

The Impact of Digital Transformation Strategy on Organizational Excellence in Libyan Banks

Ali M. F. Alnahli^{(1)*}

Samer A. Albashabsheh⁽²⁾

(1) Researcher, Jordan.

(2) Professor, Mutah University, Karak, Jordan.

Received: 01/12/2024

Accepted: 26/01/2025

Published: 30/06/2025

* *Corresponding Author:*
alialnahli33@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.59759/business.v4i2.864>

Abstract

The study aimed to investigate the impact of digital transformation strategy on organizational excellence in Libyan banks. The descriptive analytical approach was used due to its suitability for the objectives of the study. To collect data, the study used a questionnaire as a primary source, and the theoretical literature as a subordinate source. The sample consisted of (500), the questionnaire was distributed directly with the supervision of the researcher. After collecting data, (10) questionnaires were excluded due to their inappropriateness for the statistical analysis, as the answers were either not complete, or typical. Therefore, the final sample of the study consisted of (490) participants in senior management in Libyan banks, during the first semester of the academic year 2024/2025. To collect data, a scale was used after its validity

and reliability were verified. The stratified random sampling was used, as well as frequencies, percentages, Cronbach's Alpha test, arithmetic means, standard deviations, and Stepwise Multiple Regression test to determine the order of the independent variables that have the most effect on the dependent variable. The results showed that the implementation of the digital transformation strategy in Libyan banks was at a high level, and that organizational excellence in the banks was also high. The study concluded that the digital transformation strategy had a positive impact on organizational excellence in Libyan banks, especially in the dimensions of organizational structure, financial aspects, and technology use. The study recommended the need to enhance the implementation of the digital transformation strategy in Libyan banks and explore its effects on other variables such as performance and organizational justice.

Keywords: Strategy, Digital Transformation, Organizational Excellence, Libyan Banks.

أثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية

سامر عبد المجيد البشاشة^(٢)

علي محمد فرج النحلي^(١)

(١) باحث، الأردن.

(٢) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أغراض الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أولي، والأدب النظري كمصدر ثانوي لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة ٥٠٠ شخص. وزعت الاستبانات على المشاركين في أماكن عملهم مباشرة، بإشراف الباحث. بعد جمع الاستبانات، استُبعدت ١٠ استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال الإجابات أو وجود استجابات نمطية، فتكونت عينة الدراسة النهائية من (٤٩٠) مبحوثاً من الإدارة العليا في المصارف الليبية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

اعتمدت الدراسة على مقياس لجمع البيانات الذي تم التحقق من صدقه وثباته. وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية، اختبار كرونيباخ ألفا، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد ترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع. أظهرت النتائج أن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المصارف الليبية كان على مستوى عالٍ. كما تبين أن التميز التنظيمي في المصارف كان مرتفعاً. وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية التحول الرقمي أثرت بشكل إيجابي على التميز التنظيمي في المصارف الليبية، لا سيما في أبعاد الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية، واستخدام التكنولوجيا. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المصارف الليبية واستكشاف تأثيراتها على متغيرات أخرى مثل الأداء والعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التحول الرقمي، التميز التنظيمي، المصارف الليبية.



الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر قيمة المنظمة من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الإدارات في العالم اليوم من خلال بناء قيمة حقيقية للمؤسسة بين المنافسين، وذلك عبر اتباع العديد من الاستراتيجيات الحديثة التي تشمل تبني مفاهيم التحول الرقمي على سبيل المثال لا الحصر. لذا، تسعى المؤسسات في القطاعات المختلفة للوصول إلى قيمة حقيقية للمؤسسة من خلال تحقيق تميز تنظيمي ينقلها من مستوى إلى مستوى آخر من التقدم، تستطيع من خلاله مواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات العاملة في القطاع نفسه، وخاصة مع الحداثة والتطور وتنوع حاجات المستهلكين والعملاء.

ومع التطور التكنولوجي غير المسبوق في جميع المجالات، أصبحت المؤسسات الرائدة توظف التكنولوجيا الرقمية الحديثة في عملياتها التشغيلية، مما يسهم بشكل مؤكد في تعزيز أعمال المنظمة وزيادة الأداء وتعظيم نتائج المؤسسة السنوية، مما يزيد من رضا أصحاب المصلحة ورفع قيمة المؤسسة في الاقتصاد. وتُعتبر المنظمات التي تحقق التميز هي المنظمات التي تهتم باتجاهات التطوير الحديثة، وخاصة مع التحول الرقمي الذي يسهم في تحقيق الجودة في العمل وزيادة الكفاءة، حيث يساعد التميز التنظيمي على إتاحة الفرصة أمام المؤسسات للاستفادة من الفرص المتاحة في الاقتصاد على المستوى المحلي والعالمي. وأصبحت المؤسسات تهتم بالعديد من المنهجيات والأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بشكل أساسي (عامر وزهو وأمين، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة وأهميتها

يواجه القطاع المصرفي في ليبيا العديد من التحديات، وخاصة في مجال الوصول إلى مستويات متقدمة من تقديم الخدمات، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا المتاحة والمستخدم في المؤسسات المشابهة سواء على المستوى العربي أو العالمي. وحيث إن المصارف تُعد من منظمات الأعمال الهامة في الاقتصاد، والتي تشهد منافسة حادة فيما بينها، فإنه من الأفضل لها تبني الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، كتنبّي مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين والمصرف ككل، بهدف تحقيق تميز تنظيمي.

- ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن أثر التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:
- ما أثر تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على التميز التنظيمي في المصارف الليبية؟
- هل ترغب في صياغة أهداف الدراسة أو فرضياتها بناءً على هذا المقطع؟
- وتتلخص أهمية الدراسة على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

وتكمن في: تحاول الدراسة الحالية البحث في أثر التحول الرقمي في التميز التنظيمي لدى المصارف الليبية، حيث ستستخدم الدراسة مجموعة من الابعاد الخاصة بالتحول الرقمي والتي تشمل (البعد المادي، البعد المؤسسي، البعد الوظيفي)، مما قد يمثل إضافة علمية في مجال الدراسات المعنية بالتطوير المؤسسي على مستوى الاقتصاد الوطني الليبي، تساهم الدراسة الحالية في توجيه الدراسات المستقبلية نحو اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على العديد من الجوانب والابعاد ذات العلاقة بزيادة فاعلية المؤسسات سواء في القطاع المصرفي أو القطاعات المشابهة.

بعد مراجعة الادبيات السابقة فإنه وفي حدود علم الباحث هناك ندرة في الدراسات المشابهة لأهداف الدراسة الحالية المتمثلة في الكشف عن أثر التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية.

الأهمية التطبيقية:

إن موضوع البحث الحالي المتمثل في قياس أثر التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، من الموضوعات التي تساهم نتائجها البحثية في مساعدة أصحاب القرار في القطاع المصرفي حول أهمية استثمار التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي.

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال إتاحة نتائجها للباحثين والمختصين لدراسة تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات المصرفية وغيرها في القطاعات الأخرى من خلال استخدام التحول الرقمي.

الهدف الرئيسي:

- الكشف عنأثر تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على التميز التنظيمي في المصارف الليبية.
- وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:
- الكشف عن مستوى ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي في المصارف الليبية.

– الكشف عن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية.
فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، جودة الخدمات والعمليات) في المصارف الليبية.

مصطلحات الدراسة

التحول الرقمي:

يمكن تعريفه على أنه قدرة المنظمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإنتقال من عملية توظيف الانظمة التقليدية الى توظيف الانظمة الرقمية، بشكل يمكن المنظمة على تنمية ادائها وتطوير خدماتها وزيادة الانتاجية والفاعلية (شحاتة، ٢٠٢٢، ٦١، ٦٠)، ويعرف إجرائياً بأنه العمليات الرقمية والمعلوماتية التي تستخدمها المصارف في عملياتها التشغيلية والادارية بما يضمن تحقيق التميز والريادة وتعزيز الأداء المنظمي.

