

التحول الرقمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في بلدية سرت

د. عبدالناصر محمد الحراري

*د. فحنية ابوبكر محمد ابوشويته

تاريخ النشر: 2026/5/12

تاريخ إجازة النشر: 2026/4/13

تاريخ الاستلام: 2026/2/12

المستخلص: تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت. وتحديدًا، تبحث الدراسة دور ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي - البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية الرقمية، والهيكلة التنظيمي الداعم للتحول الرقمي - في تعزيز التميز القيادي، والتميز الاستراتيجي، والتميز في أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، مستخدمةً استبيانًا منظمًا كأداة أساسية لجمع البيانات، وتحليلت البيانات المجمعة باستخدام تقنيات إحصائية مناسبة، بما في ذلك الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي متوسط، حيث أظهرت البنية التحتية التكنولوجية تطورًا أعلى نسبيًا من الأبعاد الأخرى. وقد وُجد أن للبنية التحتية التكنولوجية أثرًا إيجابيًا كبيرًا على القيادة والتميز الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على كل من التميز الاستراتيجي وأداء الموظفين. في المقابل، لم تُظهر الموارد البشرية الرقمية أثرًا ذا دلالة إحصائية على أيٍّ من أبعاد التميز التنظيمي. وتخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من التطور النسبي للجوانب التقنية والهيكلية للتحول الرقمي، إلا أنه ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لتعزيز القدرات البشرية الرقمية لتحقيق أقصى استفادة من هذا التحول. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية، وتحسين المرونة التنظيمية، ومواءمة مبادرات التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية لتعزيز التميز التنظيمي الشامل.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التميز التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي.

Digital Transformation and Its Impact on Achieving Organizational Excellence: An Applied Study on Commercial Banks in the Sirte Municipality

Fathiyah Aboubaker Abushawitah

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Sirte University, Libya

Abdelnaser Mohammed El-Harari

Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Sirte University, Libya.

Abstract: This study examines the impact of digital transformation on organizational excellence in commercial banks operating in Sirte Municipality, focusing on technological infrastructure, digital human resources, and organizational structure. A descriptive-analytical approach was employed using a structured questionnaire, with data analyzed through descriptive statistics and multiple regression analysis. The findings indicate that the level of digital transformation is moderate, with technological infrastructure exhibiting relatively higher development than other dimensions. Technological infrastructure was found to have a significant positive effect on leadership and strategic excellence. Additionally, organizational structure significantly influences both strategic excellence and employee performance. In contrast, digital human resources showed no statistically significant impact on any dimension of organizational excellence. The study concludes that, despite progress in technological and structural aspects, greater emphasis is needed on developing digital human capabilities. It recommends investing in digital skills, enhancing organizational flexibility, and aligning digital initiatives with strategic objectives to achieve comprehensive organizational excellence.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Excellence, Technological Infrastructure, Digital Human Resources, Organizational Structure.

1. مقدمة:

يُعدّ التميز التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متسارعة التغير، حيث لم يعد الأداء التقليدي كافيًا لضمان البقاء والاستمرارية، بل أصبح التميز في القيادة، والاستراتيجية، وأداء العاملين ضرورة حتمية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية (حافظ وآخرون، 2019). وفي هذا السياق، تواجه المنظمات، وبخاصة القطاع المصرفي، تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا العملاء، في ظل متغيرات بيئية واقتصادية وتقنية متسارعة.

ويكتسب القطاع المصرفي الليبي أهمية خاصة باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد الوطني، إذ يؤدي دورًا محوريًا في تمويل الأنشطة الاقتصادية وتنظيم العمليات المالية. إلا أن هذا القطاع لا يزال يواجه العديد من التحديات المرتبطة بتطوير أدائه وتحقيق مستويات متقدمة من التميز التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ومتطلبات التحول نحو الاقتصاد الرقمي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق التميز التنظيمي لم يعد ممكنًا بمعزل عن تبني ممارسات إدارية وتقنية حديثة تعزز من كفاءة العمليات وتدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي (المليحي، 2012).

وفي هذا الإطار، برز التحول الرقمي كأحد أهم المداخل الحديثة التي تسهم في معالجة هذه التحديات، حيث يُنظر إليه على أنه عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المنظمة بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء (أمين، 2018). كما أظهرت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يسهم في إعادة تشكيل العمليات والهياكل التنظيمية، ويعزز من كفاءة الأداء ويُحسن من جودة الخدمات المقدمة. وفي السياق الليبي، بينت دراسات حديثة أن تبني التحول الرقمي يتأثر بعدة عوامل، من بينها البنية التحتية التكنولوجية، وكفاءة الموارد البشرية، ووضوح التوجه الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تفاوت مستويات النضج الرقمي بين المصارف.

ورغم تزايد الاهتمام بدراسة التحول الرقمي في القطاع المصرفي، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تأثيره في تحسين الأداء المصرفي أو إدارة المخاطر أو تطوير الخدمات، دون التعمق الكافي في تحليل دوره في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المتعددة، خاصة في البيئة الليبية التي تتسم بخصوصية اقتصادية وتنظيمية. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي كمتغير متعدد الأبعاد يشمل البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية الرقمية، والهيكلة التنظيمي الداعم، وربطه بشكل متكامل بأبعاد التميز التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، والاستراتيجية، وأداء العاملين) في المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت، وذلك بهدف تقديم إطار تحليلي يسهم في فهم طبيعة هذه العلاقة وتفسيرها، بما يدعم متخذي القرار في تبني استراتيجيات رقمية فعالة تعزز من مستويات التميز التنظيمي.

2. مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات المصرفية المعاصرة تحولات سريعة ومتلاحقة على مختلف المستويات، لا سيما في مجال الخدمات المصرفية والتقنيات الرقمية، مما يفرض تحديات متزايدة على الإدارة المصرفية، أبرزها المنافسة الشديدة وتطور توقعات العملاء الذين أصبحوا يعتبرون الجودة معيارًا أساسيًا لاختيار الخدمات المصرفية. هذا الواقع يفرض على الإدارة المصرفية إعادة تقييم أساليبها التقليدية، واعتماد نماذج الإدارة الحديثة التي تمكنها من التكيف بسرعة مع المتغيرات، وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا العملاء على نحو مستدام.

تشير الدراسات الحديثة (أبوغبن والمدهون، 2023؛ صلاح الدين وبدوي، 2023؛ امطليق، 2024؛ العجلوني، 2024) إلى أن التحول الرقمي يعد أحد العوامل الرئيسة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات المصرفية، من خلال تحسين الأداء الإداري، وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية، ودعم قدرة العاملين على الابتكار والتكيف مع بيئة العمل الرقمية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان، تم تحديد العديد من المشكلات، والتي تم تحديدها على النحو التالي:

- الاستخدام غير الكافي للتقدم لتكنولوجي الحديث في مختلف المستويات التنظيمية .
- ثقافة دون المستوى الامثل التي تتعلق بمنهجيات التعلم الإلكتروني بين العاملين .
- برامج تدريبية غير كافية مصممة للموظفين للتفاعل الفعال مع التقنيات الحديثة .

بناءً على ذلك، تتضح مشكلة الدراسة في عدم تحقق المستويات المرجوة من تطبيقات التحول الرقمي، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء العام والتميز للمصارف التجارية ببلدية سرت. ومن هنا ينبع اهتمام الدراسة بتوضيح أثر التحول الرقمي على تعزيز التميز التنظيمي، وتحديد مدى فعالية تطبيقه في البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، والهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي.

أسئلة الدراسة:

تنطلق الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على تحقيق التميز في القيادة بالمصارف التجارية قيد الدراسة؟
2. ما أثر أبعاد التحول الرقمي على تحقيق التميز في الاستراتيجية بالمصارف التجارية قيد الدراسة؟
3. ما أثر أبعاد التحول الرقمي على تحقيق التميز في أداء العاملين بالمصارف التجارية قيد الدراسة؟
4. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي الشامل بالمصارف التجارية قيد الدراسة؟

3. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة طبيعة ومدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في المصارف المدروسة، مع التركيز بشكل خاص على: (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي).
2. تقييم مستوى التميز التنظيمي في المصارف المدروسة، وتحديدًا في المجالات التالية: (التميز في القيادة، التميز في الاستراتيجية، التميز في أداء العاملين).
3. تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز التنظيمي، وتحديد أيهما أكثر تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع المصرفي.
4. تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم الإدارة المصرفية في تعزيز مبادرات التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي.

4. أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهوم التحول الرقمي، الذي برز كاتجاه إداري معاصر وحاسم، لا سيما في القطاع المصرفي العربي. ومن خلال تقديم منظور تحليلي معمق، كما تُسهّم الدراسة في إثراء الفهم النظري والعملي لكيفية الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز التميز التنظيمي.

وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من الدور الحيوي للتحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية. وبصفتها مؤسسات مالية وسيطة، يُطلب من المصارف بشكل متزايد تبني تقنيات مبتكرة وممارسات رقمية لتقديم خدمات عالية الجودة، وجذب عملاء جدد، وتوسيع حصتها السوقية في بيئة سريعة التطور وشديدة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهمية متزايدة من خلال تركيزها على المصارف التجارية العاملة في ليبيا وبالتحديد في مدينة سرت، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة الكافية في الأدبيات الحالية. في مثل هذه البيئة، لا يُعد تبني استراتيجيات التحول الرقمي ضرورياً فقط للحفاظ على استمرارية العمليات، بل أيضاً لتعزيز القدرة التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

علاوة على ذلك، تُقدّم الدراسة أدلة تجريبية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي، مُوقّرةً رؤى قيمة حول المستوى الحالي لتبني التقنيات الرقمية وتأثيره على القيادة والاستراتيجية وأداء العاملين. ويمكن لهذه الرؤى أن تُساعد صُنّاع القرار والمختصين في القطاع المصرفي على تصميم استراتيجيات تحوّل رقمي أكثر فعالية.

وأخيراً، تُساهم الدراسة في وضع توصيات عملية تُساعد المؤسسات المصرفية العاملة في بلدية سرت على تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي، وبالتالي دعم التنمية المستدامة والقدرة التنافسية طويلة الأجل في القطاع المصرفي الليبي.

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:-

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) للتحول الرقمي متمثلاً في (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على أبعاد التميز التنظيمي".

