



## التغيير التنظيمي وتأثيرها علي الإدارة الرقمية " دراسة تطبيقية بالمصرف الوحدة فرع بنغازي "

غادة عبدالله علي اليمنى

(طالبة دكتوراه بقسم إدارة أعمال في الأكاديمية الليبية فرع بنغازي)

تاريخ النشر: نُشر إلكترونياً بتاريخ ٢٠ أبريل ٢٠٢٦ م

### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والإدارة الرقمية ، من خلال استكشاف كيفية تأثير التحولات التنظيمية على تبني وتطبيق الإدارة الرقمية في المصارف ، يركز البحث على دراسة العوامل التنظيمية، مثل إعادة هيكلة العمليات، والتغيرات في الثقافة المؤسسية، والتكنولوجيا ، والدعم القيادي، ودورها في تسريع أو إبطاء التحول الإدارة الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات البحث الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال تم تصميم استبيانات وتوزيعها علي عينة عشوائية بسيطة لاستقصاء آراء الموظفين والمديرين، بلغ عدد الاستبيانات (٥٠) استبيانه من الموظفين ، ومقابلات مع خبراء في التحول الإدارة الرقمية ، وتم تحليلها إحصائياً بالأساليب ضمن برنامج ( SPSS ) ودراسات حالة لمصارف واجهت تحديات أو حققت نجاحاً في التحول إلى الإدارة الرقمية ، وكشفت النتائج أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نجاح الإدارة الرقمية، حيث أن المصارف التي تعتمد استراتيجيات تغيير واضحة، مثل تبسيط العمليات، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتوفير بيئة داعمة للتغيير، تحقق نتائج إيجابية في تبني الأنظمة الرقمية، كما أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتكيف مع التغيير تساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتحول الإدارة الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وأظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً حاسماً في دعم التغيير التنظيمي وتعزيز نجاح الإدارة الرقمية، من خلال وضع رؤية واضحة للتحول في الإدارة الرقمية ، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان التدريب المستمر للموظفين. بالمقابل، فإن غياب استراتيجيات التغيير الفعالة يؤدي إلى تحديات مثل مقاومة التغيير، ضعف تكامل الأنظمة الرقمية، وصعوبة تحقيق الفوائد المرجوة من الإدارة الرقمية.

توصي الدراسة المصارف باتباع نهج استراتيجي متكامل لإدارة التغيير التنظيمي بما يعزز نجاح الإدارة الرقمية، من خلال:

١. تقييم جاهزية المصارف للتحول الإدارة الرقمية ، ووضع خطط تدريجية للتغيير.
٢. إعادة هيكلة العمليات التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الرقمية.
٣. تعزيز الثقافة المصارف الداعمة للابتكار والتغيير، عبر برامج تدريبية وحوافز .

تؤكد الدراسة أن نجاح الإدارة الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية التغيير التنظيمي داخل المصرف الوحدة ، مما يجعل من الضروري تطوير سياسات مرنة واستراتيجيات تحول متكاملة لضمان استدامة التحول الإدارية الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية.

### الكلمات المفتاحية :

(الإدارة الرقمية ،التغيير التنظيمي ،التقنيات ، تكنولوجيا الحديثة )

#### **Abstract:**

This study aims to analyze the relationship between organizational change and digital management by examining how organizational transformations influence the adoption and implementation of digital management within banking institutions. The research focuses on key organizational factors, including process reengineering, changes in organizational culture, technological infrastructure, and leadership support, and their role in either accelerating or hindering the transition toward digital management. The study adopts a descriptive-analytical approach, employing both quantitative and qualitative research methods. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a simple random sample of employees and managers, comprising 50 respondents, in addition to semi-structured interviews with experts in digital transformation. The data were statistically analyzed using SPSS, alongside case studies of banks that have either encountered challenges or achieved success in digital transformation.

The findings reveal that organizational change has a direct and significant impact on the success of digital management. Banks that adopt clear change strategies—such as process simplification, organizational restructuring, and the creation of a supportive environment for change—demonstrate more positive outcomes in implementing digital systems. Furthermore, an organizational culture that promotes innovation and adaptability contributes to reducing employee resistance to digital transformation, thereby enhancing overall institutional performance.

The study also highlights the critical role of leadership in supporting organizational change and ensuring the success of digital management. This is achieved through articulating a clear vision for digital transformation, allocating necessary resources, and ensuring continuous employee training. Conversely, the absence of effective change management strategies leads to challenges such as resistance to change, weak integration of digital systems, and difficulties in realizing the expected benefits of digital management.

The study recommends that banks adopt an integrated strategic approach to managing organizational change in order to enhance the success of digital management. This includes assessing organizational readiness for digital transformation, implementing gradual change plans, restructuring organizational processes in alignment with digital

requirements, and fostering a culture that supports innovation through training programs and incentive systems

The study concludes that the success of digital management is largely contingent upon the effectiveness of organizational change within the bank. Therefore, it is essential to develop flexible policies and comprehensive transformation strategies to ensure the sustainability of digital transformation and to strengthen the competitive advantage of commercial banks.

## Keywords:

( Digital Management, Organizational Change, Technologies, Information Technology )

### ١,١ مقدمة :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات أمام تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة النظر في أساليبها الإدارية، بما يضمن قدرتها على التكيف والاستمرار. وقد برزت الإدارة الرقمية كأحد أهم المداخل الحديثة التي تعتمد على توظيف التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. غير أن تبني الإدارة الرقمية لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية، بل يستلزم إحداث تغييرات تنظيمية عميقة تمس الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية (Robbins & Judge, 2017, p. 615).

ويمثل التغيير التنظيمي آلية أساسية لتمكين المؤسسات من التكيف مع البيئة الرقمية، من خلال إعادة تصميم الأدوار الوظيفية وتطوير الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي. كما يسهم هذا التغيير في خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب الابتكار وتعزيز الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرارات وتحفيز الأداء (Burnes, 2020, p. 44).

وتتسم العلاقة بين التغيير التنظيمي والإدارة الرقمية بطابع تكاملي، حيث يُعد التغيير التنظيمي شرطاً ضرورياً لنجاح تطبيق الإدارة الرقمية، في حين تسهم الإدارة الرقمية في تعزيز فعالية التغيير وتحقيق أهدافه. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات في البيئة الحديثة يرتبط بقدرتها على دمج التغيير التنظيمي مع تبني ممارسات الإدارة الرقمية بما يحقق التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية (Kotter, 2012, p. 23).

كما أن إدارة التغيير التنظيمي توفر إطار عمل لإدارة التحديات والمقاومة التي قد تواجهها المؤسسة أثناء عملية الإدارة الرقمية، فالتغيير بطبيعته قد يواجه مقاومة من الموظفين الذين قد يشعرون بالقلق من تأثير الإدارة الرقمية على وظائفهم وأدوارهم التقليدية.

### ٢,١ الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إعداد هذه الدراسة وتشكل نتائج وتوصيات ومنهجية المتبعة فيها وهي عاملاً مساعد للباحث في صياغة الدراسة وأهدافها والتعرف على المساهمات البحثية المرتبطة بهذه الدراسة ومن هذه الدراسات :

### (١) دراسة غريندا، دينيس (٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى المعرفة التكنولوجية والمهارات الشخصية ومهارات الإدارة والقيادة ثلاث ركائز أساسية للمدير الكفاء رقمياً، ويستلزم التحول الرقمي السريع للمؤسسات إعادة تقييم هذه الورقة البحثية مفهوم الكفاءات الإدارية الرقمية (DMC) وهو إطار عمل شامل يحدد المهارات والمعارف اللازمة للمديرين للنجاح في بيئة العمل الرقمية، بالاستناد إلى إطار عمل (DIGCOMP) وانطلاقاً من مراجعة منهجية للأدبيات شملت (٤٨) دراسة محكمة، يحدد

البحث ثلاث أبعاد أساسية للكفاءات الإدارية الرقمية: المعرفة التقنية والمهارات الشخصية، المهارات الإدارية والقيادات، والتي تتضمن (١٨) كفاءة محددة، تستخدم الدراسة تحليل المحتوى الاستقرائي لتطور النموذج والتحقيق من صحته، وتساهم النتائج في النظرية من خلال تقديم فهم متعدد الأبعاد ومرتبطة بالسياق لفعالية الإدارة الرقمية، وأداة قيمة للباحثين والمؤسسات لتقييم الكفاءات الإدارية وتطويرها والاستفادة منها في المشهد الرقمي المتطور، مما يعزز في نهاية المطاف أداء الفرق الافتراضية ونتائج المؤسسة .

