



أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي
(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس – ليبيا)
أكرم محمد المولدي
باحث جامعة طرابلس

The Impact of Digital Transformation on Enhancing Organizational
Innovation

(An Applied Study on Commercial Banks Operating in Tripoli, Libya)

Akram Mohamed Al-Mawldi

Researcher, University of Tripoli

akrmmoldi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/6/29 تاريخ المراجعة: 2026 /7/20 تاريخ القبول: 2026/7/28 - تاريخ النشر: 2026 /8/10

Abstract

Digital transformation has become one of the influential managerial and technological trends shaping the way organizations operate. It is no longer limited to introducing new electronic systems or converting paper-based procedures into digital processes; rather, it has become increasingly associated with redesigning processes, developing organizational capabilities, and transforming work practices and services. This issue is particularly important in the banking sector due to the growing reliance of banks on digital technologies, data, and electronic channels for service delivery and operational management.

This study aims to examine the effect of digital transformation on enhancing organizational innovation in commercial banks operating in Tripoli, Libya. To achieve this objective, a research model was developed in which digital transformation is treated as the independent variable comprising four dimensions: digital infrastructure, employees' digital capabilities, digital leadership, and organizational culture supporting digital transformation. Organizational innovation represents the dependent variable and encompasses administrative innovation, process innovation, service innovation, and innovation in work practices.

The study adopts a descriptive-analytical approach and uses a questionnaire as the data collection instrument, based on an assumed sample of 120 employees working in commercial banks in Tripoli. For the purposes of the applied research model, simulated statistical data were used to illustrate how the results can be presented and analyzed. Accordingly, the figures reported in the tables do not represent the findings of an actual field survey. The hypothetical results indicate a positive relationship between digital transformation and organizational innovation, and further suggest that digital leadership and employees' digital capabilities are among the dimensions most strongly associated with organizational innovation.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Innovation, Digital Capabilities, Digital Leadership, Organizational Culture, Commercial Banks, Tripoli, Libya.

الملخص

أصبح التحول الرقمي أحد الاتجاهات الإدارية والتكنولوجية المؤثرة في طريقة عمل المؤسسات، ولم يعد مقتصرًا على إدخال نظم إلكترونية جديدة أو تحويل الإجراءات الورقية إلى إجراءات رقمية، بل أصبح مرتبطاً بإعادة تصميم العمليات وتطوير القدرات التنظيمية وتغيير أساليب العمل والخدمات. ويكتسب هذا الموضوع أهمية أكبر في القطاع المصرفي بسبب اعتماد المصارف بصورة متزايدة على التكنولوجيا الرقمية والبيانات والقنوات الإلكترونية في تقديم خدماتها وإدارة عملياتها.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس - ليبيا. ولتحقيق ذلك، تم بناء نموذج بحثي يتعامل مع التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً بأربعة أبعاد هي: البنية التحتية الرقمية، والقدرات الرقمية للعاملين، والقيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، بينما يمثل الابتكار التنظيمي المتغير التابع للدراسة، ويشمل الابتكار الإداري، وابتكار العمليات، وابتكار الخدمات، والابتكار في أساليب العمل.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، مع افتراض عينة مكونة من 120 مفردة من العاملين في المصارف التجارية بمدينة طرابلس. ولأغراض النموذج التطبيقي، تم استخدام بيانات إحصائية محاكاة بهدف توضيح كيفية عرض وتحليل النتائج، وبالتالي لا تمثل الأرقام الواردة في الجداول نتائج مسح ميداني فعلي. وتشير النتائج الافتراضية إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، كما تشير إلى أن القيادة الرقمية والقدرات الرقمية للعاملين من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالابتكار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الابتكار التنظيمي، القدرات الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، المصارف التجارية، طرابلس، ليبيا.

1. المقدمة

يشهد قطاع الأعمال تغيرات متسارعة نتيجة الانتشار المتزايد للتقنيات الرقمية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية والبحث عن طرق جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات والخدمات وتطوير القيمة المقدمة للعملاء. وقد أصبح التحول الرقمي مفهوماً إدارياً واستراتيجياً يتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إحداث تغييرات في العمليات والهيكل والقدرات التنظيمية (Vial, 2019). ويتميز القطاع المصرفي بارتباطه الوثيق بالتطورات الرقمية، نظراً لاعتماد نشاطه على المعلومات والبيانات والاتصالات والمعاملات الإلكترونية. وقد أدى انتشار الخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية إلى زيادة الضغوط على المصارف التقليدية لتطوير قدراتها التقنية والتنظيمية وإعادة تصميم الخدمات وطرق التفاعل مع العملاء (Diener & Špaček, 2021).