ولقياس الفرضية الرئيسية تم اشتقاق منها الفرضيات الفرعية التالية:

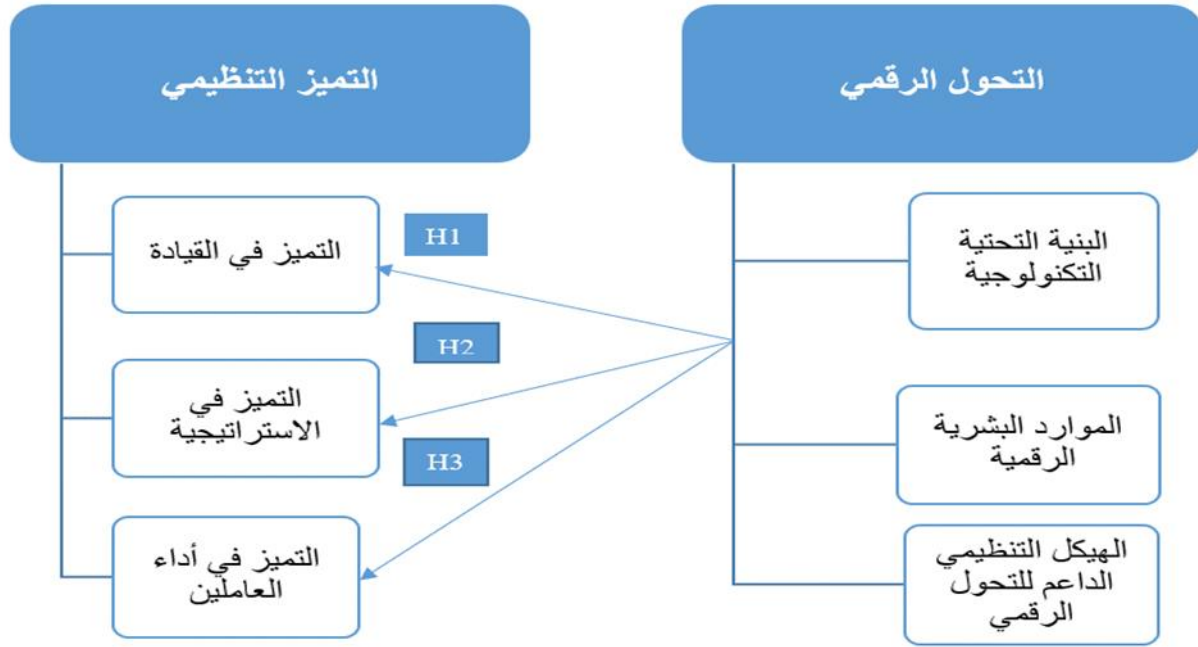
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في القيادة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في الاستراتيجية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في أداء العاملين.

6. نموذج الدراسة:

يُقدّم النموذج المقترح التحول الرقمي كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، يتم تمثيله من خلال أبعاده الأساسية، وهي البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية الرقمية، والهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي. ومن المتوقع أن تلعب هذه الأبعاد دوراً مهماً في صياغة التميز التنظيمي، الذي يُعرّف في هذه الدراسة من خلال أبعاد رئيسية تشمل التميز في القيادة، والتميز في الاستراتيجية، والتميز في أداء العاملين. ويفترض هذا الإطار أن التطبيق الفعال لممارسات التحول الرقمي يُسهّم بشكل كبير في تعزيز هذه الأبعاد من التميز التنظيمي.

علاوة على ذلك، يُشكّل الإطار المفاهيمي مخططاً توجيهياً للدراسة، إذ يُحدّد اتجاه العلاقات بين المتغيرات، ويُوفّر أساساً واضحاً لوضع فرضيات البحث. كما يُسهّل تفسير النتائج من خلال تقديم بنية متماسكة يُمكن من خلالها فهم العلاقات السببية وتحليلها.

وبذلك، لا يعكس الإطار الأسس النظرية للدراسة فحسب، بل يدعم أيضاً اختبارها التجريبي من خلال ربط المفاهيم المجردة بالمتغيرات القابلة للقياس. وبناءً على ذلك، يُوضّح الشكل التالي الإطار المفاهيمي للدراسة، مُبرزاً العلاقات المفترضة بين التحوّل الرقمي والتميّز التنظيمي.



7. حدود البحث:

تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على موضوع التحوّل الرقمي والتميّز التنظيمي داخل القطاع المصرفي في مدينة سرت.
- الحدود المكانية:** تم تنفيذ الدراسة داخل المؤسسات المصرفية التجارية الموجودة في مدينة سرت.
- الحدود البشرية:** تناولت الدراسة الموظفين العاملين في المصارف التجارية العاملة في عام 2026 م

8. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجانب عشرين أساسيين: الإطار النظري والأدبيات السابقة. يتعمق الإطار النظري في مجال التحوّل الرقمي إلى جانب أبعاده المختلفة، ومفهوم التميز التنظيمي إلى جانب أبعاده، والأهمية الحاسمة لتبني التحوّل الرقمي لتحقيق التميز التنظيمي. يستعرض الجزء الثاني مجموعة من الدراسات السابقة التي قام الباحثان بمراجعتها وتحليلها بدقة، حيث أسهمت في توجيه اختيار المنهجيات البحثية المناسبة، كما وفرت رؤى علمية مهمة حول نتائج الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

1.8. الإطار النظري:

1.1.8. التحوّل الرقمي:

أولاً: مفهوم التحوّل الرقمي وتعريفه:

برز التحوّل الرقمي كتحوّل جذري في المؤسسات الحديثة، لا سيما في القطاع المصرفي، حيث تُعيد التطورات التكنولوجية المتسارعة تشكيل نماذج الأعمال وآليات تقديم الخدمات. ويشير هذا المفهوم إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات عميقة في العمليات والهياكل وخلق القيمة. ووفقاً لـ Xie & Wang, (2023)، يتضمن التحوّل الرقمي في

المصارف التجارية تبني تقنيات متقدمة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز عملية صنع القرار، وتقوية القدرة التنافسية. وبالمثل، يؤكد Li & Yang, (2024) أن التحول الرقمي يُقلل من عدم تناسق المعلومات والتكاليف، وبالتالي يُحسّن النتائج المالية والاستراتيجية.

ومن منظور أوسع، لا يقتصر التحول الرقمي على تبني التكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضاً تغييرات تنظيمية وثقافية واستراتيجية. وكما أوضح Diener & Špaček, (2021)، فإنه يتطلب تحولاً شاملاً في العمليات الداخلية والممارسات الإدارية للتغلب على مقاومة التغيير وتحقيق التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، قدّم Ali, (2022) مفهوم "تميز الأشياء" (EoT)، الذي يدمج التحول الرقمي ضمن إطار أوسع للتميز التنظيمي، مؤكداً على أن الرقمنة عامل تمكين رئيسي للتميز التنظيمي.

وفي القطاع المصرفي، يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز رضا العملاء (Veseli-Korteshi et al., 2020). كما يُسهم في تعزيز الأداء المالي والقدرة التنافسية، لا سيما في الاقتصادات الناشئة (Duan et al., 2022; Sugihyanto & Arsjah, 2023). لذا، يُمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تستفيد من خلالها المؤسسات من التقنيات الرقمية لتحسين الأداء، وتطوير تقديم الخدمات، وتحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي:

1. البنية التحتية التكنولوجية:

تمثل البنية التحتية التكنولوجية الركيزة الأساسية للتحول الرقمي، إذ تشمل الأجهزة والبرامج وشبكات الاتصالات والمنصات الرقمية اللازمة لدعم العمليات التنظيمية. تُمكن البنية التحتية التكنولوجية المتينة المصارف من تطبيق الأنظمة الرقمية بكفاءة، وضمان أمن البيانات، وتقديم خدمات موثوقة وسريعة. ويؤكد كل من Xie & Wang (2023) أن توفر الأنظمة التكنولوجية المتقدمة يُعزز بشكل كبير قدرة المصارف على تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتحسين نتائج الأداء.

علاوة على ذلك، يرى Li & Yang, (2024) أن البنية التحتية الرقمية المتطورة تُقلل التكاليف التشغيلية وتُحسّن قدرات معالجة المعلومات، مما يؤثر بشكل مباشر على عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبالمثل، يُشدد Colli et al. (2020) على أن الجاهزية التكنولوجية شرط أساسي لتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات التي خضعت للتحول الرقمي. في القطاع المصرفي، يشمل ذلك المنصات الرقمية الآمنة، والاتصال بشبكة الإنترنت عالية السرعة، وأنظمة المعلومات المتكاملة، وآليات الأمن السيبراني. لذا، تُعد البنية التحتية التكنولوجية عاملاً تمكينياً حاسماً للتحول الرقمي ومحدداً رئيسياً لنجاح المؤسسات.

2. الموارد البشرية الرقمية:

تشير الموارد البشرية الرقمية إلى مهارات وكفاءات وقدرات الموظفين اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية والتكيف مع بيئة عمل سريعة التغير. ويركز هذا البُعد على التدريب وتنمية المعرفة وقدرة الموظفين على الابتكار واستخدام الأدوات الرقمية في أداء مهامهم. ويؤكد موسى وطارق، (2023) أن رأس المال البشري عاملٌ أساسي في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إذ يجب أن يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التميز التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يُشير Diener & Špaček, (2021) إلى أن نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير من أبرز عوائق التحول الناجح، مما يُبرز أهمية التدريب والتطوير المستمر. ويُضيف Ali, (2022) أن الكفاءات الرقمية ضرورية لدمج التحول الرقمي في أطر التميز الأوسع. وفي القطاع المصرفي، تُسهم الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار. لذا، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير القدرات الرقمية للموظفين لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.

3. الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي:

يلعب الهيكل التنظيمي دورًا محوريًا في تسهيل التحول الرقمي من خلال توفير الإطار اللازم للتواصل والتنسيق واتخاذ القرارات. ويُمكن الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف من تدفق المعلومات بشكل أسرع، ويعزز التعاون، ويدعم تنفيذ المبادرات الرقمية. ويؤكد (Colli et al., 2020) على أن مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجيات الرقمية أمرٌ أساسي لتحقيق التميز التشغيلي. علاوة على ذلك، يرى (Kolodziev et al., 2021) أن التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية عندما يُدعم بهيكل تنظيمية مرنة تُشجع الابتكار والاستجابة للتغيير. وبالمثل، يُشير (Diener & Špaček, 2021) إلى أن الهياكل الهرمية الجامدة غالبًا ما تُعيق جهود التحول الرقمي، بينما تُسهّل الهياكل اللامركزية والمرنة التنفيذ الناجح. وفي القطاع المصرفي، يشمل ذلك تمكين الموظفين، وتبسيط عمليات اتخاذ القرارات، ودمج الأنظمة الرقمية بين الأقسام. وبالتالي، يُعد الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي محركًا رئيسيًا للتميز التنظيمي والاستدامة على المدى الطويل.

2.1.8. التميز التنظيمي:

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

يُعد التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدوره الحيوي في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أداء متفوق والمحافظة على استدامة نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة. ويشير التميز التنظيمي إلى حالة من التفوق والإبداع الإداري التي تمكن المنظمة من تحقيق مستويات أداء تفوق نظيراتها، سواء في الجوانب الإنتاجية أو التسويقية أو المالية، بما ينعكس في تحقيق نتائج متميزة تُرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة (السلمي، 2002).

ويُعرف التميز التنظيمي على أنه سلسلة من الجهود المتزامنة المصممة لتعزيز ميزة تنافسية دائمة للمنظمة. كما يسعى التميز التنظيمي أيضاً إلى تحقيق مستويات نموذجية من الإنجاز المؤسسي عبر جميع مستويات الإدارة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. ويتحقق ذلك من خلال الفرص الحيوية التي يتم تنسيقها بدقة في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب التفاني في تحقيق رؤية جماعية تتميز بأهداف واضحة وموارد كافية ومساعي حثيثة لرفع مستوى الأداء (خليل، 2021).

وفي هذا السياق، يؤكد (Shelton et al., 2010) أن تحقيق التميز التنظيمي يتركز بشكل أساسي على القيادة الفعالة، حيث تُعد القيادة المتميزة حجر الأساس في بناء منظمات عالية الأداء. وترتكز هذه القيادة على مجموعة من القيم الجوهرية، من أبرزها: الإبداع، الابتكار، التطوير، والتحسين المستمر، والتي تسهم مجتمعة في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة، وتتطلب في الوقت ذاته تبني استراتيجيات حديثة ومهارات قيادية متطورة قادرة على مواجهة التحديات وتعزيز القدرة التنافسية.

