

## التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

### دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت

سعاد عمرو خميس امطاوع \* - المعهد العالي للعلوم والتقنية

نالوت، قسم العلوم الإدارية والمالية

[Soadm82@gmail.com](mailto:Soadm82@gmail.com)

أ. مجيب فرج سعد بالنور - جامعة نالوت، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

[Mujebbalnor@gmail.com](mailto:Mujebbalnor@gmail.com)

تاريخ القبول 1 / 8 / 2025م

تاريخ الاستلام 7 / 5 / 2025م

## Digital transformation and its impact on the Functional performance in Libyan banks: A field Study on the Republic Bank, Branch of Nalut City, Libya

- 1- \*Suad A. Amtawa - Department of Administrative and Financial Sciences - Higher Institute of Science and Technology, Nalut - Libya
- 2- Mujeb F. Balnor - College of Economy and Political Science, University of Nalut

### Abstract

This study aimed to shed light on the topic of digital transformation and its impact on the functional performance of the employees of the Republic Bank of Nalut city, Libya. The study focused on the use of the descriptive approach and the method of analyzing data and information by identifying the study sample of the questionnaire newspaper in the social package program for human science.

The study reached set of results, the most prominent of which was the high level of digital transformation in its organizational dimension with a very high approval by employees , and the lack of a moral impact of the technical and human dimension on job performance despite their high level of valuation .

The study recommendations, the most prominent of which was the enhancement of organizational support for digital transformation through the development of internal policies, the activation of digital Leadership, and the increase in the frequency of continuous digital training and rehabilitation programs for employees at a specialized scientific level.

Key Words: Digital Shift, Job Payment, The Republic Bank Nalut.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي مصرف الجمهورية لمدينة نالوت وركزت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي وأسلوب تحليل البيانات والمعلومات من خلال تحديد عينة الدراسة لصحيفة الاستبيان ببرنامج الحزمة الاجتماعية للعلوم الانسانية والمعروف باختصار Spss وقد تم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع الذي بلغ عدد (30) موظف وتم توزيع استبانة على عددهم بالكامل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: ارتفاع مستوي التحول الرقمي في بعده التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل الموظفين، وعدم وجود تأثير معنوي للبعدين التقني والبشري على الاداء الوظيفي رغم ارتفاع تقييمهما الوصفي وكما أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: تعزيز الدعم التنظيمي للتحول الرقم من خلال تطوير السياسات الداخلية وتفعيل القيادة الرقمية وزيادة وتيرة برامج التدريب والتأهيل الرقمي المستمر للموظفين بمحتوي عملي متخصص.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي – الأداء الوظيفي – مصرف الجمهورية نالوت

### 1.1 المقدمة:

يعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمات، حيث يسهم في تقليل التكاليف، وتبسيط الإجراءات، ورفع جودة الأداء، كما يوفر فرصاً لتقديم خدمات مبتكرة وجودة أعلى مقارنة بالأساليب التقليدية. وتُعد المؤسسات المصرفية من بين القطاعات الأكثر تأثراً بهذا التحول، لما لها من احتكاك مباشر مع العملاء، واعتماد كبير على تقنيات المعالجة الرقمية، خاصة فيما يتعلق بتحليل البيانات واتخاذ القرار. وانطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على أبعاده الأساسية (الرؤية والتخطيط، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والبنية التحتية للمعلومات)، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، كما هو الحال في دراسة المصارف التجارية بمدينة نالوت كنموذج.

### 1.2 مشكلة الدراسة:

رغم الفوائد العديدة للتحول الرقمي في تحسين الإنتاجية وتنشيط الإجراءات إلا أن تأثيره على أداء الموظفين لايزال محل جدل، خاصة في ظل التفاوت في القدرات الرقمية بين الافراد ومدى توفر الدعم والتدريب الملائم لذا تم وضع التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التقنية والبشرية والتنظيمية) على الأداء الوظيفي

بمصرف الجمهورية بمدينة نالوت؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تأثير البنية التحتية لتقنيات المعلومات في أداء الموظفين بمصرف الجمهورية نالوت؟
2. ما مستوى تأثير القدرات الرقمية للموظفين في ادائهم بمصرف الجمهورية نالوت؟
3. ما مستوى تأثير العمليات في أداء الموظفين بمصرف الجمهورية نالوت؟

### 1.3 فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة تم وضع الفروض التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد التقني للتحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في مدينة نالوت.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد البشري للتحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد التنظيمي للتحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في محل الدراسة.

### 1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحول الرقمي إثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مصرف الجمهورية بمدينة نالوت وهذا ما يتطلب تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. اختبار العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي في مصرف الجمهورية فرع نالوت.
2. اختبار أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي في مصرف الجمهورية فرع نالوت.
3. تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مصرف الجمهورية فرع نالوت.

### 1.5 أهمية الدراسة:

تجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

#### 1. الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجانب العلمي للموضوع الذي نتناوله، وهو موضوع معاصر يتناول إدارة التحول الرقمي في القطاع المصرفي الليبي، وبوجه خاص في مصرف الجمهورية – فرع نالوت، حيث لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين العرب

بدراسة أثر التحول الرقمي في هذا السياق المحلي. كما لم تتعرض دراسات سابقة – بحسب علم الباحث – لتناول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في فرع نالوت، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التكنولوجية والإدارية في المصارف الليبية. ومن هنا تأتي أهمية إجراء هذا البحث في هذا التوقيت، كونه يسد فراغا معرفيا في هذا المجال، ويفتح آفاقا مستقبلية للبحث في موضوع التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية الأخرى داخل مدينة نالوت.

## 2. الأهمية التطبيقية:

تتجسد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في رغبة الباحث في مواكبة اهتمام الدولة والمؤسسات المصرفية بعملية التحول الرقمي، خاصة في المناطق البعيدة عن مراكز القرار المركزي، مثل مدينة نالوت. فمع توجه مصرف الجمهورية لتحديث خدماته وزيادة فاعليتها، فإن التركيز على فرع نالوت يتيح فهما أفضل للتحديات والفرص الخاصة به، كما يسمح بتقديم توصيات عملية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيه، وتطوير جودة الخدمات المصرفية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. ويأمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم متخذي القرار في مصرف الجمهورية – فرع نالوت في تفعيل أدوات التحول الرقمي وتهيئة الكوادر البشرية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء.

