



## أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي

## دراسة ميدانية بالتطبيق على المصرف التجاري الوطني – الإدارة العامة

The impact of applying digital transformation technologies on banking performance

A field study applied to the National Commercial Bank – General Administration

خالد صالح عبود

Khaled Saleh Abboud

قسم التمويل والمصارف

Department of Finance and Banking

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا – جنزور

Libyan Academy for Postgraduate Studies – Janzour

Khaled.abboud@academy.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/11/18 - تاريخ المراجعة: 2025/12/2 - تاريخ القبول: 2026/01/3 - تاريخ النشر: 2026 /2/22

## الملخص: -

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما هي تقنيات التحول الرقمي وتطبيقاته، وعلى عوامل نجاحها، وعرض وإبراز الصعوبات والتحديات التي تواجه المصرف قيد الدراسة في تطبيق هذه التقنيات، وما مدى تأثير تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات التي تم جمعها ميدانيا من العينة لمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث باختبار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية وموظفي المصرف، ولغرض الحصول على البيانات اللازمة التي تخدم وتحقق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) واشتمل التحليل على تطبيق مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارات ( t )، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، وجود أثر لتطبيق لتقنيات التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، التقنية الرقمية، النضج الرقمي، إدارة العمليات الرقمية، أمن المعلومات) على الأداء المصرفي، وأيضاً وجود تبني ملحوظ للانتقال من مصرف تقليدي إلى مصرف يعتمد على التقنية في تقديم خدماته، وكذلك وجود تحول رقمي جزئي، ولا بد من التحول الرقمي الكلي لمواكبة التطورات التي يشهدها الجهاز المصرفي.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات نذكر منها، ضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي بما يتماشى والتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة الخارجية خاصة في مجال التقنية المالية الرقمية، وذلك لاستغلال التقنية الحديثة في المصرف وإمكانية استخدامها، وضرورة العمل على توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات جيدة تسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التقنية المالية الحديثة، وأيضاً ضرورة التوجه للتحول الرقمي في ظل حدة المنافسة بين المصارف، والاستفادة من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للمصارف، وضرورة استغلال التقنية الرقمية الجديدة لمعرفة العملاء بشكل أفضل من خلال توقع رغباتهم وحاجاتهم بسرعة عن طريق تأثير التحول الرقمي في تطوير الأداء المصرفي، وكذلك ضرورة

تطوير المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة تواكب احتياجات التحول الرقمي والاقتصاد الرقمي، وتنمية وتطوير القدرات الرقمية لمواجهة خطر تحول الوظائف.

**Summary:-**

This study aims to identify digital transformation technologies and their applications, their success factors, and highlight the difficulties and challenges facing the bank under study in implementing these technologies. It also aims to identify the impact of digital transformation technologies on banking performance.

The researcher relied on the descriptive approach that combined description and analysis of the data collected in the field from the sample of the study community. The researcher tested a simple random sample of administrative leaders and bank employees. In order to obtain the necessary data that serves and achieves the study objectives, he designed a questionnaire form to collect data related to the study variables. Statistical analysis methods were used using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The analysis included the application of descriptive statistics measures such as frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, and t-tests. The study reached several conclusions, including the impact of the application of digital transformation technologies (digital strategy, digital technology, digital maturity, digital operations management, and information security) on banking performance, the presence of a significant adoption of the transition from a traditional bank to a bank that relies on technology in providing its services, and the presence of a partial digital transformation, while a complete digital transformation is necessary to keep pace with the developments witnessed by the banking system.

The study recommended a set of recommendations, including the need to develop a comprehensive strategic plan for digital transformation in line with the rapid changes taking place in the external environment, especially in the field of digital financial technology, in order to exploit modern technology in the bank and its potential use. It also called for working on providing a digital infrastructure and good communication systems that allow for keeping pace with developments in the field of modern financial technology. It also called for moving towards digital transformation in light of the intense competition between banks and taking advantage of the opportunities and advantages that digitalization offers to banks. It also called for exploiting new digital technology to better understand customers by quickly anticipating their desires and needs through the impact of digital transformation on developing banking performance. It also called for developing curricula and creating new specializations that keep pace with the needs of digital transformation and the digital economy, and developing digital capabilities to confront the threat of job transformation.

الكلمات المفتاحية: -

- التحول الرقمي Digital transformation
- تقنيات التحول الرقمي Digital transformation technologies
- التقنية الرقمية Digital technology
- الاستراتيجية الرقمية Digital strategy
- النضج الرقمي Digital maturity
- أمن المعلومات Digital maturity
- إدارة العمليات الرقمية Digital operations management
- الأداء المصرفي Banking Performance
- المصرف التجاري الوطني National Commercial Bank

المقدمة: -

إن موضوع التحول الرقمي في العصر الحديث بدأ الاهتمام به والتركيز عليه على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيز واسع من فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية، إضافة إلى التشريعات القانونية، ولهذا تعد المصارف باعتبارها أهم المؤسسات المالية التي يجب أن تعنى بتطبيق التحول الرقمي، حيث أنها تواجه في العصر الحالي العديد من التحديات التقنية والاقتصادية والبيئية التي جعلت الكثير منها تعيد تفكيرها في ثقافتها التنظيمية من أجل تحسين قدراتها لضمان بقائها والعمل على زيادة حصتها السوقية، فكان للتحول الرقمي دور مهم لدعم الشعور بالاطمئنان لذا العملاء.

أصبح التحول الرقمي يساهم في ربط الأجهزة المصرفية بكافة القطاعات العامة أو الخاصة بعضها ببعض لإنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي، وبهذا أصبحت ضرورة ملحة أكثر لتحول المصارف من مصارف تقليدية إلى مصارف رقمية باستخدام وسائل وأدوات تقنية المعلومات لمساعدتها في إنجاز الأعمال المنوطة بها بكل يسر وسهولة.

حيث أصبح التحول الرقمي يوفر الكثير من الجهد والوقت والتكلفة ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل أيضا على تبسيط الإجراءات من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة، ويخلق العديد من الفرص لتقديم خدمات مصرفية إلكترونية مبنية على الابتكار والابداع بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

يعد التحول الرقمي اليوم مطلب لكل المصارف كونه يؤدي إلى أحداث تغيير جوهري في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف، وتقديم الخدمات بأسعار أقل وجودة أفضل، ومن المتوقع أن يتسبب هذا التحول في تحسين خدمات العملاء وكسب رضائهم، والتأكد من الأمان والسرية في معاملاتهم المالية، وهذا بدوره يقود إلى تجديد الخدمات المصرفية بغية تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والمنافسة.

أولاً: اشكالية الدراسة: -

أصبح التحول الرقمي في الآونة الأخيرة من المجالات الحيوية التي تشكل تحدي للمؤسسات الخدمية بكافة أنواعها، حيث أصبحت المصارف تطبق تقنيات المعلومات والاتصال والتواصل بين أعضائها، ونظراً للتطور الذي تلعبه المصارف في اقتصاديات الدول أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً من أجل تطوير الخدمات المصرفية من خلال وسائل التقنية المختلفة في تقديم العديد من الخدمات المصرفية من أجل كسب العملاء وزيادة المنافسة والتوسع وتحسين الأداء المصرفي، ورغم كل هذا ازداد أقبال العديد من المصارف في تطبيق تقنيات التحول الرقمي إلا أن العديد من المصارف في الدول النامية ومن بينها المصارف الليبية تأخرت في تطبيق تقنيات التحول الرقمي، وبهذا تكمن اشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة؟

**ثانياً: أهداف الدراسة: -**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط الآتية: -
- 1- التعرف على ما هي تقنيات التحول الرقمي وتطبيقاته.
  - 2- التعرف على عوامل نجاح تطبيق تقنيات التحول الرقمي.
  - 3- عرض وإبراز الصعوبات والتحديات التي تواجه المصرف قيد الدراسة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي.
  - 4- التعرف على مدى تأثير تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي.
  - 5- تقديم نتائج وتوصيات تسهم في الرفع من مستوى أداء المصرف قيد الدراسة من خلال تطبيقه لتقنيات التحول الرقمي.