كما يعكس التميز التنظيمي قدرة المنظمة على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، والتعامل مع التحديات والمشكلات المختلفة، واستثمار الفرص المتاحة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. ويرتبط ذلك بوجود انسجام بين القيادة والعاملين، وتوافر بيئة تنظيمية مرنة تدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وتعزز مناخ الإبداع والتطوير المستمر، بما يضمن تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة (العلي، 2016).

ومن زاوية أخرى، يُنظر إلى التميز التنظيمي باعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتفوق في أدائها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومعالجة المشكلات بكفاءة، بما يميزها عن غيرها من المنظمات (فتيحة، 2020). كما يُعرفه (Kumari & Bahgat, 2020) بأنه عملية مستمرة تهدف إلى بناء إطار داخلي من المعايير والعمليات التي تعزز مشاركة العاملين وتحفيزهم لتقديم منتجات وخدمات تلي متطلبات العمل بكفاءة عالية.

وفي السياق ذاته، يشير (الزهراني، 2023) إلى أن التميز التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتاحة لديها بفعالية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما يبرز (هاشم، 2018) أهمية التميز التنظيمي في رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين، ونشر بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن التميز التنظيمي يمثل منهجاً متكاملًا يسعى إلى تحقيق أداء متفوق يفوق أداء المنظمات المنافسة، من خلال توظيف القيادة الفعالة، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز المرونة التنظيمية، والاستفادة من المعلومات والتكنولوجيا، بما يحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين، ويضمن استدامة النجاح في بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي:

1. التميز في القيادة:

يُعدّ التميز القيادي ركيزة أساسية للتميز التنظيمي، إذ يعكس قدرة القادة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويتضمن ذلك وضع رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار، ودعم مبادرات التحسين والتغيير المستمر. ووفقاً لـ (Shelton et al. (2010، تُعدّ القيادة الفعالة محوراً أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي، لأنها تُعزز قيماً جوهرية كالإبداع والابتكار والتطوير المستمر. وبالمثل، يرى (Al-Dhaafri et al. (2016 أن التميز القيادي يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال مواءمة الممارسات الإدارية مع الأهداف الاستراتيجية. وفي سياق المؤسسات الحديثة، ولا سيما في القطاع المصرفي، يتطلب التميز القيادي أيضاً القدرة على التكيف مع التحول الرقمي وتحفيز الموظفين على تبني التغيرات التكنولوجية. ولذلك، يلعب التميز القيادي دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي والحفاظ على الميزة التنافسية.

2. التميز في الاستراتيجية:

يشير التميز الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على صياغة استراتيجيات فعالة وتنفيذها وتطويرها باستمرار بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها والتغيرات البيئية. ويعكس هذا التميز مدى تبني المنظمات لنهج استراتيجي ودمج قدراتها الداخلية مع الفرص الخارجية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ويؤكد (Al-Dhaafri et al. (2016 أن المنظمات المتميزة استراتيجياً أكثر قدرة على تحسين نتائج الأداء والحفاظ على قدرتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز (Colli et al. (2020 أن التوافق الاستراتيجي مع مبادرات التحول الرقمي ضروري لتحقيق التميز التشغيلي، لا سيما في البيئات الديناميكية والقائمة على التكنولوجيا. كما يشمل التميز الاستراتيجي ضمان إيصال أهداف المنظمة بوضوح وتخصيص الموارد بكفاءة لدعم تحقيقها. وبالتالي، يُعدّ محركاً رئيسياً لاستدامة المنظمة وأدائها المتميز.

3. التميز في أداء العاملين:

يمثل التميز في أداء الموظفين قدرة المؤسسة على ضمان أداء موظفيها للمهام بكفاءة وفعالية والتزام ومسؤولية عالية. ويرتبط هذا التميز ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. ويؤكد (Kumari & Bahgat, (2020 على أن إشراك الموظفين وتحفيزهم أمر أساسي لتحقيق التميز التنظيمي، إذ يعزز الإنتاجية وجودة الخدمة. كما يسلط القواسم (2023) الضوء على أن الموظفين ذوي الأداء العالي يساهمون بشكل كبير في حل المشكلات المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي عصر التحول الرقمي، يعتمد التميز في أداء الموظفين أيضاً على تطوير المهارات الرقمية والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز قدرات الموظفين وضمان استدامة التميز في الأداء.

3.1.8. العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي:

استناداً إلى الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، تم تناول مفهوم التحول الرقمي في هذه الدراسة من خلال مجموعة أبعاد رئيسية متعددة تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي والتي تتمثل في وضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل تحظى بدعم الإدارة العليا والتي تشمل إجراء بعض التطورات في هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى بُعد نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قوية إيجابية تعمل على تعزيز مشاركة الموارد والمعرفة والتعلم، ويأتي ذلك من خلال تقديم الإرشادات بصورة مستمرة للعملاء والعاملين لنشر ثقافة التحول الرقمي، كما يأتي بُعد ذلك بعد المتطلبات البشرية والذي

يتضمن توفير عناصر بشرية مؤهلة ومدرية على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحليل البيانات وإعادة استرجاعها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة أيضاً إلى بُعد المتطلبات التقنية عن طريق استخدام منظومة من الأجهزة المخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات لإيجاد بيئة تكنولوجية تسمح بإمكانية تطبيق التحول الرقمي (الحوال، 2019)، وأخيراً بُعد المتطلبات الإجرائية التي تتضمن مجموعة القواعد الإجرائية الآمنة لتخزين المعلومات اللازمة للتخزين والتعامل مع بيانات العملاء بشكل آمن والمحافظة على خصوصية وأمن معلومات وبيانات العملاء.

2.8. الدراسات السابقة:

تبرز أهمية مراجعة الدراسات السابقة لما تقدمه من نتائج علمية تسهم في تعميق فهم متغيرات الدراسة، وتدعم اختيار المنهجية وأساليب التحليل المناسبة. ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاث فئات رئيسية: دراسات تناولت التحول الرقمي، وأخرى تناولت التميز التنظيمي، ودراسات جمعت بين المتغيرين معاً.

1.2.8. دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):

حظي التحول الرقمي باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة باعتباره محركاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع المصرفي. فقد أوضح كل من Xie & Wang (2023) أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وابتكار الخدمات في المصارف التجارية الصينية، في حين أكد Li & Yang (2024) دوره في تقليل تكاليف المعلومات والتخفيف من القيود المالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي. كما بين Cao et al. (2022) أن التحول الرقمي يساعد في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز جودة القرارات.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة Doan et al. (2022) و Sugihyanto & Arsjah (2023) إلى أن التحول الرقمي يحسن الأداء المالي والكفاءة التشغيلية للمصارف، بينما أشار Yang & Masron (2023) إلى أن الشمول المالي يعزز هذه العلاقة. كما أكدت دراسة Veseli-Kurtishi et al. (2020) أن الخدمات المصرفية الرقمية ترفع من مستوى رضا العملاء، في حين أظهر Kolodiziev et al. (2021) زملائه أن التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية للمصارف. ومن جانب آخر، أشار Diener & Špaček, (2021) إلى وجود تحديات رئيسية تعيق التحول الرقمي مثل مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية، بينما شددت موسى وطارق (2023) على ضرورة التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والثقافة التنظيمية لضمان نجاح التحول الرقمي.

وعلى المستوى العربي، أظهرت دراسة الشمري (2025) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على فعالية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المصارف السعودية. كما أكدت دراسة شلفوح (2024) وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وعمليات إدارة المعرفة في المصارف الليبية. وأظهرت دراسة الدبابنة (2023) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات المصرفية في الأردن، بينما توصلت دراسة علام (2021) إلى أن التحول الرقمي يعزز الميزة التنافسية رغم وجود قصور في البنية التحتية ونشر الثقافة الرقمية.

2.2.8. دراسات متعلقة بالمتغير التابع (التميز التنظيمي):

يُعد التميز التنظيمي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث أشار Harrington (2005) إلى مجموعة من الركائز الأساسية لتحقيقه، تشمل القيادة والاستراتيجية والتركيز على العملاء وإدارة العمليات. كما أكد Al-Dhaafri et al. (2016) أن التميز التنظيمي يعد محركاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي، في حين أشار القواسمة (2023) إلى دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأبرزت دراسة الغامري، وآخرون (2017) أهمية أساليب اتخاذ القرار المنظمة في تعزيز التميز التنظيمي.

وعلى المستوى التطبيقي، توصلت دراسة الجعيد (2025) إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، كما أكدت دراسة رحمان وحماية (2024) وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. وفي القطاع المصرفي، أظهرت دراسة الجندي (2022) أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على أبعاد التميز التنظيمي، خاصة من خلال التدريب والتطوير.

3.2.8. دراسات متعلقة بمتغيري الدراسة:

تزايد الاهتمام بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، حيث قدم Ali, (2022) نموذج "تميز الأشياء" (EoT) الذي يربط بين التحول الرقمي وأطر التميز التنظيمي. كما توصلت دراسة إبراهيم (2023) إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين القيادة والعمليات. وأكدت دراسة Osemudiamen et al. (2022) إلى الدور الوسيط للتميز التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي الدراسات التطبيقية، أظهرت دراسة العجلوني (2024) وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على التميز التنظيمي، مع بروز البعد التكنولوجي كأكثر الأبعاد تأثيراً. كما أكدت دراسة امطليق (2024) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار ورضا العملاء، رغم وجود تحديات مثل مقاومة التغيير وضعف الخبرات التقنية. كذلك توصلت دراسة صلاح الدين وبدوي (2023) إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجية التحول الرقمي والتميز التنظيمي المستدام، خاصة في مجال قيادة الأداء.

وفي السياق الفلسطيني، أظهرت دراسة أبو غبن والمدهون (2023) وجود علاقة قوية بين أبعاد التحول الرقمي والتميز التنظيمي، حيث كان للبنية التحتية التكنولوجية التأثير الأكبر. وعلى المستوى الدولي، أكدت دراسة Colli et al, (2020) أن استراتيجيات التحول الرقمي تعزز التميز التشغيلي. أما في السياق الليبي، فقد توصلت دراسة Alnahli & Albashabsheh (2025) إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، خاصة من خلال البنية التحتية والتوافق الاستراتيجي.

4.2.8. التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على ما سبق، يتضح وجود اتفاق واسع بين الدراسات على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما أظهرت الدراسات أن تأثير التحول الرقمي يختلف باختلاف مستوى جاهزية المؤسسات، وقدرات الموارد البشرية، والدعم الهيكلي والتنظيمي المتاح. وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تتشابه مع دراسات مثل أبو غبن والمدهون (2023)، وصلاح الدين وبدوي (2023)، وامطليق (2024)، والعجلوني (2024) في تناولها لمتغيري التحول الرقمي والتميز التنظيمي. إلا أنها تتميز بتركيزها على القطاع المصرفي الليبي في مدينة سرت، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، مما يمنح هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية في سد فجوة بحثية قائمة.

9. الطريقة والإجراءات:

1.9. منهج الدراسة:

تم التحقق من أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي Descriptive Approach، حيث استخدم الباحثان هذا المنهج لإلقاء الضوء على الظاهرة، مما أتاح إجراء تحليل شامل وتوصيف للمتغيرات ذات الصلة من خلال التحقق من صحة الردود المتنوعة للمشاركين في العينة على الاستفسارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبيان)، بهدف الكشف عن جوهر طبيعة الأثر للتحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي داخل المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت. تم اختيار هذا المنهج لمواءمته مع أهداف الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي لا يوضح الظاهرة المطروحة فحسب، بل يسعى أيضاً إلى التفسير والمقارنة والتقييم سعياً وراء النتائج التي تعمق فهم المشكلة قيد الدراسة.