## 6.1 منهجية الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

## 7.1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

**الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة على الكتب والمجلات والدوريات والمؤتمرات والندوات المتخصصة في موضوع الدراسة بالإضافة للاعتماد على شبكة المعلومات الدولية الانترنت.

**الجانب العملي:** اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تصميم صحيفة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة الدراسة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل بيرسون لقياس درجة الارتباط في حالة عينة واحدة واختبار تحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار الخطي البسيط t.

## 8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية فرع نالوت حيث بلغ عددهم (30) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتكون العينة متمثلة في جميع الموظفين، وقد تم توزيع (30) استبانة على الموظفين العاملين بالمصرف، وفي نفس اليوم من توزيع الاستبانة تمكن الحصول على 30 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

## 9.1 حدود الدراسة:

1.9.1 الحدود الموضوعية: التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي.

2.9.1 الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على موظفي مصرف الجمهورية في الفترة (2024\_2025)م.

3.9.1 الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على موظفي مصرف الجمهورية في مدينة نالوت.

4.9.1 الحدود البشرية: مدير المصرف \_ رؤساء الأقسام \_ موظفين.

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

**التحول الرقمي:** هو عملية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات وتقديم خدماتها بهدف تحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات وزيادة القدرة التنافسية

**الأداء:** يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تيسير المؤسسات لدا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق ان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيس الا هو البقاء والاستمرارية

**المصرف:** هو مؤسسة مالية تقدم مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات المالية وخاصة الاقراض والتوفير والمدفوعات كما يوفر لأي منشأة أعمال مجموعة واسعة من الخدمات المالية اللازمة لها كما تعرف بأنها "منشآت تقبل النقود كودائع وتحترم طلبات مودعيها في سحبها وتمنح القروض او تستثمر الودائع الزائدة "

## 1.10.1 مفاهيم أبعاد التحول الرقمي.

**البعد التقني للتحول الرقمي:**يشمل البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة الرقمية المستخدمة في تقديم الخدمة مثل أنظمة المعلومات ،قواعد البيانات، والتكامل الرقمي بين الأقسام، ويعد من المحركات الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية (Vial 2019)  
**البعد البشري:** فيشير الي مدى استعداد العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات البيئة

الرقمية من حيث المهارات الرقمية والقبول التكنولوجي، والتدريب المستمر، وهو ما يؤثر مباشرة على جودة تنفيذ الخدمات (Western man et al, 2014) **البعد التنظيمي:** الحوكمة الرقمية، والرؤية الاستراتيجية، والدعم القيادي، والهيكل المؤسسي الذي يضمن استدامة مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يساهم في تحقيق نتائج فعالة ورفع مستوى رضا المواطن ( Weill & Woerner 2015 )

### 11.1 الدراسات السابقة:

**1. دراسة:** (حليمة، نسرين) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد السابع العدد الثاني، أكتوبر 2024، كلية الاقتصاد جامعة سرت هدفت الدراسة الي التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،ونم تصميم استمارة الاستبانة ،وزعت عينة الدراسة البالغة (80) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة ،وقد تم استرجاع (65) استبانة ،بنسبة (81%) تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التحول الرقمي (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية ،البنية التحتية ،أمن المعلومات) وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد

**2. دراسة :** (زينب) بعنوان "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة على العاملين بالمراكز التكنولوجية في القاهرة ،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس، كلية التجارة ،2024 ، وهدفت إلى التعرف على اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة بالدولة المصرية ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصا وزعت على عينة الدراسة البالغة 410 مفردة من العاملين بالمراكز التكنولوجية محل الدراسة و تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات ومن اهم النتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي للموارد البشرية حيث تم قبول الفرض الرئيسي والقائل بوجود تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي اثر متمثل في أبعاد التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة وتحول دورة العمل رقميا وتجربة العملاء الرقمية وثقافة المؤسسة الرقمية واوصلت الدراسة

بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزة تنافسية كما اوصلت باستمرار دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد اخري لدات المتغيرات.

**3. دراسة:** سجود بعنوان " التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين لدي العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلميةJASPSS،الإصدار رقم 69،سبتمبر 2024 ، وهدفت إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية طفيلة الكبرى .تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى ومناطقها الادارية الخمسة . لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ،ثم اعداد استبيان واستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات .أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها(170)شخصاً، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (160) وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات ،وخلصت الدراسة الي وجود ارتباط ايجابي بين الرقمنة وأداء الموظف ،كما أشارت الي ان هناك تأثير معنوي ايجابي للرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى .كما وفر الدعم النفسي لتقليل الضغط الرقمي للموظفين في البلدية .

**4 . دراسة :** (غزال وآخرون) بعنوان "التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية، مذكرات المعلم3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة، 2023 ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية \_ورقلة\_ وتم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات ، واقتصرت عملية التوزيع على اسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة (105) مفردة موزعين بين الموظفين ،المشرفين والرؤساء ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام برنامج Excel والبرنامج الاحصائي (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط تحليل الانحدار المحدد والمتعدد والبسيط وتم التوصل الي جملة من النتائج اهمها: يوجد اهتمام بالتحول الرقمي ف المؤسسة بدرجة عالية وان هناك أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي كما توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

**5. دراسة :** (سوار). بعنوان "أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية على الموظفين في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الاعمال ،كانون الاول 2023 ، وهدفت إلى التعرف على أثر تبني

البنك التجاري الأردني للتحول الرقمي بأبعاده (التقنيات أمن المعلومات ادارة العمليات الرقمية ) علي جودة الخدمات المصرفية بأبعادها(سهولة الاستخدام توفير الوقت السرية المصرفية) في البنك التجاري الاردني ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الاحصائية ،حيث قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة "الاستبيان" وقامت بتوزيعها بعدد (210) علي العملاء في الفروع الخاصة للبنك التجاري الاردني في عمان وبعد التصفية وترتيب النتائج تم الاعتماد (201) استبيان لأغراض التحليل الإحصائي وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) وبينت الدراسة عدد من النتائج كان ابرزها: اهتمام البنك بأبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية وأن البنك يستمر بتطوير الخدمات المصرفية واهتمام البنك بسلامة امن المعلومات، ووجدت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية

**6.دراسة:** (محمد، زمزم). بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت مجلة البيان العلمية عدد16، جامعة سرت كلية الاقتصاد 2023 ، وتهدف إلى تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية ،ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (110) إداريا من مديري هذه المصارف ،وقد تم استرجاع (101)استبانة أي بنسبة استرداد تساوى (92%)وبعد اجراء الاختبارات الإحصائي اللازمة الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (بعد الموارد البشرية، وبعد الهيكل التنظيمي ،وبعد التكنولوجيا)على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية التابعة لمدينة سرت في ليبيا.

## 12.1 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

نجد اتفاق هذه الدراسة الجديدة مع الدراسات السابقة في تناول الموضوع الرئيسي وهو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لقطاع المصارف ولكن من زوايا وجوانب مختلفة فليس هناك اتفاق تام بين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلاحظ ان الدراسة الحالية تلتقى مع الدراسات السابقة غي سمات محددة يمكن حصرها بمنهجها والفئة المستهدفة وبعض المتغيرات التي تناولتها مثل العلاقة بين التحول الرقمي وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي والبنية التحتية والهيكل التنظيمي والانظمة الرقمية وجودة الخدمات كما اختلفت ايضا في ان الدراسات السابقة اجريت في دول عربية مثل (ليبيا\_ الاردن \_الجزائر) نلاحظ انه يوجد دراسات سابقة في ليبيا ولكن يوجد دراسات تناولت هذه المتغيرات في ليبيا ولكن لا توجد بالتحديد في مدينة نالوت.

### 13.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

- 1\_ الاطلاع والمعرفة النظرية لموضوع الدراسة
- 2\_ الاستفادة والمساعدة في الإجراءات البحثية
- 3\_ المساعدة في توفير المراجع
- 4\_ المساعدة في إعداد الاستبيان
- 5\_ المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة
- 6\_ أخذ تصور عن تجارب أخرى في بلدان أخرى

### 14.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة في كونها تطرقت لموضوع هو التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في منطقة نالوت فقط ولم يشمل المصارف الأخرى وهذه الدراسة نقطة بدأ انطلاق نحو تحديد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من أجل الوقوف على ما هو ايجابي وفعال وتطويره والارتقاء به وتعديل ما هو سلبي من أجل النهوض به ووضعه على الطريق الصحيح.

### 15.1 الملخص التحليلي لدراسات السابقة.

من خلال عملية الاطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة تبين أن مفهوم التحول الرقمي والأداء الوظيفي قد حظيا باهتمام أكاديمي كبير على مستوى العالمي والعربي لدوريهما الفعال لتطوير قطاع المصرفي على اختلافه اذ ان غالبية الدراسات السابقة ركزت على دراسة التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين.

### الجانب النظري :

1.1. ماهية التحول الرقمي : التحول الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الاعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء. تستخدم الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي: وهو مفهوم مركب من شقين " التحول "والرقمي ."

1- لغة: التحول: تحويل الشيء أو تنقل من موضع إلى موضع آخر، أو من نشاط إلى نشاط، أو من حال إلى حال وتحويل إلى تحول الشيء أي انصراف إلى غيره. (مسفرة، ص32، سنة 2011)

الرقمي: من الرقمنه وأصل الكلمة هي الرقم، والرقم هو العلامة، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتغير عن أحد الاعداد البسيطة .

2- اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة (الكتب، المخطوطات، الجرائد) وكذلك المواد السمعية أو المواد البصرية إلى شكل ملفات ويمكن التعامل معها حتى من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية، أو معدات أو أي أجهزة أخرى. (عبد الكريم، زهير، ص90، سنة2012)

ويقصد بالرقمنة في المؤسسات المعلومات أي عملية تحويل مصادر معلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي، وتقوم هذه المؤسسات بالمعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين، وهي بذلك تساهم كذلك في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إلى إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم. (الجبري، ص34، سنة2009)

**2.2.2 التحول الرقمي:** هو عملية تحويل مصادر المعلومات على أشكال مختلفة (من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة) إلى شكل م قروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عرب النظام الثنائي (البيئات، BYTES) والذي يعتبر كذلك من أحد المهام الأساسية للمعلومات وللنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الآتية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام هذه العملية بفضل هذا الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (نجلاء، ص78، سنة2015)

**التحول الرقمي:** هو الاستفادة من الثورة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل كبير ابتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة.

مما سبق ذكره نستخلص التعريف التالي: ان التحول الرقمي اشمل وأعمق من مجرد استخدام موظفي المنظمة للحاسب الآلي والانترنت وبعض التطبيقات البسيطة في أعمالهم اليومية حيث تستطيع تعريف التحول الرقمي Digital transformation بأنه استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وانشطتها وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين افرادها (كل الإداريين والموظفين)، وفي الأداء تعاملاتها الكترونيا بشكل كامل، ولا بد ان يتم كب ذلك في بيئة تقنية او رقمية، مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية.