كما أن التحول الرقمي لا يحقق آثاره بمجرد توفير الأنظمة والأجهزة، وإنما يحتاج إلى قدرات تنظيمية تساعد المؤسسة على اكتشاف الفرص الرقمية واستغلالها وإعادة تشكيل مواردها وفقاً للتغيرات الجديدة. ولذلك فإن القدرات الديناميكية والقيادة والمهارات الرقمية تمثل عناصر مهمة في عملية التحول الرقمي (Warner & Wäger, 2019). ويرتبط التحول الرقمي كذلك بقدرة المؤسسات على الابتكار، إذ يمكن للتقنيات الرقمية أن توفر أدوات جديدة لتطوير المنتجات والخدمات وإعادة تصميم العمليات وتحسين طرق العمل. وقد أظهرت الدراسات التجريبية أن ارتفاع مستوى الرقمنة يمكن أن يرتبط بزيادة القدرة على إطلاق أنواع مختلفة من الابتكارات (Ardito, 2023). وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في المصارف الليبية، حيث أظهرت دراسة حديثة عن القطاع المصرفي الليبي أن مسارات التحول الرقمي تتأثر بعوامل من بينها توجهات القيادة، والمهارات والتدريب، والوضوح الاستراتيجي، والقدرة الاستثمارية، إضافة إلى مستوى البيروقراطية والهيكل التنظيمي (Elgerbi & Badir, 2026). ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس، مع التركيز على الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية التي يمكن أن تفسر قدرة المصارف على تحويل التحول الرقمي إلى ممارسات ابتكارية.

2. مشكلة الدراسة

أدى التحول الرقمي إلى تغيير طبيعة المنافسة في القطاع المصرفي، وأصبح العملاء يتوقعون خدمات أكثر سرعة ومرونة واعتماداً على القنوات الرقمية. وفي المقابل، تحتاج المصارف إلى إعادة تنظيم عملياتها وتطوير قدراتها الداخلية حتى تستطيع الاستفادة من التكنولوجيا بطريقة تحقق قيمة تنظيمية حقيقية (Papathomas & Konteos, 2022).

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات المصرفية التقليدية تواجه تحديات تتعلق بإعادة تشكيل قدراتها لمواجهة التكنولوجيا المالية والنماذج المصرفية الجديدة، الأمر الذي يجعل القدرة على الابتكار والتكيف عاملاً مهماً في نجاح التحول الرقمي. (Sund et al., 2021)

وفي السياق الليبي، لا تتعلق تحديات التحول الرقمي بالتكنولوجيا فقط، بل تتداخل معها عوامل مرتبطة بالموارد البشرية والقيادة والهيكل التنظيمي والاستثمار والبيئة المؤسسية. وتشير دراسة حديثة على المصارف الليبية إلى وجود تفاوت بين المصارف في درجة نضج التحول الرقمي، رغم عملها في البيئة الوطنية نفسها (Elgerbi & Badir, 2026).

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل عن مدى قدرة التحول الرقمي على تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس.

السؤال الرئيس

ما أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس؟
الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس؟
2. ما مستوى الابتكار التنظيمي في المصارف محل الدراسة؟
3. ما أثر البنية التحتية الرقمية في الابتكار التنظيمي؟
4. ما أثر القدرات الرقمية للعاملين في الابتكار التنظيمي؟
5. ما أثر القيادة الرقمية في الابتكار التنظيمي؟
6. ما أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في الابتكار التنظيمي؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي؟

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الرئيسية إلى قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس.

وتتمثل الأهداف الفرعية في:

1. تحديد مستوى التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
 2. تحديد مستوى الابتكار التنظيمي.
 3. اختبار أثر البنية التحتية الرقمية في الابتكار التنظيمي.
 4. اختبار أثر القدرات الرقمية للعاملين.
 5. اختبار أثر القيادة الرقمية.
 6. اختبار أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.
 7. اختبار العلاقة الكلية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
 8. تقديم توصيات عملية للمصارف التجارية في طرابلس.
- وتتوافق هذه الأهداف مع الاتجاه البحثي الذي يربط التحول الرقمي بالقدرات التنظيمية والتجديد والابتكار، بدلاً من اعتباره مجرد مشروع تقني. (Cheng et al., 2023)

4. أهمية الدراسة

4.1 الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها العلاقة بين متغيرين مهمين في الإدارة المعاصرة، هما التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، ومحاولة اختبار هذه العلاقة في بيئة مصرفية ليبية. وتزداد أهمية الموضوع في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة في البيئة الليبية بصورة مباشرة.

كما تساهم الدراسة في ربط أدبيات التحول الرقمي بأدبيات الابتكار التنظيمي، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن الرقمنة لا تؤثر فقط في كفاءة العمليات، بل يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة على إنتاج وتطبيق الابتكارات (Zhou & Xu, 2023).

4.2 الأهمية التطبيقية

تساعد الدراسة إدارات المصارف على التعرف إلى الجوانب التي ينبغي تطويرها لتحقيق استفادة أكبر من التحول الرقمي، سواء تعلق الأمر بالبنية التحتية أو الموارد البشرية أو القيادة أو الثقافة التنظيمية. وتزداد القيمة التطبيقية لهذه القضية في المصارف الليبية بسبب ارتباط نجاح التحول الرقمي بمدى توافر المهارات والتدريب والاستثمار والوضوح الاستراتيجي. (Elgerbi & Badir, 2026)

5. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

التحول الرقمي متغير مستقل، والابتكار التنظيمي متغير تابع.