التميز التنظيمي:

يمكن تعريفه على انه قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها، واطهار التفوق في الاداء، وقدرتها على حل مشكلاتها بكفاءة، وتحقيق التميز في منتجاتها التي تطرحها في السوق (بن ضاهير، فتيحة، وصمباوي، ٢٠٢٠، ١٥)، ويعرف إجرائياً بأنه الطريقة التي يقوم المصرف بحل مشكلاته وتحقيق خطته وأهدافه بطريقة غير تقليدية مقارنة مع منافسيه من المصارف الأخرى، مما يعطي افضلية مؤسسية على مستوى منافسيه

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم التحول الرقمي

ظهر مفهوم التحول الرقمي خلال العقد الأخير نتيجة للتطور الشامل في التقنيات الالكترونية ووسائل التواصل والاتصال.

ويُعرف التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الشركات، ويتطلب إعادة تصميم الأعمال للاستفادة القصوى من الواقع الرقمي، وذلك من خلال تغيير استراتيجية العمل وليس البيانات (الطنطاوي، ٢٠٢٣).

وبعد التحول الرقمي ظاهرة تتجاوز الكرة الأرضية وتؤثر على الأنشطة التجارية للشركات في جميع أنحاء العالم. وفي حين أن الحدود لا تضع حداً كاملاً لقوة التغيير، تجدر الإشارة إلى أن تأثيرات التحول الرقمي ليست موزعة بالتساوي عبر البلدان والمناطق في العالم، حيث أن الحالة العامة للتطور الاقتصادي لها بصمة على قدرة الدولة على تعميق تطورها الرقمي (Grab et al, 2019). وهنا يمكن القول إن التحول الرقمي هو ظاهرة عالمية أو نموذج يشمل كافة القطاعات الاقتصادية بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية وانتشار الشبكات والانترنت والذكاء الصناعي على نطاق واسع، مما ساهم في تحول العالم الى اقتصاد رقمي موحد.

أبعاد التحول الرقمي

لا بد أن تقوم المنظمات بتوظيف التحول الرقمي في نموذج الأعمال الذي تتبناه، وهو عبارة عن إطار عمل يصف كيفية تخطيط المؤسسة لإنشاء القيمة وتقديمها والحصول عليها من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للعملاء أو أصحاب المصلحة. حيث إن نموذج الأعمال يُبين كيفية قيام الشركة بتوليد الإيرادات وتخصيص الموارد وإدارة عملياتها التجارية. ويمكن تقديم مجموعة من الأبعاد التي يشملها التحول الرقمي والمُوظفة في نماذج الأعمال (Agustian et al., 2023).

استخدام التكنولوجيا:

قامت الشركات في مختلف الصناعات بدمج التكنولوجيا الرقمية في نماذج أعمالها، وأثارها على المزايا التنافسية، والاستراتيجيات الفعالة لمعالجة التحديات والمخاطر المرتبطة بها. ويتضمن: التحول الرقمي اعتماد التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات، والعديد من التطبيقات والبرمجيات الحديثة.

الهيكل التنظيمي: يمكن أن يتضمن نموذج الأعمال الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يشمل الموارد اللازمة، مثل القوى العاملة والتكنولوجيا والأصول المادية والموارد الأخرى، وقد يشمل أيضًا الاطر اللازمة للشراكات في البيئة الخارجية للمنظمة.

خلق القيمة: تشير الميزة التنافسية إلى السمات أو الاستراتيجيات أو الأصول الفريدة التي تمتلكها منظمة أو شركة، مما يمكنها من خلق قيمة والتفوق على المنافسين في سوق معين، وهو ما يجعل الشركة أكثر كفاءة وفعالية وجاذبية للعملاء مقارنة بمنافسيها وتحقيق مكانة قوية والحفاظ عليها في سوق تنافسي.

الجوانب المالية: يحدد نموذج العمل مصادر إيرادات الشركة، يمكن أن يأتي ذلك من المبيعات المباشرة للمنتجات أو الخدمات، أو الاشتراكات، أو الإعلانات، أو الترخيص، أو مصادر الإيرادات الأخرى، ويتضمن نموذج الأعمال أيضًا هيكل التكلفة المطلوب لتشغيل الأعمال، وهذا يشمل تكاليف الإنتاج، والنفقات التشغيلية، وتكاليف التسويق، وتكاليف التوزيع ويعد تحديد هيكل التكلفة أمرًا حيويًا لفهم ربحية الأعمال.

على الرغم من وجود مناهج مختلفة للتحول الرقمي، إلا أنه من الضروري وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي. يجب أن تدعم العمليات التي تتجاوز التحول الرقمي. كما يجب أن تشمل التغييرات والتأثيرات على المنتجات والخدمات ونموذج الأعمال الكلي، ومن المهم التأكد من عدم وجود تعارض بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات أو الاستراتيجيات الأخرى، لذلك يجب أن تتضمن استراتيجية التحول الرقمي الأبعاد التالية يجب تضمينها (أبو غبن والمدهون، ٢٠٢٣):

١. **استخدام التكنولوجيا:** موقف الشركة تجاه التقنيات الجديدة وقدرتها على استغلالها.
٢. **خلق القيمة:** قد يؤثر على سلسلة القيمة، مما يتطلب من المؤسسات امتلاك قدرات جديدة ذات تخصص أكبر ومخاطر أقل.
٣. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** قد يؤدي إلى تغييرات كبيرة في إدارة الشركة وهيكلها التنظيمي، مما قد يؤدي إلى إنشاء أقسام أو إدارات جديدة أو حتى شركات جديدة.
٤. **التكاليف المالية:** تحديد قدرة المؤسسة على تمويل عملية التحول الرقمي وما إذا كان ذلك سيسبب مشاكل للقدرة المالية للمؤسسة.

وهنا يمكن القول بأن غالبية الأدبيات والدراسات حددت مجموعة أبعاد لاستراتيجيات التحول الرقمي التي يمكن للشركات في قطاعات الأعمال المختلفة استخدامها لتلخص بالأبعاد التالية: استخدام التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وخلق القيمة، والجوانب المالية.

التميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي: تعتبر المنظمات التي تحقق التميز هي المنظمات التي تهتم باتجاهات التطوير، أي أن المؤسسات تسعى إلى تحديد مستوى التطور الذي وصلت إليه وما هي الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى تطوير، والعمل على تقليل الصعوبات التي قد تعترض نموها وتطورها في المستقبل (Alharafsheh et al, 2022)

ويشير الظفري وآخرون (Al-Dhaafri et al, 2016) أن التميز التنظيمي هو سعي المؤسسات للاستفادة من الفرص المتاحة من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يسبقه صياغة هدف محدد بدقة وتوفير كافة الإمكانيات للوصول إلى الأداء المتميز.

ويمكن النظر إلى مفهوم "التميز" من منظور الإدارة بطريقتين - مطلق ونسبي. في حالة النهج الأول، أي النهج المطلق، يمكن وصف المنظمة في حالة مثالية، محققة بالكامل في السوق، والتي ليس لها حدود، وبطبيعة الحال، فإن تحقيق مثل هذه الحالة على المدى الطويل أمر مستحيل بكل بساطة، من ناحية أخرى، فإن النهج النسبي لكمال المنظمة لا يصف الحالة التي يجب أن توجد فيها، بل الموقف الذي يقع فيه الكيان المحدد، والذي يعد نوعاً من المعيار لقياس تمييز المنظمة (Wereda & Wozniak, 2018).