### 2.3.2 أهداف التحول الرقمي. (سنة، ص13، سنة2022)

1. تعزيز تطوير نظم تكنولوجيا وثقافة مالية اكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
2. تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
3. انشاء وصيانة البنية تحتية لاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وإمكانية الوصول

- اليها، وتحقيق التوازن بين وجود الخدمة وتكاليف تقديمها.
4. تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.
5. تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية للمجتمع.
6. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.
- 2.4.2 أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي. (مها، ص36، ص37، سنة 2022)**
- في ظل الاتجاهات المالية نحو الاقتصاد الرقمي، أحدث التحول الرقمي تأثيراً جوهرياً على أداء المصارف التجارية، حيث باتت تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية. ومع تطور بيئة الأعمال المصرفية، أصبح تبني استراتيجيات التحول الرقمي ضرورة لمواكبة متطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فاعلية.
- وتتمثل أبرز أبعاد التحول الرقمي في المصارف التجارية فيما يلي**
- 1- التكنولوجيا:** تعتمد المصارف التجارية على التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنيات البلوك تشين، والحوسبة السحابية، بهدف تحسين كفاءة العمليات المصرفية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز أمن المعاملات المالية.
  - 2- الاستراتيجية الرقمية:** تتطلب المصارف التجارية وضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، تتضمن تطوير البنية التحتية التكنولوجية، واعتماد نماذج أعمال رقمية جديدة تحقق أعلى مستويات الكفاءة والربحية.
  - 3- الثقافة التنظيمية:** يلعب التحول الرقمي دوراً أساسياً في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المصارف التجارية، حيث يتم التركيز على تدريب الموظفين على المهارات الرقمية، وتعزيز بيئة العمل التي تعتمد على
  - 4- الابتكار والمرونة في تنفيذ العمليات المصرفية.**
  - 5- العمليات التشغيلية:** يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة هندسة العمليات التشغيلية في المصارف التجارية، من خلال أتمته الإجراءات، وتحسين تجربة العملاء عبر الخدمات المصرفية الرقمية، مثل التطبيقات المصرفية عبر الهاتف والإنترنت البنكي.
  - 6- الأمن السيبراني:** نظراً للاعتماد الكبير على التكنولوجيا، أصبح الأمن السيبراني أحد أهم أبعاد التحول الرقمي في المصارف التجارية، حيث تسعى البنوك إلى تعزيز حماية البيانات المالية، ومكافحة الهجمات الإلكترونية، وضمان الامتثال للمعايير الأمنية العالمية.

7. **التنظيم والتشريعات:** تعمل المصارف التجارية على التكيف مع التشريعات واللوائح المنظمة للتحول الرقمي، من خلال الامتثال للقوانين المحلية والدولية، وضمان الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وحماية خصوصية العملاء.

#### 2.5.2. الأداء الوظيفي. (جهاد، ص70، سنة2022)

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في مجالات الإدارة والموارد البشرية، حيث يمثل مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة وفق معايير محددة. وقد تنوعت النظريات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، فمنها ما يركز على العوامل الفردية مثل المهارات والخبرات، ومنها ما يعتمد على الحوافز والتحفيز كعامل أساسي. يرتبط الأداء الوظيفي بعدة متغيرات مؤثرة، من بينها الرضا الوظيفي، الذي يعكس مدى توافق الموظف مع بيئة العمل ومتطلباته. فكلما زاد رضا الفرد عن وظيفته، زادت احتمالية تحسين أدائه، حيث يشعر الموظف بالتحفيز والارتباط العاطفي مع مهامه، مما يساهم في تعزيز إنتاجيته. وعلى العكس، فإن انخفاض مستوى الرضا قد يؤدي إلى تدني الأداء وزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

من ناحية أخرى، هناك علاقة بين بيئة العمل ومستوى الأداء، إذ إن توفير بيئة داعمة وتحفيزية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. ويشمل ذلك توفير الدعم التنظيمي والتدريب المستمر والتقدير المعنوي والمادي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات الأفراد وأدائهم الوظيفي.

علاوة على ذلك، يؤثر نمط القيادة داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي، حيث إن أساليب القيادة التحفيزية والتشاركية تساهم في تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين. في المقابل، فإن الأساليب السلطوية قد تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير مشجعة، مما يؤثر سلباً على الأداء.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو محصلة لتفاعل عدة عوامل، منها الفردية والتنظيمية، وهو مؤشر رئيسي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. لذا، يعد الاستثمار في تطوير أداء العاملين من خلال التدريب، والتحفيز، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، من الاستراتيجيات الأساسية لضمان جودة الأداء والتميز المؤسسي.

#### 2.6.2 دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي

للموظفين (حليمة، نسرین، ص160، ص161، سنة2024)

1. الأداء الوظيفي يعد محركاً رئيسياً للإنتاجية والنمو التنظيمي.
2. جميع الدراسات السابقة العربية والاجنبية اكدت الدور الايجابي للتحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي.

3. التحول الرقمي يعزز قدرة المنظمات على الابتكار والتطوير المستمر.
4. يساهم التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد.
5. يساعد التحول الرقمي في تحقيق الأهداف المنشودة بجودة أعلى.
6. يدعم بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

### الجانب العلمي:

#### 3.1.3 نبذة عن مصرف الجمهورية.

تأسس بانكا دي روما في 15 أبريل 1907 نتيجة اتفاق بين حكومة إيطاليا والسلطان العثماني في أواخر الحكم التركي لليبيا قبل الحكم الإيطالي، وذلك لتقديم الخدمات للعناصر الأجنبية من تجارة، وصناعة وشراء الأراضي الصالحة للزراعة في طرابلس، وبنغازي.

وخلال فترة الإدارة العسكرية البريطانية التي كانت تحكم برقة، وطرابلس، وفزان في ذلك الحين افتتح البنك البريطاني "باركليز" أول فروعه في طرابلس في 15 أبريل 1943، وفي بنغازي افتتح أول فرع في 15 يوليو من نفس العام مبتدئاً معاملاته في نطاق ضيق اقتصر على حفظ الودائع دون فوائد إلى جانب إدارة حسابات الأفراد، ومنح قروض زراعية قليلة جداً.

وفي 13 نوفمبر 1969 صدر قانون بتغيير أسماء البنوك التجارية العاملة في البلاد إلى أسماء عربية فصار "مصرف الأمة" عوضاً عن "بانكا دي روما". وفي 22 ديسمبر 1970 أصدر قانوناً آخر بشأن تأمين جميع حصص البنوك الأجنبية العاملة في البلاد، لتصبح مملوكة بالكامل لليبيا ليتم إعادة تسمية (باركليز بنك) باسم مصرف الجمهورية.