الحدود المكانية

المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس – ليبيا.

الحدود البشرية

العاملون والمديرون ورؤساء الأقسام في المصارف محل الدراسة.

الحدود المنهجية

المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات.

6. نموذج الدراسة

يتكون النموذج المقترح من:

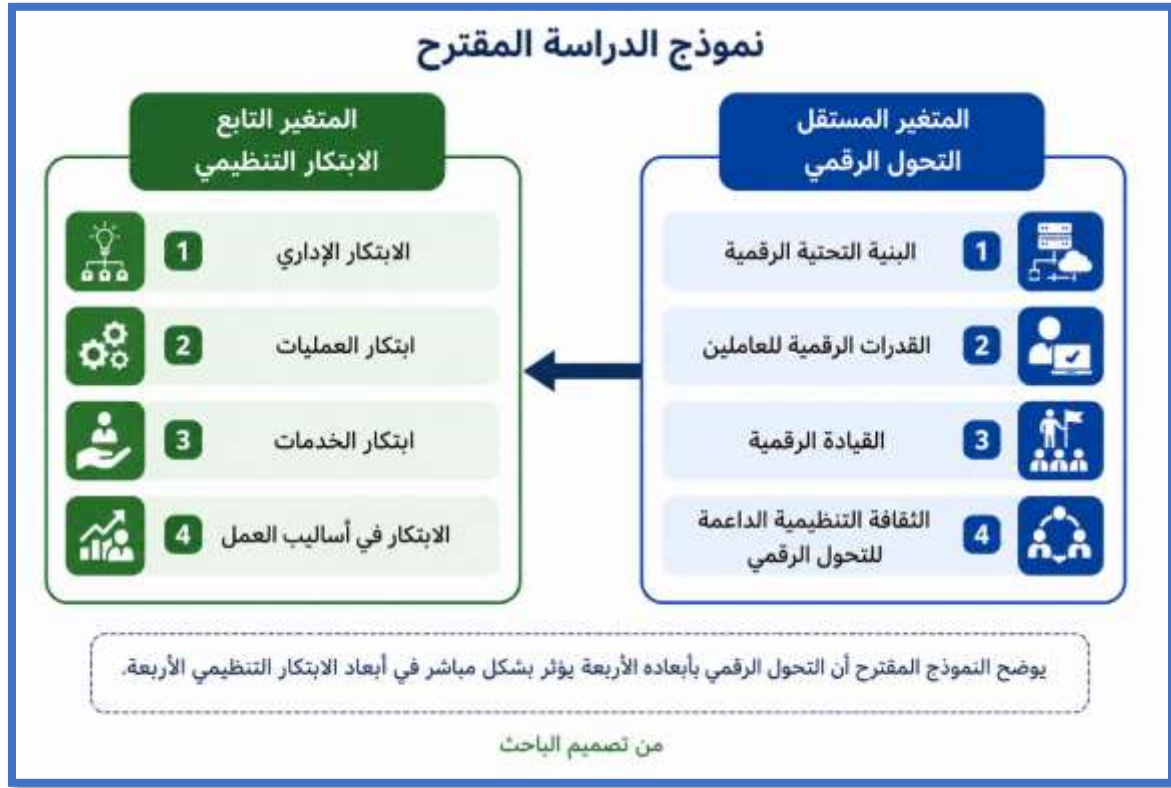
المتغير المستقل: التحول الرقمي

1. البنية التحتية الرقمية.
2. القدرات الرقمية للعاملين.
3. القيادة الرقمية.
4. الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

1. الابتكار الإداري.
2. ابتكار العمليات.
3. ابتكار الخدمات.
4. الابتكار في أساليب العمل.

ويفترض النموذج أن توفر الموارد والتقنيات الرقمية وحده لا يكفي، وإنما يجب أن تتكامل التكنولوجيا مع القدرات التنظيمية والبشرية والقيادية حتى تتحول إلى نتائج ابتكارية. (Warner & Wäger, 2019)



7. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس.

الفرضيات الفرعية

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية للعاملين في تعزيز الابتكار التنظيمي.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي.

8. الإطار النظري

8.1 التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تنظيمية واستراتيجية تنتج عن استخدام التقنيات الرقمية بما يؤدي إلى تغييرات في خصائص المؤسسة وعملياتها وطرق خلق القيمة. ومن ثم، فإن التحول الرقمي أوسع من مجرد رقمنة الوثائق أو أتمتة إجراء معين، لأنه قد يؤدي إلى إعادة تشكيل العمليات والهياكل والعلاقات التنظيمية. (Vial, 2019) وتتطلب عملية التحول الرقمي بناء قدرات تمكن المؤسسة من استشعار الفرص الرقمية والاستفادة منها وإعادة تشكيل مواردها. وتظهر أهمية هذا الجانب في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتغير فيها التكنولوجيا والمنافسة بسرعة. (Warner & Wäger, 2019)

وفي المصارف، تتخذ عملية التحول الرقمي صوراً مختلفة، تشمل تطوير القنوات الإلكترونية، والخدمات المصرفية عبر الهاتف، والأتمتة، واستخدام البيانات والتكنولوجيا المالية. وقد أصبح التحول الرقمي مساراً تدريجياً تحتاج المؤسسات من خلاله إلى تحديد مراحل التطور وقياس مدى تقدمها. (Papathomas & Konteos, 2022)

8.2 البنية التحتية الرقمية

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس التقني الذي يسمح للمؤسسة بتشغيل التطبيقات والأنظمة وتبادل المعلومات وإدارة البيانات. وتزداد أهميتها في القطاع المصرفي بسبب حساسية البيانات وضرورة استمرارية الخدمة وسرعة معالجة المعاملات.

