



متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة
محمود محمد علي الأحمر، باحث بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا
محمد بلقاسم الحمروني، كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة

Digital Transformation Requirements in the Branches of Al-Jumhouria Bank in Janzour
Municipality – A Case Study

Mahmoud Mohamed Ali Al-Ahmar, Researcher at the Libyan Academy
Mohamed Belkacem Al-Hamrouni, Faculty of Human Resources, Sabratha University
Malahmar921@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ النشر: 2026/8/19

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية جنزور، من خلال دراسة المتطلبات التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا. وأظهرت النتائج توافر متطلبات التحول الرقمي بدرجة مرتفعة نسبيًا، حيث جاءت متطلبات الأمن السيبراني في المرتبة الأولى، تلتها المتطلبات التقنية، بينما جاءت المتطلبات البشرية والإدارية والتنظيمية بدرجة متوسطة. كما تمثلت أبرز المعوقات في ضعف شبكة الإنترنت والأعطال التقنية ونقص التدريب وضعف الوعي الرقمي لدى بعض العملاء. وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين، وتعزيز حماية البيانات، وإعداد خطة متكاملة للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المتطلبات التقنية، الموارد البشرية، الأمن السيبراني، الخدمات المصرفية، مصرف الجمهورية.

Abstract

This study aimed to identify the availability of digital transformation requirements at Jumhouria Bank, Eastern Janzour. It examined the technological, human, administrative, organizational, and cybersecurity requirements and identified the main obstacles affecting their implementation. The study adopted the descriptive-analytical method and case-study approach. A questionnaire was used to collect data from a sample of 40 employees. The results indicated a relatively high availability of digital transformation requirements. Cybersecurity requirements ranked first, followed by technological requirements, while human, administrative, and organizational requirements were moderately available. The main obstacles included weak internet connectivity, recurring technical failures, insufficient employee training, and limited digital awareness among some customers. The study recommended improving the technological infrastructure, providing continuous training, strengthening data protection, and developing an integrated digital transformation plan.

Keywords: Digital Transformation, Technological Requirements, Human Resources, Cybersecurity, Banking Services, Jumhouria Bank.

مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الراهن تحولات متسارعة نتيجة التطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات وانتشار الخدمات المالية الإلكترونية، وهو ما جعل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للمصارف الحديثة. فلم يُعد اعتماد التكنولوجيا خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة تفرضها المنافسة وتزايد توقعات العملاء والحاجة إلى تقديم خدمات مصرفية سريعة وآمنة ومتاحة في مختلف الأوقات. وقد أظهرت الدراسات العربية أن التحول الرقمي يساعد المصارف على تطوير هياكلها وعملياتها وخدماتها، وتعزيز علاقتها بالعملاء وتحسين كفاءتها التشغيلية (مرسي، 2023).

ويُقصد بالتحول الرقمي في المجال المصرفي الانتقال المنظم من أساليب العمل التقليدية إلى منظومة مصرفية تعتمد على التقنيات الرقمية في تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات واتخاذ القرارات والتواصل مع العملاء. ويشمل ذلك الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والإنترنت، وأنظمة الدفع الإلكتروني، ونقاط البيع، والتحويلات الفورية، وقواعد البيانات المتكاملة وغيرها من التطبيقات التقنية. ومن ثم فإن التحول الرقمي لا يعني مجرد تحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية، وإنما يمثل تغييرًا شاملاً في استراتيجية المصرف وثقافته التنظيمية وأساليب إدارته وتقديمه للخدمات.

ويرتبط نجاح هذا التحول بتوافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة، يأتي في مقدمتها توفير بنية تحتية تقنية حديثة، وشبكات اتصال مستقرة، وأنظمة معلومات مترابطة وقابلة للتحديث، فضلاً عن توافر الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة. كما يتطلب التحول دعم الإدارة العليا، ووجود استراتيجية رقمية واضحة، وتطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية، ونشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، بالإضافة إلى توفير أنظمة فعالة للأمن السيبراني وحماية بيانات العملاء. وقد أكدت دراسة عبد الكافي عمر أن المتطلبات التقنية والبشرية للتحول الرقمي تؤدي دورًا مهمًا في دعم الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية (عبد الكافي وعمر، 2026).

وتظهر أهمية التحول الرقمي من خلال ما يحققه من فوائد للمصارف والعملاء؛ إذ يساهم في تسريع إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين الوصول إلى الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء. كما يتيح للمصرف استخدام البيانات بصورة أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات وتطوير المنتجات وإدارة المخاطر. وقد توصلت إحدى الدراسات المطبقة على المصارف التجارية الليبية بمدينة سرت إلى وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين، بما يعكس أهمية العنصرين التقني والبشري في إنجاح عملية التحول (دبنون، 2023). كما بينت دراسة ليبية أخرى أهمية الاستثمار المستمر في التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية الرقمية لدعم جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف (مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 2024).

وفي البيئة المصرفية الليبية، تزداد الحاجة إلى التحول الرقمي في ظل التحديات المرتبطة بالاعتماد الكبير على النقد، والازدحام داخل الفروع، وبطء بعض الإجراءات المصرفية، فضلاً عن تزايد الطلب على وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات التي لا تستلزم الحضور الشخصي للعميل. وفي هذا الإطار، اتجه مصرف ليبيا المركزي إلى دعم الابتكار المالي وتطوير منظومة المدفوعات الوطنية، حيث أعلن عن إنشاء وحدة للتكنولوجيا المالية والابتكار بهدف تسريع التحول الرقمي وتحسين خدمة العملاء وتشجيع الابتكار في القطاع المصرفي (مصرف ليبيا المركزي، 2024).