وبتاريخ 2008/4/10 صدر قرار عن مصرف ليبيا المركزي بدمج مصرفي الجمهورية والأمة في مصرف واحد تحت اسم "مصرف الجمهورية" بميزانية تلامس 20 مليار دينار ليبي، ليصبح ثاني أكبر المصارف الليبية بعد المصرف الليبي الخارجي، وبعدهم موظفين بلغ أثناء الدمج ما يزيد عن 5,800 موظف، وموظفة بعدد فروع، وصل 146 فرعاً ووكالة، وبحصة سوقية وصلت إلى 33%.

هذا وقد صدر قرار من الجمعية العمومية لمصرف الجمهورية في سنة 2013 يقضي بتحويل المصرف من مصرف تجاري تقليدي إلى مصرف إسلامي على أن يتم التحول بشكل تدريجي، وكان مصرف الجمهورية فرع فشلوم للصيرفة الإسلامية هو أول فرع إسلامي في ليبيا.

### 3.2.3 رؤية مصرف الجمهورية.

تنتشر أجهزة الصراف الآلي الخاصة بمصرف الجمهورية في عدة مواقع استراتيجية في جميع المدن الليبية وتقدم خدمات السحب المباشر والاستفسار عن الرصيد على مدار الساعة.

### 3.3.3 رسالة مصرف الجمهورية.

تجدنا عبر الجبال، والسهول، والأرياف، والمدن، والقرى ... عبر شبكة فروع منتشرة بكافة ربوع الوطن. نسعى إلى إدخال كل ما هو جديد على الصناعة المصرفية، والتقنية الليبية... نحن الشريك الاستراتيجي لكافة مشاريع البنية التحتية، والمشاريع الصناعية الضخمة .... نحن المصرف الصديق.

### 3.4.3 مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية – فرع نالوت، حيث بلغ عددهم (30) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتكون العينة متمثلةً في جميع الموظفين، وقد تم توزيع (30) استبانة على الموظفين العاملين بالمصرف، وفي نفس اليوم من توزيع الاستبانة، تمكن الحصول على عدد (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول رقم (1) يوضح عملية التوزيع بشكلٍ من التفصيل.

جدول رقم (1): عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها

| القياس | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المفقودة | الاستبيانات المستلمة | الاستبيانات الغير صالحة للتحليل | الاستبيانات الصالحة للتحليل |
|--------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| العدد  | 30                  | 0                    | 30                   | 0                               | 30                          |
| النسبة | 100%                | 0%                   | 100%                 | 0%                              | 100%                        |

يتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي كانت (30) استبانة، وبمعدل (100%)، هذه النسبة العالية تعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة، لا سيما وأنه تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.

### 3.5.3 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف البحث.

3.6.3 أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اعدادها من قبل الباحثون بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** المعلومات الأساسية (الشخصية والوظيفية) وشمل (4) فقرات لجمع معلومات عامة عن المشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)

**القسم الثاني:** أسئلة الدراسة: وتضمن هذا القسم فقرات تقيس آراء المبحوثات تجاه المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). واحتوى هذا القسم علي (5)، بينما احتوى المتغير المستقل علي ثلاثة أقسام (القسم الاول يقيس البعد التقني ويحتوي علي 5 فقرات) بينما (القسم الثاني يقيس البعد البشري ويحتوي علي 5 فقرات) بينما (القسم الثالث يقيس البعد التنظيمي يحتوي علي 5 فقرات ) تم استخدام مقياس إجابة الخماسي (غير موافق بشدة / غير موافق / محايد / موافق / موافق بشدة)

**القسم الثالث:** اجراءات جمع البيانات: لجمع البيانات اللازمة للدراسة من أفراد العينة، اتبع الباحثات الخطوات التالية:

1. بعد تصميم الاستبانة والحصول على موافقة المحكمين على صلاحيتها، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة نالوت، لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من المصرف (محل الدراسة).

2. تم التنسيق مع المسؤولين في مصرف الجمهورية بمدينة نالوت للحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانة على الموظفين المختارين ضمن العينة.

3. تم توزيع الاستبيانات يدوياً على أفراد العينة البالغ عددهم (30) موظفاً في مقر عملهم بالمصرف بتاريخ 29- مارس- 2025م.

4. تم التأكيد للمشاركين في مقدمة الاستبانة على أن مشاركتهم طوعية تماماً، وأن جميع البيانات التي سيقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

5. تم استلام الاستبيانات الموزعة على الموظفين في نفس يوم التوزيع الموافق 29- مارس- 2025م

### 3.7.3 تحليل محاور الاستبانة:

قبل الولوج في تحليل محاور الاستبانة، خضعت جميع فقرات أبعاد الدراسة إلى اختبار الثبات الفا كرونباخ، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد الدراسة يفوق ثباتها ما نسبته 60%، مما يعطي لها ثبات مقبول لاختبار فرضيات الدراسة. والجدول رقم (2) يستعرض نتائج الثبات بالتفصيل.

جدول رقم (2): اختبار الفا كرونباخ

| ت  | البعد                        | عدد الفقرات | الفا كرونباخ |
|----|------------------------------|-------------|--------------|
| 1. | البعد التقني للتحول الرقمي   | 5           | 0.859        |
| 2. | البعد البشري للتحول الرقمي   | 5           | 0.670        |
| 3. | البعد التنظيمي للتحول الرقمي | 5           | 0.861        |
| 4. | بعد الأداء الوظيفي           | 5           | 0.806        |

توضح النتائج أن جميع أبعاد الاستبانة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.6)، حيث تراوحت القيم بين 0.670 و 0.861. هذا يعكس مستوى جيد من الثبات الداخلي لفقرات كل بعد، ما يعطي موثوقية للاختبارات اللاحقة المتعلقة بفرضيات الدراسة.