**ثالثاً: أهمية الدراسة: -**

- تبرز أهمية موضوع الدراسة في النقاط الآتية: -
- 1- لفت انتباه الإدارات العليا بالمصرف قيد الدراسة الى أهمية تطبيق تقنيات التحول الرقمي.
  - 2- محاولة إثراء المجلة العلمية بعنوان جديد وطرح يفيد الباحث والقارئ في موضوع دور تطبيق تقنيات التحول الرقمي في المصرف قيد الدراسة.
  - 3- فتح الأبواب أمام المهتمين بأدبيات الموضوع لمعرفة ما هي تقنيات التحول الرقمي وأبعاده.

**رابعاً: فرضية الدراسة: -**

- اعتمد الباحث على صياغة فرضيته الرئيسية بصفة أساسية الى معرفة أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي في المصرف قيد الدراسة.
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي المصرف قيد الدراسة، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: -**

- 1- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التقنية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.
- 3- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق النضج الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.
- 4- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة العمليات الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.
- 5- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أمن المعلومات على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.

**خامساً: أسباب اختيار الموضوع: -**

- من الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في مجموعة من الأسباب هي كالاتي: -
- 1- الميل الشخصي لدراسة المواضيع ذات الصلة.
  - 2- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع في ظل التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة التي تشهدها المصارف.
  - 3- الدور الحيوي الذي تقوم به المصارف من خلال القيام بمهامها التمويلية، وهذا بدوره يدعو الى التأكيد على متخذي القرار بأن يدركوا بأهمية الأداء الجماعي لما له من أثر إيجابي على النمو الاقتصادي والتطوير والعدالة الاجتماعية.

**سادساً: الصعوبات التي تواجه الدراسة: -**

- واجه الباحث العديد من الصعوبات حالت دون إنجازه الدراسة بالشكل المطلوب وخاصة فيما يتعلق بالجانب الميداني (العملي) وإن من بين هذه الصعوبات الآتي: -

- 1- سرية العمل المصرفي ومن ثم صعوبة واستحالة الحصول على البيانات الرقمية التي تخدم الدراسة بشكل مباشر.
- 2- التضارب في الأرقام والبيانات والمعطيات المجمعّة حال دون انجاز الدراسة بالشكل المطلوب.

**سابعاً : متغيرات الدراسة: -**

1- المتغير المستقل Independent Variable : ويشار إليه بأنه المدخل أو المثير باعتبار العلاقة بين مثير واستجابة أو هو العامل الذي تتم معالجته في عملية البحث للتحقق من تأثيره على ظاهرة نلاحظها أو التحقق من علاقته بها، ويعتبر مستقلاً بدلالة تأثيره. (عبد الله زايد الكيلاني، نضال كمال الشريفيين، 2011، ص 44). والمتغيرات المستقلة هي: تقنيات التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية - التقنية الرقمية - النضج الرقمي - إدارة العمليات الرقمية - أمن المعلومات).

2- المتغير التابع Dependent Variable : هو النتيجة أو العامل الذي يجرى قياسه أو ملاحظته للتعرف على اثر المتغير المستقل فيه، أي إنه المتغير الذي تزيد قيمته وتتنقص أو تتغير بطريقة ما تبعاً لزيادة أو نقصان أو تغير قيمة المتغير المستقل. (عبد الله زايد الكيلاني، ونضال كمال الشريفيين، مرجع سابق، ص 45). والمتغير التابع هو (الأداء المصرفي).

**ثامناً : بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:-**

- 1- بيئة الدراسة : تمثلت بيئة الدراسة في الجهاز المصرفي الليبي والمتمثل في المصرف التجاري الوطني.
- 2- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع القيادات الإدارية والموظفين بالمصرف التجاري الوطني.
- 3- عينة الدراسة: تم اختيار عينات عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية والموظفين بالمصرف التجاري الوطني - الإدارة العامة بمدينة البيضاء.

**تاسعاً: مصادر جمع البيانات: -**

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة فقد تم تجميع البيانات وفق المصادر الآتية: -

- 1- المصادر الأولية: مفردات العينة المبحوثة.
- 2- المصادر الثانوية: تتمثل في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من دراسات سابقة، وكتب، ودوريات، ومنشورات، ومجلات علمية، بالإضافة الى بعض المنشورات والمواقع الالكترونية على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

**عشرًا : حدود الدراسة:-**

تم تحديد حدود الدراسة من خلال الآتي:-

- 1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء وطرابلس.
- 2- الحدود الزمانية: تمثلت خلال الفترة من (01 - 01 إلى 31 - 09 - 2025) م.
- 3- الحدود البشرية: تتمثل في القيادات الإدارية والموظفين بالمصرف قيد الدراسة

إحدى عشر: الدراسات السابقة: -

1- دراسة صفاء علاء حسين، نغم حسين نعمة، بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد السادس، العدد الثاني، 2025م:

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تبني المصارف العراقية قيد الدراسة للتحول الرقمي، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجهها في تطبيق التحول الرقمي، وتحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المصارف قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تبني ملحوظ من قبل المصارف قيد الدراسة للانتقال من مصارف تقليدية إلى مصارف متممة على تقنيات في تقديم خدماتها، ووجود معوقات وتحديات في تطبيق التحول الرقمي، ووجود تحسن ملحوظ للأداء المصرفي عند تبني التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً في التحول الرقمي لما له دور في تحسين الأداء المصرفي، وضرورة تدريب الموظفين لاكتسابهم مهارات التقنيات الذكية، وضرورة إقامة الندوات والمؤتمرات للتعرف بفوائد التحول الرقمي.

2- دراسة محمد رزن محمد السعيد النطاق، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المستدام - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر، 2023م:

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة ما هو التحول الرقمي، وما دوره في تحقيق الأداء المصرفي المستدام، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها، أن التحول الرقمي هو استراتيجية للتنمية المستدامة ونماذج الأعمال، وأن مسار التنمية المستدامة في العصر الرقمي يدور حول ثلاث محاور رئيسية هي تعزيز تجربة العملاء والتركيز عليهم، وبناء قدرات تحليل البيانات، وتحويل الابتكار إلى مستويات نموذج الأعمال.

وأوصى الباحث بضرورة بناء نظام مصرفي مستدام، وتحسين الاستدامة الأخلاقية، ودمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، وضرورة تحسين الأداء المصرفي المستدام عبر واضعي السياسات لتحفيز المصارف والمؤسسات المالية لتصبح أكبر دعماً للاستدامة، وضرورة توفير رأس المال البشري الكفء لتطبيق آليات التحول الرقمي، وضرورة التدريب المستمر للموظفين لكسب مهارات أخرى في مجال تقنيات التحول الرقمي، وضرورة توفير أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات والأجهزة الذكية والمعدات والخدمات الفنية لمواجهة أي معوقات لضمان واستدامة آليات التحول الرقمي والتي تعمل على خفض المخاطر.