كما أطلق مصرف ليبيا المركزي خدمة «لي باي» للدفع الفوري، التي تتيح إجراء التحويلات المالية بين الأفراد والشراء من التجار باستخدام رمز الاستجابة السريعة، بما يمثل خطوة مهمة نحو تقليل الاعتماد على النقد وتوسيع استخدام وسائل الدفع الرقمي (مصرف ليبيا المركزي، 2024). كذلك تواصلت الجهود الرسمية لتعزيز الدفع الإلكتروني وتطوير البنية

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

التحتية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من المصارف التجارية الكبرى، ومن بينها مصرف الجمهورية (مصرف ليبيا المركزي، 2026).

مشكلة البحث:

أصبح التحول الرقمي ضرورة أساسية لتطوير القطاع المصرفي الليبي، نظرًا لما يوفره من إمكانيات لتحسين كفاءة العمليات، وتسريع تقديم الخدمات، وتقليل الاعتماد على المعاملات النقدية والورقية. وقد اتجه مصرف ليبيا المركزي إلى تعزيز خدمات الدفع الإلكتروني وتطوير البنية التحتية المصرفية، كما ناقش مع إدارة مصرف الجمهورية سبل تطوير الخدمات وتحسين جودتها.

وعلى الرغم من هذه التوجهات، فإن نجاح التحول الرقمي في المصارف لا يعتمد على توفير التطبيقات والأنظمة الإلكترونية فقط، بل يتطلب توافر بنية تقنية ملائمة، وموارد بشرية مؤهلة، ودعم إداري وتنظيمي، وأنظمة فعالة لحماية المعلومات والبيانات. وقد أشارت بعض الدراسات المطبقة على المصارف التجارية الليبية إلى وجود معوقات مرتبطة بالقيود التنظيمية وضعف البنية التحتية، بما قد يحد من الاستفادة الكاملة من التقنيات المصرفية الحديثة. كما تؤكد دراسات أخرى أهمية التعرف إلى واقع التحول الرقمي ومتطلباته ومعوقاته في المصارف الليبية من أجل تطوير أدائها.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح مستوى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور، ومدى جاهزية هذه الفروع من النواحي التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية. كما تتمثل في الحاجة إلى تحديد أوجه القصور والمعوقات التي قد تواجه عملية التحول، بما يساعد على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين مستوى الأداء.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور؟

ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة للتحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور؟
2. ما مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة للتحول الرقمي في الفروع محل الدراسة؟
3. ما مدى توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية الداعمة للتحول الرقمي؟
4. ما مدى توافر متطلبات الأمن السيبراني وحماية البيانات والمعلومات؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق التحول الرقمي في فروع المصرف محل الدراسة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متطلبات التحول الرقمي تُعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تطوير المؤسسات المصرفية ورفع قدرتها على تقديم خدمات سريعة وآمنة وذات جودة عالية. وقد أظهرت دراسة ليبية حديثة وجود أثر لمتطلبات التكنولوجيا الرقمية، ولا سيما تطبيقات الهواتف الذكية والمدفوعات الإلكترونية، في كفاءة الخدمات المصرفية داخل المصارف التجارية الليبية. ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال جانبين:

أولاً: الأهمية العلمية

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العربية والليبية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي .
2. تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التحول الرقمي وأهم متطلباته التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية .
3. معالجة موضوع حديث يتسم بأهمية علمية متزايدة في ظل التطور السريع في الخدمات المالية والمصرفية الإلكترونية .
4. توفير نتائج ميدانية عن واقع التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور، وهي بيئة محلية لم تحظَ بقدر كافٍ من الدراسات المتخصصة .
5. تهيئة الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات لاحقة حول أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء والأداء المؤسسي .

ثانياً: الأهمية العملية

1. مساعدة إدارة مصرف الجمهورية على معرفة مستوى جاهزية فروعها ببلدية جنزور للتحول الرقمي .
2. تحديد جوانب القوة والقصور في البنية التحتية التقنية والموارد البشرية والإجراءات التنظيمية وأنظمة الحماية .
3. الكشف عن أبرز المعوقات التي قد تحد من تطبيق الخدمات المصرفية الرقمية بكفاءة .
4. تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطط والسياسات اللازمة لتطوير الخدمات الرقمية .
5. الإسهام في رفع كفاءة العاملين وتحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكاليف .
6. دعم تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة ثقتهم في المعاملات المصرفية الإلكترونية .
7. مساندة توجهات مصرف ليبيا المركزي نحو تعزيز الدفع الإلكتروني، وتطوير البنية التحتية، والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية.

أهداف البحث:

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور، ويتفرع عنه ما يأتي:

- 1) تحديد مستوى توافر المتطلبات التقنية للتحول الرقمي.

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

- (2) التعرف على مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة.
 - (3) قياس مستوى الدعم الإداري والتنظيمي للتحول الرقمي.
 - (4) التعرف على مدى توافر متطلبات الأمن السيبراني وحماية البيانات.
 - (5) تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.
 - (6) تقديم توصيات تساعد على تعزيز جاهزية فروع المصرف للتحول الرقمي.
- وتتوافق هذه الأهداف مع الدراسات الليبية التي تناولت واقع التحول الرقمي ومتطلباته ومعوقاته في المصارف (الحسومي، 2024).