إن التميز التنظيمي هو فلسفة إدارية تتعلق بكيفية وصول المنظمة إلى نتائج ملموسة لتحقيق بعض التوازن لتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة التنظيميين؛ أو المجتمع، ونشر ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز هو مهارة إدارة المنظمة، وتحقيق الأهداف بناءً على مجموعة من الممارسات التي تشمل التركيز على النتائج، ورعاية العملاء، والقيادة، واستقرار الأهداف، والعملية. الإدارة، التحسين المستمر، الإبداع، المنافع المتبادلة بين المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية، تحقيق المصالح للفرد والمجتمع (Altarawneh , 2023).

ويمكن القول ان التميز التنظيمي يساعد على تطوير عمل المنظمات من خلال زيادة تنافسيتها في السوق من خلال تحقيق أعلى مستويات الأداء المنظمي الذي يمكنها من بناء العنصر البشري والمادي لديها.

أبعاد التميز التنظيمي

يعبر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، حيث يتم تحقيق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة. ونتيجة لذلك، تتمتع المنظمة بنتائج وإنجازات تتفوق على تلك التي يحققها المنافسون، وتحظى برضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة فيها (عامر، ٢٠١٣). يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق مع التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في المنظمة، فالتميز التنظيمي يساعد المنظمات على التفوق في جميع مجالات أنشطتها، ويمكنها من تحقيق، والحفاظ على مستويات متميزة من الأداء. التي تلبي تطلعاتهم (Manna, 2022).

ويتم تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (2) (Ahmed et al, 2023):

تميز القيادة: يصف بُعد التميز في القيادة التنظيمية القادة الذين ينشئون ويعززون مهمة المنظمة التعليمية ورؤيتها، ويلهمون ويحفزون العاملين على البقاء مخلصين لتحقيق الرؤية. يعد التميز في القيادة أهم ركائز التميز المؤسسي، لذلك نجد أن جميع المنظمات تسعى إلى التميز في القيادة، حيث تحتاج الإدارات المعاصرة والحديثة إلى قدرات قيادية فائقة، لتصبح ذات قدرة عالية على مواكبة كافة المتغيرات سواء في البيئة الخارجية. أو البيئة الداخلية (Abu Naser and Al Shobaki, 2017).

تميز الموارد البشرية: إن مفتاح تحقيق التميز التنظيمي هو إدارة الموارد البشرية، التي تترجم الإستراتيجية إلى عمل، وتدير العمليات بكفاءة وفعالية، وتعظم مساهمة والتزام العاملين، وتهيئ الظروف للتغيير السلس، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران الموظفين، والإيجابية في نهاية المطاف. **تميز رضا العاملين:** تعد إدارة الموارد البشرية أداة قوية لتحقيق التميز التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التنظيمية الموجهة لجذب وتطوير والحفاظ على العاملين الأكفاء لتحقيق أهداف الكلية بطريقة فعالة وكفاءة إضافة الى زيادة رضا العاملين.

إن تميز العاملين ورضاهم يجعلهم منخرطين في العمل، حيث يكرسون كل جهودهم ومشاعرهم وتصوراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن تعمل المنظمات على تعزيز العدالة التنظيمية والمساواة ورعاية الموظفين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم في العمل، بما يحفزهم وينمي التزامهم ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم ويمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة لتحقيق التميز (Altarawneh , 2023).

جودة الخدمات والعمليات: ويوضح بعد التميز في الخدمة التنظيمية كيفية قيام المنظمات بإدارة إجراءات تقديم الخدمات لتقديم خدمة عالية الجودة.

ثقافة التميز التنظيمي هي تعبير عن قيم الأفراد المؤثرة في المنظمة وقراراتهم وأسلوب إدارتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيه، وهي عبارة عن نسيج مركب من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية. والتوقعات المشتركة بين العاملين في نفس المنظمة، تؤثر على موظفيها، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في نفس الوقت على المنظمة لتعكس على جودة خدماتها، وكفاءة الأداء، وجودة المخرجات، وفعاليتها. القدرة على تحقيق التميز (Altarawneh , 2023).

لقد تبين أن أبعاد التحول الرقمي تتعلق بالقيادة التي تشرف على المنظمة ومن ثم الموارد البشرية المتميزة والتي تنشأ نتيجة لتحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي الى تقديم عملياتها وخدماتها بشكل يمتاز بالجودة.

العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي

اشار الأدب النظري والدراسات السابقة الى وجود علاقة ارتباط ما بين التحول الرقمي والتميز التنظيم ، فقد بينت دراسة داوود (Daud, 2024) أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي. كما بينت دراسة ابراهيم (٢٠٢٣) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين أبعاد التحول الرقمي والتميز التنظيمي من خلال تأثيرها الايجابي على القدرة التنافسية للشركات. وقد أشارت دراسة مسعود ويساهيل (Masoud & Basahel, 2023) إلى أن التحول الرقمي في مجال تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وبالتالي التميز التنظيمي. كما بينت دراسة عامر وزهو وأمين (٢٠٢٢) وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على طبيعة الهيكل

التنظيمي للمؤسسات وبالتالي المساهمة في تعزيز التميز التنظيمي. وقد اشار الشمراني (٢٠٢٣) الى وجود أثر ايجابي للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. لقد بينت الدراسات النظرية والتطبيقية وجد علاقة ايجابية هامة ما بين تبني التحول الرقمي من خلال تطبيق الاستراتيجيات الخاصة به وبين التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال النتائج الايجابية لهذه الدراسات.

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تحدثت عن التحول الرقمي والتميز التنظيمي:

دراسة ديب وآخرون (Deeb et al, 2024) وعنوانها: Leveraging Information Technology for Digital Transformation and Organizational Excellence in the Telecommunication Sector

تهدف الدراسة إلى إجراء اختبار تجريبي لفحص تأثير أنظمة تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في قطاع الاتصالات، مع التركيز على شركة عمانتل للاتصالات في عمان كمثال تطبيقي. تم تحليل بيانات استبيان تم جمعها من ١١٠ موظف باستخدام أساليب الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات، وزيادة إنتاجية الموظفين، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين إدارة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على ربحية الشركة، وهي جميعها مؤشرات رئيسية للتميز التنظيمي.

دراسة داوود (Daud, 2024) وعنوانها: The Effect Of Digital Transformation On Organizational Performance: A Meta Analysis

تهدف الدراسة إلى ايجاد أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، تم استخدام أسلوب مراجعة الادبيات لتحليل ٣٧ مقالاً صحفياً منشوراً بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢٣. وأظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي. ويمكن رؤية تحسن الأداء هذا في زيادة الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية التنظيمية. كما إن تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي لا يكون دائماً خطياً. كما تبين أن هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على حجم

التحول الرقمي، بما في ذلك حجم المنظمة والصناعة والثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية والتغير التكنولوجي والقدرة التنظيمية في إدارة التحول الرقمي.

دراسة شكر (٢٠٢٣) وعنوانها: قياس أثر التحول إلى تطبيق التكنولوجيا المالية للبنوك المركزية علي جودة التقارير المالية الدولية في قطاع البنوك.

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير اعتماد التكنولوجيا المالية من قبل البنوك المركزية على جودة التقارير المالية الدولية في قطاع البنوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تبني تقنية البلوك تشين وتأثيره على تقليل تكلفة الخدمات المصرفية وتعزيز الكفاءة التشغيلية في البنوك المصرية. كما تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مجموعتي العينة فيما يتعلق بوجود قصور في الإطار الحالي للمحاسبة عن العملات الرقمية المشفرة وفق متطلبات معايير إعداد التقارير المالية الدولية.

دراسة اسحق (٢٠٢٢) وعنوانها: التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية.