3- دراسة بن صافي محمد زكرياء، منقوري عبد الحق، بعنوان: أثر التحول الرقمي على أداء المصارف الجزائرية - دراسة ميدانية على المصرف الوطني الجزائري CPA وكالة عين تموشنت، جامعة عين تموشنت بلحاج - بو شعيب، الجزائر، 2023م:

تهدف الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وأهميته، وعلى أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، وأيضاً التعرف على الاستراتيجيات الحديثة في التحول الرقمي، وكذلك محاولة وضع إطار بين علاقة التحول الرقمي والدعم الإداري على الأداء المالي، ومدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن التحول الرقمي يعد من أهم أولويات المصرف قيد الدراسة، وإن التحول الرقمي يحقق الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية وتسريع المعاملات بين الأفراد والمستثمرين وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع، وإن التحول الرقمي ساعد المصرف قيد الدراسة على تحسين أدائه المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المصرف بدورات تدريبية للموظفين، وضرورة احتواء المناهج المحاسبية والإدارية على دراسات التحول الرقمي في جميع النواحي.

4- دراسة سوار إبراهيم سلامة الدبابنة، بعنوان، أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة في المصرف التجاري الأردني، جامعة الشرق الأوسط، 2023م:

هدفت الدراسة إلى تبني أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، أمن المعلومات، إدارة العمليات الرقمية) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية المصرفية) في المصرف التجاري الأردني، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها، إن المصرف التجاري الأردني يهتم بأبعاد التحول الرقمي وأبعاد الخدمات المصرفية، وأن المصرف التجاري الأردني يطور بشكل مستمر خدماته المصرفية الالكترونية، وأن المصرف التجاري الأردني يهتم بسلامة أمن المعلومات عند استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية، وأن المصرف يقدم خدمات رقمية سهلة الاستخدام، وأن المصرف يتعامل بسرية مع بيانات حسابات العملاء عند إجراء التعاملات المصرفية الالكترونية.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التطوير الخاص بالخدمات المصرفية الالكترونية، وضرورة الاستثمار في تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية للعملاء، وضرورة الاستمرار في تحسين إدارة العمليات الرقمية.

5- دراسة عامر ياسمين، همش بشري، بعنوان، التحول الرقمي في المصارف التجارية ودوره في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن - دراسة عينة من زبائن مصارف ولاية ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، الجزائر، 2023م:

يهدف الباحثان إلى التعرف على التحول الرقمي في المصارف وخصائصها، ومحاولة إبراز أهمية تحسين العلاقة مع الزبون كونه العامل الأساسي في نجاحها، وإبراز دور التحول الرقمي في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن، وتوصل الباحثان إلى أنه يوجد وعي لدى الموظفين كافة بالمسؤولية الموكلة إليهم مما يدل على أنهم تلقوا تدريباً جيداً في طريقة التعامل مع الزبائن، وأن إدارات المصرف تعمل بشكل دائم على مراجعة جودة الخدمات الرقمية المقدمة.

وأوصى الباحثان بضرورة سعي المصرف إلى الاستعمال الأمثل للتحول الرقمي في مختلف الجوانب، والإسراع في بدء بالتعاملات الالكترونية، وضرورة بناء رؤية مستقبلية لزبائن المصرف وجعلهم المحرك الأساسي ضمن ثقافته التنظيمية، وضرورة التطبيق الصحيح للتحول الرقمي داخل المصرف لضمان تسويق خارجي لخدمات المصرف المقدمة، وضرورة تكوين موظفين في المجال التقني، وضرورة العمل على تحديث المعلومات المنشورة على الموقع.

6- دراسة بشير بن داود هاجر، بن تراري إيمان، بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة المصرفية - دراسة حالة مصرف القرض الشعبي الجزائري CPA، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت - بلحاج بو شعيب، الجزائر، 2023م:

تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن مفهوم التحول الرقمي وخصائصه، وكيفية التوجه إليه، والوقوف على أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي في المصارف، والتعرف على دور التحول الرقمي في الرفع من أداء المؤسسة المصرفية، ومحاولة وضع تصور العلاقة بين التحول الرقمي والتحسين من أداء القطاع المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام التحول الرقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات المصارف بما فيها المستثمرين، وأن المصرف يعمل على توعية الموظفين بالاستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالتحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع استخدام التقنية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج المتطورة، وتنوع الخدمات المصرفية المقدمة، وضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة وتحليل وتخطيط استراتيجي لجمع عمليات الانتقال السليم للتحول الرقمي، وضرورة توفر المناخ المناسب والملائم لنجاح نظام تبني الاقتصاد الرقمي من أجل التحسين والرفع من مستوى الأداء.

**7- دراسة أسامة محمد التابعي الدنون، بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمصارف المصرية -**

**دراسة حالة مصرف مصر، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2022م:**

يهدف الباحث إلى التعرف على الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تطوير أداء وقدرات المصارف المصرية لتحسين الأداء المالي، وتحديد مكونات وعناصر تحسين الأداء المالي اللازم للرفع قدرات المصارف المصرية، ومدى تأثيرها على جودة الخدمة المالية المصرفية، وإظهار مدى وجود علاقة وتأثير بين دور التحول الرقمي ومكونات وعناصر تحسين الأداء المالي، وتحديد مدى وجود تأثير على رفع قدرات المصارف المصرية في تحسين الأداء المالي، وتوصلت إلى أن المصرف المركزي المصري له دور في التحول الرقمي للمصارف، وأن التحول الرقمي بالمصارف قد يساعد على تحسين الأداء المالي. وأوصت بضرورة العمل من أجل تطوير الوعي المصرفي لدى الموظفين للتعرف على القنوات الإلكترونية من جهة، ونشر الثقافة الإلكترونية المصرفية وأدواتها في سياق السعي نحو التغيير المستهدف، وضرورة تبني استراتيجيات مالية مدروسة ومناسبة وتأخذ بعين الاعتبار التقنيات الحديثة الملائمة التي تسهم في التقريب والتوافق الرقمي والتخلص من الفجوات الناجمة من عدم القدرة، وقصور المهارات بالتدريب والتطوير المستمرين للموظفين، وتحديث البنية التحتية لتقنيات المعلومات بهدف تطوير آليات العمل المصرفي الإلكتروني، ومواكبة التجارة الإلكترونية الحديثة.

**8- دراسة بو العيش نهاد، بو سنة شيماء، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية - دراسة**

**حالة مصرف HSBC، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو**

**الصوف، ميله، الجزائر، 2022م:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخلفية النظرية للتحول الرقمي، وتطوير استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام داخل المصرف، وزيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف من خلال التحول إلى عمليات رقمية، والتعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين العمليات في المصرف قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الانفاق الرقمي يساهم في زيادة العائد المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة الالمام الأكثر بالتحول الرقمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين الخدمات المصرفية، وضرورة استخدام التحول الرقمي لتبسيط العمليات الداخلية للمصارف، بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء، وضرورة التوجه نحو التكامل والشراكات، فالتحول الرقمي يعزز التكامل مع الشركات التقنية الناشئة والشركاء الخارجيين مما يساهم في تطوير حلول مصرفية مبتكرة، وضرورة الاستفادة من خدمات المصارف الأخرى.