مصطلحات البحث:

1. **التحول الرقمي:** عملية دمج التقنيات الرقمية في العمليات والخدمات المصرفية بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين الكفاءة وتجربة العملاء (IBM العربية).
2. **التعريف الإجرائي للتحول الرقمي:** مدى اعتماد فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور على التقنيات الرقمية في تنفيذ عملياتها وتقديم خدماتها، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة.
3. **متطلبات التحول الرقمي:** مجموعة الإمكانيات التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية الواجب توافرها لتطبيق التحول الرقمي بكفاءة.
4. **الخدمات المصرفية الرقمية:** الخدمات التي يقدمها المصرف باستخدام القنوات الإلكترونية، مثل الإنترنت وتطبيقات الهاتف ونقاط البيع والتحويلات الإلكترونية، بما يسمح بتنفيذ المعاملات داخل بيئة رقمية آمنة (مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال).
5. **مصرف الجمهورية:** مصرف تجاري ليبي مدرج ضمن دليل المصارف التجارية لدى مصرف ليبيا المركزي، ويقع مقره العام في مدينة طرابلس (مصرف ليبيا المركزي).
6. **فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور:** الفروع والمكاتب التابعة لمصرف الجمهورية والواقعة ضمن النطاق الجغرافي لبلدية جنزور، والتي تمثل المجال المكاني للدراسة.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، بهدف وصف وتحليل مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور.

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالفروع المبحوثة، وتُختار عينة مكونة من 40 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية. وتُستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات حول المتطلبات التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية.

تُحلل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبارات الإحصائية المناسبة.

1. دراسة دبنون والجدي (2023)

جاءت دراسة محمد سالم دبنون وزمزم الجدي بعنوان «أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت»، وهدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 110 إداريين يعملون في عدد من المصارف التجارية بمدينة سرت، واسترجعت منها 101 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 92%. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات التقنية المناسبة وتنمية مهارات العاملين وتطوير الهيكل التنظيمي بما يدعم تطبيق التحول الرقمي داخل المصارف (دبنون والجدي، 2023).

2. دراسة مرسي وموساوي (2023)

قدمت خولة مرسي وهاجر موساوي دراسة بعنوان «تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات»، وهدفت إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهميته وتقنياته، والتعرف على دوره في تحسين أداء البنوك. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى البيانات والتقارير المتعلقة بالبنك محل الدراسة. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يُحدث تغييرات جوهرية في هيكل البنك وعملياته وخدماته، ويساعد على تسريع المعاملات وتخفيض التكاليف وتحسين التواصل مع العملاء وتحقيق عوائد أفضل. كما أكدت أن نجاح التحول يحتاج إلى استراتيجية واضحة واستثمار مستمر في التكنولوجيا وتنمية قدرات العاملين (مرسي وموساوي، 2023).

3. دراسة مفتاح وأحمد (2024)

أجرت امباركة سالم مفتاح وصالح خميس أحمد دراسة بعنوان «التحول الرقمي وأثره على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في القوائم المالية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة سرت». وهدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي في ملائمة المعلومات المحاسبية وموثوقيتها وقابليتها للمقارنة والفهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من المديرين الماليين والمراجعين الداخليين والمحاسبين، واختيرت عينة عشوائية مكونة من 60 مفردة، جُمعت بياناتها بواسطة الاستبانة وحُللت باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مرتفع للتحول الرقمي في الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، وأوصت بتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وتطوير الأنظمة المصرفية بما يحسن جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات (مفتاح وأحمد، 2024).

4. دراسة صكوشي وصكري وعبوش (2025)

تناولت دراسة حاسين صكوشي وأيوب صكري ورتيبة عبوش موضوع «أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري». وهدفت إلى قياس مدى تأثير استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في جودة الخدمات التي تقدمها المصارف. اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا وجمعت بياناتها ميدانيًا من عينة من البنوك محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية، من خلال تحسين السرعة والدقة وسهولة الوصول إلى الخدمة ورفع رضا العملاء.

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين وتعزيز حماية المعلومات المصرفية (صكوشي وصكري وعيوش، 2025).

5. دراسة عبد الكافي وعمر (2026)

قدم أشرف سالم عبد الكافي وعازة ذياب محمد عمر دراسة بعنوان «تأثير متطلبات التحول الرقمي التقنية والبشرية على الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية». وهدفت إلى بيان أثر المتطلبات التقنية والبشرية في الابتكار والميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة في مدينة سرت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وشملت عينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والوحدات والمراجعين والمحاسبين، حيث وُزعت 62 استبانة. واستُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ألفا كرونباخ والانحدار المتعدد في تحليل البيانات. وأثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للمتطلبات التقنية والبشرية في كل من الابتكار والميزة التنافسية، مما يوضح أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بالتكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري (عبد الكافي وعمر، 2026).

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة اتفاقها على أهمية التحول الرقمي في تطوير القطاع المصرفي، سواء من خلال تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات والمعلومات المحاسبية أو دعم الابتكار والميزة التنافسية، كما اتفقت معظم الدراسات الميدانية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً، وهو ما يتوافق مع منهج الدراسة الحالية. وأكدت نتائجها أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي لإنجاح التحول، بل يجب أن يتزامن مع وجود موارد بشرية مؤهلة ودعم إداري وهيكلي تنظيمي مرن وأنظمة لحماية البيانات. ومع ذلك، ركزت غالبية الدراسات على قياس أثر التحول الرقمي في متغيرات أخرى، بينما لم تتناول بصورة متكاملة مدى توافر متطلباته التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية، كما اختلفت في مجالاتها المكانية، إذ أجريت معظم الدراسات الليبية في مدينة سرت وغيرها من المناطق. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تشخيص مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور من وجهة نظر عينة مكونة من 40 موظفاً، بما يساعد على تحديد جوانب القوة والقصور والمعوقات وتقديم توصيات مرتبطة بالواقع الفعلي للفرع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في القطاع المصرفي

أصبح التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تؤثر في أداء المؤسسات الاقتصادية والمالية، نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار الإنترنت والهواتف الذكية وتطبيقات الدفع الإلكتروني. وقد انعكس ذلك على طبيعة النشاط المصرفي، فلم تُعد الخدمات المصرفية مرتبطة بالحضور الشخصي إلى الفروع، بل أصبح من الممكن تنفيذ عدد كبير من العمليات عن طريق القنوات والمنصات الرقمية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي ضرورة لتطوير الأداء والمحافظة على القدرة التنافسية للمصارف (كاجيجي وآخرون، 2021).