وتشير دراسة حديثة عن مصرف ليبي في طرابلس إلى أن ضعف البنية التكنولوجية يمكن أن يمثل أحد التحديات أمام التحول الرقمي، وأن تطوير الأنظمة والبنية التقنية يعد عاملاً مهماً في رفع الكفاءة ودعم القدرة التنافسية (Alshiteewi et al., 2026).

8.3 القدرات الرقمية للعاملين

تمثل مهارات العاملين جزءاً أساسياً من قدرة المؤسسة على استثمار التكنولوجيا. فالتكنولوجيا تحتاج إلى أفراد قادرين على فهم الأنظمة واستخدام البيانات والتعامل مع التطبيقات الجديدة وتطوير طرق العمل. وتشير الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية إلى أهمية مهارات العاملين والقدرة الإدارية والمرونة في تحقيق الاستفادة من التحول الرقمي. (Diener & Špaček, 2021)

8.4 القيادة الرقمية

تتمثل القيادة الرقمية في قدرة الإدارة على صياغة رؤية واضحة للتحول الرقمي، وتوفير الموارد، وتوجيه العاملين، وتشجيع التغيير، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول. ولا تقتصر القيادة الرقمية على اتخاذ قرار شراء التكنولوجيا، بل تتعلق بإدارة التغيير المصاحب لها. وتشير الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي للمصارف إلى أن التوجه الاستراتيجي والقدرات التنظيمية يمثلان عناصر مهمة في بناء التحول الرقمي واستدامته. (Cheng et al., 2023)

8.5 الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي

الثقافة التنظيمية تؤثر في استعداد العاملين لتقبل التكنولوجيا والتعلم والتجريب وتقديم الأفكار الجديدة. ولذلك فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب بيئة تنظيمية تسمح بالتعلم وتقبل التغيير بدلاً من مقاومته. وتوضح الأدبيات أن العوامل الثقافية والحوكمة والبيئة الداخلية يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسات المالية التقليدية على تطوير قدراتها الديناميكية اللازمة للتحول الرقمي والابتكار. (Mikalef et al., 2024)

9. الابتكار التنظيمي

يمكن تعريف الابتكار في بيئة الأعمال بأنه تنفيذ منتج أو خدمة أو عملية جديدة أو محسنة، وليس مجرد توليد فكرة جديدة. ولذلك يرتبط الابتكار بالتطبيق الفعلي للتغيير داخل المنظمة. (OECD/Eurostat, 2018) وفي المؤسسات المصرفية، يمكن أن يظهر الابتكار من خلال تطوير الخدمات، وتحسين العمليات، وتغيير أساليب العمل، وإدخال ممارسات إدارية جديدة. وتوضح الأدبيات المصرفية أن الابتكار المالي يتضمن خدمات وعمليات ونماذج أعمال وتقنيات جديدة، مما يجعل القطاع المالي بيئة مهمة لدراسة الابتكار. (Nejad, 2022)

9.1 الابتكار الإداري

يشير الابتكار الإداري إلى إدخال أساليب وممارسات جديدة في الإدارة، مثل تطوير اتخاذ القرار، وإعادة تنظيم المسؤوليات، وتطوير الاتصال الداخلي. وقد تسهم التقنيات الرقمية في هذا النوع من الابتكار من خلال توفير بيانات أسرع وأكثر تكاملاً تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى المعلومات.

9.2 ابتكار العمليات

يرتبط ابتكار العمليات بإدخال طرق جديدة أو محسنة لتنفيذ الأعمال. وفي المصارف يمكن أن يظهر ذلك في أتمتة الإجراءات وتبسيطها وربط الإدارات إلكترونياً. وتشير الدراسات إلى أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تساعد المؤسسات في إعادة تصميم العمليات وتطوير أساليب تنفيذ الأعمال، وهو ما يجعلها أحد المحركات المهمة للابتكار. (Zhu, 2023)

9.3 ابتكار الخدمات

يمثل ابتكار الخدمات تطوير خدمات جديدة أو محسنة للعملاء. ويعد هذا المجال مهماً في القطاع المصرفي بسبب التطور السريع في الخدمات الرقمية والمصرفية عبر التطبيقات والمنصات الإلكترونية. وقد أظهرت الدراسات المتعلقة بالبنوك أن الاستراتيجية الرقمية والابتكار الرقمي يرتبطان بقدرة المؤسسات المصرفية على الاستجابة لمتطلبات العملاء والتطورات التقنية. (Adiguzel et al., 2023)