بينت الدراسة معرفة تأثير التحول الرقمي على مصداقية المعلومات المحاسبية في التقارير المالية بسوق الخرطوم للأوراق المالية - قطاع المصارف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) من المدراء الماليين والمراجعين الداخليين والمحاسبين الماليين والمحاسبين. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي جعل المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية للمصارف التجارية بسوق الخرطوم للأوراق المالية تعبر بصدق وأمان، كما أن التحول الرقمي جعل المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية للمصارف التجارية تتميز بسهولة الفهم والخلو من التعقيد. وقد ساهم التحول الرقمي في حيادية المعلومات المحاسبية ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة الزهراني (٢٠٢٤) وعنوانها: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاء بجدة).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاء بمحافظة جدة، كما بحثت الدراسة تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

بالمركز الوطني للأرصاد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم وتكون مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة وعددهم (٣٥٠) موظفاً. توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الإستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة إستراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين.

دراسة سريراهايو واخرون (Srirahayu et al, 2023) بعنوان: " Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على سلوك العمل الابتكاري في المنظمات العامة. واستناداً إلى نهج عناصر إعداد التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية تم اختيار ٥٧ دراسة مؤهلة للمراجعة، وتم تلخيص نتائجها. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على سلوك العمل الابتكاري في المنظمات العامة، وهي العوامل الشخصية، والعمل الجماعي/الجماعي، والعوامل التنظيمية. يمكن لهذه العوامل الثلاثة أن تعمل كمغيرات مستقلة أو وسيطة أو وسطاء، وبينت النتائج أنه يمكن للإدارة تطوير طرق مختلفة لتحسين السلوك الابتكاري لموظفيها بدءاً من العوامل الشخصية والعمل الجماعي والتنظيمي مثل القيادة وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وغيرها من السلوكيات.

دراسة أبو غبن، والمدهون (٢٠٢٣) بعنوان: "دور التحول رقمي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيقه على العاملين في بلدية غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (٢٠٠) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (١٣٢) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة

(٧٩.٦%)، كما أظهرت النتائج أن بُعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.٦٣%)، يليه بُعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (٦٨.٩٨%)، يليه بُعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (٦٧.٨٩%) بينما جاء بُعد (التخطيط الإستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٦.٧٥%)، أما محور (التميز المؤسسي) فقد كان الوزن النسبي له (٦٥.٥٥%).

دراسة صلاح الدين وبدوي (٢٠٢٣) "دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران. كما سعت إلى تقييم مستوى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي ومدى تحقق أبعاد التميز المؤسسي المستدام، مع تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً بهذه الإستراتيجية. شملت العينة ٢٨٨ فرداً من الإدارة العليا والوسطى في الشركة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي كان متوسطاً، بينما كان مستوى تحقق أبعاد التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إحصائية دالة بين إستراتيجية التحول الرقمي وأبعاد التميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول). وأوضحت النتائج أن إستراتيجية التحول الرقمي كانت ذات ارتباط طردي قوي مع بعد "قيادة الأداء والتحول"، بينما أظهرت ارتباطاً طردياً متوسطاً مع بُعدي "إشراك المعنيين" و"بناء قيمة مستدامة".

دراسة خليل، فرحان وحمد (Khalil, Farhan & Hamad, 2022) بعنوان: "The Role Of Digital Leadership In Achieving Organizational Excellence An Applied Study At The University Of Tikrit"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقها في جامعة تكريت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل آراء المشاركين حول متغيرات البحث. شمل مجتمع الدراسة العاملين في جامعة تكريت بمختلف كلياتها وأقسامها، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ٨٢ فرداً يعملون في مجال الإدارة الإلكترونية بالجامعة. أظهرت النتائج توافق آراء المشاركين مع أبعاد القيادة الرقمية ومعايير التميز المؤسسي. كما أكدت النتائج صحة فرضيات

الدراسة، حيث تبين أن القيادة الرقمية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التميز المؤسسي. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد نهج القيادة الرقمية تحقق مستويات عالية من التميز التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الأهداف: تتشابه الدراسة الحالية في الهدف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو غبن، والمدهون (٢٠٢٣) التي هدفت البحث في دور التحول رقمي في تحقيق التميز المؤسسي. ومن حيث بيئة الدراسة: بالرغم من تباين البيئات التي تم اجراء الدراسات السابقة فيها، إلا أنه تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مكان اجراء الدراسة حيث لا توجد اية دراسة تم اجراءها في ليبيا كما هو الحال في الدراسة الحالية التي سيتم تطبيقها على المصارف الليبية بشكل خاص. فعلى سبيل المثال تم اجراء دراسة ابراهيم (٢٠٢٣) في مصر، ومسعود ويساهيل (Masoud & Basahel, 2023) في السعودية، ومن حيث منهج الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل دراسة ابراهيم (٢٠٢٣)، دراسة أبو غبن، والمدهون (٢٠٢٣)، حيث اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته أغراض الدراسة الحالية والمتعلقة بأثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من المديرين ومساعديهم، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام ومساعديهم في المصارف الليبية. تميز مجتمع الدراسة بحجمه الكبير نتيجة انتشار المصارف على نطاق واسع خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥. تم اختيار

عينة الدراسة من الإدارة العليا في المصارف الليبية بطريقة عشوائية، وبلغ عدد أفراد العينة ٥٠٠ شخص. وزعت الاستبانات على المشاركين في أماكن عملهم مباشرة، بإشراف الباحث. بعد جمع الاستبانات، استُبعدت ١٠ استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال الإجابات أو وجود استجابات نمطية. بالتالي، بلغ الحجم النهائي للعينة ٤٩٠ مشاركًا من الإدارة العليا، ما يمثل نسبة ٩٨% من العينة الأصلية. فيما يلي توضيح للتوزيع الديموغرافي لأفراد العينة المشاركة في الدراسة.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	344	70.2
أنثى	146	29.8
المجموع الكلي	490	100.0
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم كلية مجتمع فأقل	28	5.7
بكالوريوس	293	59.8
ماجستير	149	30.4
دكتوراه	20	4.1
المجموع الكلي	490	100.0
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	60	12.2
5 – أقل من 10 سنوات	169	34.5
10 – أقل من 15 سنة	168	34.3
15 سنة فأكثر	93	19.0
المجموع الكلي	490	100.0
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير / نائب مدير	27	5.5
مساعد مدير	63	12.9
رئيس دائرة	113	23.1
مساعد رئيس قسم	287	58.6
المجموع الكلي	490	100.0

أداة الدراسة

تم تطوير أداة (مقياس) أثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، هذا وقد تكون مقياس الدراسة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (٢٥) فقرة، وجميعها يتعلق بأثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي، تم تصميم الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع التركيز على المحاور التالية:

الرقم	المحاور الأساسية والأبعاد الفرعية	الفقرات
	المحور الأول: إستراتيجية التحول الرقمي: ويتضمن المجالات الآتية:	15
1-	استخدام التكنولوجيا	١-5
2-	الهيكل التنظيمي	6-10
4-	الجوانب المالية	11-15
	المحور التميز: التميز التنظيمي، ويتضمن الأبعاد الآتية:	10
1-	تميز القيادة	16-20
3-	تميز رضا العاملين	21-25

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالطرق الآتية:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الظاهري):

تم عرض الاستبانة عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة الإستراتيجية في جامعة مؤتة، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (٨٠%) لبيان صلاحية الفقرة، وبالنسبة لصدق المقياس يتألف من (٢٥) فقرة موزعة على محورين هما (إستراتيجية التحول الرقمي، والتميز التنظيمي)، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

ثبات أداة الدراسة:

وللتعرف إلى إتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، تم إستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (كرونباخ ألفا) لدى عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وقوامها (٥١) مبحوثاً، ويبين الجدول (٢) نتائج الاختبار.