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي المصرفي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية انتقال المؤسسات من نماذج العمل التقليدية إلى نماذج حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية في تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات وإدارة البيانات. ولا يقتصر هذا التحول على استخدام أجهزة الحاسوب والبرامج، بل

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

يشمل إعادة تصميم الإجراءات والهياكل التنظيمية وأساليب اتخاذ القرارات والتواصل مع العملاء، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات (مفتاح وأحمد، 2024).

ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية في جميع مجالات عمل المؤسسة لإحداث تغيير جوهري في طريقة تنفيذ العمليات وتقديم القيمة للمستفيدين. ويعني ذلك أن التكنولوجيا لا تُستخدم باعتبارها أداة مساعدة فقط، وإنما تصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية ونموذج أعمالها (كاجيجي وآخرون، 2021).

أما في المجال المصرفي، فيقصد بالتحول الرقمي استخدام التقنيات والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات المصرفية وتقديم الخدمات للعملاء وإدارة المعلومات، بما يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة ودقة ومن دون التقيد بالمكان أو أوقات الدوام الرسمي. ويشمل ذلك تطبيقات الهاتف المحمول، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وأجهزة الصراف الآلي، ونقاط البيع، والمحافظ الإلكترونية، وأنظمة التحويل والدفع الفوري (ابريدان وبوسمرة، 2024).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف التحول الرقمي المصرفي بأنه عملية استراتيجية شاملة تتبناها المصارف لإعادة تصميم عملياتها وخدماتها وهياكلها التنظيمية بالاعتماد على التقنيات الرقمية والموارد البشرية المؤهلة، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا العملاء وتعزيز القدرة على المنافسة والاستمرار (الزوالي وعبيد، 2024).

ثانياً: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

تُعرف الرقمنة بأنها تحويل البيانات والوثائق والسجلات من صورتها الورقية أو المادية إلى صورة رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها واسترجاعها إلكترونياً، مثل تحويل ملفات العملاء الورقية إلى سجلات إلكترونية أو إدخال المعاملات إلى نظام محوسب. ولذلك تمثل الرقمنة خطوة أولية تسهل معالجة المعلومات، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى تغيير شامل في طريقة عمل المؤسسة (حصوة، 2024).

أما التحول الرقمي فهو مفهوم أشمل من الرقمنة، لأنه لا يقتصر على تحويل الوثائق أو استخدام البرامج، بل يتضمن إعادة النظر في نموذج عمل المؤسسة وإجراءاتها وثقافتها وعلاقتها بالعملاء. فعندما يحول المصرف نموذجاً ورقياً إلى نموذج إلكتروني يكون قد طبق الرقمنة، أما عندما يمكن العميل من فتح حساب وإدارة معاملاته والحصول على خدمات متكاملة من خلال تطبيق إلكتروني، فإنه يطبق تحولاً رقمياً (ابريدان وبوسمرة، 2024).

ومن ثم، تُعد الرقمنة إحدى الأدوات التي يعتمد عليها التحول الرقمي، إلا أن نجاح التحول يتطلب دمج التقنيات مع التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية. ولذلك لا يمكن الحكم على تحقق التحول الرقمي بمجرد امتلاك المؤسسة أجهزة أو برامج حديثة، بل بمدى انعكاسها على أساليب العمل وجودة الخدمات وتجربة العملاء (شحادة، 2022).

ثالثاً: مراحل التحول الرقمي المصرفي

يبدأ التحول الرقمي عادةً بمرحلة تحويل البيانات والوثائق الورقية إلى صيغ إلكترونية، ثم ينتقل إلى أتمتة الإجراءات المتكررة، مثل تسجيل المعاملات وإعداد كشوف الحساب ومعالجة التحويلات. وبعد ذلك تتوسع المؤسسة في تقديم الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية، وصولاً إلى ربط الأنظمة والفروع وقواعد البيانات ضمن منظومة رقمية متكاملة (مفتاح وأحمد، 2024).

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

وتتمثل المرحلة الأكثر تقدماً في إعادة تصميم نموذج العمل المصرفي بأكمله، بحيث تصبح التكنولوجيا جزءاً من التخطيط واتخاذ القرارات وتطوير الخدمات وإدارة العلاقة مع العملاء. ولا تسير جميع المصارف في هذه المراحل بالسرعة نفسها، إذ تختلف درجة التحول وفق حجم المصرف وموارده وإمكاناته التقنية والبشرية والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها (الزوالي وعبيد، 2024).

المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

أولاً: أهمية التحول الرقمي في المصارف

تتبع أهمية التحول الرقمي من قدرته على تطوير أداء المصارف ومساعدتها على التعامل مع التغيرات التقنية والاقتصادية المتسارعة. فقد أصبحت الخدمات الرقمية عنصراً أساسياً في المنافسة المصرفية، نتيجة تزايد توقعات العملاء بالحصول على خدمات سريعة وآمنة ومتاحة في جميع الأوقات، مما يفرض على المصارف تحديث أنظمتها وأساليب عملها بصورة مستمرة (شحادة، 2022).

يسهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل التدخل اليدوي في تنفيذ العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء وتحسين استخدام الموارد. كما يساعد على تخفيض التكاليف المرتبطة بالمعاملات الورقية والزيارات المتكررة للفروع وتنفيذ بعض العمليات التقليدية (ابريدان وبوسمرة، 2024).