### (٢) دراسة حسن، منتظر زهير عبدالله، حسين علي، عباس، سنان عليوي (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد دور الادارة الرقمية في تحقيق التميز الاكاديمي من خلال دور الجاهزية التكنولوجية كوسيط ، طبقت الدراسة علي عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة بمحافظة كربلاء المقدسة ، امتداد فترة البحث من (٣-٤) مارس ٢٠٢٥ ، استخدمت استبياناه كأداة لجمع البيانات ، شملت (٦٦) استبياناه صالحة للتحليل ، استخدمت برنامج (SPSS) الاصدار (٢٥) لاختبار الفرضيات ووصف العينة إحصائياً ، وتوصل الباحث إلي مجموعة من الاستنتاجات ، أهمها أن الإدارة الرقمية تساهم في تنفيذ العمليات الاكاديمية بكفاءة أكبر ، وتعزيز مستويات صنع القرار والرؤية الاستراتيجية ، تحققي فرص التميز الاكاديمي بطريقة أكثر تنافسية في الجامعات الخاصة ، كما أوصت الدراسة الجامعات الخاصة بتبني استراتيجيات تعزيز الإدارة الرقمية ، من خلال الإلمة الإدارية والاكاديمية .

### (٣) دراسة الورفلي ،فاطمة علي (٢٠٢٤)

تهدف الدراسة إلي تحليل واقع تطبيق الانظمة الرقمية في الجامعات التعليمية الليبية ، ويعتمد التحول الرقمي السريع في التعليم العالي ويكون مقاومة التغيير وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي وكأداة استبياناه ومن المعوقات الدراسة ضعف البنية الرقمية ، ونقص التدريب في الكوادر البشرية بالنسبة للموظفين ، ومقاومة التغيير ، ومن النتائج الدراسة هي تطبيق محدد للإدارة الرقمية في التعليم العالي ، الحاجة إلي تطوير البنية التقنية الرقمية في المؤسسات التعليم ، أهمية التدريب الإداري، والكوادر البشرية وتحتاج البيئة الليبية إلي تعزيز الإدارة الرقمية أكثر من مجرد إدخال التكنولوجيا بل ببنية تحتية للإدارة الرقمية في التعليم العالي الليبي .

### (٤) السنوسي ،عبدالله محمد جامعة سرت (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلي تحليل أثر التغيير التنظيمي علي الاداء المؤسسي في المؤسسات القطاع الحكومي الليبي ، وكما يجب التعرف علي متطلبات التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات الليبية ، وما هي المعوقات التي تضعف التطبيق في الادارة الرقمية ، كما أستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار عينة عشوائية ، موظفين في مؤسسات القطاع الحكومية ، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من معوقات وصعوبات هي ضعف في الثقافة التنظيمية ، ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ، ونقص غي الكوادر البشرية التدريب ، كما يوجد علاقة بين لتغيير التنظيمي والاداء ، كما في ضعف في تطبيق لاستراتيجيات التغيير التنظيمي ، لبدء الحاجة إلي تطوير القيادات الإدارية .

### (٥) جامعة بنغازي (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلي استخدام الإدارة الرقمية لأنظمة المعلومات الإدارية وأثرها علي الإداء ، كما التعرف علي التقنيات المستخدمة في المؤسسة ، والبرامج الحديثة لنظم المعلومات ، من المعوقات في البيئة التنظيمية غير مرنة وتقاوم التغيير في المؤسسة ، كما أستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار عينة عشوائية ، موظفين في مؤسسات القطاع الحكومية ، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي الانظمة الرقمية تحسین الاداء ، وتدعيم اتخاذ القرار بنسبة للمدير ، تحتاج بيئة تنظيمية داعمة ومرنة قادرة علي أستعاب التغييرات في المؤسسات .

### (٦) جامعة طرابلس (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلي تحليل دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الليبية ، كما التعرف علي متطلبات التغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات وأثر المقاومة للتغيير ، ومن التحديات والمعوقات ضعف القيادة الإدارية في المؤسسة ، غياب الرؤية الواضحة للقيادة ، ضعف التواصل بين القيادة والموظفين في المؤسسة ، التنظيمية في المؤسسات الليبية ، وما هي المعوقات التي تضعف التطبيق في الادارة الرقمية ، كما أستخدم المنهج الوصفي

التحليلي ، تم اختيار عينة عشوائية ، موظفين في مؤسسات القطاع الحكومية ، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي القيادة عامل حاسم في نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ، ضعف القيادة يؤدي لفشل التغيير ، ضرورة تدريب القيادات الإدارية ، أن نجاح التغيير التنظيمي في ليبيا مرتبط مباشرة بكفاءة القيادات الإدارية فعالة.

### (٧) دراسة ميرة (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط، وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية، واختيار مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة بشركة الزاوية لتكرير النفط، والبالغ عددها (١٩٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد التغيير التنظيمي، وأن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي هو النموذج الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين والحوافز والترقية.

### ٣,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا كبيرة لتبني التحول الرقمي في الإدارة الرقمية بهدف تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز تنافسيتها، ومع ذلك يعد نجاح التحول الرقمي في الإدارة الرقمية تحدياً كبيراً نظراً لتعقيد هذه العملية واعتمادها على عوامل متعددة أبرزها إدارة التغيير التنظيمي. إن إدارة التغيير تعد عنصراً أساسياً في تهيئة العمل وتحفيز الموظفين لتقبل التغييرات التقنية والثقافية المصاحبة للتحول في الإدارة الرقمية ، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من مقاومة استراتيجيات التغيير بشكل فعال مما يعرقل تحقيق أهداف التحول في الإدارة الرقمية ، لذلك تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح التحول في الإدارة الرقمية بالمؤسسات، وتشير الدراسات الليبية الحديثة إلى أن التغيير التنظيمي يمثل تحدياً رئيسياً في المؤسسات العامة ، حيث أوضحت دراسة جامعة سرت (٢٠٢٤) وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والاداء المؤسسي ، إلا أن تطبيقه لا يزال يواجه معوقات وصعوبات تتعلق بالثقافة التنظيمية وضعف التدريب الكفاءات البشرية ، كما أكدت دراسة جامعة طرابلس (٢٠٢٣) أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً حاسماً في النجاح التغيير التنظيمي ، في حين بنيت دراسة جامعة بنغازي (٢٠٢٤) أن تطبيق الإدارة الرقمية يسهم في تحسين الاداء ، لكنه يتطلب بيئة تحتية تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير ، وتتجسد المشكلة الدراسة السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية على موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي ؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الإدارة البطاقات بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى الادارة الرقمية بالإدارة البطاقات بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي ؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح الادارة الرقمية بإدارة البطاقات بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي ؟

### ٤,١ أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية وذلك انسجاماً مع أسئلة البحث:

١. معرفة مستوى إدارة التغيير لموظفي الإدارة البطاقات بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي ؟
٢. معرفة مستوى الإدارة الرقمية في قسم إدارة البطاقات بمصرف الوحدة من وجهة نظر موظفيها.
٣. الكشف عن مدى تأثير الادارة الرقمية بإدارة التغيير في إدارة البطاقات بمصرف الوحدة في مدينة بنغازي.
٤. من خلال التوصيات والتي حث المؤسسات المصرفية الخدمية على ضرورة اتخاذ ادارة التغيير كأسلوب إداري ناجح من اجل نجاح عملية الادارة الرقمية و مقاومة التغيير في المؤسسات المصرفية .
- ٥,١ أهمية الدراسة:

أن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أهمية موضوع إدارة التغيير التنظيمي لما له من أهمية في تغيير السلوك وتحسين العلاقات والرفع من الأداء وتأثيره على الإدارة الرقمية والذي يُعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وأن البيئة العربية وخاصة البيئة الليبية تحتاج إلى المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ، لاستثمار مواردها في إدارة التغيير التنظيمي لما له من أثر على الإدارة الرقمية والمتمثل في أبعاده (بُعد التكنولوجيا، بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد الثقافة التنظيمية) على الإدارة الرقمية ، وأن هذه الدراسة تعمل أيضاً على إضافة جديدة .