2.9. مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على نوعين متميزين من المصادر لجمع الأفكار: المصادر الثانوية، والتي تشمل النصوص الإدارية، والمؤلفات العلمية والمنشورات والمجلات المتخصصة التي تتعمق في مجالات التحول الرقمي والتميز التنظيمي. كما استخدم الباحثان المصادر الأولية من خلال صياغة وتقيح استبيان مصمم أساساً للحصول على المعلومات ذات الصلة من المشاركين داخل عينة الدراسة. يعتبر هذا النهج الطريقة الأنسب لجمع البيانات ذات الصلة بهذا النوع من البحث. تم توزيع استبيان بين موظفي المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت للكشف عن وجهات نظرهم حول كيفية تأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي.

3.9. أداة جمع البيانات:

تم تصميم استبانة خاصة لأغراض جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، المتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، وتتضمن هذه الاستبانة جزئين رئيسيين، الأول تمثل في التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، والهيكلة التنظيمي الرقمي)، وتم قياسه بـ(7) عبارات لكل بعد، استرشاداً بدراسة (أبوغين و المدهون، 2018)، بينما تتضمن الجزء الثاني متغير التميز التنظيمي والذي تم قياسه بـ (5) عبارات لكل بعد، استرشاداً بدراسة (إبراهيم، 2023). وتم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإستبانات، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1): ترميز الإجابات

الإجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى معارض بشدة. ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5÷4=0.80)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر 2002). ، والجدول التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول (2): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى 1.79	معارض بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى 2.59	معارض	ضعيفة
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

4.9. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المصارف التجارية بمدينة سرت، والبالغ عددهم (195) موظفًا. ويوضح الجدول رقم (6) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمصارف التي ينتمون إليها. ونظراً لصعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث تُعد العينة جزءاً ممثلاً للمجتمع الأصلي يمكن من خلاله تعميم النتائج. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجمها بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة لـ (درويش وآخرون، 2005)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (0.01).

وبناءً على ذلك، بلغ حجم العينة (172) مفردة، أي ما يمثل نسبة (88%) من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، حيث تم استرجاع (167) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يعكس معدل استجابة مرتفعاً يعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

الجدول (6) توزيع الموظفين حسب المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت

م	المصارف	العدد
1	المصرف التجاري	62
2	مصرف الوحدة	63
3	مصرف الجمهورية	25
4	مصرف الصحاري	23
5	مصرف شمال أفريقيا	22
	إجمالي الموظفين	195

5.9. اختبار أداة الدراسة:

5.9.1. : صدق الأداة Validity:

لقد تحقّق الباحثان من صدق الأداة عبر التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تم فحص كفاية العينة بدلالة مؤشر – Kaiser Meyer – Olkin واختبار Bartlett، يتضح ذلك من النتائج المبينة في الجدول رقم (3، 4).

جدول رقم (3) التحليل العاملي الاستكشافي للتحويل الرقمي وأبعاده

م	اسم البعد	عدد الفقرات	معامل التحميل	تفسير التباين الكلي
1	التحول الرقمي	21	0.851-0.694	70.696
2	البنية التحتية التكنولوجية	7	0.851-0.774	66.840
3	إدارة الموارد البشرية الرقمية	7	0.884-0.692	77.814
4	للهيكل التنظيمي الرقمي	7	0.907-0.658	80.654
KMO=0.852 X²=2522.812 df=210 sig=0.000				

يتضح من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن مقياس التحويل الرقمي وأبعاده يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والملاءمة الإحصائية، حيث بلغت نسبة التباين الكلي المفسر (70.696%)، وهي نسبة مرتفعة تتجاوز الحد المقبول في الدراسات السلوكية (50%-60%)، مما يدل على أن العوامل المستخرجة قادرة على تفسير الجزء الأكبر من الظاهرة محل القياس. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن بعد البنية التحتية التكنولوجية يفسر (66.840%) من التباين، في حين حقق بُعد إدارة الموارد البشرية الرقمية نسبة تفسير مرتفعة بلغت (77.814%)، بينما سجل بُعد الهيكل التنظيمي الرقمي أعلى قدرة تفسيرية بلغت (80.654%)، وهو ما يعكس قوة هذه الأبعاد في تمثيل مكونات التحويل الرقمي، ويؤكد استقلاليتها النسبية مع احتفاظها بتراطبات مفاهيمي ضمن البناء الكلي للمقياس.

كما أظهرت معاملات التحميل العاملي ارتفاعاً ملحوظاً، حيث تراوحت بين (0.851-0.774) لبعد البنية التحتية التكنولوجية، و(0.884-0.692) لبعد إدارة الموارد البشرية الرقمية، و(0.907-0.658) لبعد الهيكل التنظيمي الرقمي، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على قوة العلاقة بين الفقرات والعوامل التي تنتمي إليها، ويعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي ووضوح البناء العاملي. كما تشير هذه القيم المرتفعة إلى عدم وجود تحميلات متداخلة مؤثرة (Cross-loadings)، الأمر الذي يعزز نقاء العوامل وتميزها.

ومن ناحية ملاءمة البيانات للتحليل، فقد بلغت قيمة معامل Kaiser-Meyer Olkin (KMO) (0.852)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى "الجيد جداً"، مما يدل على كفاية حجم العينة وقوة الترابط بين المتغيرات، حيث تُعد القيم التي تتجاوز

(0.80) مؤشراً قوياً على صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي. كما جاءت نتيجة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) ذات دلالة إحصائية $(\chi^2 = 2522.812)$ ، (Sig = 0.000)، وهو ما يعني وجود ارتباط بين المتغيرات، ويؤكد أن مصفوفة الارتباطات مناسبة للتحليل العاملي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج تعكس بنية عاملية مستقرة وواضحة لمقياس التحول الرقمي، حيث تتسم الأبعاد الثلاثة بقوة تفسيرية عالية، وترابط داخلي قوي، وتميز واضح فيما بينها، مما يعزز من الصدق التقاربي والتمييزي للمقياس. كما تؤكد هذه المؤشرات أن البيانات المستخدمة ملائمة إحصائياً، وأن المقياس يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة تجعله صالحاً للاستخدام في القياس والتطبيق في البيئة محل الدراسة بثقة عالية.

جدول رقم (4) التحليل العاملي الاستكشافي للتمييز التنظيمي وأبعاده

م	اسم البعد	عدد الفقرات	معامل التحميل	تفسير التباين
1	التمييز التنظيمي	15	0.905-0.652	70.555
2	التمييز في القيادة	5	0.899-0.745	66.454
3	التمييز في الاستراتيجية	5	0.910-0.836	74.967
4	التمييز في إداء العاملين	5	0.912-0.779	72.692
KMO=0.814 X²=1775.516 df=105 sig=0.000				

تشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الواردة في الجدول رقم (4) إلى تمتع مقياس التمييز التنظيمي وأبعاده بدرجة عالية من الصدق البنائي، حيث أظهرت النتائج قدرة المقياس على تفسير نسبة مرتفعة من التباين الكلي بلغت (70.555%)، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات السلوكية (60%)، مما يعكس قوة النموذج العاملي وقدرته التفسيرية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، فقد أظهر بعد التمييز في القيادة قدرة تفسيرية بلغت (454.66%)، بينما حقق بعد التمييز في الاستراتيجية أعلى نسبة تفسير بلغت (74.967%)، في حين بلغ التباين المفسر لبعده التمييز في أداء الموظفين (72.692%)، وهي جميعها نسب مرتفعة تؤكد أن كل بُعد يمثل بُعداً مستقلاً نسبياً وقادراً على تفسير جزء جوهري من الظاهرة محل الدراسة. كما بينت نتائج معاملات التحميل العاملي أن جميع الفقرات ارتبطت بقوة مع أبعادها، حيث تراوحت القيم بين (899.0-0.745) لبعد القيادة، و(0.910-0.836) لبعد الاستراتيجية، و(912.0-0.779) لبعد أداء العاملين، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، بل وتقترب من المستويات العالية، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي وارتفاع درجة التشبع العاملي للفقرات، ويعكس وضوح البناء المفاهيمي لكل بعد وعدم وجود ضعف في تمثيل الفقرات لبعدها.

ومن ناحية أخرى، تؤكد قيمة معامل Kaiser-Meyer Olkin (KMO) البالغة (0.814) ملائمة حجم العينة وكفايتها لإجراء التحليل العاملي، حيث تُعد هذه القيمة ضمن المستوى "الجيد جداً" وفق المعايير الإحصائية التي تشير إلى أن القيم الأعلى من (0.80) تعكس جودة عالية في ترابط المتغيرات. كما أن نتيجة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) جاءت ذات دلالة إحصائية $(\chi^2 = 1775.516)$ ، (Sig = 0.000)، وهو ما يعني وجود ارتباط بين المتغيرات، وبالتالي وجود مصفوفة ارتباطات مناسبة للتحليل العاملي.

إضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود تداخلات عالية (Cross-loadings) بين الفقرات عبر العوامل المختلفة يعكس تحقيق شرط النقاء العاملي (Factor Purity)، ويعزز من التمايز بين الأبعاد الثلاثة، مما يدعم كل من الصدق التمييزي والصدق التقاربي للمقياس. كما تشير هذه النتائج إلى أن الهيكل العاملي المستخرج يتسم بالاستقرار والوضوح، ويمكن الاعتماد عليه في القياس والتطبيقات البحثية اللاحقة.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن مقياس التمييز التنظيمي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الجودة السيكومترية، سواء من حيث ملائمة البيانات للتحليل، أو قوة البناء العاملي، أو وضوح العلاقات بين الفقرات والأبعاد، الأمر الذي يؤكد صلاحيته للاستخدام في قياس التمييز التنظيمي في البيئة محل الدراسة بثقة عالية.

2.5.9. ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بثبات أداة القياس مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظل نفس الظروف، ويُعد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر المؤشرات شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث يعكس درجة ترابط الفقرات وقدرتها على قياس نفس البعد المفاهيمي، وتدلل على موثوقيتها وصلاحياتها لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة.

جدول رقم (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات Alph	معامل الاتساق الداخلي Inter-Item Correlation Matrix	معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي Corrected Item- Total Correlation
البنية التحتية التكنولوجية	7	0.915	0.778-0.472	0.809-0.490
إدارة الموارد البشرية الرقمية	7	0.889	0.799-0.234	0.797-0.490
الهيكل التنظيمي الرقمي	7	0.912	0.779-0.377	0.811-0.609
التحول الرقمي (المستقل)	21	0.902	0.780-0.450	0.596-0.356
التميز في القيادة	5	0.867	0.807-0.364	0.745-0.451
التميز في الاستراتيجيات	5	0.916	0.820-0.554	0.848-0.742
التميز في أداء العاملين	5	0.902	0.773-0.482	0.845-0.669
التميز التنظيمي (التابع)	15	0.889	0.820-0.315	0.593-0.326
المقياس ككل	36	0.918	0.775 -0.307	0.593-0.253

أ) معامل ألفا كرونباخ

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (5)، يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.867 – 0.918)، وهي قيم تقع ضمن المستوى الجيد جداً إلى الممتاز وفق المعايير الإحصائية التي تشير إلى أن القيم التي تتجاوز (0.70) تعد مقبولة، بينما القيم التي تفوق (0.80) تعكس مستوى عالٍ من الثبات. وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن فقراتها تنسم بدرجة قوية من الاتساق الداخلي.