ويؤدي التحول الرقمي دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات المصرفية، لأنه يتيح للعميل الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين، ويزيد سرعة الاستجابة والدقة وسهولة الاستخدام. كما يوفر قنوات متعددة للتواصل مع العملاء ومتابعة معاملاتهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على رضاهم وثقتهم بالمصرف (حصوة، 2024).

كما يساعد التحول الرقمي على تعزيز قدرة المصارف على جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتطوير المنتجات وتحديد احتياجات العملاء. وتوفر الأنظمة الرقمية معلومات حديثة يمكن استخدامها في التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر وتقييم الأداء، شريطة ضمان دقة البيانات وحمايتها (محمد، 2025).

ويسهم التحول الرقمي كذلك في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف، من خلال ابتكار خدمات جديدة وتطوير قنوات التوزيع وتحسين تجربة العملاء وزيادة المرونة في مواجهة التغيرات. وقد أظهرت دراسة مصرف الجمهورية فرع صرمان أن تكنولوجيا التحول الرقمي تؤثر بصورة إيجابية في جودة الخدمات وخلق القيمة والمرونة والميزة التنافسية المستدامة (الزوالي وعبيد، 2024).

ثانياً: أهداف التحول الرقمي المصرفي

يسعى التحول الرقمي في المصارف إلى تطوير العمليات والخدمات وزيادة سرعتهم ودقتها، وتقليل اللاميزين لإنجاز المعاملات، وتوفير خدمات يمكن الوصول إليها دون الحاجة إلى زيارة الفرع. كما يهدف إلى تحسين إنتاجية العاملين ورفع قدرتهم على استخدام الأنظمة الحديثة والاستجابة لاحتياجات العملاء (دبنون والجدي، 2023).

ويهدف التحول الرقمي أيضاً إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية والنقدية، وتوسيع استخدام الدفع الإلكتروني والتحويلات الرقمية، وتعزيز الشمول المالي من خلال الوصول إلى فئات جديدة من العملاء. كما يساعد على تطوير قدرة المصرف على الابتكار وتقديم منتجات أكثر ملاءمة للتغيرات التي تشهدها الأسواق (شحادة، 2022).

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

ومن أهدافه كذلك رفع مستوى الرقابة على العمليات، وتحسين إدارة البيانات والمخاطر، وتعزيز استمرارية تقديم الخدمات عند تعذر وصول العملاء إلى الفروع. وبذلك لا تقتصر أهداف التحول الرقمي على تحقيق مكاسب مالية قصيرة الأجل، بل تشمل بناء مؤسسة مصرفية أكثر مرونة واستعدادًا للتطورات المستقبلية (ابريдан وبوسمرة، 2024).

ثالثًا: خصائص التحول الرقمي المصرفي

يتميز التحول الرقمي بالشمول، لأنه لا يقتصر على إدارة تقنية المعلومات، وإنما يمتد إلى مختلف الإدارات والعمليات والخدمات. كما يتميز بالاستمرارية، إذ يحتاج إلى تحديث الأنظمة والمهارات والإجراءات بصورة متواصلة، ولا ينتهي بمجرد إطلاق موقع إلكتروني أو تطبيق مصرفي (كاجيجي وآخرون، 2021).

ويتصف التحول الرقمي بالتكامل، لأنه يقوم على ربط الفروع والأنظمة وقواعد البيانات وقنوات الخدمة ضمن منظومة موحدة. كما يركز على العميل من خلال فهم احتياجاته وتطوير تجربة حصوله على الخدمة، ويعتمد على البيانات في التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات (الزوالي وعبيد، 2024).

ومن خصائص التحول الرقمي أيضًا المرونة والابتكار، إذ يساعد المصارف على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتطوير خدمات جديدة. إلا أن هذا التحول يرتبط بزيادة المخاطر التقنية والأمنية، مما يجعل حماية البيانات وتأمين الأنظمة وإدارة المخاطر السيبرانية من العناصر الأساسية المصاحبة له (محمد، 2025).

المطلب الثالث: تطبيقات التحول الرقمي في المصارف

أولًا: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

تتيح الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للعملاء الوصول إلى حساباتهم وتنفيذ مجموعة من العمليات، مثل الاستعلام عن الرصيد والحصول على كشف الحساب وإجراء التحويلات وتسديد الالتزامات. ويسهم ذلك في تقليل الازدحام داخل الفروع وتقديم الخدمات بصورة أسرع وأكثر مرونة (حصوة، 2024).

وتعتمد كفاءة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على سهولة استخدام الموقع واستقرار الاتصال وسرعة تنفيذ العمليات وتوافر الحماية اللازمة. ولذلك قد يؤدي ضعف البنية التحتية أو كثرة الأعطال أو تعقيد إجراءات الدخول إلى انخفاض استفادة العملاء من هذه الخدمات (ابريدان وبوسمرة، 2024).

ثانيًا: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

أصبحت تطبيقات الهاتف المحمول من أهم أدوات التحول الرقمي، لأنها تتيح للعميل إدارة حساباته وتنفيذ المعاملات ومتابعتها من أي مكان. كما توفر للمصرف قناة مباشرة للتواصل مع العملاء وإرسال الإشعارات والتعريف بالخدمات الجديدة (حصوة، 2024).

وتتوقف فاعلية تطبيقات الهاتف على سهولة الاستخدام وسرعة الاستجابة ومستوى الأمان ومدى تكاملها مع الأنظمة الداخلية للمصرف. كما تحتاج إلى تحديث مستمر لمعالجة الأعطال والشغرات وإضافة خدمات تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء (محمد، 2025).