**9- دراسة مها شحادة، بعنوان: تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية**

**في المصارف الإسلامية الأردنية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط،**

**الأردن، 2022م:**

تهدف الباحثة إلى بيان ما هو التحول الرقمي وأهميته، ودراسة تأثير أبعاد التحول الرقمي وعلاقته بالنضج الرقمي للمصارف الإسلامية الأردنية، ومعرفة مدى تحول المصارف الإسلامية في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى (بالنضج الرقمي)، وتوصلت الباحثة بأن المصارف الإسلامية العاملة في الأردن لم تصل إلى مستوى النضج الرقمي، وإنها ما زالت متأخرة في مجال التحول الرقمي، وإن التحول المتمثل في الأمن السيبراني هو أهم التحديات التي تواجه المصارف أثناء سيرها نحو التحول الرقمي.

وأوصت الباحثة بضرورة تبني رؤية واضحة للتحويل الرقمي في تلك المصارف للنهوض بواقع العمل المصرفي الإسلامي، وضرورة تبني استراتيجية رقمية قوية ومتماسكة، وضرورة عقد دورات تدريبية لموظفي المصرف لاطلاعهم على آخر المستجدات الرقمية والمخاطر المحتملة، وضرورة تطوير المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة تواكب احتياجات التحويل الرقمي والاقتصاد الرقمي، وتنمية وتطوير القدرات الرقمية لمواجهة خطر تحول الوظائف.

• الإطار النظري: -

أولاً: مفاهيم التحويل الرقمي: -

هناك العديد من المفاهيم للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها الآتي: -

- 1- هو عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (BY Kes) والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية للنظام المعلوماتي، بالاستناد على حسابات آلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من الأجهزة المختصة. (عامر ياسمينية، همشي بشري، 2023، ص 3).
- 2- هو التغيير المرتبط بتطبيق التقنية الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة العمل ولخدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل. (اسراء خميس، 2021، ص 18).
- 3- هو عملية ضرورية للتغيير التقني والثقافي الذي تحتاجه المؤسسة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى عملائها الرقميين. (عبد الرحمن المطرفي، 2020، ص 162).

ثانياً: خصائص التحويل الرقمي:

للتحويل الرقمي مجموعة من الخصائص هي كالاتي: (عامر ياسمينية، همشي بشري، مرجع سابق، ص 4).

- 1- المرونة.
- 2- النزاهة.
- 3- التفاعلية.
- 4- المشاركة والانتشار.
- 5- التنوع.
- 6- التكامل.
- 7- تجاوز وحدتي المكان والزمان.
- 8- اندماج الوسائط.
- 9- الانتباه والتركيز.
- 10- التخزين والحفظ.

ثالثاً: أهداف التحويل الرقمي:

تتم أهداف التحويل الرقمي في النقاط الآتية: (ثرون علي، وآخرون، 2020، ص 40 - 41).

- 1- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- 2- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف.
- 3- تسهيل عمليات البحث.
- 4- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.
- 5- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات حديثة.

- 6- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وارشفتها كمورد رقمي يمكن الوصول إليه من بعد وعن بعد.
- 7- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومات من مصادرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين.
- 8- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية، وإتاحة المعلومات أصلية مرقمة.
- 9- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المستقدمة.
- 10- أحكام الرقابة والمتابعة وتقليص فرص حدوث الأخطاء البشرية.
- 11- التقليص من ظاهرة الفساد الإداري وتتم عن طريق نشر كافة البيانات والمعلومات التي تميز الأداء على شبكة الانترنت، وتوفير للموظفين والعملاء وإعطائهم حق المساءلة عن طريق القرارات التي يعتمدها المسؤولين.
- 12- إدارة علاقات اكفاء مع العملاء، فالعمل بالنسبة للمصارف هو الأساس الذي تدرس متطلباته وتقضي حوائجه بسرعة هائلة.

#### رابعاً: أهمية التحول الرقمي: (وليد علام، 2021، ص 189).

- 1- تقديم خدمات مصرفية بشكل أسهل وأسرع دون اللجوء إلى الانتظار لفترات طويلة.
- 2- المساهمة والمساعدة في ربط القطاعات العامة والخاصة ببعضها البعض من خلال التعاون والتنسيق عبر شبكة الانترنت.
- 3- ضرورة اتجاه المصارف لمواكبة العصر والاتجاه نحو استخدام التقنية لتطبيق التحول الرقمي في تقديم خدماتها المصرفية لتحقيق رضاء العملاء.
- 4- التغلب على الضغوط الواقعة من جانب شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها، وإتاحة البرامج التقنية عبر الانترنت.
- 5- يعمل التحول الرقمي على تمكين المصارف من المنافسة بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة.

#### خامساً: أبعاد التحول الرقمي:

تكمّن أبعاد التحول الرقمي في الآتي: (سوار الدبابنه، 2023، ص 9 - 12).

- 1- الاستراتيجية الرقمية.
- 2- التقنية الرقمية.
- 3- النضج الرقمي.
- 4- إدارة العمليات الرقمية.
- 5- أمن المعلومات.

#### سادساً: أشكال التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أشكال مختلفة نذكرها في الآتي: (عامر ياسمينه، مرجع سابق، ص 8).

- 1- تطبيقات الهواتف الذكية.
- 2- الحوسبة السحابية.
- 3- انترنت الأشياء.
- 4- الذكاء الاصطناعي.
- 5- المواقع والصحف الالكترونية.

6- المراسلات البريدية الالكترونية.

7- مواقع المحادثة.

8- مواقع التواصل الاجتماعي.

9- روبرت الدردشة التفاعلي.

10- المدونات.

سابعاً: مزايا التحول الرقمي: (عدنان البار، 2019، ص 2).

1- يوفر الوقت والتكلفة والجهد بشكل كبير.

2- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستهلكين.

3- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية.

4- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

ثامناً: متطلبات التحول الرقمي: (Henriette and al 2016,p 33)

1- الحاسبات الرقمية.

2- الشبكات الرقمية.

3- شبكة محلية.

4- شبكة واسعة النطاق.

تاسعاً: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي: (بشير هاجر، بن تراري إيمان، 2023، ص 12 - 14).

أ- إيجابيات التحول الرقمي:

1- تم استغلال طريقة العمل الجديدة هذه من قبل القطاع المصرفي مقابل الكفاءات التي تجلبها، حيث تقلل المصارف التزاماتها اتجاه الموظفين مثل التأمين والتعريف وما إلى ذلك.

2- استثمار الطاقات التي يملكها المؤهلين ولم يتمكنوا من الالتحاق بالأعمال الاعتيادية، وهذا ما يطور الاقتصاد ويعزز من نشاطه، فالاقتصاد الرقمي يجعل الكفاءات مرتكز الموارد الاقتصادية على عكس الاقتصاد التقليدي مما يحسن مستوى المعيشة ومحاربة الفقر في الدول النامية.

3- يساعد على تسريع الانتقال إلى أنظمة الدفع الالكتروني، وانتقال المصارف من مصارف تقليدية إلى مصارف غير تقليدية، وبالتالي تقليل المخاطر المالية ومنع صعوبات السداد.