9.4 الابتكار في أساليب العمل

يشير إلى تطوير الطرق التي يؤدي بها العاملون أعمالهم، بما في ذلك الاتصال والتنسيق واستخدام أدوات التعاون الرقمية وتوزيع المهام. ويمكن لقدرات التعاون الرقمي أن تدعم تطوير الخدمات والابتكار من خلال تسهيل مشاركة المعلومات وتنسيق الموارد والخبرات بين الأفراد والوحدات التنظيمية. (Li et al., 2022)

10. الدراسات السابقة

دراسة (Diener and Špaček 2021)

بحثت الدراسة التحول الرقمي في القطاع المصرفي من منظور إداري، وركزت على العوامل التي تعيق التغيير الرقمي. وتبرز أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية في تأكيدها أن التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، وإنما يرتبط كذلك بالعوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية.

دراسة (Papathomas and Konteos 2022)

ناقشت الدراسة رحلة التحول الرقمي للمصارف التقليدية، وقدمت تصوراً مرحلياً لمسار التحول الرقمي. وتفيد الدراسة الحالية في فهم التحول الرقمي باعتباره عملية متدرجة وليست حدثاً تقنياً منفرداً.

دراسة (Nejad 2022)

قدمت الدراسة مراجعة متعددة التخصصات لأدبيات الابتكار المالي، وأوضحت أن القطاع المالي أصبح مجالاً مهماً لتطور الخدمات والعمليات ونماذج الأعمال والتقنيات المبتكرة.

دراسة (Zhou and Xu 2023)

اختبرت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وابتكار المؤسسات باستخدام بيانات الشركات في الصين، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والابتكار، وهو ما يوفر دعماً نظرياً للعلاقة المقترحة في الدراسة الحالية.

دراسة (Cheng et al. 2023)

ركزت الدراسة على التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والتحول الرقمي في المصارف التجارية، وأظهرت أهمية الجمع بين العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والتكنولوجية في تفسير التحول الرقمي.

دراسة (Ardito 2023)

درست أثر الرقمنة على أداء الابتكار باستخدام عينة كبيرة من المؤسسات الأوروبية، وأظهرت أن درجة الرقمنة يمكن أن تكون مرتبطة بزيادة احتمال إطلاق ابتكارات مختلفة.

دراسة القطان والكرداوي والحريري (2023)

تناولت الدراسة دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكارات التنظيمية في القطاع المصرفي المصري باستخدام عينة من العاملين بالبنوك المصرية. وتمثل هذه الدراسة أهمية خاصة للدراسة الحالية بسبب قرب موضوعها من العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.

دراسة (Mikalef et al. 2024)

بحثت الدراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والابتكار في المؤسسات المالية التقليدية، وأبرزت أهمية العوامل الثقافية والحكمة والقدرات التنظيمية في مساعدة المصارف على التعامل مع التحول الرقمي.

دراسة (Abdulkafi and Omar 2026)

تناولت أثر متطلبات التحول الرقمي التقنية والبشرية على الابتكار والميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية، وهو ما يوفر دليلاً حديثاً من البيئة الليبية على أهمية الجانب التقني والبشري للتحول الرقمي.

دراسة (Elgerbi and Badir 2026)

أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي

تناولت الدراسة التحول الرقمي في أربعة مصارف ليبية، وأظهرت أن القيادة والمهارات والتدريب والوضوح الاستراتيجي والقدرة الاستثمارية والهيكل التنظيمي تعد عوامل مؤثرة في مسارات التحول الرقمي داخل المصارف الليبية.

الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي في المصارف الليبية، ودراسات أخرى بحثت العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في بيئات مصرفية مختلفة، فإن الدراسة الحالية تركز على الابتكار التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً للتحول الرقمي، مع تطبيق الدراسة على المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس تحديداً. ومن ثم تحاول الدراسة الجمع بين الأبعاد التقنية والبشرية والقيادية والثقافية للتحول الرقمي في نموذج واحد.

11. منهجية الدراسة

11.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لدراسة الظواهر التنظيمية واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام البيانات الكمية.

11.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس.

11.3 عينة الدراسة

لأغراض المثال التطبيقي فقط تم افتراض توزيع 120 استبانة صالحة للتحليل.

تنبيه: الأرقام الإحصائية في هذه الدراسة محاكاة تعليمية وليست بيانات ميدانية فعلية، وبالتالي لا يجوز استخدامها في بحث منشور على أنها نتائج حقيقية.

11.4 أداة الدراسة

تم افتراض استخدام استبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على متغيري الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

11.5 أساليب التحليل

تم افتراض استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل Cronbach's Alpha.
- معامل ارتباط Pearson.
- تحليل الانحدار الخطي.
- تحليل الانحدار المتعدد.

12. عرض النتائج وتحليلها

جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	71	59.2
أنثى	49	40.8
المجموع	120	100.0

تشير البيانات المحاكاة إلى أن الذكور يمثلون 59.2% من أفراد العينة، مقابل 40.8% للإناث.