كما يُلاحظ أن المقياس ككل حقق قيمة مرتفعة بلغت (0.918)، مما يعكس تجانساً عالياً بين جميع الفقرات، ويؤكد قدرة الأداة على قياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق. ومع ذلك، فإن هذه القيم المرتفعة لا تصل إلى مستوى التكرار المفرط (0.95)، مما يشير إلى عدم وجود تكرار زائد في الفقرات، وبالتالي توازن جيد بين الشمول وعدم التكرار.

ب) الاتساق الداخلي بين الفقرات (Inter-Item Correlation)

أظهرت نتائج معاملات الارتباط بين الفقرات (Inter-Item Correlation Matrix) قيماً تراوحت بين (0.234 – 0.799)، حيث جاءت معظمها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وهو ما يدل على وجود ترابط مناسب بين الفقرات دون الوصول إلى درجة التكرار العالي. وتشير الأدبيات إلى أن المتوسط المثالي لمعاملات الارتباط البيني يتراوح بين (0.15 – 0.50)، بما يحقق التوازن بين التجانس وعدم التداخل.

كما تعكس القيم المرتفعة نسبياً في بعض الأبعاد (مثل البنية التحتية والاستراتيجية) درجة عالية من التجانس المفاهيمي، في حين أن القيم المتوسطة في الأبعاد الأخرى تعكس تنوعاً مقبولاً في محتوى الفقرات دون الإخلال بوحدة البناء.

ج) معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي (Corrected Item-Total Correlation)

أظهرت نتائج معامل الارتباط المصحح بين الفقرة والمجموع الكلي قيماً تراوحت بين (0.253 – 0.845)، وهي في معظمها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يدل على أن غالبية الفقرات ترتبط بشكل جيد بالمقياس الكلي، وتُسهم بفاعلية في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها.

وتُعد هذه القيم مؤشراً مهماً على قدرة الفقرة على التمييز (Item Discrimination)، حيث تشير القيم المرتفعة إلى أن الفقرة قادرة على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المرتفعة والمنخفضة في المتغير محل القياس، بينما تعكس القيم المنخفضة نسبياً وجود بعض الفقرات التي قد تحتاج إلى مراجعة، دون أن يؤثر ذلك على موثوقية الأداة بشكل عام. وبناءً على ذلك يمكن القول إن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بما يجعلها أداة مناسبة لجمع بيانات دقيقة تحقق أهداف الدراسة.

6.9. تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

1.6.9. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يُعد التحليل الوصفي للبيانات الشخصية خطوة أساسية لفهم طبيعة عينة الدراسة وتفسير نتائجها اللاحقة، حيث يهدف إلى تلخيص الخصائص الرئيسية للمبحوثين بطريقة منظمة وواضحة. وفي هذا السياق، يوضح الجدول (7) توزيع أفراد العينة وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية، حيث تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (26-35 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة (28.1%)، تليها الفئة (36-45 سنة) بنسبة (25.1%)، ثم الفئة (46-55 سنة) بنسبة (24.0%). وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية نشطة مهنيًا، وهي الفئة الأكثر تفاعلاً مع التقنيات الرقمية والتغيرات التنظيمية. كما أن هذا يعزز من ملاءمة العينة لدراسة موضوع التحول الرقمي، باعتبار أن هذه الفئة غالباً ما تكون الأكثر استخداماً للتكنولوجيا والأكثر تقبلاً للتغيير. كما يُلاحظ وجود تمثيل أقل للفئات العمرية الأصغر من (25 سنة) بنسبة (5.4%)، وكذلك الفئات الأكبر من (55 سنة) بنسبة (12.0%)، مما قد يشير إلى محدودية مشاركة حداثي التوظيف أو العاملين قرب التقاعد، وهو ما ينبغي أخذه في الاعتبار عند تعميم النتائج.

كما أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (64.1%) مقابل (31.7%) للإناث، مع وجود نسبة بسيطة من القيم المفقودة (4.2%). ويشير هذا التوزيع إلى غلبة العنصر الذكوري في المصارف محل الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في القطاع المصرفي الليبي. كما أن هذا التباين قد يكون له تأثير على إدراك التحول الرقمي والتميز التنظيمي، خاصة إذا اختلفت اتجاهات الذكور والإناث نحو استخدام التقنيات الحديثة.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن غالبية المبحوثين من حملة المؤهل الجامعي بنسبة (61.1%)، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (21.6%)، في حين جاءت نسبة الدراسات العليا منخفضة (3.6%)، مع وجود قيم مفقودة (8.4%). وهذا يعكس أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، الأمر الذي يعزز من قدرة المبحوثين على استيعاب مفاهيم التحول الرقمي و دقة الإجابات وموثوقيتها. وأوضحت النتائج أن نسبة المتزوجين بلغت (62.9%)، مقابل (23.3%) لغير المتزوجين، مع وجود نسبة (13.8%) قيم مفقودة. ويعكس ذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بدرجة من الاستقرار الاجتماعي، وهو ما قد يعكس إيجاباً على الالتزام الوظيفي، والاستقرار في الأداء، وتقبل التغيرات التنظيمية (مثل التحول الرقمي).

كما بينت النتائج تنوع مستويات الخبرة، حيث جاءت أعلى نسبة لفئة (أكثر من 15 سنة) (22.8%)، تليها فئة (11-15 سنة) (21.6%)، ثم (6-10 سنوات) (4.20%). وهذا يدل على أن العينة تضم نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعزز من عمق الفهم التنظيمي لدى المبحوثين، كما يدعم تقييمهم الواقعي لجهود التحول الرقمي. بناءً على ما سبق، يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بخصائص ديموغرافية مناسبة لتحليل أثر التحول الرقمي في التميز التنظيمي.

الجدول (7): وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
		من 25 سنة فأقل	9	5.4%

1	العمر	من 26 إلى 35 سنة	47	28.1%
		من 36 إلى 45 سنة	42	25.1%
		من 46 إلى 55 سنة	40	24.0%
		من 55 سنة فأكثر	20	12.0%
		قيم مفقودة	9	5.4%
		المجموع	167	100%
2	الجنس	ذكر	107	64.1%
		أنثى	53	31.7%
		قيم مفقودة	7	4.2%
		المجموع	167	100%
3	المؤهل العلمي	ثانوي	9	5.4%
		دبلوم عالي	36	21.6%
		جامعي	102	61.1%
		عليا	6	3.6%
		قيم مفقودة	14	8.4%
		المجموع	167	100%
4	الحالة الاجتماعية	متزوج	105	62.9%
		مأعزب	39	23.3%
		قيم	23	13.8%
		المجموع	167	100%
5	مدة الخدمة	أقل من سنة	1	0.6%
		من سنة إلى 5 سنوات	25	15.0%
		من 6-10 سنوات	34	20.4%
		من 11-15 سنة	36	21.6%
		أكثر من 15 سنة	38	22.8%
		قيم مفقودة	33	19.8%
		المجموع	167	100%

2.6.9. التحليل الاحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

1.2.6.9 : التحول الرقمي:

أولاً: البنية التحتية التكنولوجية:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية التكنولوجية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية التكنولوجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الأهمية
1	يتوفر لدى المصرف نظام اتصالات حديث يدعم تنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة.	3.63	1.199	6	مرتفعة
2	يملك المصرف أجهزة حاسوب وتقنيات حديثة تدعم تطبيقات العمل الرقمي.	3.75	1.004	1	مرتفعة
3	تتوفر خدمة إنترنت سريعة ومستقرة لجميع العاملين.	3.46	1.063	7	مرتفعة
4	يستخدم المصرف أنظمة وتطبيقات إلكترونية لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.	3.66	1.034	2	مرتفعة
5	يوفر المصرف تطبيقات ذكية (مثل تطبيقات الهاتف) لتسهيل الوصول إلى الخدمات.	3.58	0.984	5	مرتفعة
6	يطبق المصرف سياسات أمن معلومات فعالة لحماية البيانات الرقمية.	3.63	1.015	4	مرتفعة
7	يتم تحديث الأنظمة والتقنيات المستخدمة بشكل دوري لمواكبة التطور.	3.65	1.006	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.62	1.043		

أظهرت النتائج الواردة بالجدول اعلاه لُبعد البنية التحتية التكنولوجية مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين، كما يتضح من ارتفاع متوسط الدرجات باستمرار في جميع المصارف، مما يشير إلى امتلاك المصارف بنية تحتية رقمية قوية وداعمة. وعلى وجه التحديد، اتفق المشاركون بشدة على أن المصارف مُجهز بأجهزة حاسوب وتقنيات حديثة بـ(متوسط = 3.75)، مُسلطين الضوء على هذا الجانب باعتباره نقطة القوة الأبرز، في حين أن استخدام الأنظمة الإلكترونية والتحديث المستمر للتقنيات جاءت بـ(متوسط = 3.66، 3.65) اللذان يُكّدان التزام المصارف بالعمليات الرقمية والتقدم التكنولوجي. وبالمثل، يشير توفر أنظمة اتصالات حديثة وسياسات فعالة لأمن المعلومات (المتوسط = 3.63 لكل منهما) إلى أن الجوانب الأساسية والوقائية للبنية التحتية الرقمية مُعالجة بشكل كافٍ، على الرغم من أن الانحراف المعياري الأعلى نسبيًا في أنظمة الاتصالات يُشير إلى بعض التباين في وجهات النظر بين المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر توفير التطبيقات الذكية (المتوسط = 3.58) توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز إمكانية الوصول إلى الخدمات، مع مستوى عالٍ من الإجماع بين المشاركين. من جهة أخرى، سجل توفر الإنترنت السريع والمستقر بـ(متوسط = 3.46) أدنى درجة، مما يشير إلى أن هذا الجانب يمثل نقطة ضعف نسبية مقارنةً بالمكونات الأخرى، وقد يتطلب مزيدًا من التحسين. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من أن البنية التحتية التكنولوجية للمصارف متطورة بشكل عام وقادرة على دعم التحول الرقمي، إلا أن بعض العناصر - لا سيما جودة الإنترنت واتساق أنظمة الاتصالات - لا تزال بحاجة إلى تحسين.