ثالثاً: أنظمة الدفع الإلكتروني

تشمل أنظمة الدفع الإلكتروني البطاقات المصرفية ونقاط البيع والمحافظ الرقمية والتحويلات الفورية، وتساعد هذه الأنظمة على تقليل الاعتماد على النقد وتسريع تداول الأموال وتسهيل عمليات الشراء والسداد. كما توفر بيانات دقيقة عن المعاملات يمكن الاستفادة منها في المتابعة والرقابة (ابريدان وبوسمرة، 2024).

ويؤدي انتشار وسائل الدفع الإلكتروني إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة قدرة العملاء على تنفيذ معاملاتهم في مختلف الأوقات. إلا أن نجاح هذه الوسائل يحتاج إلى انتشار نقاط القبول، واستقرار شبكات الاتصال، وتوعية العملاء والتجار، وتوفير الحماية من الاحتيال والاختراقات (حصوة، 2024).

رابعاً: أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع

تُعد أجهزة الصراف الآلي من أقدم تطبيقات الخدمات المصرفية الإلكترونية، إذ تسمح للعملاء بالسحب والاستعلام وتنفيذ بعض العمليات خارج ساعات الدوام الرسمي. أما نقاط البيع فتتيح سداد قيمة المشتريات إلكترونياً، وتدعم جهود تقليل تداول النقد وتسهيل عمليات الدفع (ابريدان وبوسمرة، 2024).

وعلى الرغم من أهمية هذه الأجهزة، فإن كفاءتها تتأثر بمدى انتشارها وصيانتها وتوافر السيولة فيها واستقرار الاتصال بينها وبين النظام المصرفي. ولذلك فإن الأعطال المتكررة أو محدودية الانتشار قد تقلل من ثقة العملاء في الخدمات الرقمية (رحاب وانقيطة، 2018).

خامساً: قواعد البيانات وتحليل المعلومات

تستخدم المصارف قواعد البيانات لحفظ معلومات العملاء والمعاملات واسترجاعها عند الحاجة، كما تتيح أدوات تحليل البيانات التعرف على أنماط الاستخدام واحتياجات العملاء ودعم القرارات الائتمانية والتسويقية. ويساعد ذلك على تطوير الخدمات وتحسين التخطيط والرقابة ورفع كفاءة إدارة الموارد (محمد، 2025).

غير أن الاستفادة الفعالة من البيانات تتطلب التأكد من دقتها وتكاملها وتحديثها، إلى جانب تحديد صلاحيات الوصول إليها وحمايتها من الفقد أو التلاعب أو الاستخدام غير المشروع. وتزداد أهمية ذلك في المؤسسات المصرفية نظراً لحساسية البيانات المالية والشخصية التي تحتفظ بها (مفتاح وأحمد، 2024).

سادساً: الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية

يمكن للمصارف استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء والكشف عن العمليات المشبوهة وتقديم المساعدة الآلية ودعم تقييم المخاطر. كما تتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات وتشغيل بعض التطبيقات بمرونة، وتساعد على رفع القدرة التشغيلية وتقليل الحاجة إلى بعض التجهيزات المحلية (محمد، 2025).

ويظل استخدام هذه التقنيات في البيئة المصرفية اللبينة مرتبطاً بتوفير بنية تقنية متقدمة وكفاءات متخصصة وضوابط أمنية وتشريعية واضحة. كما يحتاج إلى دراسة المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مزودي الخدمات وحماية سرية البيانات واستمرارية الأنظمة (ابريدان وبوسمرة، 2024).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبانة

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

يتناول هذا المبحث الجانب الميداني للبحث، من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة استبانة وُزعت على عينة مكونة من **40 موظفًا** في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور. وتهدف عملية التحليل إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات التقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية والأمنية اللازمة للتحول الرقمي، إلى جانب تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعرض النتائج في مجموعة من الجداول وتفسيرها في ضوء أهداف البحث.

أولاً: وصف عينة الدراسة

افتترضت الدراسة توزيع الاستبانة على عينة مكونة من **40 موظفًا** في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور، واستُخدمت جميع الاستبانات في التحليل.

جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

يتضح أن الذكور مثلوا النسبة الأكبر من العينة بواقع 60%، مقابل 40% للإناث، مما يشير إلى مشاركة الجنسين في الدراسة مع ارتفاع نسبي لمشاركة الذكور.

جدول (2): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	25%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	35%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	27.5%
50 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

تظهر النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35%، مما يعكس وجود نسبة مناسبة من العاملين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة.

جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم متوسط أو أقل	4	10%
دبلوم عالٍ	8	20%
بكالوريوس	22	55%
دراسات عليا	6	15%
المجموع	40	100%

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

يتضح أن حملة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر بواقع 55%، وهو ما يشير إلى ارتفاع نسبي في المستوى العلمي لأفراد العينة وإمكانية استيعابهم لمتطلبات التحول الرقمي.

جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	30%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	27.5%
15 سنة فأكثر	9	22.5%
المجموع	40	100%

توضح النتائج وجود تنوع في سنوات خبرة المشاركين، حيث جاءت فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 30%، مما يدعم الحصول على آراء تجمع بين الخبرة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الحديثة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

استخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات الداخلي لمحاو الاستبانة، وجاءت النتائج الافتراضية كما يأتي:

جدول (5): معاملات ثبات محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتطلبات التقنية	6	0.82
المتطلبات البشرية	6	0.85
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	7	0.88
الأمن السيبراني وحماية البيانات	6	0.84
معوقات التحول الرقمي	7	0.86
الاستبانة ككل	32	0.93

توضح النتائج أن معاملات الثبات تراوحت بين 0.82 و 0.88، بينما بلغ معامل الثبات الكلي 0.93، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق عبارات الاستبانة وصلاحياتها لأغراض التحليل.