4- يجعل تأهيل الموظفين في هذا المجال مطلب مستمر وليس مرحلي، حيث لا تتوقف التقنية عند أي حد وتطورها مستمر.

5- الاقتصاد الرقمي هو سبب ظهور الخدمات المصرفية الالكترونية، والتي يمكن أن توفر خدمات منخفضة التكلفة لتحسين سرعة وجودة المشاريع الاستثمارية.

6- فتح الباب أمام ظهور التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، وذلك من خلال الإعلانات التجارية والخدمية والوظيفية عبر وسائل التقنية الحديثة.

7- أدى التحول الرقمي إلى إيجاد ما يعرف بالحكومة الالكترونية، أي استخدام تقنية المعلومات والاتصال في الأعمال المصرفية مما يرفع مستوى جودة الأداء المصرفي.

8- تقديم خطة لزيادة القيمة التنافسية وفرق عمل متطورة وثقافة إبداعية طويلة المدى.

ب- سلبيات التحول الرقمي:

- 1- نقص المهارات من بينها فهم التقنية والانفتاح بين المكلفين بالتحول الرقمي.
- 2- تعدد مخاطر أمن المعلومات التي تشكلها استخدام التقنية واحدة من أكبر العقبات، خاصة إذا كانت قيمة الأصول عالية والمصارف ليست جاهزة بالموارد اللازمة والتدريب والمعرفة.
- 3- تأخر القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للتحول الرقمي في الكثير من الدول ومنها معظم الدول العربية عبر التطور المتسارع الذي يشهده هذا القطاع، وتبرز أهمية هذه التشريعات في تعزيز ثقة الناس بالتجارة الإلكترونية وحفظ حقوق الملكية الفكرية.
- 4- إن الاقتصاد الرقمي كان سبب في انتشار الجرائم الإلكترونية والتي تتسم عادة بأنها صعبة الاكتشاف والاثبات، ولكنها لا تترك أثراً بعد ارتكابها.
- 5- تدفع زيادة البطالة، حيث عمل الاقتصاد الرقمي على إيجاد العديد من فرص العمل التي تحتاج إلى كفاءات.

عاشراً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي: (وليد علام، مرجع سابق، ص 192 - 193).

- 1- نقص الميزانيات تعد أحد التحديات التي تواجه التحول الرقمي.
- 2- نقص الكفاءات والكوادر البشرية المدرجة داخل المصارف.
- 3- النقص والافتقار في البنية التحتية النادرة على التعامل مع التقنيات.
- 4- عدم انتشار ثقافة استخدام التقنية في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء مثل كبار السن.
- 5- إن لاستخدام التقنية الرقمية مخاوفها من مخاطر أمن المعلومات والتي تعوق إنجاز تنفيذ التحول الرقمي.
- 6- التقادم الفكري لبعض المديرين، وعدم رغبتهم في التغيير نحو التحول الرقمي نظراً لبيروقراطيتهم المفرطة.

إحدى عشر: العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي: (Henriette and al 2016, p 46).

هناك العديد من العوامل تعد مهمة للغاية وترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي هي كالاتي:

- 1- نشر التطبيقات الإلكترونية التي تؤدي إلى عمليات القرصنة والتشويش.
- 2- تعزيز العملية التي من خلالها تستفيد المؤسسات من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وإنشاء برامج تقنية تخدم وظائفها بالفعل.
- 3- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

أثنى عشر: التقنية الجديدة في التحول الرقمي وأثرها على أداء المصارف:

تعد التقنية عنصر أساسي وهام في استراتيجية المصرف لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأنشطة المتعلقة بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة، وأيضاً تؤثر التقنية على القوى العاملة في المصرف قيد الدراسة، وعليه فإن القوى العاملة يجب أن تمتلك صفات معينة لمواكبة التغيرات والتطورات من حيث الكفاءة الوظيفية، ويتم ذلك من خلال توفر مهارات الحاسب الآلي الإلكتروني، وروح الإبداع والابتكار والتطور، وكذلك تؤثر التقنية على الأداء المصرفي، حيث أن استخدام التقنية يجعل العالم قرية صغيرة، ويسهل استخدام الاتصال السريع الذي ينعكس في مفهوم الأداء المصرفي، ولهذا يجب تطوير أنواع وأشكال وأدوات العمل المصرفي باستخدام التقنية الحديثة حتى يتسنى للمصرف قيد الدراسة من تطوير أدائه وضمان توسعه وتعزيز ميزته التنافسية.

الجانب العملي (تحليل وعرض البيانات): -

أولاً: أسلوب وأداة الدراسة: -

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من العينة لمجتمع الدراسة، والمتمثلة في القيادات الإدارية والموظفين بالمصرف قيد الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة من حيث عدد مفرداته وصعوبة الوصول إليه، وفي فترة زمنية محددة قياساً بالفترة الزمنية المتاحة للباحث، وكذلك صعوبة الحصول على إطار دقيق لمجتمع الدراسة الذي يمثل العدد الكلي والدقيق لمفرداته من القيادات الإدارية والموظفين، كل ذلك حداً بالباحث إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية وموظفي المصرف قيد الدراسة.

ولغرض الحصول على البيانات اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة في التحقق من الفرضيات التي بنيت عليها، فقد تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لذلك، حيث اشتملت على قسمين، أشتمل الأول منها على الخصائص الديموغرافية للعينة (البيانات الشخصية: النوع الاجتماعي "الجنس"، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المهنة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) ويضمن عدد (7) فقرات، وأما القسم الثاني فتضمن على أبعاد تطبيق التحول الرقمي وتم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي، ويتكون من خمسة محاور الأول يتعلق ببعد الاستراتيجية الرقمية ومكون من (8) فقرات، والمحور الثاني يتعلق ببعد التقنية الرقمية ويتكون من (8) فقرات، والمحور الثالث يتعلق ببعد النضج الرقمي ويتكون من (8) فقرات، والمحور الرابع يتعلق ببعد إدارة العمليات الرقمية ويتكون من (5) فقرات، والمحور الخامس يتعلق ببعد أمن المعلومات ويتكون من (5) فقرات، وبذلك يكون مجموع الأسئلة (34) سؤال.

وتم قياس تلك البنود باستخدام مقياس (ليكرت) المندرج والمكون من خمس درجات هي (5) موافق تماماً، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق على الإطلاق، وبعد ذلك تم توزيع عدد (120) استبانة على عدد (120) من القيادات الإدارية والموظفين يمثلون مفردات عينة الدراسة، وتم استعادة (95) استبانة، أي ما نسبته (79) % من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد عدد (25) استبانة، أي ما نسبته (21) % وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل نظراً لعدم تكامل الإجابات فيها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل هو (70) استبانة، والجدول الآتي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمرجعة والخاضعة للتحليل.

الجدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمرجعة والخاضعة للتحليل: -

ت	اسم المصرف	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المرجعة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
1	التجاري الوطني	120	95	25	70

المصدر: من إعداد الباحث.