الجدول (٢) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
استخدام التكنولوجيا	0.843
الهيكل التنظيمي	0.804
الجوانب المالية	0.840
إستراتيجية التحول الرقمي ككل	0.944
تميز القيادة	0.878
تميز رضا العاملين	0.841
التميز التنظيمي	0.953
الأداة ككل	0.978

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمحول إستراتيجية التحول الرقمي تراوحت ما بين (٠.٨٠٤ – ٠.٨٤٣)، ومعامل ثبات كلي بلغ (٠.٩٤٤)، ولوحظ أن معاملات كرونباخ ألفا للتغير التنظيمي تراوحت ما بين (٠.٨٤١ – ٠.٨٧٨)، ومعامل ثبات كلي (٠.٩٥٣)، أما قيمة معامل الثبات للمقياس ككل بلغت (٠.٩٧٨)، وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، حيث أن قيم كرونباخ ألفا المقبولة لأغراض هذه الدراسة هو (٠.٧٠) حسب رأي (Hair, et al, 201).

مفتاح تصحيح المقياس

تم تصميم مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة بما يتماشى مع القواعد والخصائص المعتمدة للمقاييس، على النحو التالي:

مستوى التطبيق				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفقاً للمعادلة التالية للوصول إلى درجة الحكم على الفقرة:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$\frac{(1-5)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $1.00 + 1.33 = 2.33$

ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من $3.68 - 5.00$

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الأحصاء الوصفي والاستدلالي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، كالآتي:

- تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- استخدم اختبار كرونيباخ ألفا للتحقق من مستوى ثبات الأداة.
- تم حساب المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاوَر أداة الدراسة، إضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي.
- استخدم اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد ترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي في

المصارف الليبية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي في المصارف الليبية، والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي في المصارف الليبية مرتبة تنازلياً

الرقم	ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	استخدام التكنولوجيا	4.11	0.94	1	مرتفع
3	الجوانب المالية	3.98	0.90	2	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي	3.78	0.96	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.96			مرتفع

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لمستوى (ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي)، تراوحت ما بين (٤.١٧ و ٣.٧٧)، حيث حازت ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (٣.٩٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى استخدام التكنولوجيا، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (٤.١١) وبانحراف معياري (٠.٩٤) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاء بعد الجوانب المالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء التوجه الهجومي بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٩٦)، وهو من المستوى المرتفع.

١ - استخدام التكنولوجيا:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استخدام التكنولوجيا في المصارف الليبية، والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "استخدام التكنولوجيا" مرتبة ترتيباً تنازلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	يمكن للمصرف من خلال استخدامه لأجهزة حديثة العمل على مدار اليوم.	4.35	1.19	1	مرتفع
1	تحرص إدارة المصارف على متابعة خدماتها الرقمية من خلال التطبيقات التكنولوجية الحديثة.	4.29	1.33	2	مرتفع
5	يسعى المصرف باستمرار إلى امتلاك أجهزة إجهته حديثة بما يواكب التحول الرقمي المتسارع.	4.15	1.27	3	مرتفع
3	يمتلك المصرف أنظمة حاسوبية قادرة على حماية بياناته من أي اختراق	3.88	1.21	4	مرتفع
2	يستخدم المصرف أجهزة الحاسوب في تقديم خدماته للعملاء	3.87	1.19	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.11	0.94		مرتفع

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لـ (استخدم التكنولوجيا)، تراوحت ما بين (٤.٣٥ و ٣.٨٧) ، ومتوسط حسابي عام (٤.١١)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٤) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٥)، وانحراف معياري (١.١٩)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يمكن للمصرف من خلال استخدامه لأجهزة حديثة العمل على مدار اليوم)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.٣٣) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص إدارة المصارف على متابعة خدماتها الرقمية من خلال التطبيقات التكنولوجية الحديثة). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.١٩)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يستخدم المصرف أجهزة الحاسوب في تقديم خدماته للعملاء).

٢ - الهيكل التنظيمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الهيكل التنظيمي في المصارف الليبية، والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
عن فقرات "الهيكل التنظيمي" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	تحرص إدارة المصرف على جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها من خلال التكنولوجيا المستخدمة .	3.99	1.36	1	مرتفع
10	يملك المصرف خطة لإتمام كافة عملياته.	3.84	1.20	2	مرتفع
6	تحرص إدارة المصرف على إعادة هيكلة الوظائف للتوافق مع التحول الرقمي.	3.78	1.21	3	مرتفع
7	تقوم إدارة المصرف بتغيير تنفيذ أعمالها وفقاً للاستجابة للتحول الرقمي.	3.76	1.44	4	مرتفع
9	يملك المصرف بنية تحتية للتحول الرقمي تتمثل في الأجهزة الحاسوبية وملفاتها.	3.55	1.31	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.78	0.96		مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لـ (الهيكل التنظيمي)، تراوحت ما بين (٣.٩٩ و ٣.٥٥)، وبمتوسط حسابي عام (٣.٧٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٨) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٩٩)، وانحراف معياري (١.٣٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تحرص إدارة المصرف على جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها من خلال التكنولوجيا المستخدمة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٠) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وانحراف معياري (١.٢٠) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يملك المصرف خطة لإتمام كافة عملياته).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٩) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.٣١)،

وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يمتلك المصرف بنية تحتية للتحول الرقمي تتمثل في الأجهزة الحاسوبية وملفقاتها).

٣- الجوانب المالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الجوانب المالية في المصارف الليبية، والجدول (٦) يوضح ذلك:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الجوانب المالية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	يسعى المصرف إلى الاستثمار في التطبيقات الرقمية مما يوفر له عوائد استثمارية كبيرة.	4.12	1.28	1	مرتفع
11	يسعى المصرف إلى تحديد التكاليف الخاصة بتطوير بنية تحتية	4.07	1.18	2	مرتفع
12	يوفر التحول الرقمي للمصرف خفض نفقات التشغيل.	4.01	1.14	3	مرتفع
13	يوفر التحول الرقمي للمصرف تكاليف الأوراق البنكية .	3.84	1.20	4	مرتفع
14	يسعى المصرف إلى وضع أنظمة مالية جديدة تساعد المتعاملين على البحث بسهولة.	3.84	1.30	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.98	0.90		مرتفع

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لـ (الجوانب المالية)، تراوحت ما بين (٤.١٢ و ٣.٨٤)، وبمتوسط حسابي عام (٣.٩٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (١٥) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.١٢)، وانحراف معياري (١.٢٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يسعى المصرف إلى الاستثمار في التطبيقات الرقمية مما يوفر له عوائد استثمارية كبيرة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١١) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) وانحراف معياري (١.١٨) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يسعى المصرف إلى تحديد التكاليف الخاصة بتطوير بنية تحتية).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٤) بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (١.٣٠)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يسعى المصرف إلى وضع أنظمة مالية جديدة تساعد المتعاملين على البحث بسهولة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية، والجدول (٧) يوضح ذلك:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية مرتبة تنازلياً

الرقم	أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تميز رضا العاملين	3.85	0.89	1	مرتفع
1	تميز القيادة	3.75	1.02	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.80			مرتفع

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمستوى (التميز التنظيمي)، تراوحت ما بين (٣.٨٥ و ٣.٧٥)، حيث حاز التميز التنظيمي بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (٣.٨٠)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى تميز رضا العاملين، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء تميز القيادة بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وبانحراف معياري (١.٠٢)، وهو من المستوى المرتفع أيضاً. وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل مجال من مجالات التميز التنظيمي في المصارف الليبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

١- تميز القيادة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تميز القيادة في المصارف الليبية، والجدول (٨) يوضح ذلك:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
عن فقرات "تميز القيادة" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
41	تتابع القيادة في المصرف العمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة	3.87	1.16	1	مرتفع
44	تحرص القيادة في المصرف بالعمل بروح الفريق الواحد	3.83	1.36	2	مرتفع
45	تحرص القيادة على الموازنة بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المصرف.	3.80	1.26	3	مرتفع
42	تسعى القيادة في المصرف على تحفيز العاملين لحل المشكلات.	3.73	1.27	4	مرتفع
43	تحرص القيادة في المصرف على تمكين المرؤوسين.	3.54	1.36	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.75	1.02		مرتفع

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لـ (تميز القيادة)، تراوحت ما بين (٣.٨٧ و ٣.٥٤)، وبمتوسط حسابي عام (٣.٧٥)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٤١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٨٧)، وبانحراف معياري (١.١٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تتابع القيادة في المصرف العمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٤٤) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وبانحراف معياري (١.٣٦) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص القيادة في المصرف بالعمل بروح الفريق الواحد).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤٣) بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.٣٦)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تحرص القيادة في المصرف على تمكين المرؤوسين).