٦,١ فرضيات الدراسة :

ينطلق هذا البحث من الاعتقاد بوجود أثر إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الإدارة الرقمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا ، و الإدارة الرقمية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، و الإدارة الرقمية .

٨,١ حدود الدراسة :

١. حدود موضوعية: حيث تقتصر هذه الدراسة على تأثير التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية
٢. حدود مكانية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على قسم إدارة البطاقات بمصرف الوحدة فقط دون التطرق للمصارف الأخرى .
٣. الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة في فصل الخريف - ٢٠٢٦ م.
٤. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة.

١٠,١ الاطار النظري :

### ١. إدارة التغيير (Change Management)

تُعرّف إدارة التغيير بأنها مجموعة من العمليات والأساليب المنهجية التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغيير داخل المنظمة بطريقة منظمة، بما يضمن تقليل مقاومة الأفراد وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات الجديدة. كما تركز على دمج الأبعاد السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية لتحقيق انتقال سلس وفعال نحو الأهداف التنظيمية (Tarasuik, 2024)

### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change)

يُعرّف بأنه عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهياكل التنظيمية أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافة التنظيمية، بما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وتحقيق الكفاءة والفعالية. كما يشير إلى انتقال المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أكثر توافقاً مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة (Besio et al., 2024).

كما يرى Burnes أن التغيير التنظيمي يمثل انتقالاً من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة مستقبلية مرغوبة، يتم من خلالها إعادة توجيه الموارد والقدرات لتحقيق أهداف استراتيجية (Burnes, 2020, p. 23). وفي السياق ذاته، يشير Kotter إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية تتطلب قيادة فعالة لإدارة التحولات وضمان استدامتها داخل المنظمة (Kotter, 2012, p. 45).

وعليه، يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره أداة استراتيجية لإعادة تشكيل المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة، خاصة في ظل الإدارة الرقمية.

### ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي:

يتميز التغيير التنظيمي بعدد من الخصائص التي تعكس طبيعته المعقدة والمتعددة التي تعكس طبيعته الديناميكية وتداخله مع التحولات الرقمية والتكنولوجية، الأبعاد، ومن أبرزها:

١. الاستمرارية والديناميكية : لم يعد التغيير التنظيمي حدثاً مؤقتاً، بل أصبح عملية مستمرة تتسم بالحركة والتجدد لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال (Burnes, 2020).
٢. الشمولية والتكامل : يشمل التغيير التنظيمي مختلف مكونات المنظمة من هيكل تنظيمي، وعمليات، وثقافة، وموارد بشرية، بما يضمن تحقيق التوازن بين هذه العناصر (Robbins & Judge, 2017).
٣. الاعتماد على التكنولوجيا: يرتبط التغيير التنظيمي الحديث بتوظيف التقنيات الرقمية ونظم المعلومات، مما يساهم في تحسين الأداء وتسريع اتخاذ القرار (Verhoef et al., 2023).
٤. المرونة التنظيمية: يتسم التغيير بقدرته على التكيف مع الظروف المتغيرة، حيث تسعى المنظمات إلى بناء هياكل مرنة تستجيب بسرعة للتحديات (Teece, 2024).
٥. التركيز على العنصر البشري: يركز التغيير التنظيمي على إشراك العاملين وتقليل مقاومتهم، من خلال التدريب والتواصل الفعال (Kotter, 2012).
٦. الابتكار والتجديد: يرتبط التغيير التنظيمي بتبني الأفكار الجديدة وتعزيز الإبداع داخل المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية (Caci et al., 2025).

#### ثانياً: أبعاد التغيير التنظيمي الحديثة:

يتجسد التغيير التنظيمي في عدد من الأبعاد التي تعكس مجالات تطبيقه داخل المنظمة، ومن أهمها:

١. البعد الهيكلي: يشمل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعديل خطوط السلطة والمسؤوليات بما يتواءم مع متطلبات البيئة الحديثة (Robbins & Judge, 2017).
٢. البعد التكنولوجي: يركز على إدخال وتبني التقنيات الحديثة ونظم المعلومات لدعم العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة (Verhoef et al., 2023).
٣. البعد البشري: يتعلق بتنمية مهارات العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتوافق مع أهداف التغيير (Kotter, 2012).
٤. البعد الثقافي: يشير إلى تعديل القيم والمعتقدات التنظيمية لتعزيز قبول التغيير ودعمه داخل المنظمة (Burnes, 2020).
٥. البعد الاستراتيجي: يركز على تطوير رؤية واستراتيجيات المنظمة بما يحقق التكيف مع البيئة التنافسية (Teece, 2024).
٦. البعد التشغيلي: يتعلق بتحسين الإجراءات والعمليات اليومية بما يعزز الكفاءة والإنتاجية (Caci et al., 2025).

#### ثالثاً: مجالات التغيير التنظيمي:

يتجسد التغيير التنظيمي في عدة مجالات رئيسية داخل المنظمة، تشمل:

١. التغيير الهيكلي: يتعلق بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مثل تقليل المستويات الإدارية أو التحول إلى هياكل مرنة (Daft, 2018, p. 380).
٢. التغيير التكنولوجي: يرتبط بإدخال تقنيات حديثة لتحسين العمليات والإنتاجية (Robbins & Judge, 2017, p. 622).
٣. التغيير في الموارد البشرية: يشمل تطوير مهارات العاملين وتغيير ثقافتهم التنظيمية (Cummings & Worley, 2015, p. 75).
٤. التغيير في العمليات: يركز على تحسين الإجراءات وأساليب العمل داخل المنظمة (Hammer, 2015, p. 90).
٥. التغيير الثقافي: يستهدف تعديل القيم والمعتقدات التنظيمية بما يدعم التوجهات الجديدة (Schein, 2017, p. 28).
٦. التغيير الاستراتيجي: يتعلق بإعادة صياغة أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية (Burnes, 2020, p. 41).

#### ثانيا : مفهوم الإدارة الرقمية :

الإدارة الرقمية هي إدارة متداولاً لتعزيز الفكر الإداري في ظل الثورة التكنولوجية، حيث لم يعد دور التكنولوجيا مقتصرًا على دعم العمليات، بل أصبح مؤكداً نوعياً في صياغة القرار الإداري. وفي هذا السياق، تعرف الإدارة الرقمية بأنها عملية توظيف التقنيات الرقمية في تنفيذ الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وترقية، بما يحقق كفاءة ومؤسسة أعلى في الأداء المؤسسي (Adiguzel, 2024, p. 3). كما يشير أن الإدارة الرقمية تمثل إعادة تشكيل شاملة للأنشطة التنظيمية والمناخية الإدارية اعتماداً على التقنيات الرقمية، بما يؤدي إلى إحداث تحول في طرق خلق القيمة داخل المنظمة (Bygstad & Iden, 2024, p. 443). ويبقى الذي يرغب في إنشاء القطاع المؤسسي تحت عنوان "المنافسة" في الإدارة الرقمية، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة (Sedikov & Asaulenko, 2024, p. 45). وعليه، يمكن القول إن الإدارة الرقمية تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يقوم على الدمج بين التكنولوجيا والوظائف الإدارية، بما يحقق التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة ذكية قائمة على البيانات والمعرفة.