جدول (2): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	25	20.8
30-39 سنة	42	35.0
40-49 سنة	33	27.5
50 سنة فأكثر	20	16.7
المجموع	120	100.0

تشير البيانات المحاكاة إلى أن الفئة العمرية 30-39 سنة تمثل النسبة الأعلى.

جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
دبلوم/ثانوي	9	7.5
بكالوريوس	76	63.3
ماجستير	29	24.2
دكتوراه	6	5.0
المجموع	120	100.0

تشير البيانات المحاكاة إلى ارتفاع نسبة حملة مؤهل البكالوريوس.

جدول (4): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير إدارة	12	10.0
رئيس قسم	27	22.5
موظف	73	60.8
أخرى	8	6.7
المجموع	120	100.0

تمثل فئة الموظفين النسبة الأكبر من العينة الافتراضية.

جدول (5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	22	18.3
5-10 سنوات	38	31.7
11-15 سنة	29	24.2
16-20 سنة	18	15.0
أكثر من 20 سنة	13	10.8
المجموع	120	100.0

تشير البيانات المحاكاة إلى أن فئة 5-10 سنوات هي الأكبر.

أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي

جدول (6): البنية التحتية الرقمية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تتوفر أنظمة رقمية مناسبة لتنفيذ الأعمال	3.82	0.86
تتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة	3.61	0.94
تتوفر بنية اتصالات مناسبة	3.88	0.81
يهتم المصرف بأمن البيانات	3.75	0.89
يتم تطوير البنية التقنية باستمرار	3.54	0.98
المتوسط العام	3.72	0.76

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى مرتفع نسبياً للبنية التحتية الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام 3.72.

جدول (7): القدرات الرقمية للعاملين

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يمتلك العاملون مهارات رقمية مناسبة	3.79	0.84
يوفر المصرف التدريب الرقمي	3.48	1.02
يشجع العاملون على تطوير المهارات	3.67	0.91
يستخدم العاملون التكنولوجيا في حل المشكلات	3.82	0.82
يتم تحديث مهارات العاملين	3.58	0.95
المتوسط العام	3.67	0.78

توضح البيانات المحاكاة وجود مستوى جيد من القدرات الرقمية للعاملين.

جدول (8): القيادة الرقمية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تمتلك الإدارة رؤية للتحول الرقمي	3.63	0.92
تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا	3.79	0.83
توفر الإدارة الموارد اللازمة	3.51	1.01
تشجع الإدارة الأفكار الرقمية	3.70	0.89
تدير الإدارة مقاومة التغيير	3.56	0.97
المتوسط العام	3.64	0.81

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى جيد للقيادة الرقمية.

جدول (9): الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يشجع المصرف تجربة طرق جديدة للعمل	3.66	0.91

أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يشجع تبادل المعرفة الرقمية	3.59	0.94
يتقبل العاملون التغيير الرقمي	3.74	0.86
يتم تشجيع الأفكار الجديدة	3.62	0.92
تتسم بيئة العمل بالمرونة	3.47	1.00
المتوسط العام	3.62	0.79

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى جيد نسبياً للثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

جدول (10): الابتكار الإداري

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يطبق المصرف أساليب إدارية جديدة	3.71	0.87
يتم تطوير أساليب اتخاذ القرار	3.54	0.94
يشجع العاملين على الأفكار الإدارية الجديدة	3.76	0.83
يتم تحديث الإجراءات الإدارية	3.58	0.91
تستخدم التكنولوجيا في تطوير الإدارة	3.49	0.99
المتوسط العام	3.62	0.78

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى جيد من الابتكار الإداري.

جدول (11): ابتكار العمليات

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يتم تطوير إجراءات العمليات	3.78	0.82
تستخدم التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات	3.85	0.79
يسعى المصرف إلى تقليل زمن العمليات	3.72	0.86
تتم إعادة تصميم العمليات عند الحاجة	3.51	0.98
يتم تحسين كفاءة العمليات باستمرار	3.65	0.88
المتوسط العام	3.70	0.76

تشير النتائج المحاكاة إلى ارتفاع نسبي في مستوى ابتكار العمليات.

جدول (12): ابتكار الخدمات

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يطور المصرف خدمات جديدة	3.74	0.85
تستخدم التكنولوجيا لتطوير الخدمات	3.83	0.80
يستجيب المصرف لاحتياجات العملاء	3.69	0.88
يتم تحسين الخدمات الرقمية باستمرار	3.62	0.93
يشجع العاملون على أفكار خدمات جديدة	3.48	1.01
المتوسط العام	3.67	0.79

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى جيد من ابتكار الخدمات.

جدول (13): الابتكار في أساليب العمل

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
يعتمد المصرف أساليب جديدة لإنجاز الأعمال	3.68	0.87
يتم تطوير الاتصال بين الإدارات	3.55	0.94
تستخدم الوسائل الرقمية لتسهيل العمل	3.77	0.83
تشجع الإدارة المرونة في أداء المهام	3.61	0.91
يتم تطوير طرق العمل التقليدية	3.46	1.00
المتوسط العام	3.61	0.79

تشير النتائج المحاكاة إلى مستوى جيد نسبياً للابتكار في أساليب العمل.