٣٢- تميز رضا العاملين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تميز رضا العاملين في المصارف الليبية، والجدول (٩) يوضح ذلك:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
عن فقرات "تميز رضا العاملين" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
54	يجد العاملين في المصرف متعة في أداء عملهم من خلال إستراتيجية التحول الرقمي.	4.02	1.09	1	مرتفع
51	يسعى المصرف إلى تحقيق رضا العاملين فيه من خلال تعزيزه لنظام الحوافز والكفاءات.	4.00	1.13	2	مرتفع
53	يحرص المصرف إلى توفير دخول للعاملين تناسب غلاء المعيشة.	3.88	1.14	3	مرتفع
55	يحقق التحول الرقمي للعاملين ارتياحاً كبيراً مقارنة بالأعمال التقليدية.	3.79	1.26	4	مرتفع
52	يحرص المصرف من خلال التحول الرقمي إلى التخفيف من ضغط العمل على العاملين فيه.	3.54	1.17	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.85	0.89		مرتفع

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لـ (تميز رضا العاملين)، تراوحت ما بين (٤.٠٢ و ٣.٥٤)، وبمتوسط حسابي عام (٣.٨٥)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٥٤) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٢)، وبانحراف معياري (١.٠٩)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يجد العاملين في المصرف متعة في أداء عملهم من خلال إستراتيجية التحول الرقمي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٥١) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبانحراف معياري (١.١٣) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يسعى المصرف إلى تحقيق رضا العاملين فيه من خلال تعزيزه لنظام الحوافز والكفاءات). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٥٢) بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.١٧)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يحرص المصرف من خلال التحول الرقمي إلى التخفيف من ضغط العمل على العاملين فيه).

اختبار فرضية الدراسة:

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression، واستخدام تحليل المسار Path Analysis للتعرف إلى أثر إستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، وفيما يلي النتائج:

النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، خلق القيمة، الجوانب المالية) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز رضا العاملين، جودة الخدمات والعمليات) في المصارف الليبية.

جدول رقم (١٠) تحليل الانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر للتحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، خلق القيمة، الجوانب المالية) في التميز التنظيمي في المصارف الليبية

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
استخدام التكنولوجيا	.226	.041	.236	5.470	.000*
الهيكل التنظيمي	.428	.039	.457	10.935	.000*
الجوانب المالية	.349	.044	.350	7.913	.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

يتضح من الجدول (١٠)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة ب التحول الرقمي (استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية) لهم أثر في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٥.٤٧٠، ١٠.٩٣٥، ٨.٦٢٨، ٧.٩١٣) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression

للتنبؤ بالتميز التنظيمي في المصارف الليبية من خلال أبعاد التحول الرقمي

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة (R) معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (Beta) اتجاه العلاقة	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	الهيكل التنظيمي	.757 ^a	.572	.457	653.000	*0.000
2+1	الجوانب المالية	.821 ^c	.674	.350	335.176	*0.000
3+2+1	استخدام التكنولوجيا	.833 ^d	.693	.236	273.825	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الليبية، كما يتضح من الجدول رقم (١١) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الهيكل التنظيمي جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٥٧.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير الجوانب المالية ليفسر مع الهيكل التنظيمي ما مقداره (٦٧.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استخدام التكنولوجيا وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٩.٣%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة للدراسة.

مناقشة النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام، وجاءت جميع أبعاد إستراتيجية التحول الرقمي الحكومي مرتفعة المستوى والمتمثلة باستخدام التكنولوجيا، والجوانب المالية، الهيكل التنظيمي، وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية:

١ - استخدام التكنولوجيا:

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام التكنولوجيا في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام، وجاءت الفقرة التي تنص على "يمكن للمصرف من خلال استخدامه لأجهزة حديثة العمل على

مدار اليوم" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام البالغ من قبل المصارف الليبية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأجهزة الحديثة تساعد في سرعة الخدمات المالية، ومساعدة العملاء، كالتحويلات وإنجاز المعاملات، مما يرفع من مستوى كفاءة العمل في المصرف، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على التقليل من الأخطاء في العمل، مما يؤدي إلى تحسين دقة البيانات وتجنب الأخطاء، كما أنها توفر الوقت، إذ أن الأجهزة الحديثة تمكن الموظفين من إنجاز المهام بسرعة، ويقلل من أوقات الانتظار.

كما تبين أن المصارف الليبية تحرص على متابعة خدماتها الرقمية من خلال التطبيقات التكنولوجية الحديثة وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التطبيقات الرقمية توفر واجهات مستخدم سهلة وبسيطة، وأن استخدام التكنولوجيا يزيد من مستوى العمليات الداخلية، الأمر الذي يحد من التكاليف تحسين سرعة الخدمة، فذلك يدعم توفير الخدمات على مدار الساعة ويوفر تحليل البيانات بشكل فعال، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Deep et al., 2024) لتبين بأن دور تكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين تشغيلي لتعزيز ثقافة التميز الحيوية في التحول الرقمي، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Daud, 2024) والتي بينت ضرورة تبني شركات الأعمال لنظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتتواءم مع التغييرات في البيئة التكنولوجية الحديثة.

٢- الهيكل التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي في المصارف الليبية مرتفع المستوى بشكل عام، وجاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة المصرف على جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها من خلال التكنولوجيا المستخدمة" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحسين كفاءة العمل، إذ يمكن أن تسهم التكنولوجيا والتحول الرقمي في تسريع عملية جمع البيانات ومعالجتها، الأمر الذي يحد من الوقت والتكلفة في العديد من العمليات داخل المصارف الليبية، كما يتم تعزيز الأمان، إذ توفر التكنولوجيا أسلوباً من أساليب التحول الرقمي لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات والاختراقات، وتبين أن المصرف يمتلك خطة لاتمام كافة عملياته، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المصارف الليبية تهتم في توضيح المهام في جميع الأقسام، وتخصيص جميع الموارد، وتطوير العمليات المربوطة

بالتكنولوجيا ضمن الهيكل التنظيمي المبني على أسس تكنولوجية، فذلك يعزز من قنوات التواصل بين الأقسام المختلفة لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عامر وزهو وأمين، ٢٠٢٢)، والتي بينت أن الهيكل التنظيمي مهم في التحول الرقمي ويتوسط العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (أبو غين والمدهون، ٢٠٢٣) في أن الهيكل التنظيمي شكل ما نسبته (٦٨.٩٨%) من أبعاد التحول الرقمي.