واعتمد الباحث في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أسئلة الاستبانة على أساليب التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات وتجهيتها لعملية التحليل، واشتمل التحليل على تطبيق بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبارات (t-test) لمتغيرات الدراسة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة: -

لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - جنزور، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس من أجل أخذ ملاحظاتهم حول أسئلة الاستبانة، ولقد أبدوا موافقتهم عليها مع إعطاء بعض الملاحظات العلمية والخاصة بتعديل وصياغة بعض الفقرات

الواردة في أسئلة الاستبانة، وذلك بما يسهم ويخدم مشكلة الدراسة وفرضياتها ويحقق أهدافها، وللتعرف على درجة وضوح وفهم البنود الواردة في استبانة الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين، فقد تم أخذ عينة من المبحوثين بلغت (15) مفردة لهذا الغرض، حيث تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي حيث وجد أنه يساوي (76.4) %، وتعد نسبة ثبات عالية حسب الجانب الإحصائي.

ثالثاً: تحليل العوامل الديموغرافية: -

شمل هذا التحليل وصفا لبعض خصائص مفردات عينة البحث الديموغرافية المتضمنة بأسئلة الاستبانة وهي (النوع الاجتماعي "الجنس"، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المهنة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

الجدول رقم (2) يبين توزيع تكرار العينة المستهدفة بالتحليل وفقا للخصائص الديموغرافية: -

ر . م	المتغير	البيان	التكرارات	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	59	84.2 %
		أنثى	11	15.7 %
2	العمر	من 20 سنة إلى أقل من 35 سنة	21	30 %
		من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	24	34.2 %
		من 45 سنة إلى أقل من 60 سنة	16	22.8 %
		من 60 سنة فأكثر	9	12.8 %
3	المستوى التعليمي	دبلوم	11	15.7 %
		جامعي	44	62.8 %
		ماجستير	1	1.4 %
		دكتوراه	0	0 %
		أخرى	14	20 %
4	التخصص العلمي	محاسبة	18	25.7 %
		اقتصاد	4	5.7 %
		إدارة أعمال	12	17.1 %
		تمويل ومصارف	13	18.5 %
		قانون	5	7.1 %
		تقنية معلومات	11	15.7 %
		حاسب آلي	7	10 %
5	المهنة	رئيس مجلس الإدارة	1	1.4 %
		نائب رئيس مجلس الإدارة	1	1.4 %

أعضاء مجلس الإدارة	7	10 %		
المدير العام	1	1.4 %		
نائب المدير العام	0	0 %		
مساعد مدير العام	3	4.2 %		
مدراء إدارات	7	10 %		
نواب مدراء إدارات	8	11.4 %		
رؤساء أقسام	6	8.5 %		
نواب رؤساء أقسام	5	7.1 %		
موظفين	31	44.2 %		
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	7	10 %	6	سنوات الخبرة
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	15.7 %		
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	21	30 %		
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	16	22.8 %		
من 20 سنة فأكثر	15	21.4 %		
من دورة إلى أقل من (4) دورات	51	72.8 %	7	الدورات التدريبية
من (4) دورات فأكثر	19	27.1 %		

المصدر: من إعداد البحث استنادا على نتائج الدراسة.

يتضح من الجدول السابق المتعلق بوصف بعض الخصائص الديموغرافية للمفردات عينة الدراسة من الموظفين الحاليين بالمصرف قيد الدراسة كالتالي: -

- 1- الجنس: يتبين من الجدول أن نسبة الإناث تبلغ (15.7) % من مجموع المبحوثين، فيما بلغت نسبة الذكور (59) % من إجمالي المبحوثين، وهذا يعني أن أكثر الموظفين بالمصرف قيد الدراسة هم من الذكور.
- 2- العمر: يتضح من الجدول أن ما نسبته (30) % من مفردات عينة البحث من تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (20 إلى أقل من 35)، في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم من (35 إلى أقل من 45) هي (34.2) %، كما بلغت نسبة الموظفين من الفئة العمرية من (45 إلى أقل من 60) هي (22.8) %، وكانت نسبة الذين أعمارهم من الفئة العمرية (60) فأكثر هي (12.8) %، وهذا يعني أن أكثر الموظفين في المصرف هم من الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 45).
- 3- المستوى التعليمي: يتبين من الجدول أن (15.7) % من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل دبلوم، في حين الذين يحملون مؤهلات جامعية بلغت نسبتهم (62.8) %، في حين بلغت نسبة ممن يحملون مؤهل الماجستير (1.4) %، في حين وصلت نسبة الموظفين بالمصرف من يحملون مؤهلات أخرى (20) %، وهذا يعني أن أكثر الموظفين بالمصرف هم ممن يحملون مؤهلات جامعية.

4- التخصص العلمي: يتبين من الجدول إن (25.7) % هم من حاملي تخصص المحاسبة، في حين بلغت نسبة من يحملون تخصص اقتصاد قد بلغت نسبتهم (5.7) %، في حين بلغت نسبة من يحملون تخصص إدارة أعمال (17.1) %، وكانت نسبة من يحملون تخصص التمويل والمصارف (18.5) %، في حين بلغت نسبة من يحملون تخصص القانون (7.1) %، وكانت نسبة من يحملون تخصص تقنية المعلومات (15.7) %، في حين من يحملون تخصص الحاسب الآلي بلغت نسبتهم (10) %، وهذا يعني إن أكثر الموظفين بالمصرف هم من يحملون شهادة تخصص محاسبة.

5- المهنة: يتبين من الجدول أن (44.2) % من أفراد عينة البحث هم من شريحة الموظفين العاديين، وما نسبته (1.4) % هم من الذين يحملون صفة رئيس مجلس الإدارة ونائبه، وبلغت نسبة (10) % من يحملون صفة أعضاء مجلس الإدارة، وكانت نسبة من يحملون صفة مدير عام (1.4) %، ونسبة (4.2) % كانت لمساعد مدير العام، ومدراء إدارات ونواب مدراء إدارات بلغت نسبتهم (21.4) %، في حين بلغت نسبة رؤساء أقسام ونوابهم (15.6) %، وهذا يعني أن أكثر الموظفين بالمصرف هم من شريحة الموظفين العاديين داخل المصرف قيد الدراسة.

6- سنوات الخبرة: يتبين من الجدول أن (10) % من أفراد عينة البحث لديهم سنوات خبرة ما بين سنة إلى أقل من (5) سنوات، في حين الذين خبرتهم من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات بلغت نسبتهم (15.7) %، في حين بلغت نسبة ممن لديهم خبرة من (10) سنة إلى أقل من (15) سنة (30) %، وما نسبته (22.8) % كانت لأصحاب الخبرة ما بين (15) سنة إلى أقل من (20) سنة، وقد بلغت نسبة أصحاب الخبرة من (20) فأكثر هي (21.4) %، وهذا يعني أن أكثر الموظفين بالمصرف هم ممن أصحاب الخبرة ما بين (10) إلى أقل من (15) سنة.

7- الدورات التدريبية: يتبين من الجدول إن الموظفين الذين تحصلوا على دورات تدريبية من (1) دورة إلى أقل (4) دورات كانت نسبتهم (72.8) %، وبلغت نسبة (27.1) % للموظفين الذين تحصلوا على (4) دورات فأكثر.

#### رابعاً: التحليل الوصفي للبيانات: -

لمعرفة رأي العينة حول تقنيات التحول الرقمي وسوف نعرض مجموعة من الاختبارات من خلال الجداول الآتية.