### 3.8.3 تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة.

تضمنت الاستبانة عدد (3) من الأسئلة الشخصية التي تقيس البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وكانت على النحو التالي: الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

جدول رقم (3) تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

| القيم المفقودة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات                |
|----------------|----------------|-------|--------------------------|
| -              | 66.7%          | 20    | ذكر                      |
|                | 33.3%          | 10    | أنثى                     |
|                | 100%           | 30    | المجموع                  |
| -              | 20%            | 6     | أقل من 30 سنة            |
|                | 50%            | 15    | من 30 إلى أقل من 40 سنة  |
|                | 23.3%          | 7     | من 40 إلى أقل من 50 سنة  |
|                | 6.7%           | 2     | من 50 سنة فأكثر          |
|                | 100%           | 30    | المجموع                  |
| -              | 26.7%          | 8     | أقل من 5 سنوات           |
|                | 40%            | 12    | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
|                | 33.3%          | 10    | من 10 سنوات فأكثر        |
|                | 100%           | 30    | المجموع                  |

أظهر الجدول أن نسبة الذكور بلغت 66.7%، مقابل 33.3% للإناث، مما يشير إلى هيمنة الذكور على القوة العاملة في فرع المصرف محل الدراسة. هذا التوزيع قد يعكس الثقافة المهنية السائدة في القطاع المصرفي أو في المنطقة محل الدراسة.

تشير البيانات إلى أن نصف العينة تقع في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، ما يعكس أن غالبية الموظفين هم من الفئة النشطة عملياً والمحتملة تقبلاً للتحول الرقمي.

بينما تمثل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 20%، وهي مؤشر على حداثة بعض التوظيفات.

يتضح أن الغالبية (40%) يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، تليهم فئة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر (33.3%)، ثم فئة الأقل من 5 سنوات (26.7%). هذا التنوع في سنوات الخبرة يدعم في الاستجابات ويوفر منظوراً متوازناً في تقييم أبعاد التحول الرقمي.

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج واقتراح التوصيات التي ستبنى عليها، أُخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للتحليل الإحصائي الوصفي، وذلك باستخدام مقياس المتوسط الحسابي باعتباره مقياساً للوزن النسبي لعبارات الاستبانة، والانحراف المعياري باعتباره أداة لقياس تشتت الإجابات من عدمها، والجدول رقم (4) يوضح نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد التقني للتحول الرقمي.

جدول رقم (4) نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد التقني للتحول الرقمي.

| ت | الفقرة                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | متوسط الحسabi | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------------|-------------------|---------------|
|   |                                                                    |            |       |       |           |                |               |                   |               |
| 1 | تتوفر في المصارف أنظمة تقنية حديثة تدعم سير العمليات بكفاءة عالية. | 14         | 14    | 1     | 1         | 0              | 4.366         | 0.718             | مرتفعة جداً   |
|   |                                                                    | 46.7%      | 46.7% | 3.3%  | 3.3%      | 0%             |               |                   |               |
| 2 | يتم تحديث البنية التحتية الرقمية للمصر                             | 12         | 14    | 3     | 1         | 0              | 4.233         | 0.773             | مرتفعة جداً   |
|   |                                                                    | 40%        | 46.7% | 10%   | 3.3%      | 0%             |               |                   |               |

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

| مرتبة        | مرتبة | مرتبة     | مرتبة         | مرتبة | مرتبة | مرتبة | مرتبة | ف<br>بانتظام<br>لمواكبة<br>التطورا<br>ت.                                                             |   |
|--------------|-------|-----------|---------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتبة<br>جدا | 0.490 | 4.36<br>6 | 0             | 0     | 0     | 19    | 11    | تتيح<br>التقنيات<br>المستخد<br>مة في<br>المصر<br>ف<br>سرعة<br>ودقة في<br>إنجاز<br>المهام.            | 3 |
| مرتبة<br>جدا | 0.508 | 4.50<br>0 | 0             | 0     | 0     | 15    | 15    | تساهم<br>الأدوات<br>الرقمية<br>المتاحة<br>في<br>تحسين<br>جودة<br>الخدمات<br>المصر<br>فية<br>المقدمة. | 4 |
| مرتبة<br>جدا | 0.504 | 4.56<br>6 | 0             | 0     | 0     | 13    | 17    | يتم<br>الاستفادة<br>من<br>أحدث<br>التقنيات<br>لتبسيط<br>الإجراءا<br>ت<br>الداخلية<br>للمصر<br>ف.     | 5 |
| مرتبة<br>جدا | 0.488 | 4.40<br>6 | المتوسط العام |       |       |       |       |                                                                                                      |   |

جاء المتوسط العام (4.406) بدرجة موافقة مرتفعة جداً، مما يدل على إدراك الموظفين لمستوى التقدم التقني في المصرف. أكثر الفقرات تميزاً كانت "يتم الاستفادة من أحدث التقنيات لتبسيط الإجراءات" بمتوسط (4.566)، وهو مؤشر إيجابي على جاهزية البنية التحتية التقنية

جدول رقم (5): الإحصاءات الوصفية للبعد البشري للتحول الرقمي

| ت | الفقرة                                                                | موافق<br>بشدة | موافق  | محايد  | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | مت<br>وسط<br>الحسابي | الإنحراف<br>المعياري | درج<br>ة<br>الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   |                                                                       | عدد           | عدد    | عدد    | عدد          | عدد                  |                      |                      |                      |
| 1 | يمتلك الموظفون القدرة على التكيف بفعالية مع التغيرات التقنية الجديدة. | 8             | 18     | 3      | 1            | 0                    | 4.100                | 0.711                | مرتفعة               |
|   |                                                                       | 26.7 %        | 60 %   | 10 %   | 3.3 %        | 0 %                  |                      |                      |                      |
| 2 | يتم توفير فرص تدريب مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية.          | 8             | 8      | 10     | 1            | 3                    | 3.566                | 1.222                | مرتفعة               |
|   |                                                                       | 26.7 %        | 26.7 % | 33.3 % | 3.3 %        | 10 %                 |                      |                      |                      |
| 3 | يُظهر الموظفون حماساً للتعليم                                         | 10            | 10     | 9      | 1            | 0                    | 3.966                | 0.889                | مرتفعة               |
|   |                                                                       | 33.3 %        | 33.3 % | 30 %   | 3.3 %        | 0 %                  |                      |                      |                      |