جدول (14): العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي

المتغيران	Pearson r	Sig.
التحول الرقمي × الابتكار التنظيمي	0.721	<0.001

تشير الأرقام المحاكاة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة الافتراضية مع الاتجاه العام في الأدبيات الذي يرى أن الرقمنة يمكن أن تدعم الابتكار من خلال توفير تقنيات وقدرات جديدة وإعادة تشكيل العمليات التنظيمية. (Ardito, 2023)

جدول (15): اختبار أثر أبعاد التحول الرقمي في الابتكار التنظيمي

البعد	Beta	T	Sig.	القرار
البنية التحتية الرقمية	0.214	2.87	0.005	قبول H1a
القدرات الرقمية للعاملين	0.247	3.21	0.002	قبول H1b
القيادة الرقمية	0.281	3.74	<0.001	قبول H1c
الثقافة التنظيمية	0.183	2.46	0.015	قبول H1d

تشير البيانات المحاكاة إلى أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الابتكار التنظيمي، مع ظهور القيادة الرقمية باعتبارها البعد الأعلى في قيمة Beta. ويمكن تفسير هذه النتيجة الافتراضية بأن التكنولوجيا تحتاج إلى توجيه إداري واستراتيجي حتى تتحول إلى قدرات ابتكارية، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تربط التحول الرقمي بالقدرات الديناميكية والتوجه الاستراتيجي (Mikalef et al., 2024).

جدول (16): ثبات أداة الدراسة واختبار النموذج الكلي
أولاً Cronbach's Alpha :

المتغير / البعد	Alpha
البنية التحتية الرقمية	0.842
القدرات الرقمية للعاملين	0.861
القيادة الرقمية	0.874
الثقافة التنظيمية	0.835
التحول الرقمي ككل	0.921
الابتكار الإداري	0.847
ابتكار العمليات	0.872
ابتكار الخدمات	0.858
الابتكار في أساليب العمل	0.831
الابتكار التنظيمي ككل	0.918
الأداة ككل	0.946

ثانياً: ملخص نموذج الانحدار المتعدد

R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.
0.755	0.570	0.555	38.21	<0.001

تشير القيم المحاكاة إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي للأداة، كما تشير نتائج نموذج الانحدار الافتراضي إلى أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر 57.0% من التباين في الابتكار التنظيمي.

13. مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الافتراضية وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، وهو ما يتفق مع الفكرة القائلة إن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن توسع قدرة المؤسسات على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة. كما تدعم هذه النتيجة الاتجاه البحثي الذي يربط ارتفاع مستوى الرقمنة بزيادة احتمالية الابتكار. (Ardito, 2023) كما أظهرت النتائج الافتراضية أن القيادة الرقمية تمثل البعد الأقوى تأثيراً في الابتكار التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة تحدد الأولويات وتخصص الموارد وتخلق البيئة التنظيمية المناسبة للتغيير. وتؤكد الدراسات الخاصة بالتحول الرقمي المصرفي أهمية التوجه الاستراتيجي والقدرات التنظيمية في إنجاح عملية التحول (Cheng et al., 2023).

وجاءت القدرات الرقمية للعاملين في المرتبة الثانية وفق النموذج الافتراضي، وهو ما يعكس أهمية العنصر البشري في استثمار التكنولوجيا. فحتى عندما تتوافر البنية التكنولوجية، فإن ضعف المهارات قد يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة من التحول الرقمي. (Diener & Špaček, 2021)

كما تشير النتائج الافتراضية إلى وجود تأثير للبيئة التحتية الرقمية على الابتكار التنظيمي، وهو أمر منطقي في البيئة المصرفية التي تعتمد على الأنظمة الرقمية والبيانات والاتصالات. وقد أكدت دراسة حديثة في البيئة الليبية أن تطوير البنية التكنولوجية يعد من القضايا المرتبطة بكفاءة التحول الرقمي في المصارف (Alshiteewi et al., 2026).

أما الثقافة التنظيمية، فقد ظهر تأثيرها إيجابياً في النموذج الافتراضي، بما يشير إلى أن استعداد العاملين للتغيير والتجريب وتبادل المعرفة قد يساعد على تحويل التكنولوجيا إلى ممارسات جديدة. وتدعم الأدبيات المتعلقة

بالمصارف التقليدية أهمية العوامل الثقافية والحوكمة والقدرات الداخلية في عملية التحول والابتكار (Mikalef et al., 2024).

14. النتائج

في ضوء البيانات المحاكاة المستخدمة لأغراض المثال، يمكن تلخيص النتائج في الآتي:

1. يوجد مستوى جيد نسبياً من البنية التحتية الرقمية.
2. يوجد مستوى جيد من القدرات الرقمية للعاملين.
3. يوجد مستوى جيد من القيادة الرقمية.
4. توجد ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي بدرجة جيدة نسبياً.
5. يظهر الابتكار الإداري بمستوى جيد.
6. يظهر ابتكار العمليات بمستوى جيد.
7. يظهر ابتكار الخدمات بمستوى جيد.
8. يظهر الابتكار في أساليب العمل بمستوى جيد نسبياً.
9. توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
10. تشير النتائج الافتراضية إلى أثر إيجابي للتحول الرقمي في الابتكار التنظيمي.
11. تظهر القيادة الرقمية كأقوى الأبعاد في نموذج الانحدار الافتراضي.
12. تأتي القدرات الرقمية للعاملين في المرتبة التالية.
13. تظهر البنية التحتية الرقمية تأثيراً إيجابياً.
14. تظهر الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً.
15. يدعم النموذج الافتراضي الفرضية الرئيسة للدراسة.