ثانياً: الموارد البشرية الرقمية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الموارد البشرية الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الموارد البشرية الرقمية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الأهمية
1	يمتلك المصرف كوادر بشرية مؤهلة في مجال التقنيات الرقمية.	3.22	1.209	12	متوسطة
2	يعتمد المصرف برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.	3.26	1.064	11	متوسطة
3	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب مهارات رقمية جديدة.	3.29	0.978	8	متوسطة
4	يدعم المصرف التعلم المستمر في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي.	3.28	0.955	7	متوسطة
5	يتمتع العاملون بالقدرة على استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية بكفاءة.	3.31	0.955	5	متوسطة
6	يعمل المصرف على استقطاب الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي.	3.20	1.025	10	متوسطة
7	يمتلك العاملون مهارات رقمية تساعدهم على تحسين جودة العمل.	3.17	1.012	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.25	1.028		

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لُبعد الموارد البشرية الرقمية إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين المشاركين، كما يتضح من متوسط الدرجة الإجمالي البالغ 3.25 والانحراف المعياري البالغ 1.028، مما يوحي بأن التصورات ليست إيجابية ولا سلبية بشكل كبير، مع مستوى معقول من الاتساق. وعلى وجه التحديد، تُظهر النتائج أن المشاركين يتفقون بشكل متوسط على أن الموظفين يمتلكون القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة بـ(متوسط = 3.31)، مما يشير إلى مستوى مقبول من الكفاءة الرقمية، على الرغم من أنه لا يصل إلى مستوى عالٍ من الإتقان. وبالمثل، فإن التشجيع الذي تقدمه الإدارة لاكتساب مهارات رقمية جديدة (المتوسط = 3.29) ودعم التعلم المستمر في المجالات الرقمية والتكنولوجية (المتوسط = 3.28) يعكسان ثقافة تنظيمية إيجابية ولكنها لا تزال

قيد التطوير فيما يتعلق ببناء القدرات الرقمية. كما يشير اعتماد برامج التدريب (المتوسط = 3.26) إلى بذل جهود لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين؛ ومع ذلك، قد لا تكون هذه الجهود شاملة أو فعالة بما يكفي لتحقيق اتفاق أقوى بين المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، يشير التصور السائد بأن المصارف تمتلك موارد بشرية مؤهلة في التقنيات الرقمية (المتوسط = 3.22) وجهوده لاستقطاب المواهب الرقمية المتخصصة (المتوسط = 3.20) إلى توافر متوسط للخبرات الرقمية، مما قد يدل على وجود ثغرات في استراتيجيات التوظيف أو تطوير القوى العاملة. علاوة على ذلك، ارتبط أدنى متوسط بامتلاك الموظفين للمهارات الرقمية التي تُحسّن جودة العمل جاءت بـ (متوسط = 3.17)، مما يوحي بأن الأثر العملي لهذه المهارات على الأداء لا يزال محدودًا أو غير مُتحقق بالكامل. إجمالاً، تُشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من أن المصارف قد بدأت خطوات نحو تطوير مواردها البشرية الرقمية، إلا أن مستوى النضج لا يزال متوسطًا ويتطلب مزيداً من التعزيز من خلال تدريب أكثر فعالية، وتوظيف مُوجّه، واستراتيجيات مُحسّنة لتطوير المهارات.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الداعم للتحويل الرقمي:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي الداعم للتحويل الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي الداعم للتحويل الرقمي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يعتمد المصرف هيكلًا تنظيميًا مرناً يدعم التحويل الرقمي.	3.34	0.841	12	متوسطة
2	يتم تطوير الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.	3.38	0.848	7	متوسطة
3	يسمح الهيكل التنظيمي بسرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.	3.38	0.781	4	متوسطة
4	يدعم الهيكل التنظيمي العمل الجماعي واستخدام التقنيات الحديثة.	3.44	0.868	1	مرتفعة
5	يمنح الهيكل التنظيمي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بالتحويل الرقمي.	3.40	0.816	2	مرتفعة
6	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل تطبيق الأنظمة الرقمية داخل المصرف.	3.40	0.892	3	مرتفعة
7	يُتيح الهيكل التنظيمي فرص تطوير أداء العاملين.	3.35	1.017	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.38	0.866		

تشير النتائج الإحصائية الوصفية بالجدول رقم (10) لبعده دعم التحويل الرقمي في الهيكل التنظيمي إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين المشاركين، كما يتضح من المتوسط العام البالغ 3.38 والانحراف المعياري المنخفض نسبياً البالغ 0.866، مما يدل على درجة جيدة من الاتساق في الآراء. على مستوى البنود، أظهر المشاركون أعلى مستوى من الاتفاق فيما يتعلق بدور الهيكل التنظيمي في دعم العمل الجماعي واستخدام التقنيات الحديثة بـ (متوسط = 3.44)، مما يشير إلى أن بيئات العمل التعاونية والتكامل التكنولوجي من أبرز نقاط قوة هيكل المصارف المبحوثة. وبالمثل، تكشف النتائج عن اتفاق عالٍ نسبياً على أن الهيكل التنظيمي يمنح صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل الرقمي ويسهل تطبيق الأنظمة الرقمية جاءت بـ (متوسط = 3.40 لكل منهما)، مما يعكس إدارياً داعماً يمكن المبادرات الرقمية. إضافةً إلى ذلك، تشير قدرة الهيكل على ضمان تدفق سريع للمعلومات بين المستويات الإدارية بـ (متوسط = 3.38) وتطويره المستمر لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية بـ (متوسط = 3.38) إلى فعالية متوسطة في التواصل والتكيف، على الرغم من أن هذه الجوانب لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين. من جهة أخرى، يعكس توفر فرص تطوير أداء الموظفين بـ (متوسط = 3.35) واعتماد هيكل تنظيمي مرّن بـ (متوسط = 3.34) تصورات متوسطة فقط، مما يشير إلى أن المرونة وتنمية الموارد البشرية ضمن هذا الهيكل لم تُستغل بالشكل الأمثل بعد. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من أن الهيكل التنظيمي للمصارف المبحوثة يوفر بيئة داعمة إلى حد معقول للتحويل الرقمي - لا سيما فيما يتعلق

بالعمل الجماعي والصلاحيات وتسهيل استخدام النظام - إلا أنه لا يزال يعمل بمستوى نضج متوسط ويتطلب مزيداً من التطوير لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف وفرص تطوير الموظفين.

2.2.6.9: التميز التنظيمي:

أولاً: التميز في القيادة:

الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التميز في القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التميز في القيادة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تتمتع إدارة المصرف بالقدرة على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.	3.23	1.226	3	متوسطة
2	نحرص الإدارة على تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر.	3.31	1.017	2	متوسطة
3	تتبنى الإدارة التغيير وتدعم الابتكار داخل المصرف.	3.20	1.015	4	متوسطة
4	تتعامل الإدارة بكفاءة مع الأزمات والتحديات.	3.36	0.920	1	متوسطة
5	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.17	0.925	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.25	1.020		

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لُبعد التميز القيادي إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين المستجيبين، كما يتضح من متوسط الدرجة الإجمالي البالغ 3.25 والانحراف المعياري البالغ 1.020، مما يدل على مستوى معقول من الاتساق في التصورات. على مستوى المصارف، أظهر المستجيبون أعلى مستوى من الاتفاق فيما يتعلق بقدرة الإدارة على التعامل بفعالية مع الأزمات والتحديات ب(متوسط = 3.36)، مما يشير إلى أن القيادة تُظهر قدرات قوية في التعامل مع المواقف الصعبة والحفاظ على استقرار المصرف. يلي ذلك البند المتعلق بجهود الإدارة المستمرة لتطوير قدرات الموظفين ب(متوسط = 3.31)، مما يعكس التزاماً متوسطاً بتنمية الموارد البشرية، على الرغم من أنه لا يصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية. وبالمثل، فإن التصور بأن الإدارة قادرة على تحقيق أهداف المصرف بكفاءة ب(متوسط = 3.23) يشير إلى أداء قيادي مقبول ولكنه ليس متميزاً في تحقيق الأهداف. من ناحية أخرى، يشير تبني التغيير ودعم الابتكار ب(متوسط = 3.20) إلى أن ممارسات القيادة تجاه الابتكار لا تزال قيد التطور وقد تتطلب مزيداً من التعزيز لمواءمتها مع متطلبات المصارف الحديثة. علاوة على ذلك، سُجل أدنى متوسط للدرجات في تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار جاءت ب(متوسط = 3.17)، مما يشير إلى تمكين محدود ونهج قيادي تشاركي ضعيف نسبياً. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن القيادة داخل المصارف تعمل بمستوى متوسط من التميز، حيث تُظهر بعض نقاط القوة - لا سيما في إدارة الأزمات وتطوير الموظفين - بينما لا تزال بحاجة إلى تحسين في مجالات مثل دعم الابتكار وصنع القرار التشاركي.

ثانياً: التميز في الاستراتيجية:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التميز في الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة .

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التميز في الاستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تتميز استراتيجية المصرف بالوضوح والتكامل.	3.28	0.898	5	متوسطة
2	تقوم الإدارة بتحديث استراتيجيتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	3.38	0.917	1	متوسطة
3	ترتبط أهداف المصرف برؤيته ورسالته بشكل واضح.	3.33	0.910	4	متوسطة
4	تعتمد الإدارة أساليب تفكير استراتيجية في إدارة العمل.	3.35	0.884	3	متوسطة
5	توجه الإدارة جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.36	0.873	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.34	0.896		

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لبُعد التميز الاستراتيجي إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين المشاركين، كما يتضح من متوسط الدرجة الإجمالي البالغ 3.34 والانحراف المعياري المنخفض نسبياً البالغ 0.896، مما يدل على مستوى جيد من الاتساق في الإجابات. على مستوى المصارف، أظهر المشاركون أعلى مستوى من الاتفاق فيما يتعلق بقدرة الإدارة على تحديث استراتيجيتها بما يتماشى مع التغيرات البيئية جاءت بـ(متوسط = 3.38)، مما يشير إلى أن المصارف قيد البحث تُظهر مستوى معقولاً من التكيف والاستجابة للديناميكيات الخارجية. يلي ذلك توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بـ(متوسط = 3.36)، مما يعكس توافقاً متوسطاً بين الممارسات الإدارية والأهداف التنظيمية. وبالمثل، يشير تبني مناهج التفكير الاستراتيجي في إدارة العمل (المتوسط = 3.35) إلى أن عملية صنع القرار الإداري تسترشد بمنظور استراتيجي منظم، على الرغم من أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يشير وضوح العلاقة بين أهداف المصارف ورؤيتها ورسالتها (المتوسط = 33.3) إلى مستوى متوسط من التماسك الاستراتيجي، مما يعني أنه على الرغم من وجود توافق، إلا أنه قد لا يتم إيصاله أو استيعابه بشكل كامل على جميع المستويات التنظيمية. من ناحية أخرى، سُجّل أدنى متوسط لدرجة وضوح استراتيجية المصارف وتكاملها (المتوسط = 3.28)، مما يوحي بأن صياغة الاستراتيجية قد تفتقر إلى الشمولية أو الوضوح الكاملين من وجهة نظر الموظفين. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المصارف تُظهر مستوى متوسطاً من التميز الاستراتيجي، يتسم بقدرة مقبولة على التكيف والتوافق، ولكنه لا يزال بحاجة إلى تحسين من حيث الوضوح الاستراتيجي والتكامل وتعميق ترسيخ الممارسات الاستراتيجية.