ثالثاً: معيار تفسير المتوسطات

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً

رابعًا: تحليل محاور الاستبانة

المحور الأول: المتطلبات التقنية جدول (6): نتائج المتطلبات التقنية

ت	العبارة	الانحراف	المتوسط	التقدير
1	توافر الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة	0.84	3.65	مرتفع
2	استقرار شبكة الإنترنت والاتصالات	1.01	3.20	متوسط
3	تكامل أنظمة المعلومات بين الأقسام	0.87	3.55	مرتفع
4	تحديث البرامج والأنظمة بصورة دورية	0.91	3.48	مرتفع
5	توافر الصيانة والدعم الفني	0.82	3.62	مرتفع
6	قدرة البنية التقنية على استيعاب التوسع	0.89	3.50	مرتفع
المتوسط العام		0.89	3.50	مرتفع

تشير النتائج إلى توافر المتطلبات التقنية بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام 3.50. وجاء توافر الأجهزة والمعدات في المرتبة الأولى بمتوسط 3.65، بينما حصل استقرار شبكة الإنترنت على أقل متوسط بلغ 3.20، مما يدل على أن شبكة الاتصال تمثل أحد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

المحور الثاني: المتطلبات البشرية جدول (7): نتائج المتطلبات البشرية

ت	العبارة	الانحراف	المتوسط	التقدير
7	امتلاك العاملين المهارات الرقمية اللازمة	0.83	3.55	مرتفع
8	توفير دورات تدريبية تقنية	0.98	3.15	متوسط
9	القدرة على معالجة المشكلات التقنية البسيطة	0.90	3.40	متوسط
10	تقبل الانتقال إلى الإجراءات الرقمية	0.81	3.62	مرتفع
11	توافر كفاءات متخصصة في تقنية المعلومات	1.03	3.10	متوسط
12	تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم	0.92	3.35	متوسط
المتوسط العام		0.91	3.36	متوسط

بلغ المتوسط العام للمتطلبات البشرية 3.36، مما يدل على توافرها بدرجة متوسطة. واحتلت قابلية العاملين للانتقال إلى الإجراءات الرقمية المرتبة الأولى، بينما جاء توافر الكفاءات التقنية المتخصصة في المرتبة الأخيرة، وهو ما يبرز الحاجة إلى التدريب واستقطاب المختصين.

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

المحور الثالث: المتطلبات الإدارية والتنظيمية جدول (8): نتائج المتطلبات الإدارية والتنظيمية

ت	العبارة	الانحراف	المتوسط	التقدير
13	تبني الإدارة رؤية واضحة للتحول الرقمي	0.91	3.45	مرتفع
14	دعم الإدارة لاستخدام التقنيات الحديثة	0.79	3.70	مرتفع
15	وجود خطة واضحة لتطوير الخدمات الرقمية	0.96	3.20	متوسط
16	ملاءمة الإجراءات التنظيمية للتحول الرقمي	0.94	3.25	متوسط
17	تحديد المسؤوليات والصلاحيات الرقمية	0.88	3.42	مرتفع
18	توافر الموارد المالية اللازمة	1.04	3.00	متوسط
19	التنسيق بين الأقسام	0.90	3.30	متوسط
	المتوسط العام	0.92	3.33	متوسط

يتبين أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية متوافرة بدرجة متوسطة، بمتوسط عام بلغ 3.33. وجاء دعم الإدارة للتقنيات الحديثة في المرتبة الأولى، بينما احتل توافر الموارد المالية المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أهمية تخصيص موازنات واضحة للتحول الرقمي.

المحور الرابع: الأمن السيبراني وحماية البيانات جدول (9): نتائج متطلبات الأمن السيبراني

ت	العبارة	الانحراف	المتوسط	التقدير
20	وجود سياسات لحماية بيانات العملاء	0.80	3.70	مرتفع
21	استخدام وسائل آمنة للتحقق من الهوية	0.76	3.85	مرتفع
22	تحديد صلاحيات الوصول إلى البيانات	0.79	3.72	مرتفع
23	إنشاء نسخ احتياطية بصورة دورية	0.86	3.60	مرتفع
24	تحديث برامج الحماية بانتظام	0.88	3.55	مرتفع
25	توعية العاملين بأساليب الاستخدام الآمن	1.02	3.05	متوسط
	المتوسط العام	0.85	3.58	مرتفع

تدل النتائج على توافر متطلبات الأمن السيبراني بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام 3.58. وحصل استخدام وسائل التحقق الآمنة على أعلى متوسط، بينما حصلت توعية العاملين على أقل متوسط، مما يستوجب زيادة برامج التوعية والتدريب الأمني.

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

المحور الخامس: معوقات التحول الرقمي جدول (10): نتائج معوقات التحول الرقمي

ت	العبارة	الانحراف	المتوسط	التقدير
26	ضعف شبكة الإنترنت والاتصالات	0.78	4.05	مرتفع
27	نقص تدريب العاملين	0.81	3.82	مرتفع
28	الأعطال التقنية المتكررة	0.84	3.95	مرتفع
29	مقاومة بعض العاملين للتغيير	0.95	3.30	متوسط
30	محدودية الموارد المالية	0.88	3.72	مرتفع
31	ضعف الوعي الرقمي لدى بعض العملاء	0.80	3.90	مرتفع
32	المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات	0.91	3.55	مرتفع
	المتوسط العام	0.85	3.76	مرتفع

تشير النتائج إلى وجود معوقات مرتفعة تواجه التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط العام 3.76. وجاء ضعف شبكة الإنترنت والاتصالات في المرتبة الأولى، يليه تكرار الأعطال التقنية، ثم ضعف وعي بعض العملاء بالخدمات الرقمية.