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

| وتبني<br>الأدوات<br>التكنولو<br>جية<br>الحديثة.                                                      |   |    |    |   |   |   |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|---|---|---|-----------|-----------|
| تساهم<br>المهارا<br>ت<br>الرقمية<br>للموظف<br>ين في<br>إنجاز<br>المهام<br>بشكل<br>أكثر<br>كفاءة.     | 4 | 11 | 18 | 0 | 1 | 0 | 4.30<br>0 | 0.65<br>1 |
| يشعر<br>الموظف<br>ون<br>بالدعم<br>الكافي<br>لاستخدا<br>م<br>التقنيات<br>الجديدة<br>في بيئة<br>العمل. | 5 | 12 | 13 | 5 | 0 | 0 | 4.23<br>3 | 0.72<br>7 |
| المتوسط العام                                                                                        |   |    |    |   |   |   | 4.0<br>33 | 0.56<br>8 |

سجل هذا البعد متوسطاً عاماً قدره (4.033)، بدرجة موافقة "مرتفعة"، ويلاحظ أن أدنى فقرة كانت "توفير فرص تدريب مستمرة" بمتوسط (3.566)، مما يشير إلى وجود فجوة تدريبية يجب معالجتها. بالمقابل، حظيت فقرة "الدعم الكافي لاستخدام التقنيات" بدرجة موافقة مرتفعة جداً، تعكس دعم الإدارة للموظفي جدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية للبعد التنظيمي للتحول الرقمي

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

| ت | الفقرة                                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق     | محا<br>يد | غير<br>موا<br>فق | غير<br>موا<br>فق<br>بشدة | متوس<br>ط<br>الحس<br>ابي | الإنحرا<br>ف<br>المعيار<br>ي | درجة<br>الموا<br>فقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|
|   |                                                                                            | عدد           | عدد       | عدد       | عدد              | عدد                      |                          |                              |                      |
| 1 | بدعم<br>الهيكل<br>التنظيمي<br>للمصرف<br>تطبيق<br>المبادرات<br>الرقمية<br>الجديدة.          | 13            | 16        | 1         | 0                | 0                        | 4.40<br>0                | 0.563                        | مرتفع<br>ة جدا       |
|   |                                                                                            | 43.3<br>%     | 53.3<br>% | 3.3<br>%  | %0               | %0                       |                          |                              |                      |
| 2 | تشجع<br>ثقافة<br>المصرف<br>على تبني<br>الابتكار<br>واستخدام<br>الحلول<br>الرقمية.          | 16            | 12        | 2         | 0                | 0                        | 4.46<br>6                | 0.628                        | مرتفع<br>ة جدا       |
|   |                                                                                            | 53.3<br>%     | %40       | 6.7<br>%  | %0               | %0                       |                          |                              |                      |
| 3 | تلتزم<br>الإدارة<br>العليا في<br>المصرف<br>بتطبيق<br>استراتيج<br>يات<br>التحول<br>الرقمي.  | 14            | 16        | 0         | 0                | 0                        | 4.46<br>6                | 0.507                        | مرتفع<br>ة جدا       |
|   |                                                                                            | 46.7<br>%     | 53.3<br>% | %0        | %0               | %0                       |                          |                              |                      |
| 4 | تُسهّم<br>السياسات<br>والإجراءا<br>ت<br>الداخلية<br>في تسهيل<br>عملية<br>التحول<br>الرقمي. | 14            | 16        | 0         | 0                | 0                        | 4.46<br>6                | 0.507                        | مرتفع<br>ة جدا       |
|   |                                                                                            | 46.7<br>%     | 53.3<br>% | %0        | %0               | %0                       |                          |                              |                      |

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

|                   |           |           |               |          |    |     |           |                                                                                                                      |   |
|-------------------|-----------|-----------|---------------|----------|----|-----|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع<br>ة جدا    | 0.674     | 4.40<br>0 | 0             | 1        | 0  | 15  | 14        | يرى<br>المصرف<br>أن العملاء<br>راضون<br>عن سرعة<br>المصرف<br>في تنفيذ<br>طلبات<br>الحجز أو<br>التعديل أو<br>الإلغاء. | 5 |
|                   |           |           | %0            | 3.3<br>% | %0 | %50 | 46.7<br>% |                                                                                                                      |   |
| مرت<br>فعة<br>جدا | 0.46<br>5 | 4.44<br>0 | المتوسط العام |          |    |     |           |                                                                                                                      |   |

حقق هذا البعد أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة بواقع (4.440)، بدرجة "مرتفعة جداً"، ما يدل على فعالية الدعم التنظيمي المتمثل في القيادة والسياسات والهياكل. جميع الفقرات كانت ضمن النطاق الأعلى، ما يُبرز جاهزية المؤسسة على الصعيد الإداري.

جدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لبعد الأداء الوظيفي

| ت | الفقرة                                                                      | موافق<br>بشدة | موافق     | محايد | غير<br>موا<br>فق<br>بشد<br>ة | غير<br>موا<br>فق<br>بشد<br>ة | متوس<br>ط<br>الحس<br>ابي | الانحرا<br>ف<br>المعيار<br>ي | درجة<br>الموا<br>فقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|
|   |                                                                             | عدد           | عدد       | عدد   | عدد                          | عدد                          |                          |                              |                      |
| 1 | أقوم<br>بإنجاز<br>مهامي<br>الوظيفية<br>بالدقة<br>والجودة<br>المطلو<br>بتين. | 12            | 17        | 1     | 0                            | 0                            | 4.36<br>6                | 0.556                        | مرت<br>فعة<br>جدا    |
|   |                                                                             | %40           | 56.7<br>% | %3.3  | %0                           | %0                           |                          |                              |                      |
| 2 | أظهر<br>التزاماً<br>عالياً<br>بتحقيق<br>الأهداف<br>المحددة                  | 11            | 16        | 2     | 1                            | 0                            | 4.23<br>3                | 0.727                        | مرت<br>فعة<br>جدا    |
|   |                                                                             | %36.7         | 53.3<br>% | %6.7  | 3.3<br>%                     | %0                           |                          |                              |                      |

### التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية

| مرتبة        | متوسط     | متوسط     | 0             | 0 | 3 | 16 | 11 | لي في العمل.                                                     |   |
|--------------|-----------|-----------|---------------|---|---|----|----|------------------------------------------------------------------|---|
| مرتبة<br>جدا | 0.639     | 4.26<br>6 | 0             | 0 | 3 | 16 | 11 | أساهم<br>بفعالية<br>في<br>تحقيق<br>أهداف<br>البنك<br>العام.      | 3 |
| مرتبة<br>جدا | 0.563     | 4.40<br>0 | 0             | 0 | 1 | 16 | 13 | أنجز<br>مهامي<br>الوظيفية<br>ضمن<br>الأطر<br>الزمنية<br>المحددة. | 4 |
| مرتبة<br>جدا | 0.568     | 4.43<br>3 | 0             | 0 | 1 | 15 | 14 | أبحث<br>باستمرار<br>عن<br>طرق<br>لتحسين<br>أدائي في<br>العمل.    | 5 |
| مرتبة<br>جدا | 0.46<br>1 | 4.3<br>40 | المتوسط العام |   |   |    |    |                                                                  |   |

أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في تقييم الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام (4.340)، بدرجة "مرتفعة جداً". أبرز الجوانب الإيجابية تمثلت في "الالتزام بالأطر الزمنية" و"السعي المستمر لتحسين الأداء"، مما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط والتحفيز لدى العاملين.

### 3.9.3 اختبار فرضيات الدراسة:

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، والجدول رقم (10) يظهر نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد  
جدول رقم (9) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات

| البعد          | B      | الخطأ المعياري | Beta   | قيمة T | Sig   |
|----------------|--------|----------------|--------|--------|-------|
|                | 0.911  | 0.724          |        | 1.259  | 0.219 |
| البعد التقني   | 0.168  | 0.146          | 0.178  | 1.151  | 0.260 |
| البعد البشري   | -0.015 | 0.120          | -0.019 | -0.127 | 0.900 |
| البعد التنظيمي | 0.620  | 0.160          | 0.625  | 3.867  | 0.001 |

تُظهر نتائج التحليل أن البعد التنظيمي فقط هو الذي يُؤثر بشكل معنوي وموجب على الأداء الوظيفي ( $\beta = 0.625$ , Sig = 0.001)، بينما لم يظهر كل من البعد التقني والبعد البشري تأثيراً معنوياً، نظراً لارتفاع قيمة Sig لـ 0.260 و 0.900 (على التوالي). وبناءً عليه، فإن فرضية الدراسة القائلة بأن "جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي" لا تتحقق بشكل كلي، بل جزئياً، حيث ثبت أن التأثير الإيجابي يقتصر على البعد التنظيمي فقط، وهو ما يعكس أهمية البيئة الإدارية والمؤسسية في دعم الأداء أكثر من مجرد توفر التكنولوجيا أو الموارد البشرية المؤهلة، أما الفرضيات القائلة بأن البعدين التقني والبشري يؤثران على الأداء الوظيفي فقد تم رفضهم.

### 3.10.3 النتائج والتوصيات.

#### أولاً- نتائج الدراسة:

1. ارتفاع مستوى التحول الرقمي في بعده التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة جداً من قبل الموظفين.
2. عدم وجود تأثير معنوي للبعدين التقني والبشري على الأداء الوظيفي رغم ارتفاع تقييمهما الوصفي.
3. تحقيق الأداء الوظيفي لمستويات عالية من الالتزام والدقة وجودة الإنجاز في بيئة العمل.

4. وجود قصور نسبي في توفير فرص التدريب الرقمي المستمر للموظفين.
5. أثبت نموذج الانحدار أن البعد التنظيمي هو المؤثر الوحيد بشكل معنوي على الأداء الوظيفي.

#### ثانياتوصيات الدراسة.

- من خلال نتائج الدراسة تم وضع التوصيات التالية.
1. تعزيز الدعم التنظيمي للتحول الرقمي من خلال تطوير السياسات الداخلية وتفعيل القيادة الرقمية.
  2. زيادة وتيرة برامج التدريب والتأهيل الرقمي المستمر للموظفين بمحتوى عملي متخصص.
  3. تحسين الاستفادة من الأنظمة التقنية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بشكل مباشر.
  4. تنفيذ تقييم دوري لمستوى نضج التحول الرقمي وربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي.
  5. تفعيل دور البعد البشري من خلال تحفيز الموظفين وتقدير مساهماتهم الرقمية..

## المراجع :

1. جهاد أحمد عبد الرزاق، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد ص 70 سنة 2022
2. جوني هولمستروم، مقالة من الذكاء الاصطناعي إلى التحول الرقمي، إطار عمل جاهزية الذكاء الاصطناعي، المركز السويدي للابتكار الرقمي، قسم المعلوماتية جامعة، أوميا، السويد ، إبريل 2021،
2. حليلة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ص 160,161 سنة 2024 .
3. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ص 34 سنة 2005.
4. زينب السيد محمود علي المناخلي، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة على العاملين بالمراكز التكنولوجية في القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس، كلية التجارة ،2024
5. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر مجلة كلية السياسة الاقتصاد إبريل ص 13 سنة 2022.
6. سجاد عبد الرحمن العدينت، التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين لدى العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى،مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلميةJASPSS،الإصدار رقم 69،سبتمبر 2024
7. سوار إبراهيم سلامة الذبابة، أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية على الموظفين في البنك التجاري الأردني رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الاعمال، كانون الاول 2023
8. عبد الكريم على جبر الديبسي، زهير ياسمين الطاهات، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الاتصال وتنمية أكتوبر 2012، دار النهضة، بيروت، ص 90 .
9. غزال ابتسام، مرغني اميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية، مذكرات المعلم3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة، 2023
10. محمد سالم دينون، زمزم الجدي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت مجلة البيان العلمية عدد16،جامعة سرت كلية الاقتصاد2023
11. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في المؤسسات المعلومات دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم الدراسات المعلومات، جامعة محمد سعود الإسلامية، رياض، ص 32، سنة 2011
12. مها خليل شحادة التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية، مجلة بيت المشورة إبريل 2022، مدولة قطر العدد17 .
13. نجلاء أحمد سمين، متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات المعلومات العربية مجلة المكتبات والمعلومات العدد 13 يناير 2015 ،ص 27،ص 90