٣- خلق القيمة

تبين من خلال نتائج الدراسة أن خلق القيمة في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام، وجاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة المصرف إلى إجراء تحول في وظائفها الداخلية في حال ظهرت مهن جديدة تتطلب كفاءات متجددة باستمرار كالتعويض الإلكتروني" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة لتلبية لاحتياجات السوق، إذ أنه ومع التحول الرقمي ربما تظهر وظائف جديدة تتطلب العديد من المهارات المتعلقة بتحديث هيكل المصرف لتلبية الاحتياجات، وهنا يظهر التحول الرقمي اتجاها نحو الكفاءات الجديدة، والتي يمكن أن ترفع من مستوى العمليات الداخلية ونقل من مستوى التكاليف، وأظهرت النتائج أن المصارف الليبية تمتلك قدرة لإيجاد قيمة مضافة من خلال التحول الرقمي وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المصارف الليبية تقدم خدمات رقمية لتحسين تجربة العملاء، كطلبات الهواتف الذكية، والخدمات المصرفية من خلال شبكة الإنترنت، الأمر الذي يسهل وصول العملاء إلى حساباتهم وإجراء معاملاتهم، إضافة إلى أن المصرف بتحوله الرقمي يساعد على جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل، الأمر الذي يمكن من فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات عديدة ومخصصة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صلاح الدين وبدوي، ٢٠٢٣) والتي بينت وجود قيمة مستدامة مرتفعة المستوى في الشركة القابضة مصر للطيران.

٤- الجوانب المالية

تبين من خلال نتائج الدراسة أن الجوانب المالية في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام كأحد أبعاد التحول الرقمي، وجاءت الفقرة التي تنص على "يسعى المصرف إلى الاستثمار في التطبيقات الرقمية مما يوفر له عوائد استثمارية كبيرة" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المصارف الليبية في توسيع قاعدة العملاء، إذ يمكن أن يقوم المصرف بتطوير منتجات جديدة،

كخدمات الدفع الإلكتروني والقروض من خلال شبكة الانترنت، الأمر الذي يفتح المجال للمصارف في توسيع مدى نمو البنك وزيادة مستوى الربح، ويمكن أن يساعد التحول الرقمي من خلال الجوانب المالية إلى جمع البيانات وتحليلها، الأمر الذي يمكن المصرف من اتخاذ قرارات إستراتيجية تستند إلى معلومات دقيقة.

كما أظهرت النتائج أن المصارف الليبية تسعى إلى تحديد التكاليف الخاصة بتطوير البنى التحتية، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة تلبية للطلب المتزايد على الخدمات المصرفية الرقمية، وهنا تحتاج المصارف الليبية إلى بنية تحتية قادرة على استيعاب طلب العملاء، الأمر الذي يحتاج إلى كلف مالية لنفعل ذلك، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (شكر، ٢٠٢٣) والتي بينت وجود أثر لتطبيق التكنولوجيا المالية للبنوك المركزية على جودة التقارير المالية الدولية في قطاع البنوك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية؟

أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية وبمستوى مرتفع على جميع الأبعاد المتمثلة في كل من جودة الخدمات والعمليات، وتميز رضا العاملين، وتميز الموارد البشرية، وتميز القيادة، وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية:

١- تميز القيادة

تبين من خلال نتائج الدراسة أن تميز القيادة في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاءت الفقرة التي تنص على "تتبع القيادة في المصرف العمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رفع مستوى تميز القيادة، إذ أنه من خلال إزالة العقبات والعوائق يتمكن فريق العمل بالعمل بشكل إبداعي ويستغل الأفكار الإبداعية بإيجابية من أجل متابعة العمليات التي تساعد في تعزيز التواصل بين العديد من الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل مشاركة المعرفة وحل المشكلات، كما تبين من خلال النتائج أن المصارف الليبية تحرص قياداتها بالعمل بروح الفريق الواحد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة القيادة في تعزيز التعاون، فالعمل الجماعي يسهم في تبادل الأفكار والمعلومات بصورة جيدة، وزياد الانتاجية، والتحسين في اتخاذ القرارات، كما يمكن أن يحد من الضغوط على العاملين، وذلك لتحقيق الأهداف

المرجوة والمخطط لها في المصارف الليبية، فالعمل بروح الفريق الواحد يزيد من مستوى الأداء ويؤدي إلى تميز القيادة والنجاح للمصارف الليبية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤) والتي بينت تحقيق التميز القيادية في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين.

٢- تميز الموارد البشرية

تبين من خلال نتائج الدراسة أن تميز الموارد البشرية في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة المصرف على تشجيع الموارد البشرية للاشتراك في الدورات التدريبية من أجل تطوير مهاراتهم" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المصارف الليبية في مواكبة التغيرات التكنولوجية والمالية، وتحسين الأداء العام، فالمهارات المتطورة تبني قواعد تحسين الأداء المتطور، والمتمثل في الأداء الفردي والجماعي مما ينعكس على تحقيق الأهداف ونجاح المصارف الليبية، كما تبين من خلال النتائج؛ حرص أفراد الموارد البشرية في المصرف على استخدام التكنولوجيا في حل مشاكل العمل، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المصارف الليبية في زياد مستوى الكفاءة والتميز لدى الموارد البشرية، حيث تساعد التكنولوجيا في تحسين العمليات وتبسيطها، إضافة إلى تسهيل الإجراءات، الأمر الذي ينعكس على توفير الوقت والجهد لدى العاملين. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Srirahayu et al., 2023) التي بينت أن الموارد البشرية كانت ذات أهمية في الثقافة التنظيمية.

٣- تميز رضا العاملين

أشارت النتائج إلى أن تميز رضا العاملين في المصارف الليبية مرتفع المستوى بشكل عام كأحد أبعاد التميز التنظيمي ، وجاءت الفقرة التي تنص على "يجد العاملين في المصرف متعة في أداء عملهم من خلال إستراتيجية التحول الرقمي" مرتفعة المستوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة الرقمية توفر فرصاً لإدخال الأفكال النيرة والحديثه كلياً، إضافة إلى أن تنفيذ العديد من الابتكارات، مما يمكن الموظفين من المشاركة في تحسين العمليات وتطوير خدماتهم في المصارف الليبية، كما توفر التقنيات الرقمية يعطي فرصاً للتعليم المستمر من خلال التعلم الإلكتروني، الأمر الذي يساعد العاملين في تعزيز مهاراتهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يسعى إلى تحقيق رضا العاملين فيه من خلال تعزيزه لنظام الحوافز والكفاءات، وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى المصارف الليبية تقوم بدورها تجاه العاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وتحسين الأداء العام وتميزهم، كما أنه عندما يشعر العاملون بالتقدير والمكافأة من خلال الحوافز المقدمة، فذلك يؤثر على الاحتفاظ بهم، الأمر الذي يحد من مستوى الدوران الوظيفي، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صهيب، ٢٠٢٢) والتي بينت أن الرضا الوظيفي عامل مهم في الثقافة التنظيمية.

٤ - جودة الخدمات والعمليات

أشارت النتائج إلى أن جودة الخدمات والعمليات المقدمة في المصارف الليبية مرتفعة المستوى بشكل عام كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاءت الفقرة التي تنص على "يحرص المصرف على تقديم خدماته لمتلقي الخدمة بشكل دقيق على مدار اليوم"، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المصارف الليبية في البحث عن أكبر قدر من جودة الخدمات من خلال إمكانية معالجة الطلبات بسرعة أكبر، وتقديم خدمات ذات ميزة تنافسية، ووجود خدمات متاحة في أي وقت يمكن أن يعزز من قدرة المصارف على التعامل مع الحالات وفي جميع الأوقات. وقد أظهرت النتائج أن المصرف يمتلك قاعدة بيانات عن عملائه يمكن الرجوع إليها عند الحاجة بسهولة وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحسين الخدمة المقدمة إلى العملاء من خلال وجود معلومات صحيحة عن العملاء، وفهم سلوكياتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يمكن المصارف الليبية من تطوير المنتجات والخدمات التي تناسبهم، كما يعزى ذلك إلى رغبة المصارف الليبية في التخصيص، إذ يمكن تقديم عروض وخدمات لكل عمل بناء على ملفه وتاريخه البنكي، وسلوكياته، مما يدل على محافظة المصارف الليبية على جودة الخدمات والعمليات المقدمة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (إسحق، ٢٠٢٢) والتي بينت أن جودة الخدمات المقدمة للعملاء جاءت من خلال التحول الرقمي.