ثالثاً: التميز في أداء العاملين:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التميز في أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التميز في أداء العاملين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يؤدي العاملون مهامهم بكفاءة عالية.	3.26	0.957	3	متوسطة
2	ينجز العاملون أعمالهم بجودة ودقة.	3.17	0.994	5	متوسطة
3	يظهر العاملون التزاماً وتحملاً للمسؤولية في أداء مهامهم.	3.22	0.939	4	متوسطة
4	يسعى العاملون إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر.	3.31	0.998	2	متوسطة
5	يتعامل العاملون بمرونة مع التحديات والصعوبات في العمل.	3.34	1.117	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.26	1.001		

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لبُعد التميز في أداء العاملين إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين المشاركين، كما يتضح من متوسط الدرجة الإجمالي البالغ 3.26 والانحراف المعياري البالغ 1.001، مما يعكس درجة معقولة من الاتساق في التصورات. على مستوى البنود، أبدى المشاركون أعلى مستوى من الاتفاق فيما يتعلق بقدرة الموظفين على التعامل بمرونة مع تحديات العمل وصعوباته بـ(متوسط = 3.34)، مما يشير إلى أن القدرة على التكيف تمثل جانباً قوياً من أداء الموظفين، على الرغم من أن الانحراف المعياري الأعلى نسبياً يشير إلى بعض التباين في الخبرات بين المشاركين. يلي ذلك جهود الموظفين المستمرة لتحسين أدائهم بـ(متوسط = 3.31)، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو التطوير الذاتي والتعلم، وإن كان بمستوى متوسط. وبالمثل، يشير أداء المهام بكفاءة عالية (المتوسط = 3.26) إلى مستوى مقبول من الفعالية التشغيلية، وإن لم يصل إلى مستوى الأداء العالي. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر التزام الموظفين وشعورهم بالمسؤولية بـ(متوسط = 3.22) مستوى متوسطاً من التفاني في العمل، مما يشير إلى أنه على الرغم من وجود المسؤولية، إلا أنها قد لا تكون قوية باستمرار لدى جميع الموظفين. من جهة أخرى، سُجّل أدنى متوسط للدرجات في إنجاز العمل بجودة ودقة (المتوسط = 3.17)، مما يشير إلى أن الدقة وضمان الجودة يمثلان جانبين أضعف نسبياً من أداء الموظفين، وقد

يتطلبان مزيداً من الاهتمام. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن أداء الموظفين داخل المصارف متطور بشكل معتدل، ويتسم بمستويات مقبولة من المرونة والجهد والكفاءة، ولكنه لا يزال يفتقر إلى درجة عالية من التميز، لا سيما فيما يتعلق بجودة العمل واتساقه. من منظور إحصائي، يمثل المتوسط الاتجاه العام لآراء المستجيبين، بينما يعكس الانحراف المعياري درجة التشتت حول هذا المتوسط، حيث تشير القيم الأقرب إلى المتوسط إلى اتفاق أكبر بين المستجيبين.

3.6.9: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(p \leq 0.05)$ لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في القيادة.

الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز في القيادة

VIF	p	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل
			المعاملات المعيارية Beta	Std.Error B	
	0.000	4.670	-	0.365	الثابت
1.187	0.004*	2.890	0.232	0.078	البنية التحتية
1.190	0.618	0.500	0.040	0.084	الموارد البشرية الرقمية
1.228	0.069	1.833	0.150	0.096	الهيكل التنظيمي الرقمي
					F
	,000**				6.864
					df(3,164)
					0.34
					R
					0.112
					R2
					0.096
					Adjusted R2
التميز في القيادة					المتغير التابع
*p<0.05; **p<0.01					

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (14) إلى أن النموذج العام الذي يدرس أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز القيادي ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من قيمة $F (F = 6.864, Sig. = 0.001, p \leq 0.001)$ ، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة، مجتمعة، تتنبأ بالمتغير التابع بشكلٍ دال. ويشير معامل الارتباط $(R = 0.34)$ إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة، بينما يشير معامل التحديد $(R^2 = 0.112)$ و R^2 المعدل (0.096) إلى أن ما يقارب 9.6% إلى 11.2% من التباين في التميز القيادي يُفسر بأبعاد التحول الرقمي، مما يعني أن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج قد يكون لها دورٌ أيضاً. على مستوى المتغيرات التنبؤية الفردية، تكشف النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على التميز القيادي $(B = 0.226, Beta = 0.232, t = 2.890, Sig. = 0.004)$ ، مما يشير إلى أن تحسينات البنية التحتية التكنولوجية مرتبطة بتحسين الأداء القيادي؛ علاوة على ذلك، يُظهر معامل بيتا المعياري أن هذا المتغير له أقوى مساهمة نسبية بين المتغيرات التنبؤية. في المقابل، لم تُظهر الموارد البشرية الرقمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية $(t = 0.500, Sig. = 0.618)$ ، مما يوحي بأنه على الرغم من أهميتها، فإن مستواها الحالي لا يُسهم بشكلٍ فعال في تفسير التميز القيادي في هذا النموذج. وبالمثل، أظهر الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً ولكنه غير ذي دلالة إحصائية $(t = 1.833, Sig. = 0.069)$ ، مما يشير إلى تأثير ضعيف لا يصل إلى عتبة الدلالة المقبولة $(p \leq 0.05)$. فيما يتعلق بتشخيص الارتباط الخطي المتعدد، تراوحت جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين 1.187 و 1.228، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى عدم وجود مشكلات الارتباط الخطي المتعدد ويضمن استقرار وموثوقية معاملات الانحدار. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أنه في حين أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة لها تأثير كبير

على التميز القيادي، فإن هذا التأثير مدفوع بشكل أساسي بالبنية التحتية التكنولوجية، في حين أن الموارد البشرية الرقمية والهيكلي التنظيمي لا يمارسان تأثيراً مستقلاً ذا دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً، حيث أن بُعداً واحداً فقط يُظهر أثراً ذو دلالة إحصائية على التميز القيادي.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(p \leq 0.05)$ لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في الاستراتيجية.

الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز في الاستراتيجية

VIF	p	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	
			المعاملات المعيارية	B		
			Beta	Std.Error	B	
	0.000**	4.201	-	0.323	1.356	الثابت
1.187	0.00**	3.914	0.297	0.069	0.271	البنية التحتية
1.190	0.504	0.670	0.051	0.074	0.049	الموارد البشرية الرقمية
1.228	0.004*	2.940	0.227	0.084	0.249	الهيكل التنظيمي الرقمي
					14.174	F
					df(3,164)	
					0.46	R
					0.207	R2
					0.192	Adjusted R2
التميز في الاستراتيجية						المتغير التابع
*p<0.05; **p<0.01						

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (15) أن النموذج العام الذي يدرس أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز الاستراتيجي ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من قيمة $F (F = 14.174, \text{Sig.} = 0.00, p \leq 0.001)$ ، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير ذو دلالة على المتغير التابع. ويعكس معامل الارتباط $(R = 0.46)$ علاقة إيجابية متوسطة بين أبعاد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي، بينما يشير معامل التحديد $(R^2 = 0.207)$ و R^2 المعدل (0.192) إلى أن النموذج يفسر ما يقارب 19.2% إلى 20.7% من التباين في التميز الاستراتيجي، مما يمثل قدرة تفسيرية متوسطة في البحوث السلوكية والتنظيمية. على مستوى المتغيرات التنبؤية الفردية، تُظهر النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية $(B = 0.271, \text{Sig.} = 0.00, t = 3.914, \text{Beta} = 0.297)$ ، مما يشير إلى أن تحسين القدرات التكنولوجية يعزز بشكل كبير التميز الاستراتيجي ويمثل العامل الأكثر تأثيراً. وبالمثل، فإن الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي له أيضاً تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية $(B = 0.249, \text{Sig.} = 0.004, t = 2.940, \text{Beta} = 0.227)$ ، مما يوحي بأن الهياكل التنظيمية المرنة والداعمة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الاستراتيجي. في المقابل، لم تُظهر الموارد البشرية الرقمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية $(\text{Sig.} = 0.504, t = 0.670)$ ، مما يعني أن هذا البعد، على الرغم من أهميته النظرية، لا يُسهم حالياً بشكل كبير في تفسير التباينات في التميز الاستراتيجي. علاوة على ذلك، تشير قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تتراوح بين $(1.187 - 1.228)$ إلى عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي، حيث تُعتبر القيم بين 1 و 5 مقبولة عموماً، وتدلل على تقديرات معاملات مستقرة وموثوقة. وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة لها تأثير كبير على التميز الاستراتيجي، مدفوعاً بشكل أساسي

بالبنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي، بينما تظل الموارد البشرية الرقمية غير ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً، حيث أن بعض الأبعاد فقط تُظهر تأثيراً كبيراً على التميز الاستراتيجي.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي) على التميز في أداء العاملين.

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز في أداء العاملين

VIF	p	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	
			المعاملات المعيارية			
			Beta	Std.Error	B	
	0.000**	3.922	-	0.365	1.432	الثابت
1.187	0.545	0.606	0.048	0.078	0.047	البنية التحتية التكنولوجية
1.190	0.297	1.046	0.082	0.084	0.087	الموارد البشرية الرقمية
1.228	0.00*	4.226	0.337	0.096	0.405	الهيكل التنظيمي الرقمي
					10.005	F
					df(3,164)	
					0.39	R
					0.156	R2
					0.140	Adjusted R2
التميز في أداء الموظفين						المتغير التابع
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$						

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (16) إلى أن النموذج العام الذي يدرس أثر أبعاد التحول الرقمي على تميز أداء العاملين ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من قيمة F ($F = 10.005$, Sig. = 0.00, $p \leq 0.001$)، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تُساهم في التنبؤ بالمتغير التابع. ويعكس معامل الارتباط ($R = 0.39$) علاقةً إيجابيةً متوسطة، بينما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.156$) و R^2 المعدل (0.140) إلى أن النموذج يُفسر ما يقارب 14.0% إلى 15.6% من التباين في تميز أداء الموظفين، وهو ما يُمثل قدرةً تفسيريةً متواضعة، وهي نتيجة شائعة في الدراسات التنظيمية والسلوكية حيث تؤثر عوامل خارجية متعددة على الأداء. على مستوى المتغيرات التنبؤية الفردية، تكشف النتائج أن الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية ($B = 0.405$, Beta = 0.337, $t = 4.226$, Sig. = 0.00)، مما يشير إلى أن تعزيز المرونة التنظيمية واللامركزية والدعم الهيكلي للمبادرات الرقمية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين، ويمثل أقوى متغير تنبؤي في النموذج. في المقابل، لم تُظهر البنية التحتية التكنولوجية ($t = 0.606$, Sig. = 0.545) والموارد البشرية الرقمية (Sig. = 0.297, $t = 1.046$) تأثيرات ذات دلالة إحصائية، مما يوحي بأن هذه الأبعاد لا تفسر بشكل مستقل التباينات في أداء الموظفين ضمن هذا السياق. علاوة على ذلك، تقع قيم VIF التي تتراوح بين (1.187 - 1.228) ضمن النطاق المقبول (1 < VIF < 5)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي ويضمن استقرار وموثوقية معاملات الانحدار. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد التحول الرقمي لها تأثير جزئي وانتقائي على تميز أداء الموظفين، مدفوعاً بشكل أساسي بالهيكل التنظيمي، بينما لا تُمارس الأبعاد الأخرى تأثيراً ذا دلالة إحصائية؛ وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً، حيث يُظهر بُعد واحد فقط أثراً ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين.

4.6.9. مناقشة النتائج

تكشف نتائج هذه الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي تُؤثر جزئيًا وبشكل متفاوت على التميز التنظيمي، وهو ما يتوافق عمومًا مع الدراسات التجريبية السابقة، وإن كان يختلف عنها في بعض الجوانب. فعلى وجه التحديد، يتوافق الأثر الإيجابي الكبير للبنية التحتية التكنولوجية على كلٍ من التميز القيادي والتميز الاستراتيجي مع نتائج دراسة (Xie and Wang, 2023)، اللذين أكدوا أن البنية التحتية الرقمية تُعد محركًا رئيسيًا للكفاءة والتطوير الاستراتيجي في المصارف التجارية. وبالمثل، تتفق النتائج مع دراسة Li & Yang (2024)، اللذين وجدوا أن التحول الرقمي يُقلل من تكاليف المعلومات ويُحسّن النتائج الاستراتيجية، وكذلك مع دراسة (Duan et al. (2022) وSugihyanto (2023)، اللذين أكدوا الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات المصرفية. علاوة على ذلك، يتوافق الدور المهم للهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي في تعزيز التميز الاستراتيجي وأداء الموظفين مع نتائج دراسة (Colli et al. (2020)، اللذين سلط الضوء على أهمية المواءمة الهيكلية في تحقيق التميز التشغيلي، وكذلك مع دراسة (Kolodziev et al. (2021)، اللذين شددوا على التحول الرقمي لتمكينهم من المساهمة من خلال القطاع الخاص.