الجدول رقم (3) يبين اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقنيات التحول الرقمي: -

التقنية	تقنيات التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأولى	الاستراتيجية الرقمية	4.25	0.713	مرتفعة
الثانية	التقنية الرقمية	3.84	0.865	مرتفعة
الثالثة	النضج الرقمي	3.59	0.719	مرتفعة
الرابعة	إدارة العمليات الرقمية	3.63	0.698	مرتفعة
الخامسة	أمن المعلومات	4.32	0.799	مرتفعة
الدرجة الكلية				
		3.92	0.709	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

نلاحظ من نتائج تحليل اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقنيات التحول الرقمي في الجدول أعلاه بأن المصرف قيد الدراسة يطبق كل تقنيات التحول الرقمي، حيث إن درجة الموافقة الكلية تساوي (3.92) وبانحراف معياري (0.709)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنيات للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

الجدول رقم (4) يبين اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقنيات التحول الرقمي: -

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
<b>التقنية الأولى: الاستراتيجية الرقمية</b>					
2	مرتفع	0.675	4.56	يملك المصرف استراتيجية رقمية واضحة	1
3	مرتفع	0.742	4.31	يملك المصرف استراتيجية تتمحور حول الاستفادة من البيانات الضخمة	2
11	مرتفع	0.656	4.77	ي دعم المصرف فكرة تطبيق الاستراتيجية الرقمية	3
4	مرتفع	0.781	4.13	يتوفر لدى المصرف إدارة ذات خبرة كافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية	4
8	مرتفع	0.727	3.97	يتوفر لدى المصرف إدارات مسؤولة لمواكبة التطورات التقنية	5
5	مرتفع	0.961	4.12	يتوفر لدى المصرف خطة لتطوير جميع نشاطاته الداخلية	6
7	مرتفع	0.768	4.09	يقوم المصرف بتغيير جوهري في وظائفه لتناسب مع التطورات الحديثة	7
6	مرتفع	0.817	4.11	يخصص المصرف ميزانية لتنفيذ استراتيجيته الرقمية	8
	مرتفع	<b>0.713</b>	<b>4.25</b>	تحليل أسئلة تقنية الاستراتيجية الرقمية	
<b>التقنية الثانية: التقنية الرقمية</b>					
1	مرتفع	0.881	4.18	يتبنى المصرف تقنيات إلكترونية متطورة تتعلق بموضوعات حسابك المصرفي	9
2	مرتفع	0.876	4.05	يطور المصرف خدماته الإلكترونية بشكل مستمر	10
6	مرتفع	0.779	3.89	يطور المصرف إجراءاته باستخدام تقنيات متطورة تغني عن الإجراءات التقليدية	11
5	مرتفع	0.891	3.91	يستخدم المصرف التقنية من خلال تقنية الحوسبة السحابية	12
7	مرتفع	0.786	3.71	تساهم التقنية في المصرف لجذب عدد كبير من الزبائن	13
8	مرتفع	0.874	3.01	تساهم التقنية في المصرف لتخفيض عدد فروع المصرف والتكاليف التشغيلية	14
4	مرتفع	0.924	3.99	يقدم المصرف خدمات مصرفية إلكترونية متنوعة	15

1	6	يسهل المصرف الوصول إلى خدماته الالكترونية المتطورة لديه	4.03	0.814	مرتفع	3
		تحليل أسئلة تقنية التقنية الرقمية	3.84	0.865	مرتفع	
التقنية الثالثة: النضج الرقمي						
1	7	يملك المصرف موظفين ذو خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية النضج الرقمي	3.03	0.669	مرتفع	8
1	8	يملك المصرف استراتيجية تتمحور حول كيفية استخراج معلومات واضحة لزيائنه	3.51	0.797	مرتفع	5
1	9	يملك المصرف القدرة على استيعاب كيفية تأثير التقنية الجديدة على العمليات المصرفية	3.88	0.967	مرتفع	2
2	0	يملك المصرف القدرة على التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة	3.18	0.678	مرتفع	7
2	1	يدعم المصرف الأساليب التقنية الحديثة	3.37	0.915	مرتفع	6
2	2	يواكب المصرف عمل الشركات المتخصصة في التقنية المالية	3.56	0.897	مرتفع	4
2	3	يحرص المصرف على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالزيائن لتسهيل عمليات التواصل	3.66	0.811	مرتفع	3
2	4	يقوم المصرف بنشر إعلاناته المتعلقة بخدماته عبر الموقع الالكتروني	4.53	0.779	مرتفع	1
		تحليل أسئلة تقنية النضج الرقمي	3.59	0.719	مرتفع	
التقنية الرابعة: إدارة العمليات الرقمية						
2	5	يملك المصرف وسائل لإدارة عملياته الرقمية الخاصة بحسابات زبائنه	3.99	0.843	مرتفع	1
2	6	يملك المصرف موظفين ذو دراية كافية بالخدمات الرقمية المقدمة	3.76	0.789	مرتفع	2
2	7	يدير المصرف عملياته الرقمية الخاصة بحسابات الزبائن بشكل مرضي	3.55	0.889	مرتفع	4
2	8	تسهل عمليات المصرف الرقمية في تقديم الخدمات المصرفية دون الرجوع إلى الفروع	3.22	0.999	مرتفع	5
2	9	تساهم عمليات المصرف الرقمية بتسريع وتنفيذ العمليات المصرفية التقليدية	3.67	0.997	مرتفع	3
		تحليل أسئلة تقنية إدارة العمليات الرقمية	3.63	0.698	مرتفع	
التقنية الخامسة: أمن المعلومات						

3	0	يمتلك المصرف سياسة خاصة بأمان العمليات الالكترونية المرتبطة بحسابات الزبائن من خلال الانترنت	4.53	0.656	مرتفع	1
3	1	يتعهد المصرف بسلامة أمن المعلومات عند استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية	4.13	0.857	مرتفع	5
3	2	يوفر المصرف الشعور بالأمان عند إجراء عمليات الدفع الالكتروني	4.16	0.879	مرتفع	4
3	3	يحرص المصرف على حماية بيئته الرقمية من القرصنة بشكل دوري	4.49	0.786	مرتفع	2
3	4	يقدم المصرف جميع الارشادات التي تضمن أمن معلومات حسابات الزبائن بشكل دوري	4.29	0.851	مرتفع	3
		تحليل أسئلة أمن المعلومات	4.32	0.799	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

نلاحظ من نتائج تحليل تقنيات التحول الرقمي الآتي: -

1- التقنية الأولى المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية) من خلال تحليل أسئلة هذه التقنية تبين بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.25) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3) وبانحراف معياري (0.713)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنية للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

2- التقنية الثانية المتمثلة في (التقنية الرقمية) يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.84) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3) وبانحراف معياري (0.865)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنية للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

3- التقنية الثالثة (النضج الرقمي) من الجدول أعلاه أتضح بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.59) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3) وبانحراف معياري (0.719)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنية للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

4- التقنية الرابعة (إدارة العمليات الرقمية) نستنتج من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.63) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3) وبانحراف معياري (0.698)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنية للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

5- التقنية الخامسة (أمن المعلومات) نستنتج من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.32) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3) وبانحراف معياري (0.799)، وهذا يدل على إن مستوى تطبيق هذه التقنية للمصرف قيد الدراسة مرتفع.

خامساً: اختبار الفرضيات: -

بعد استعراض أهم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضية الدراسة التي تنص: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة. ومن خلال الفرضية الرئيسية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية: -

1- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.

2- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التقنية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.