15. التوصيات

1. وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمصرف، بدلاً من التعامل معه كمشروع تقني منفصل.
2. زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والأنظمة المتكاملة وقواعد البيانات وأمن المعلومات.
3. تطوير برامج تدريب مستمرة للعاملين بهدف رفع مستوى المهارات الرقمية وربط التدريب باحتياجات العمل الفعلية.
4. تعزيز دور القيادة العليا في دعم الابتكار والتحول الرقمي وتخصيص الموارد اللازمة للمبادرات الرقمية.
5. تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وإيجاد آليات واضحة لتحويل الأفكار المناسبة إلى مشاريع قابلة للتطبيق.
6. تطوير الثقافة التنظيمية بحيث تصبح أكثر تقبلاً للتجريب والتعلم والتغيير.
7. استخدام التكنولوجيا في إعادة تصميم العمليات، وليس فقط في أتمتة الإجراءات الحالية.

8. تطوير الخدمات المصرفية الرقمية بما يتناسب مع احتياجات العملاء وتغير توقعاتهم.
 9. تعزيز التكامل بين إدارات تكنولوجيا المعلومات والإدارات التشغيلية حتى لا يكون التحول الرقمي مسؤولية إدارة تقنية واحدة.
 10. إنشاء مؤشرات دورية لقياس مستوى التحول الرقمي ومستوى الابتكار التنظيمي داخل المصرف.
- 16. مقترحات الدراسات المستقبلية**
- يمكن للدراسات المستقبلية دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في الابتكار التنظيمي داخل المصارف الليبية، أو دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والابتكار.
- كما يمكن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في مدن ليبية مختلفة، مثل طرابلس وبنغازي ومصراتة وسرت، وإجراء مقارنات بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية.
- ويمكن كذلك استخدام نماذج أكثر تقدماً مثل Structural Equation Modeling لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين التحول الرقمي والقدرات التنظيمية والابتكار.

المراجع

- Abdulkafi, A. S., & Omar, A. D. M. (2026). The impact of digital transformation requirements (technical and human) on innovation and enhancing competitive advantage in Libyan commercial banks. *Dirasat in Economics and Business*, 44(1). Adiguzel, Z., Aslan, B., & Sonmez Cakir, F. (2023). Examination of the strategic vision of banks in digitalization and the effects of innovation on performance and artificial intelligence perception. *Universidad & Empresa*, 25(44), 1–29.
- Alshiteewi, H. R., Tantush, A. T., & Eshtiwi, K. O. (2026). Digital transformation in accounting systems: A case study of The Sahel and Sahara Bank for Investment and Trade (BSIC Group) – Tripoli. *Sharwes Scientific Journal*, 0041–0066.
- Ardito, L. (2023). The influence of firm digitalization on sustainable innovation performance and the moderating role of corporate sustainability practices: An empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5252–5272.
- Alnnale, T. (2026). From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 987–1005.
- TEFIN, F. B. A., ALI, F. M., ahmed ALRAWAYATI, H., ALNNALE, T., Mohamed, E. L., & DALLA, L. O. B. The Green-Secured Paradigm: An Edge-Native Blockchain Framework for Real-Time Dorsal Hand Vein Authentication in Sustainable Smart Cities.
- Cheng, S., Fan, Q., & Huang, M. (2023). Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach. *Sustainability*, 15(3), 1915
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Elgerbi, H., & Badir, Y. (2026). Digital transformation in Libyan banks: Four case studies. *Libyan Journal of Informatics*, 2(2), 57–74.
- Li, L., Zhu, W., Wei, L., & Yang, S. (2022). How can digital collaboration capability boost service innovation? Evidence from the information technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121830.

- Mikalef, P., et al. (2024). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks. *Business Horizons*, 67(4), 317–330.
- Nejad, M. G. (2022). Research on financial innovations: An interdisciplinary review. *International Journal of Bank Marketing*, 40(3), 578–612
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2022). Digital transformation journey for incumbent banks: The case study of Greece. *International Journal of Marketing Studies*, 14(2), 13–13.
- Sund, K. J., Bogers, M. L. A. M., & Sahramaa, M. (2021). Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. *Journal of Business Research*, 128, 11–19
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349
- Zhou, H., & Xu, L. (2023). Bank digital transformation and enterprise innovation—Evidence from China. *Sustainability*, 15(22), 15971.
- Zhu, Y. (2023). Enterprise life cycle, financial technology and digital transformation of banks—Evidence from China. *Australian Economic Papers*, 62(3), 486–500.