#### ثانياً: أبعاد الإدارة الرقمية :

تتجسد الإدارة الرقمية في مجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعتها المركبة، حيث تجمع بين البعد التكنولوجي والتنظيمي والاستراتيجي.

١. **البعد التكنولوجي:** يرتبط باستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة، والتي تشكل البنية التحتية للإدارة الرقمية (Bharadwaj et al., 2023, p. 5).

٢. **البعد التنظيمي:** يشير إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وانسيابية، بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية (Hanelt et al., 2021, p. 210).

٣. **البعد الاستراتيجي:** يركز على توظيف التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تطوير نماذج أعمال رقمية (Westerman et al., 2014, p. 22).

٤. **البعد البشري:** يتعلق بتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المنظمة (Warner & Wäger, 2023, p. 102).

#### ثالثاً: خصائص الإدارة الرقمية :

تتميز الإدارة الرقمية بعدد من الخصائص التي تميزها عن النمط التقليدي للإدارة، ويمكن عرضها كالتالي:

١. **الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية:** تعتمد الإدارة الرقمية بشكل أساسي على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، مثل نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، في تنفيذ العمليات الإدارية وتحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية (Al-Okaily et al., 2024).

٢. **السرعة في إنجاز العمليات:** تتميز الإدارة الرقمية بقدرتها على تسريع الإجراءات وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل التعقيدات الإدارية (Kraus et al., 2023).

٣. **دعم اتخاذ القرار:** توفر الإدارة الرقمية بيانات دقيقة وفورية تساعد متخذي القرار على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، مما يعزز فعالية القرارات الإدارية (Elbashir et al., 2023).

٤. **التكامل بين الأنظمة:** تعمل الإدارة الرقمية على تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الإدارية داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة (Verhoef et al., 2023).

٥. **المرونة التنظيمية:** تتميز الإدارة الرقمية بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للمتغيرات (Teece, 2024).

٦. **تحسين جودة الخدمات:** تعمل الإدارة الرقمية على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال السرعة والدقة وتلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة (Al-Okaily et al., 2024).

#### رابعاً: مجالات الإدارة الرقمية :

أولاً: **المجال الاستراتيجي والقيادي:** يتجسد هذا المجال في قدرة القيادة على صياغة رؤية رقمية شاملة وترجمتها إلى استراتيجيات تنفيذية، حيث تتطلب الإدارة الرقمية تحولاً في النمط القيادي من الإدارة التقليدية إلى القيادة الرقمية

القائمة على تمكين الفرق وتحفيز الابتكار (Figueiredo et al., 2025, p. 5). وتركز الدراسات الحديثة على ضرورة امتلاك القيادة للكفاءات الرقمية التي تشمل المهارات التقنية والمهارات القيادية والإدارية، لضمان نجاح التحول الرقمي (Oberländer et al., 2026, p. 4).

**ثانياً: المجال التكنولوجي والبنية التحتية:** يعد هذا المجال الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الرقمية، حيث يشمل تبني تقنيات الجيل الرابع مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة (Bharadwaj et al., 2023, p. 5). وفي هذا السياق، تشير أدبيات ٢٠٢٥ إلى أن المؤسسات التي تجمع بين "السحابة الحديثة، وإدارة البيانات المتطورة، والذكاء الاصطناعي" قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وخلق قيمة مستدامة (NTT DATA, 2025, p. 6).

**ثالثاً: المجال التنظيمي والثقافي:** يركز هذا المجال على إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتعزيز ثقافة رقمية تدعم التغيير والتكيف السريع. وهو يشمل أتمتة العمليات، وتحسين تجربة الموظف، وتبني نماذج العمل الهجينة والمرنة (Al-Hawamdeh, 2025, p. 2). وتُعد "القدرة التشغيلية الرقمية" أحد الأبعاد الخمسة الأساسية لقدرة التحول الرقمي، والتي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والمرونة في الأداء المؤسسي (Chen et al., 2025, p. 7).

**رابعاً: مجال البيانات وصنع القرار:** يشكل هذا المجال جوهر الإدارة الرقمية الحديثة، حيث يعتمد على تحويل البيانات إلى أصول استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات الدقيقة والتنبؤ بالمستقبل. وتُظهر استطلاعات الرأي لعام ٢٠٢٦ أن تحسين حوكمة البيانات وجودتها يُعد أولوية قصوى لـ ٨٣٪ من المؤسسات لتعزيز قدراتها على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (Info-Tech Research Group, 2026, p. 5).

**خامساً: مجال الابتكار ونماذج الأعمال:** يتجاوز هذا المجال مجرد تحسين العمليات الحالية إلى إعادة ابتكار نماذج الأعمال بالكامل، من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة، والاستفادة من الأنظمة البيئية للمنصات الرقمية، وقد حددت مراجعة شاملة للأدبيات (٢٠٢٥) عشرة موضوعات رئيسية في الابتكار الرقمي، أبرزها ابتكار نماذج الأعمال الرقمية، وابتكار الخدمات الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي (Kraus et al., 2025, p. 4).

#### الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة إلى تجميع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، من أجل ربط الإطار النظري بالواقع العملي، وإجراء دراسة ميدانية للمصرف الوحدة بقسم وأداره البطاقات بالمصرف بمدينة بنغازي، لمعرفة الاهتمام بدور الإدارة الرقمية داخل المصارف التجارية محل الدراسة، وتحليلها واستخلاص النتائج منها التي تخدم أهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

#### ١,١ منهجية البحث :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى بيان الواقع الفعلي للمنهج الوصفي التحليلي وتوصيف العلاقة بين التغيير التنظيمي وتأثيرها علي الإدارة الرقمية ، يساعد هذا المنهج في تحديد طبيعة التأثير الذي تمارسه التغيير التنظيمي وتأثيرها علي الإدارة الرقمية من خلال وصف الظاهرة وتحليلها، أدوات جمع البيانات: الاستبيانات: تم تصميم استبيان شامل عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (( SPSS )) يحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة ، موجهة إلى مصرف الوحدة فرع مدينة بنغازي .

#### ٢,١ مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من الموظفين قسم إدارة البطاقات بمصرف الوحدة فرع مدينة بنغازي ، حدد مجتمع الدراسة بـ (٥٠) موظف وموظفة بإدارة البطاقات بمصرف الوحدة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل "أسلوب التعداد"، يتطلب هذا الأسلوب جمع المعلومات عن كل مفردات المجتمع محل الدراسة دون ترك أي مفردة منها، ومجتمع الدراسة هنا هم جميع موظفي ادارة البطاقات بمصرف الوحدة، ولقد تم توزيع استمارات الاستبيان جميع على الموظفين، وتم استبعاد عدد (١٠) استمارات استبيان وذلك لعدم اكتمال العديد من البيانات، واعتماد عدد (٤٠) استمارة استبيان خاضعة للدراسة.

#### ٣,٣ وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة :

لقد تم جمع بيانات العينة من (٤٠) موظف وموظفة، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لتعبئة استمارة الاستبيان والتي يحتوي الاستبيان على جزئيين، الجزء الأول يحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة تهدف إلى بيانات عامة وشخصية تتعلق بأفراد العينة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة. ويشمل الجزء الثاني مصادر الاستبيان ويتكون من (٣٣) عبارة مصاغة بأسلوب ليكرت الخماسي التدريجي الذي يتراوح بين (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) حيث يتكون من ثلاث ابعاد لمحور إدارة التغيير التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي- التكنولوجيا - الثقافة التنظيمية)، وكل بعد يحتوي (٦) عبارات و(١٥) عبارات لمحور الإدارة الرقمية. وقد كانت الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الثلاثي هو موضح في الجدول رقم (٣-١).