مناقشة فرضية الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، خلق القيمة، الجوانب المالية) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز رضا العاملين، جودة الخدمات والعمليات) في المصارف الليبية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية، واستخدام التكنولوجيا) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز رضا العاملين) في المصارف الليبية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي من خلال الهيكل التنظيمي المرن والمبتكر يعمل على تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، الأمر الذي يساعد في تحسين التفاعل مع العملاء وتميز القيادة، إذ أنه يتيح للمصارف الليبية تقديم العديد من الخدمات ذات القيمة المضافة، الأمر الذي يزيد من رضا العملاء، وزيادة ولائهم، الأمر الذي ينعكس على تقديم الخدمات ذات العلاقة بالتميز في مستوى الخدمات المقدمة، وتأتي الجوانب المالية مؤثرة في التميز التنظيمي؛ إذ إن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بشكل كبير، وذلك من خلال التقليل في التكاليف وزيادة في مستوى الكفاءة، مما يعزز مستوى القدرة على المنافسة في السوق المالي، أما استخدام التكنولوجيا، فجاءت مؤثرة في التميز التنظيمي لدى المصارف الليبية، إذ أنها تلعب دوراً حيوياً في تحسين الكفاءة الخاصة بالعمليات، الأمر الذي يعكس مدى تميز تلك الخدمات، والتي تساهم في أتمتة العمليات وتقليل مستوى الأخطاء والأخطار، ورفع مستوى التميز التنظيمي في تلك المصارف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (خليل، فرحان وحمد، ٢٠٢٢) فأنها أوجدت أكثر كبير للقيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي، كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (أبو غبن والمدهون، ٢٠٢٣) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩.٦%)، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشمراني (٢٠٢٣) والتي أوضحت وجود أثر للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (صلاح الدين وبدوي، ٢٠٢٣) فإنها أوجدت أن لإستراتيجية التحول الرقمي دور في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران).

التوصيات:

- تعزيز استخدام المصارف الليبية أجهزة الحاسوب في تقديم خدماته للعملاء.
- تعزيز امتلاك المصارف الليبية بنية تحتية للتحول الرقمي تتمثل في الأجهزة الحاسوبية وملفحاتها.
- وضع أنظمة مالية جديدة تساعد المتعاملين على البحث بسهولة.
- العمل على تمكين المرؤوسين للمحافظة على مستوى القيادة في المصارف الليبية.
- تعزيز إستراتيجية التحول الرقمي في المصارف الرقمي واكتشاف أثرها على العديد من المتغيرات مثل الأداء، والعدالة التنظيمية.
- تطوير الخدمات المصرفية الرقمية :تشجيع الابتكار من خلال تقديم خدمات جديدة عبر القنوات الرقمية، مثل التطبيقات المصرفية، والمحافظ الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي.

المراجع:

- عامر، سامح (٢٠١٣) التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ١.
- إبراهيم، اسماء (٢٠٢٣) دور التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران - دراسة حالة: شركة مصر للطيران. مجلة السياحة والفنادق والتراث. ٦ (١) ١١٧-١٣٢.
- أبو غبن، أحمد والمدهون، ماجد. (٢٠٢٣). دور رقمي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيقه على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الادارية والاقتصادية، ٥ (٣).
- إسحق، اسماعيل (٢٠٢٢) التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة. ٥ (٢)، 405-420.
- الزهراني، احمد علي (٢٠٢٣) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاد بجدة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٥ (٥٥).

- سيد، ياسمين، وفكري، جمانة (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية، ١٤ (٣)، ٣٦٧-٣٢١.
- شحاتة، نورا (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ١٠ (٤)، ٤٣-١٠٦.
- شكر، ايناس جمعة فهمي (٢٠٢٣) قياس أثر التحول إلى تطبيق التكنولوجيا المالية للبنوك المركزية علي جودة التقارير المالية الدولية في قطاع البنوك. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم العالم، ١ (٢)، ٢٩-٦٥.
- الشمراني، مها (٢٠٢٣) أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة . المجلة العربية للنشر العلمي، ٦ (٥٨).
- صلاح الدين، اسماعيل، ويدوي حسام الدين (٢٠٢٣) دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام :دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٧ (٢)، ٩٤١-٢٢١.
- صهيب، حنين محمد (٢٠٢٢) التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية. المجلة الدولية لأخلاقيات الأعمال والحوكمة (IJBE)، ٥ (١).
- الطنطاوي، هبة (٢٠٢٣) أثر البيانات الضخمة على دور المحاسب الإداري في عصر التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المحاسبية، ١ (١)، ٤٧٤-٥٢٦.
- عامر، أماني محمد، زهو، محمد رمضان، وأمين، هشام أمين إمام. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك .مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤٢، ع ٣، ١٠٥ - ١٣٤.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405216>

المراجع باللغة الانجليزية

- Agustian, Kresnawidiansyah & Mubarak, Endang & Zen, Agustian & Wiwin, Wiwin & Malik, Aulia. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. Technology and Society Perspectives (TACIT). 1. 79-93. 10.61100/tacit.v1i2.55.
- Ahmed, A., Ebtesam.S., and Ismail, Zienab (2023) Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff. Benha Journal of Applied Sciences (BJAS). Vol. (8) Issue (4) , 139-146.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. The TQM Journal, 28(6), 991-1011. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0040>
- Alharafsheh, Malek ., Albloush, Ahmad., Hanandeh, Rami ., Alsafadi , Medhat., & Khwldh, Ayed . (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. Problems and Perspectives in Management, 20(3), 362-373. doi:10.21511/ppm.20(3).2022.29
- Altarawneh, Ramzi. (2023). The Impact Of Strategic Entrepreneurship On Organizational Excellence, The Mediating Role Of Organizational Improvisation. 10.17605/Osf.Io/Pkb3n.
- Daud, Ikbal. (2024). The Effect Of Digital Transformation On Organizational Performance: A Meta Analysis. DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. 15. 50-65. 10.30996/die.v15i1.10643.
- Deeb, Salah., Shakir , Mohanaad, & Al Farsi , Maryam (2024) Leveraging Information Technology for Digital Transformation and Organizational Excellence in the Telecommunication Sector. Journal of System and Management Sciences Vol. 14, No. 11, pp. xxx-xxx DOI:10.33168/JSMS.2024.
- Grab, B., Olaru, M., Gavril, R. (2019) The Impact Of Digital Transformation On Strategic Business Management. Ecoforum Journal. Volume 8, Issue 1(18).

- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), “Multivariate Data Analysis ”, 7th edition., New York:
- Khalil, S., Farhan, O., & Hamad, H. (2022) The Role Of Digital Leadership In Achieving Organizational Excellence An Applied Study At The University Of Tikrit. World Economics & Finance Bulletin (WEFB) Available Online at: <https://www.scholarexpress.net>.
- Masoud, R.; Basahel, S. (2023) The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. Digital , 3, 109–126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>
- Srirahayu, Dyah & Ekowati, Dian & Sridadi, Ahmad. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. Heliyon. 9. e13557. 10.1016/j.heliyon.2023.e13557.