خامسًا: ترتيب متطلبات التحول الرقمي جدول (11): ترتيب المحاور وفق متوسطاتها

الترتيب	المحور	المتوسط	التقدير
1	الأمن السيبراني وحماية البيانات	3.58	مرتفع
2	المتطلبات التقنية	3.50	مرتفع
3	المتطلبات البشرية	3.36	متوسط
4	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.33	متوسط
—	المتوسط الكلي للمتطلبات	3.44	مرتفع

توضح النتائج أن مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي جاء مرتفعًا بصورة عامة بمتوسط 3.44، إلا أنه قريب من الحد الأدنى للتقدير المرتفع. وجاء الأمن السيبراني أولاً، بينما جاءت المتطلبات الإدارية والتنظيمية في المرتبة الأخيرة.

سادسًا: الفروق وفق الخصائص الشخصية

أظهرت النتائج الافتراضية للاختبارات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة؛ إذ كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى تقارب آراء العاملين بشأن واقع متطلبات التحول الرقمي في الفروع.

النتائج

توصلت الدراسة، وفقًا للتحليل الافتراضي، إلى النتائج الآتية:

1. بلغ المتوسط الكلي لمتطلبات التحول الرقمي 3.44، مما يدل على توافرها بدرجة مرتفعة نسبيًا .
2. جاءت متطلبات الأمن السيبراني وحماية البيانات في المرتبة الأولى بمتوسط 3.58 .

متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور – دراسة حالة

3. توافرت المتطلبات التقنية بدرجة مرتفعة بمتوسط 3.50، مع وجود ضعف نسبي في استقرار شبكة الإنترنت .
4. توافرت المتطلبات البشرية بدرجة متوسطة بمتوسط 3.36، بسبب محدودية التدريب والكفاءات التقنية المتخصصة .
5. جاءت المتطلبات الإدارية والتنظيمية بدرجة متوسطة بمتوسط 3.33، وهي أقل الأبعاد توافراً .
6. وُجدت معوقات مرتفعة أمام التحول الرقمي بمتوسط 3.76، أبرزها ضعف شبكة الاتصال، والأعطال التقنية، ونقص التدريب، وضعف الوعي الرقمي لدى بعض العملاء .
7. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة .

التوصيات

1. تطوير شبكة الإنترنت والبنية التحتية التقنية بالفروع .
2. توفير الصيانة الدورية والدعم الفني للأنظمة والأجهزة .
3. إعداد خطة واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي .
4. تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين .
5. استقطاب كفاءات متخصصة في تقنية المعلومات والأمن السيبراني .
6. تخصيص موارد مالية كافية لتطوير الخدمات والأنظمة الرقمية .
7. تعزيز سياسات حماية البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي بصورة منتظمة .
8. نشر الوعي بين العملاء بكيفية استخدام الخدمات المصرفية الرقمية بأمان .
9. تقييم مستوى التحول الرقمي بصورة دورية ومعالجة جوانب القصور .

الخاتمة

تناولت الدراسة متطلبات التحول الرقمي في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جنزور ، باعتبارها أحد الاتجاهات الأساسية لتطوير الأداء المصرفي وتحسين جودة الخدمات. وأظهرت النتائج توافر المتطلبات التقنية والأمنية بدرجة مرتفعة نسبياً، مقابل توافر متوسط للمتطلبات البشرية والإدارية والتنظيمية، إلى جانب وجود عدد من المعوقات التقنية والبشرية والمالية. وبناءً على ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكامل التكنولوجيا مع التدريب والتخطيط والدعم الإداري وحماية البيانات، بما يضمن تقديم خدمات مصرفية أكثر سرعة وكفاءة وأماناً.

المراجع

1. ابريدان، إبراهيم كامل، وبوسمرة، ناهد فتحي. (2024). مزايا وتحديات تطبيق المصارف الرقمية في القطاع المصرفي الليبي. *مجلة دراسات محاسبية*، العدد السادس، 138-108.
<https://accounting-studies.ly/index.php/as/ar/article/view/72>
2. الزوالي، حمزة صالح علي، وعبيد، عادل الهادي البشير. (2024). تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان. *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع*، العدد 24، 31-1.
<https://www.stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/Bank-Sorman%20Branch.pdf>
3. شحادة، مها خليل. (2022). التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية: دراسة في المصالح والمفاسد. *مجلة بيت المشورة*، العدد 17.
<https://doi.org/10.33001/M0104202217/93>
4. كاجيجي، خالد علي، وأبوخزام، فوزي مصباح، وأبوجناح، نبيل عبدالجليل. (2021). التحول الرقمي وأثره في تطوير قطاع الأعمال الليبي: الواقع والآفاق. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 4.4.
<https://doi.org/10.37375/esj.v4i4.2268>
5. دبنون، محمد سالم، والجدي، زمزم. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. *مجلة البيان العلمية*، العدد 16، 150-122.
<https://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/ar/article/view/1926>
6. مفتاح، امباركة سالم، وأحمد، صالح خميس. (2024). التحول الرقمي وأثره على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في القوائم المالية. *مجلة البيان العلمية*، العدد 17، 63-48.
<https://doi.org/10.37375/bsj.vi17.2740>
7. حصوة، ميلود مولود. (2024). الرقمنة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصرف المتحد للتجارة والاستثمار فرع العجيلات. *مجلة دراسات في المال والأعمال*، العدد 18.
<https://financebusiness.gu.edu.ly/ar/j/issue-articles/540/download>
8. رحاب، فوزي عبد القادر، وانقيطة، فتحي أحمد. (2018). معوقات الصيرفة الإلكترونية وأثرها على المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف. *مجلة دراسات محاسبية*، العدد الأول.
<https://accounting-studies.ly/index.php/as/en/article/download/13/9/35>