**جدول (٣-١)**  
يوضح الاجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي :

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | ١          | ٢     | ٣     | ٤         | ٥              |

### ٣,٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات :

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبيانات من خلال الاستعانة بالحزم البرمجية الجاهزة لتحليل بيانات العينة واستخدمت الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية:

١. النسب المئوية والتكرارات واستخدمت لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة
٣. اختبار (Paired Samples T- test) لاختبار عينتين مترابطتين.

### ٣,٤,١ عرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تميزت مفردات العينة بمجموعة من الخصائص العامة، سيتم عرضها وفقاً للترتيب التالي:-

١- الجنس. ٢- العمر. ٣- المؤهل العلمي. ٤- مدة لخبرة.

٣,٤,١,١ توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (٢-٣) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور تشكل الغالبية، حيث تصل إلى (٦٧,٥٪) من إجمالي حجم العينة، وكانت نسبة الاناث هي (٣٢,٥٪) من إجمالي العينة.

#### جدول (٢-٣)

##### توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر     | 27    | ٦٧,٥٪    |
| أنثى    | 13    | ٣٢,٥٪    |
| المجموع | 40    | 100٪     |

#### الشكل (١-٣)

الجدول (٣-٣) يبين أفراد العينة حسب العمر، ونلاحظ أن الفئة العمرية (من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة) تمثل أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة، حيث بلغت (٤٠٪)، ثم تليها الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فاكثراً) والتي بلغت نسبتهم (٣٢,٥٪) ثم الفئة العمرية التي (من ٣٦ سنة الى ٤٤ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٢٧,٥)، ومن هذه النسب يتضح بأن ادارة البطاقات بمصرف الوحدة يركز على الشباب الذين اعمارهم (من ٤٠ سنة او اقل) والذين يمكن ان تكون لديهم القدرة على العطاء ممزوجة ببعض الخبرات للعناصر الاكبر سناً في هذه الفئات.

#### جدول (٣-٣)

##### توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر                | العدد | النسبة % |
|----------------------|-------|----------|
| من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة | 16    | 40٪      |
| من ٣٦ سنة الى ٤٤ سنة | 11    | 27.5٪    |
| من ٤٥ سنة فاكثراً    | 13    | ٣٢,٥٪    |
| المجموع              | 40    | ١٠٠٪     |

٣,٤,١,٣ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (٤-٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، أن الفئة الذين يحملون مؤهلات جامعية يمثلون النسبة الكبيرة من مجمل عينة الدراسة، إذا بلغت (٧٥٪) من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في حين أن الحاصلين على الدبلوم العالي كانت نسبتهم (١٧,٥٪)، ثم يليهم المتحصلين على اجازة الماجستير بنسبة (٧,٥٪)، ولا يوجد موظفين بإدارة البطاقات بمصرف الوحدة متحصلين على اجازة الدكتوراه وشهادات اخرى، وان جل افراد عينة الدراسة من المتحصلين على شهادات عليا كالدبلوم العالي والمؤهل الجامعي وإجازة الماجستير، يتضح من ذلك بان إدارة البطاقات بمصرف الوحدة تركز على توظيف موارد بشرية من ذوي شهادات عليا وذلك لإمكانيتهم مواكبة التغييرات التنظيمية في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة والمعاصرة.

جدول (٤-٣)  
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | العدد | المؤهل العلمي |
|----------|-------|---------------|
| ٠٪       | 0     | دكتوراه       |
| ٧,٥٪     | 3     | ماجستير       |
| ٧٥٪      | 30    | مؤهل جامعي    |
| ١٧,٥٪    | 7     | دبلوم عالي    |
| ٠٪       | 0     | اخرى          |
| ١٠٠٪     | 40    | المجموع       |

#### ٤,١,٤,٣ توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة :

الجدول (٥-٣) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة، نلاحظ أن الفئة التي مدة خدمتها من (اكثر من ١٥ سنة) تمثل أكبر نسبة من مجمل أفراد العينة، ونسبتهم (٤٧,٥٪)، تليها الفئة التي مدة خدمتها (من ٥ الي اقل من ٩ سنوات) بنسبة (٣٠٪)، ثم تأتي الفئة التي مدة خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) التي بلغت نسبتهم (٢٠٪)، واخيرا الفئة التي مدة خدمتهم (من ١٠ إلي اقل من ١٥ سنة) والذين نسبتهم (٢,٥٪)، وهنا نلاحظ ان بإدارة البطاقات بمصرف الوحدة يقوم بتوظيف العناصر الاكثر مدة خدمة والذين لديهم الخبرة على في مجال العمل، وذلك لتسهيل الاداء في العمل.

#### جدول (٥-٣)

## توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

| مدة الخدمة              | العدد | النسبة % |
|-------------------------|-------|----------|
| أقل من ٥ سنوات          | 8     | ٢٠٪      |
| من ٥ الي اقل من ٩ سنوات | 12    | ٣٠٪      |
| من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة | 1     | ٢,٥٪     |
| اكثر من ١٥ سنة          | 19    | ٤٧,٥٪    |
| المجموع                 | 40    | ١٠٠٪     |

٢,٤,٣ عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة :  
 يتم في هذا الجزء عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة وفقاً لترتيب الأسئلة والأهداف التي سبق وأن  
 شكلت محورين الدراسة وهما:

١. المحور الاول: إدارة التغيير التنظيمي :  
 ويحتوي على اربعة ابعاد وهي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - الثقافة التنظيمية)، ولكل بعد ستة عبارات،  
 لمعرفة مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة.

### ٢. المحور الثاني: الإدارة الرقمية :

ويحتوي (١٥) عبارة لمعرفة مستوى الإدارة الرقمية لموظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة.  
 وللمعرفة مستوى إدارة التغيير التنظيمي والإدارة الرقمية لدى موظفي المصرف إدارة البطاقات بمصرف  
 الوحدة، يجب حساب متوسط المقياس (الوسط الفرضي) ويحسب كالتالي:

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع درجات المقياس} \div \text{عددهم}) = 3 = \frac{15}{3}$$

١,٢,٤,٣ تحليل البيانات الخاصة لبُعد الهيكل التنظيمي :  
 يقيس مستوى الهيكل التنظيمي بمحور إدارة التغيير التنظيمي، والجدول رقم (٣-٦) يوضح نتائج التحليل الإحصائي  
 للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أكثر القيم تكراراً) لهذا البعد.

### جدول (٦-٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لبُعد الهيكل التنظيمي :

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 1       | 0.58              | 4.15            | يوجد بالمصارف تحديد للمهام والاختصاصات لكل موظف.                           |
| 4       | 0.768             | 3.78            | للمصرف هيكل تنظيمي معتمد وواضح يحدد الوظائف والمهام.                       |
| 5       | 0.8               | 3.78            | تقوم المصارف بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام او وظائف جديدة.      |
| 3       | 0.66              | 3.78            | تعمل المصارف على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.               |
| 6       | 0.841             | 3.6             | الأفراد العاملون بالمصرف يكلفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. |
| 2       | 0.545             | 3.9             | تحدث المصارف تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة.          |
|         | <b>0.557</b>      | <b>3.83</b>     | <b>المعدل العام لبُعد الهيكل التنظيمي</b>                                  |

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لعبارات بُعد الهيكل التنظيمي من الاستبيان، حيث يتضح من بيانات الجدول أن متوسطات الإجابات اكبر من متوسط المقياس (٣) و تتراوح بين (٣,٦ و ٤,١٥)، وبالنظر إلى المعدل العام والذي بلغ (٣,٨٣) وانه اكبر من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون بان يوجد تحديد للمهام والاختصاصات، وهيكل تنظيمي واضح ويُحدث ويطور ويُغير عند استحداث اقسام جديدة ووفقاً لمتطلبات العمل لمواكبة التطورات الحديثة، وان الأفراد يكلفون بالعمل وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم.