ومن ناحية أخرى، فإن ما توصلت إليه الدراسة من أن الموارد البشرية الرقمية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على القيادة أو الإستراتيجية أو أداء الموظفين يتناقض مع العديد من الدراسات السابقة. على سبيل المثال، أكدت دراسة موسى وطارق، (2023) على الدور الحاسم لرأس المال البشري والمهارات الرقمية في تحقيق نتائج التحول الرقمي الناجحة. وبالمثل، يرى (Ali, 2022) أن القدرات البشرية أساسية لدمج التحول الرقمي ضمن نماذج التميز، في حين يرى (Diener & Špaček, 2021) أن الافتقار إلى المهارات الرقمية باعتباره عائقًا رئيسيًا أمام التحول، مما يعني ضمناً أن الموارد البشرية يجب أن يكون لها تأثير أقوى مما لوحظ في الدراسة الحالية. ويمكن تفسير هذا التضارب بعوامل سياقية، مثل محدودية فعالية التدريب، أو ضعف الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية، أو عدم توظيف الكفاءات الرقمية.

علاوة على ذلك، تتوافق القدرة التفسيرية المتوسطة لنماذج الانحدار في هذه الدراسة مع دراسات سابقة، مثل دراسة Yang & Masroun (2023)، التي وجدت أن تأثير التحول الرقمي على الأداء يتأثر غالبًا بمتغيرات وسيطة كالشموال المالي والجاهزية التنظيمية. وبالمثل، أكد القواسمة (2023) و (Al-Dhaafri et al. (2016) أن التميز التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة تتجاوز التكنولوجيا وحدها.

باختصار، تتفق نتائج هذه الدراسة إلى حد كبير مع الأبحاث السابقة في تأكيد إسهام التحول الرقمي إيجابًا في التميز التنظيمي، لا سيما من خلال البنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي. مع ذلك، يمثل الدور غير الملحوظ للموارد البشرية الرقمية اختلافًا ملحوظًا عن الدراسات السابقة، مما يشير إلى وجود فجوة بين توافر الموارد البشرية واستخدامها الفعال في القطاع المصرفي الليبي. بشكل عام، خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير انتقائي ويعتمد على التميز التنظيمي، وأن تحقيق الفوائد الكاملة لا يتطلب الاستثمار التكنولوجي فحسب، بل يتطلب أيضًا تكاملًا أقوى للقدرات البشرية والممارسات التنظيمية.

10. النتائج والتوصيات

1.10. النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي له أثر ذو دلالة إحصائية، وإن كان جزئيًا، على التميز التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت.
2. برزت البنية التحتية التكنولوجية كأكثر الأبعاد تأثيرًا، حيث أظهرت تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على كلٍ من التميز القيادي والتميز الاستراتيجي.

3. يُظهر الهيكل التنظيمي الداعم للتحويل الرقمي تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على التميز الاستراتيجي وأداء العاملين، مما يُبرز أهمية المرونة وتمكين اتخاذ القرارات.
4. لم تُظهر الموارد البشرية الرقمية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية عبر جميع أبعاد التميز التنظيمي، مما يشير إلى وجود فجوة بين القدرات الرقمية واستخدامها الفعال.
5. كانت القدرة التفسيرية لنماذج الانحدار متوسطة، مما يُشير إلى أن التميز التنظيمي يتأثر بمتغيرات إضافية تتجاوز التحويل الرقمي.
6. كما كشف التحليل الإحصائي الوصفي ما يلي:
 - البنية التحتية التكنولوجية قوية نسبيًا.
 - الهيكل التنظيمي داعم بشكل متوسط.
 - الموارد البشرية الرقمية أقل تطورًا مقارنةً بالأبعاد الأخرى.
7. بشكل عام، يشهد التحويل الرقمي في المصارف التجارية المدروسة تقدمًا، ولكنه لم ينضج بعد، لا سيما في الجوانب البشرية والتنظيمية.

2.10. التوصيات

1. الاستثمار في تطوير رأس المال البشري الرقمي من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على المهارات الرقمية المتقدمة وتطبيقها العملي في العمليات المصرفية.
2. تعزيز فعالية برامج التدريب الرقمي وربطها مباشرةً بالأداء الوظيفي والأهداف التنظيمية.
3. تقوية البنية التحتية التكنولوجية من خلال تحسين جودة الإنترنت، وتكامل الأنظمة، وتدابير الأمن السيبراني لدعم خدمات مصرفية رقمية متقدمة.
4. تطوير هياكل تنظيمية مرنة تُعزز اللامركزية، وسرعة اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات بشكل أفضل بين الإدارات.
5. تشجيع الثقافة الرقمية من خلال تحفيز الموظفين على تبني الابتكار، والمشاركة في صنع القرار، والانخراط في مبادرات التحويل الرقمي.
6. العمل على دمج التحويل الرقمي في التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن التوافق بين المبادرات الرقمية والأهداف التنظيمية طويلة الأجل.
7. اعتماد أنظمة قياس الأداء التي تُقيّم أثر التحويل الرقمي على القيادة والاستراتيجية وأداء الموظفين.
8. تعزيز التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية لتسريع الابتكار الرقمي وتحسين تقديم الخدمات.
9. التركيز على ممارسات إدارة التغيير للحد من المقاومة وضمان سلاسة تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي.

3.10. مقترحات لدراسات مستقبلية

1. "الدور الوسيط للثقافة الرقمية في العلاقة بين التحويل الرقمي والتميز التنظيمي في المصارف الليبية".
2. "أثر تبني التكنولوجيا المالية على رضا العملاء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية".

11. المراجع

- أبو غبن، محمد، والمدهون، أحمد. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 31(3)، 1-28.
- أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، 11-117.
- إبراهيم، جيهان عصام الدين. (2023). أثر التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعة الألمانية بالقاهرة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الألمانية بالقاهرة، مصر.
- امطليق، هبة إبراهيم. (2024). واقع تبني إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(58)، 203-241.
- الجعيد، سامية عايض. (2025). واقع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة، 45(3)، 209-230.
- الجندي، نيفين حسني. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. مجلة التجارة والتمويل، العدد الأول، 101-158.
- الحوال، سعاد فهد. (2019). مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة بالبيئة. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.
- الدبابنة، سوار إبراهيم. (2023). أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- الدرويش، بشير محمد، غنية، المهدي الطاهر، وشلاي، بهلول عمر. (2005). البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية: الأسس والمفاهيم والنماذج. ط1. بنغازي، ليبيا: دار الكتاب الوطنية.
- الزهراني، اسيل بنت محمد بن عبدالله. (2023). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجيه مقترحة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
- السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة: دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الشمري، سحر أحمد. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 78، 716-727.
- العجلوني، محمود محمد. (2024). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(2)، 516-540.
- العلي، علي محمد سعيد، (2016)، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قياداتها، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 9، ص 1-41.
- الغامري، عذراء، عبد الله، بيجان، ومحمدي، علي رضا. (2017). تقييم التميز التنظيمي باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) مع التركيز على تنمية القدرات الاقتصادية لبنك شهر. مجلة الاقتصاد الحضري والإدارة، 19(5)، 1-13.

<https://doi.org/10.18869/acadpub.iueam>

- القواسمه، فريد محمد. (2023). إعادة دراسة التميز التنظيمي: مدخل حديث لتحسين الأداء المؤسسي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المليحي، رضا إبراهيم، (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حافظ، عبد الناصر علك، محمد، نسرين جاسم، وحمد، سؤدد سعيد. (2019). دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير، (16)، 198-226.
- خليل، ياسر محمد. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية.
- رحمان، سارة، وحبابة، ليديا. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، وبدوي، حسام الدين مصطفى. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 941-1029.
- شلفوح، عبدالرحمن الحراري. (2024). تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 24، ص: 1-29.
- علام، وليد كامل. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئول خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(1)، 159-220.
- فتيحة، بن ضاهير، (2020) دور التدريب في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة احمد دراية- ادرار، الجزائر.
- موسى، عبير أحمد، وطارق، شذى محمد. (2023). التحول الرقمي وأثره في مصر: مراجعة أدبية شاملة. المجلة العربية للإدارة الحديثة، 15(2)، 45-68.
- هاشم، صلاح، (2018)، الإدارة في النظم الخدمية، الحيزة، مصر: أطلس للنشر والتوزيع الاعلامي.

References:

- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai Police. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 123-141.
- Ali, S. M. (2022). Excellence of Things (EoT): Digital transformation model for business excellence. *Journal of Creative Writing*, 6(1), 1-40.
- Alnahli, A., & Albashabsheh, S. (2025). The impact of digital transformation strategy on organizational excellence in Libyan banks. *Jordan Journal of Business Administration*, 21(1), 75-92.
- Cao, X., Liu, Y., & Zhang, H. (2022). Digital transformation and risk differentiation in the banking industry: Evidence from Chinese commercial banks. *Journal of Financial Stability*, 58, 100987.
- Colli, M., Madsen, T. K., & Pagh, J. D. (2020). Digital transformation strategies for achieving operational excellence: A cross-country evaluation. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120-134. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120134>
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>

-
- Doan, T. D., Nguyen, T. T., & Bui, Q. T. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 210–225.
 - Harrington, H. J. (2005). *The five pillars of organizational excellence*. Paton Press.
 - Kolodiziev, O., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytsky, M., & Lozynska, O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 81–91.
 - Kumari, N., & Bahgat, A. (2020). Organizational excellence and employee engagement: A conceptual framework. *International Journal of Management Studies*, 7(2), 45–60.
 - Li, X., Zhong, Q., & Yang, G. (2024). Commercial bank digital transformation, information costs, and corporate financial constraints. *China Journal of Accounting Studies*. <https://doi.org/10.1080/21697213.2024.2336094>
 - Osemudiamen, I. D., Adedugba, A., Akinriola, O. O., & Ekperiwre, M. C. (2022). The mediating effect of organisational excellence on entrepreneurial orientation and performance. *Fuoye Journal of Management, Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 231–242.
 - Shelton, K., Hall, R., & Darling, J. (2010). When cultures collide: The challenge of global integration. *European Business Review*, 22(5), 531–546.
 - Sugihyanto, T., & Arsajah, R. J. (2023). The effect of digital banking and digital transformation on the efficiency of commercial banks in Indonesia. *International Journal of Economics and Business Administration*, 11(3), 120–135.
 - Veseli-Kurtishi, T., Ismaili, F., & Ahmeti, S. (2020). Digitization of banking services and its impact on customer satisfaction: Case of the Republic of North Macedonia. *Economic Studies Journal*, 29(3), 45–60.
 - Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress, and impact. *Sustainability*, 15(5), 4123. <https://doi.org/10.3390/su15054123>
 - Yang, F., & Masron, T. A. (2023). Does financial inclusion moderate the effect of digital transformation on banks' performance? *Cogent Economics & Finance*, 11(2).