- 3- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق النضج الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.  
 4- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة العمليات الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.  
 5- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أمن المعلومات على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.  
 ويهدف اختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي: -

H0: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.  
 H1: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة.  
 وبناء عليه، واختبار الفرضيات الإحصائية المذكورة عند مستوى معنوية (0.05) فإنه تم استخدام اختبار (t) ومستوى المعنوية بوصفه أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة، وتكشف الجداول الآتية نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (5) يبين اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار (t): -

تقنيات التحول الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	T الإحصائية	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
		4.07	0.05	0.006
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية البديلة، ورفض الفرضية الإحصائية العدمية.		الاستنتاج: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).		

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

وبالنظر إلى الجدول السابق ومن خلال معامل الاختبار (t) ومستوى الدلالة، نجد إنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل فرضية البديلة ونرفض العدمية.

الجدول رقم (6) يبين اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار (t): -

تقنيات التحول الرقمي	التقنية الرقمية	T الإحصائية	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
		4.21	0.05	0.004
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية البديلة، ورفض الفرضية الإحصائية العدمية.		الاستنتاج: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التقنية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).		

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

وبالنظر إلى الجدول السابق ومن خلال معامل الاختبار (t) ومستوى الدلالة، نجد إنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التقنية الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (0.004)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل فرضية البديلة ونرفض العدمية.

الجدول رقم (7) يبين اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اختبار (t): -

تقنيات التحول الرقمي	النضج الرقمي	T الإحصائية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
		4.41	0.05	0.006
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية البديلة، ورفض الفرضية الإحصائية العدمية.		الاستنتاج: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق النضج الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة.

وبالنظر إلى الجدول السابق ومن خلال معامل الاختبار (t) ومستوى الدلالة، نجد إنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق النضج الرقمي على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (0.006)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل فرضية البديلة ونرفض العدمية.

الجدول رقم (8) يبين اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار (t): -

تقنيات التحول الرقمي	إدارة العمليات الرقمية	T الإحصائية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
		4.32	0.05	0.001
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية البديلة، ورفض الفرضية الإحصائية العدمية.		الاستنتاج: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة العمليات الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة.

وبالنظر إلى الجدول السابق ومن خلال معامل الاختبار (t) ومستوى الدلالة، نجد إنه يوجد أثر لتطبيق إدارة العمليات الرقمية على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل فرضية البديلة ونرفض العدمية.

الجدول رقم (9) يبين اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار (t): -

تقنيات التحول الرقمي	أمن المعلومات	T الإحصائية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
		4.25	0.05	0.006
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية البديلة، ورفض الفرضية الإحصائية العدمية.		الاستنتاج: يوجد أثر لتطبيق أمن المعلومات على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة.

وبالنظر إلى الجدول السابق ومن خلال معامل الاختبار (t) ومستوى الدلالة، نجد انه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أمن المعلومات على الأداء المصرفي للمصرف قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (0.006)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل فرضية البديلة ونرفض العدمية.

سادساً: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية (المقترحة): -

• النتائج: -

- في ضوء التحليلات النظرية والعملية لهذه الدراسة توصل الباحث على عدة نتائج هي كالاتي: -
- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق لتقنيات التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، التقنية الرقمية، النضج الرقمي، إدارة العمليات الرقمية، أمن المعلومات) على الأداء المصرفي في المصرف قيد الدراسة.
  - 2- وجود تبني ملحوظ للانتقال من مصرف تقليدي إلى مصرف يعتمد على التقنية في تقديم خدماته.
  - 3- وجود تحول رقمي جزئي، ولا بد من التحول الرقمي الكلي لمواكبة التطورات التي يشهدها الجهاز المصرفي.
  - 4- يساعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة وجهد.
  - 5- يساعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحسين الأداء المصرفي.
  - 6- يسهل تطبيق تقنيات التحول الرقمي في التعامل والتواصل بين الأفراد والمصرف قيد الدراسة، ويكسر حواجز الخدمات التقليدية.
  - 7- وجود معوقات وتحديات في تطبيق تقنيات التحول الرقمي.

• التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بالآتي: -

- 1- ضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي بما يتماشى والتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة الخارجية، خاصة في مجال التقنية المالية الرقمية، وذلك لاستغلال التقنية الحديثة في المصرف وإمكانية استخدامها.
- 2- ضرورة العمل على توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات جيدة تسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التقنية المالية الحديثة.
- 3- ضرورة التوجه للتحول الرقمي في ظل حدة المنافسة بين المصارف، والاستفادة من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للمصارف.
- 4- ضرورة استغلال التقنية الرقمية الجديدة لمعرفة العملاء بشكل أفضل من خلال توقع رغباتهم وحاجاتهم بسرعة عن طريق تأثير التحول الرقمي في تطوير الأداء المصرفي.
- 5- ضرورة العمل من أجل تطوير الوعي المصرفي لدى العملاء للتعرف على القنوات الالكترونية من جهة، ونشر الثقافة الالكترونية المصرفية وأدواتها في سياق السعي نحو التغيير المستهدف.
- 6- ضرورة تطوير المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة تواكب احتياجات التحول الرقمي والاقتصاد الرقمي، وتنمية وتطوير القدرات الرقمية لمواجهة خطر تحول الوظائف.
- 7- ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية بشكل مستمر على أحدث التقنيات بهدف مواكبة الخدمات الرقمية الحديثة.
- 8- ضرورة المشاركة في المؤتمرات والندوات والورش العلمية التي تدعم عملية التحول الرقمي.

• الدراسات المستقبلية (المقترحة): -

- 1- أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المالي في المصارف التجارية الليبية.
- 2- أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحسين الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية.
- 3- أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء المصرفي في المصارف الإسلامية الليبية.

المراجع: -

أولاً: المراجع العربية: -

- 1- اسراء أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، جامعة دمياط، مصر، 2021م.
- 2- بشير بن داود هاجر، بن تراري إيمان، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة البنكية - دراسة حالة مصرف القرض الشعبي الجزائري، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، جامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب، الجزائر، 2023م.
- 3- ثرون هادي عب علي، التحول الرقمي للعمليات المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد مائة وستة وعشرون، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2020م.
- 4- سوار أبراهيم سلامة الدبانة، أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة في المصرف التجاري الأردني، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2023م.
- 5- عامر ياسمينة، همشي بشرى، التحول الرقمي في المصارف التجارية ودوره في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن - دراسة عينة من زبائن مصارف ولاية ميله، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023م.
- 6- عبد الرحمن بن فهد المطرفي، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية، العدد السابع، جامعة أسيوط، مصر، 2020م.
- 7- عبد الله زايد الكيلاني، نضال كمال الشريفيين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011م.
- 8- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مقال الاقتصاد الرقمي، قسم نظم المعلومات، كلية الحسابات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2019م.
- 9- وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر مسؤولي خدمات العملاء - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع المصارف بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد السادس عشر، جامعة أسوان، مصر، 2021م.

ثانياً: المراجع الاجنبية: -

- 1- Bahia, B. (2022). E-payment adoption in the era of digital transformation: the case of Algerian banking system. Journal of Contemporary Economic Studies Volume, 7(02).
- 2- Stefanovic, N., Barjaktarovic, L., & Bataev, A. (2021). Digitainability and financial performance: evidence from the Serbian banking sector. Sustainability, 13(23).
- 3- Henriette and al 2016, Henriette Emily, feki, mender, and boughzala Imed "Digital Transformation challenges" 2016. MCIS 2016 proceedings.