٣,٤,٢,٢ تحليل البيانات الخاصة لبُعد التكنولوجيا :

يقيس مستوى التكنولوجيا بمحور إدارة التغيير التنظيمي، والجدول رقم (٣-٧) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أكثر القيم تكراراً) لهذا البعد.

جدول (٧-٣)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لبُعد التكنولوجيا :

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 6       | 0.791             | 3.8             | تقوم المصارف بتوفير الورش والمعامل لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.                                |
| 4       | 0.526             | 3.92            | تسعى المصارف إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات التكنولوجية كلما أمكن ذلك. |
| 3       | 0.73              | 3.93            | تعمل المصارف على استيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات.  |
| 2       | 0.62              | 3.97            | تقوم المصارف بتقديم خدماتها للعملاء باستخدام تكنولوجيا حديثة.  |
| 5       | 0.608             | 3.8             | يتم وضع استراتيجية للموارد البشرية بالمصارف بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.                 |
| 1       | 0.698             | 4.02            | تساعد التكنولوجيا المستخدمة في تبسيط الإجراءات والمعاملات.   |
|         | <b>0.543</b>      | <b>3.91</b>     | <b>المعدل العام لبُعد التكنولوجيا</b>  |

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لعبارات بُعد التكنولوجيا من الاستبيان، حيث يتضح من بيانات الجدول أن متوسطات الإجابات أكبر من متوسط المقياس (٣) و تتراوح بين (٣,٨ و ٤,٠٢)، وبالنظر إلى المعدل العام والذي بلغ (٣,٩١) وأنه أكبر من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة البطاقات بالمصرف يوفر الورش والمعامل وتسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التطورات والتغييرات التكنولوجية المعاصرة واستيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات ، وأنها تقوم بتقديم خدماتها للعملاء باستخدام تكنولوجيا حديثة والتي تساعد في تبسيط الإجراءات والمعاملات ، وأن إدارة البطاقات بالمصرف يضع استراتيجية للموارد البشرية بالمصارف بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة..

٣,٢,٤,٣ تحليل البيانات الخاصة لبُعد الثقافة التنظيمية :  
يقيس مستوى الثقافة التنظيمية بمحور إدارة التغيير التنظيمي، والجدول رقم (٩-٣) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أكثر القيم تكرارا) لهذا البعد.

جدول (٩-٣)

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لبُعد الثقافة التنظيمية :

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| 4       | 0.77              | 3.85            | للمصارف رؤية واضحة تعمق الثقافة التنظيمية.  |
| 3.      | 0.677             | 3.95            | تعمل المصارف على نشر الثقافة التنظيمية في كل المستويات الإدارية.                              |
| 5       | 0.608             | 3.8             | يعتز الموظفون بالعمل في المصارف لوجود ثقافة تنظيمية للقيم والممارسات الجديدة التي تم ادخالها. |
| 6       | 0.66              | 3.78            | تتبع المصارف الأساليب العلمية المتطورة في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة.        |
| 2       | 0.736             | 4.15            | يوجد التزام لدى الموظفين بالعمل في المصارف.   |
| 1       | 0.533             | 4.15            | يوجد احترام متبادل بين الموظفين العاملين بالمصرف.   |
|         | <b>0.497</b>      | <b>3.95</b>     | <b>المعدل العام لبُعد الثقافة التنظيمية</b>   |

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لعبارات بُعد الهيكل التنظيمي من الاستبيان، حيث يتضح من بيانات الجدول أن متوسطات الإجابات أكبر من متوسط المقياس (٣) و تتراوح بين (٣,٧٨ و ٤,١٥)، وبالنظر إلى المعدل العام والذي بلغ (٣,٩٥) وأنه أكبر من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون بان يوجد رؤية واضح للمصارف تعمق الثقافة التنظيمية وانها تسعى بنشرها على كافة المستويات التنظيمية وبأساليب علمية متطورة، وان الموظفين يعتزون بالعمل في المصرف لوجود ثقافة تنظيمية، ووجود التزام بين الموظفين للعمل في المصارف ووجود الاحترام المتبادل بينهم.

### ٣,٤,٢,٤ تحليل البيانات الخاصة لمحور إدارة التغيير التنظيمي :

يقيس مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، والجدول رقم (٣-١٠) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أكثر القيم تكرارا) لهذا المحور.

### جدول (٣-١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لمحور إدارة التغيير التنظيمي :

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 3       | 0.557             | 3.83            | البعد الأول : الهيكل التنظيمي.                   |
| 2       | 0.543             | 3.91            | البعد الثاني: التكنولوجيا.                       |
| 1       | 0.497             | 3.95            | البعد الثالث: الثقافة التنظيمية.                 |
|         | <b>0.481</b>      | <b>3.89</b>     | <b>المعدل العام لمحور إدارة التغيير التنظيمي</b> |

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين محور إدارة التغيير التنظيمي من الاستبيان، حيث يتضح من بيانات الجدول أن متوسطات الإجابات اكبر من متوسط المقياس (٣) و تتراوح بين (٣,٨٣ و ٣,٩٥)، وبالنظر إلى المعدل العام والذي بلغ (٣,٨٩) وانه اكبر من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة مستوى جيد من المعرفة الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة ولديهم ثقافة تنظيمية بإدارة التغيير التنظيمي.

٥,٢,٤,٣ تحليل البيانات الخاصة لمحور الإدارة الرقمية :

يقيس مستوى الإدارة الرقمية لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، والجدول رقم (٣-١١) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أكثر القيم تكرارا) لهذا المحور.

جدول (٣-١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لمحور الإدارة الرقمية :

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| 13      | 0.813             | 3.82            | تتخلص المصارف من كل أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التطوير والتغيير بها.   |
| 5       | 0.526             | 4.07            | تعمل المصارف على تطوير الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية بما يسمح بالتحول الرقمي.   |
| 11      | 0.709             | 3.9             | يوجد بالمصارف إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير.   |
| 8       | 0.698             | 4.02            | يتم التحول في عمليات الإدارة والأشرف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد على الشبكات.                                      |
| 4       | 0.632             | 4.1             | تم تدريب العاملين المصارف على التقنيات المختلفة لمواكبة الإدارة الرقمية .   |
| 3       | 0.563             | 4.12            | يتوافر شبكة ربط إلكتروني بين الفروع المختلفة للمصارف .  |
| 12      | 0.622             | 3.85            | توفر المؤسسة المخصصات المالية للأنفاق على تطوير البنية التحتية.   |
| 11      | 0.709             | 3.9             | يوجد بالمصارف قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.   |
| 10      | 0.616             | 3.92            | يتم تطوير مهارات العاملين باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة تتناسب مع الإدارة الرقمية .   |
| 7       | 0.66              | 4.02            | تقوم المصارف بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الأنترنت. |
| 6       | 0.698             | 4.03            | تعمل المصارف على استقطاب الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة للقدرة على إدارة عمليات التطوير والتغيير بالمؤسسة.           |
| 2       | 0.58              | 4.15            | تستخدم المصارف أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات.  |
| 1       | 0.516             | 4.2             | تستخدم المصارف أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الأنترنت.  |
| 14      | 0.939             | 3.8             | تتوافر بالمصارف نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد.   |
| 9       | 0.599             | 4               | توظف ادارة المصرف التكنولوجيا المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالمؤسسة.   |
|         | <b>0.454</b>      | <b>4</b>        | <b>المعدل العام ل محور التحول الرقمي</b>  |

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين محور الإدارة الرقمية من الاستبيان، حيث يتضح من بيانات الجدول أن متوسطات الإجابات أكبر من متوسط المقياس (٣) و تتراوح بين (٣,٨ و ٣,٢)، وبالنظر إلى المعدل العام والذي بلغ (٤) وانه أكبر من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ان المصار تتخلص من كل اشكال البيروقراطية وتعمل على تطوير الهيكل التنظيمي، ولديها إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير، وان الادارة تحولت من الشمل التقليدي الى ادارة الإدارة الرقمية عن طريق الشبكات وبالتقنيات المختلفة، وتوفير الانفاق لتطوير البنية التحتية، ووجود قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير مهارات العاملين باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة ووفقاً للاحتياجات، واستقطاب الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة على إدارة عمليات التطوير والتغيير، ان المصار تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات المتصلة بشبكة الانترنت ونقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين، وتوافر نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد .

### 3.4.3 اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات :

• لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة.

لدراسة وتحليل الفرضية يجب تحليل الفرضيات الفرعية لها، وسوف يستخدم تحليل اختبار ( Paired

Samples T- test) لاختبار عينتين مترابطتين، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) وذلك لمعرفة اتجاه الإجابات:

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإدارة الرقمية.

٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجية على الإدارة الرقمية.

٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على الإدارة الرقمية.

### 1.3.4.3 الفرضية الفرعية الأولى :

(لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإدارة الرقمية).

جدول (١٢-٣)

نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفرضية الفرعية الاولى لبُعد الهيكل التنظيمي :

| نتيجة الاختبار  | اختبار (T-test)     |        | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارات  |   |
|-----------------|---------------------|--------|----------------|-----------------|---|---|
|                 | مستوى الاهمية (sig) | قيمة T |                |                 |   |   |
| غير دال احصائيا | 0.059               | 1.949  | 83.0%          | 4.15            | يوجد بالمصارف تحديد للمهام والاختصاصات لكل موظف.                          | ١ |
| دال احصائيا     | 0.026               | -2.32  | 75.6%          | 3.78            | للمصرف هيكل تنظيمي معتمد وواضح يحدد الوظائف والمهام.                      | ٢ |
| دال احصائيا     | 0.027               | -2.298 | 75.6%          | 3.78            | تقوم المصارف بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام او وظائف جديدة.     | ٣ |
| دال احصائيا     | 0.009               | -2.762 | 75.6%          | 3.78            | تعمل المصارف على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.              | 4 |
| دال احصائيا     | 0.000               | -3.815 | 72.0%          | 3.6             | الأفراد العاملون بالمصرف يكفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. | 5 |
| غير دال احصائيا | 0.244               | -1.182 | 78.0%          | 3.9             | تحدث المصارف تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة.         | 6 |

من الجدول رقم (١٢-٣) نلاحظ ما يلي:

١. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنود (الثاني والثالث والرابع والخامس) من بُعد الهيكل التنظيمي على الإدارة الرقمية ، لدى إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اقل من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والذي يوضح بانه كلما كان الهيكل التنظيمي معتمد وواضح ويتم تطويره وتغييره وفق الاقسام الجديدة ومتطلبات العمل، وتكليف الموظفين وفق مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كلما كان الإدارة الرقمية افضل.

٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبندين (الاول والسادس) من بُعد الهيكل التنظيمي على الإدارة الرقمية ، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اعلى من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة قبول الفرضية الصفرية، والذي يوضح بأنه كلما كانت المهام والاختصاصات بالمصارف غير محددة، وان المصارف لا تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة، كلما كان التحول الرقمي اسوء.

### 2.3.4.3 الفرضية الفرعية الثانية :

(لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجية على الإدارة الرقمية)

جدول (٣-١٣)

نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفرضية الفرعية الثانية لبُعد التكنولوجيا :

| نتيجة الاختبار  | اختبار (T-test)     |        | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-----------------|---------------------|--------|----------------|-----------------|---|
|                 | مستوى الاهمية (sig) | قيمة T |                |                 |   |
| دال احصائيا     | 0.034               | -2.201 | 76.0%          | 3.8             | ١ تقوم المصارف بتوفير الورش والمعامل لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.                                 |
| غير دال احصائيا | 0.365               | -0.916 | 78.4%          | 3.92            | ٢ تسعى المصارف إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات التكنولوجية كلما أمكن ذلك. |
| غير دال احصائيا | 0.435               | -0.788 | 78.6%          | 3.93            | ٣ تعمل المصارف على استيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات.   |
| غير دال احصائيا | 0.816               | -0.234 | 79.4%          | 3.97            | 4 تقوم المصارف بتقديم خدماتها للعملاء باستخدام تكنولوجيا حديثة.   |
| دال احصائيا     | 0.016               | -2.506 | 76.0%          | 3.8             | 5 يتم وضع استراتيجية للموارد البشرية بالمصارف بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.                  |
| غير دال احصائيا | 0.747               | 0.325  | 80.4%          | 4.02            | 6 تساعد التكنولوجيا المستخدمة في تبسيط الإجراءات والمعاملات.  |

من الجدول رقم (٣-١٣) نلاحظ ما يلي:

١. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبندين (الاول والخامس) من بُعد التكنولوجيا على الإدارة الرقمية، لدى إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اقل من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والذي يوضح بانه كلما كان وفرت المصارف الورش والمعامل لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة، ووضع استراتيجيات تتوافق مع هذه التكنولوجيا المعاصرة، كلما كان الإدارة الرقمية افضل.
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنود (الثاني والثالث والرابع والسادس) من بُعد التكنولوجيا على الإدارة الرقمية، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اعلى من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة قبول الفرضية الصفرية، والذي يوضح بأنه كلما كانت لا تسعى المصارف في تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات التكنولوجية، وعدم استيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات وعدم تقديم خدماتها للعملاء

باستخدام تكنولوجيا حديثة، وعدم وضع استراتيجية للموارد البشرية بالمصارف بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة، كلما كان الإدارة الرقمية اسوء.

### 3.3.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على الإدارة الرقمية).

جدول (٣-١٤)

نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفرضية الفرعية الثالثة لبُعد الثقافة التنظيمية :

| نتيجة الاختبار  | اختبار (T-test)     |        | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارات  |   |
|-----------------|---------------------|--------|----------------|-----------------|---|---|
|                 | مستوى الاهمية (sig) | قيمة T |                |                 |   |   |
| غير دال احصائيا | 0.134               | -1.531 | 77.0%          | 3.85            | للمصارف رؤية واضحة تعمق الثقافة التنظيمية.  | ١ |
| غير دال احصائيا | 0.637               | -0.476 | 79.0%          | 3.95            | تعمل المصارف على نشر الثقافة التنظيمية في كل المستويات الإدارية.                              | ٢ |
| دال احصائيا     | 0.005               | -2.959 | 76.0%          | 3.8             | يعتز الموظفون بالعمل في المصارف لوجود ثقافة تنظيمية للقيم والممارسات الجديدة التي تم ادخالها. | ٣ |
| دال احصائيا     | 0.006               | -2.924 | 75.6%          | 3.78            | تتبع المصارف الأساليب العلمية المتطورة في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة.        | 4 |
| غير دال احصائيا | 0.108               | 1.644  | 83.0%          | 4.15            | يوجد التزام لدى الموظفين بالعمل في المصارف.   | 5 |
| غير دال احصائيا | 0.034               | 2.201  | 83.0%          | 4.15            | يوجد احترام متبادل بين الموظفين العاملين بالمصرف.   | 6 |

من الجدول رقم (٣-١٤) نلاحظ ما يلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنود (الثالث والرابع والسادس) من بُعد الثقافة التنظيمية على الإدارة الرقمية ، لدى إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اقل من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والذي يوضح بانه كلما كان الموظفون معتزون بالعمل لدى المصارف، واتباع المصارف لأساليب علمية متطورة في نشر الثقافة التنظيمية، ووجود الاحترام المتبادل بين الموظفين، كلما كان الإدارة الرقمية افضل.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنود (الاول والثاني والخامس) من بُعد الثقافة التنظيمية على الإدارة الرقمية ، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اعلى من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة قبول الفرضية الصفرية، والذي يوضح بأنه كلما

كان عدم وجود رؤية واضحة للمصارف تعمق الثقافة التنظيمية، ولا تعمل على نشرها في المستويات الادارية، وعدم التزام الموظفين بالعمل بالمصارف، كلما كان الإدارة الرقمية اسوء.

#### 4.3.4.3 الفرضية الرئيسية :

(لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف

الوحدة).

#### جدول (٣-١٧)

نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفرضية الرئيسية اثر التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية:

| نتيجة الاختبار  | اختبار (T-test)     |        | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارات                        |   |
|-----------------|---------------------|--------|----------------|-----------------|---------------------------------|---|
|                 | مستوى الاهمية (sig) | قيمة T |                |                 |                                 |   |
| دال احصائيا     | 0.006               | -2.922 | 76.6%          | 3.83            | البعد الاول : الهيكل التنظيمي   | ١ |
| غير دال احصائيا | 0.149               | -1.472 | 78.2%          | 3.91            | البعد الثاني: التكنولوجيا       | ٢ |
| غير دال احصائيا | 0.274               | -1.11  | 79.0%          | 3.95            | البعد الثالث: الثقافة التنظيمية | ٣ |
| دال احصائيا     | 0.015               | -2.537 | 77.8%          | 3.89            | إدارة التغيير التنظيمي          |   |

من الجدول رقم (٣-١٧) نلاحظ ما يلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد (الهيكل التنظيمي) من محور إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية ، لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اقل من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والذي يوضح بانه كلما كان الهيكل التنظيمي واضح ومحدد ويُطور ويُغير ويُحدث وفقا لمتطلبات العمل والتطورات المعاصرة كلما كان الإدارة الرقمية افضل.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (التكنولوجيا- الثقافة التنظيمية) من محور إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية ، لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اعلى من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة قبول الفرضية الصفرية، والذي يوضح بأنه كلما كان قل استخدام التكنولوجيا وعدم نشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين كلما ساء استخدام الإدارة الرقمية بالمصارف.

وبالإجمال يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية لدى موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة ، عند مستوى الدلالة لهذه البنود اقل من  $(\alpha=0,05)$  والتي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية،

وقبول الفرضية البديلة والذي يوضح بأنه كلما كان الموظفين بالمصارف لديهم ثقافة التغيير التنظيمي كلما كان الإدارة الرقمية اسوء .

#### ٤, ١ نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة إلي عدة نتائج وهي أن عناصر الثلاثة للإدارة الرقمية لدى الموظفين مستوى جيد لمعرفة الهيكل التنظيمي التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وتحديثه وتطويره وتغييره وفق متطلبات العمل وخبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم داخل المصارف التجارية . كما بينت النتائج التالية :..

١. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبُعد الهيكل التنظيمي على محور الإدارة الرقمية للبنود (الثاني والثالث والرابع والخامس ( اما البندين (الاول والسادس) لا يوجد اثر لهما على محور الإدارة الرقمية.

٢. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبُعد التكنولوجيا على محور الإدارة الرقمية للبندين (الاول والخامس) اما البنود (الثاني والثالث والرابع والسادس) لا يوجد اثر لهم على محور الإدارة الرقمية.

٣. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبُعد الثقافة التنظيمية على محور الإدارة الرقمية للبنود (الثالث والرابع والسادس) واما البنود (الاول والثاني والخامس) لا يوجد اثر لهم على محور الإدارة الرقمية.

٤. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبُعد (الهيكل التنظيمي) من محور إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة اما الابعاد (التكنولوجيا – الثقافة التنظيمية) لا يوجد اثر لهما على الإدارة الرقمية .

٥. وبالإجمال يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبُعد إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية موظفي إدارة البطاقات بمصرف الوحدة.

#### ٤, ٢ التوصيات :

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة الآتية:

١. يجب على المصارف ان تُحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة.
٢. على المصارف ضرورة تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات التكنولوجية وأمكن واستيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة.
٣. اثر اعلى المصارف ضرورة تحديد رؤية واضحة تعمق الثقافة التنظيمية ونشرها بين كل المستويات الإدارية.
٤. ضرورة اجراء الدورات التدريبية للموظفين حول ادارة التغيير التنظيمي والإدارة الرقمية.
٥. ضرورة اجراء دراسات اخرى حول اثر إدارة التغيير التنظيمي على الإدارة الرقمية على باقي فروع مصرف الوحدة والجهات العامة الاخرى لمعرفة مستوى ثقافة الموظفين في تلك الجهات حول هذا الموضوع.

#### قائمة المراجع :

١. السنوسي، عبدالله محمد. (٢٠٢٥). أثر استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية الليبية. مجلة البيان العلمية، جامعة سرت، ٧(١)، ٤٥-٦٨.
٢. الورفلي، فاطمة علي. (٢٠٢٤). واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات الليبية. مجلة طرابلس للعلوم الإنسانية، ٩(٢)، ١٠١-١٢٠.
٣. جامعة بنغازي. (٢٠٢٤). استخدام الأنظمة الرقمية ونظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة بنغازي العلمية.
٤. جامعة سرت. (٢٠٢٤). أثر التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الليبي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة سرت، ٨(٢)، ٤٤-٦٨.
٥. جامعة طرابلس. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الليبية. مجلة جامعة طرابلس العلمية.
٦. غريندرا، دنيس. (٢٠٢٦). المعرفة التكنولوجية والمهارات الشخصية والمهارات الإدارية والقيادية: ثلاث ركائز أساسية للمدير الكفاء رقمياً.
٧. منتظر، زهير، حسين، علي، & سنان، عليوي. (٢٠٢٥). الإدارة الرقمية ودورها في تحقيق التميز الأكاديمي من خلال الدور الوسيط للاستعداد التكنولوجي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٢١(٨٦).

## **Bibliography:**

1. Al-Hawamdeh, S. (2025). Businesses face key challenges in digital transformation. *ECWeb*, 15(2), 24–31
2. Al-Okaily, M., Al-Okaily, A., & Teoh, A. P. (2024). Digital management systems and public sector performance. *Government Information Quarterly*
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2023). Digital management: Foundations and dimensions. *MIS Quarterly*, 47(1), 1–25
4. Besio, C., Jöstingmeier, M., & Posner, C. (2024). Digital transformation and organizational restlessness. *Frontiers in Sociology*
5. Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson
١٣. Caci, L., et al. (2025). Organizational readiness for change
6. Chen, Y., Wang, Y., & Nevo, S. (2025). Exploring capabilities for digital transformation in the business context: Insights from a systematic literature review. *Sustainability*, 17(9), 4222
7. Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2023). Business intelligence systems and decision support. *Decision Support Systems*
8. Figueiredo, J., et al. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 15(6), 193–203
9. Info-Tech Research Group. (2026). *Data priorities 2026: AI adoption exposes gaps in (data quality, governance, and literacy)* (Report)
١٠. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press
11. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2023). Digital transformation in business research. *International Journal of Information Management*
12. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., & Weinmann, J. (2025). Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, 168, 1–15
13. NTT DATA. (2025). *Modernization: From cloud-ready to AI-ready*. NTT DATA Services
14. Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2026). Technological knowledge, soft skills, and management & leadership skills: Three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*, 96(1), 1–35
١٥. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson
16. Tarasuik, O. V. (2024). Management of organizational changes: Process and integrative approach. *Journal of Accounting, Control and Analysis*, 59(3), 44–49
17. Teece, D. J. (2024). Dynamic capabilities and organizational agility. *Long Range Planning*
18. Verhoef, P. C., et al. (2023). Digital transformation and organizational change. *Journal of Business Research* .