

تأثير استراتيجيات التحول الرقمي في البراعة الرقمية دراسة تحليلية وصفية لآراء عينة من القيادات في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، القادسية، المثنى)

علي عبد زيد جبر النافعي¹، اكرم محسن الياسري²، عبدالفتاح جاسم زعلان³

¹ كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق

² كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق

³ كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق

*الايميل: ali.gebur@atu.edu.iq

تاريخ نشر: 2026/9/20

تاريخ القبول: 2026/6/15

تاريخ استلام: 2026/5/1

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز البراعة الرقمية لدى المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وذلك من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الممارسات الرقمية الحديثة في تمكين المصارف من الموازنة بين استغلال مواردها التكنولوجية الحالية واستكشاف الابتكارات المستقبلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة شملت عينة قصدية مكونة من 100 مستجيب من القيادات الإدارية والكوادر المتقدمة في المصارف المبحوثة، وقد جرت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) عبر توظيف مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي في البراعة الرقمية، مما يشير إلى أن تبني استراتيجيات تقنية واضحة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى المرونة والابتكار الرقمي داخل المؤسسة المصرفية، واختتمت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير الرقمي في المصارف الأهلية لضمان استجابة أسرع للتحولات المتسارعة في القطاع المالي وتطوير الميزة التنافسية

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات التحول الرقمي، البراعة الرقمية، المصارف الأهلية.



The Impact of Digital Transformation Strategies on Digital Dexterity A Descriptive Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders in Private Banks in the Central Euphrates Provinces (Babylon, Holy Karbala, Noble Najaf, Al-Qadisiyyah, Al-Muthanna)

Ali Abdul Zaid Jabr Al-Nafi'i¹, Akram Mohsen Al-Yassiri², Abdul Fattah Jassim Za'lan³

^{1,2,3}College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Karbala, Iraq.

*Corresponding: ali.gebur@atu.edu.iq

Received date: 2026/5/1

Accepted date: 2026/6/15

Published date: 2026/09/20

Abstract

This study aimed to measure and analyze the impact of digital transformation strategies on enhancing digital dexterity in private banks in Al-Furat Al-Awsat governorates. This was achieved by highlighting the role of modern digital practices in enabling banks to balance the utilization of their current technological resources with exploring future innovations. To achieve the study's objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach, distributing a questionnaire to a purposive sample of 100 respondents from the administrative leadership and senior staff of the banks under study. The data were processed and analyzed using the SPSS statistical software, employing a set of statistical tests such as the arithmetic mean, standard deviation, and multiple linear regression analysis. The study concluded that there are a statistically significant correlation and impact of digital transformation strategies on digital proficiency, indicating that adopting clear technological strategies directly contributes to raising the level of flexibility and digital innovation within the banking institution. The study concluded with the necessity of promoting a culture of digital change in private banks to ensure a faster response to the rapid transformations in the financial sector and to develop a competitive advantage

Keywords: Digital transformation strategies, digital dexterity, private banks.



المقدمة:

على مدى عقدين من الزمن، تميّز المشهد العالمي برحلة مستمرة من التحول الرقمي الشامل؛ حيث ساهمت تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT)، وتحليلات البيانات الضخمة (BDA)، والحوسبة السحابية، والأتمتة، بشكل جذري في تمكين "الحياة الذكية" عبر مختلف القطاعات، بدءاً من الرعاية الصحية والتعليم وصولاً إلى قطاعي الأعمال والحوكمة. وبينما قد يكون هذا التكامل التكنولوجي طوعاً أو إلزامياً تبعاً للظروف المحيطة، فإن نجاحه يظل رهيناً بعاملٍ بالغ الأهمية ومتقلب، وهو السلوك البشري. فعندما تُطبّق المؤسسات نماذج أعمال رقمية، غالباً ما يحول عدم فهم الجوانب المعرفية والسلوكية للقوى العاملة دون تحقيق النتائج المثمرة المرجوة. ويُعدّ مفهوم البراعة الرقمية حجر الزاوية في هذا التكيف السلوكي؛ وقد طُرِحَ هذا المفهوم لأول مرة من قبل مركز أبحاث الأعمال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Soule et al., 2016)، حيث يُعرّف بأنه "عقلية متجاوبة مع التكنولوجيا" موجهة نحو خلق القيمة الرقمية. وعلى عكس المهارات التقنية البحتة، تُعتبر البراعة الرقمية سمة معرفية غير تقنية تتعلق بكيفية تفاعل المستخدمين النهائيين وتحديدًا الموظفين مع الأنشطة المتعلقة بالتكنولوجيا (Gartner, 2018). وفي بيئة العمل الحديثة، يُنظر إلى الموظفين بشكل متزايد من منظور "مستهلكي التكنولوجيا"؛ فكما هو الحال مع مستهلكي السوق، يحقق الموظفون مستويات إنتاجية أعلى عندما تُلبّى دوافعهم (الداخلية والخارجية)، مع الأخذ في الاعتبار قدرتهم على الانتقال بين المؤسسات بسهولة أكبر نتيجة انخفاض عوائق الانتقال.

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا التحول، لا تزال هناك فجوات تنفيذية كبيرة؛ فقد أشارت تقارير Gartner (2018) إلى أن حوالي 83% من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في جني ثمار التحول الرقمي، مُرجعة ذلك إلى نقص جاهزية الموظفين كعائق رئيسي. ورغم أن الموظفين ذوي المستويات العالية من البراعة الرقمية يمتلكون قدرة أكبر على تشخيص المشكلات وحلها مما يوفر الوقت والتكاليف إلا أن 9% فقط من القوى العاملة العالمية تتوفر لديهم هذه البراعة حالياً (Gartner, 2018) وعلى الرغم من شمولية هذه التحديات عالمياً، إلا أنها تكتسب أبعاداً أكثر تعقيداً في البيئة المصرفية العراقية، وتحديدًا في المصارف الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط. فهذه المصارف لا تواجه تحدي التكنولوجيا فحسب، بل تواجه فجوة متنامية بين "الاستثمار في الأنظمة الرقمية" وبين "امتلاك ملاكات مصرفية تمتلك البراعة الرقمية" القادرة على تطوير هذه الأنظمة. ففي بيئة تتسم بزيادة الطلب على الخدمات المصرفية الإلكترونية نتيجة التوسع في توظيف الرواتب والتحول نحو الاقتصاد الرقمي الحكومي، تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف مدى نجاعة استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة في هذه المصارف وهل هي مجرد ممارسات تقنية، أم أنها استراتيجيات شاملة تهدف لبناء البراعة الرقمية كعقيدة عمل لدى الموظف العراقي.

المبحث الاول : منهجية البحث

(1) مشكلة البحث:

تواجه المنظمات صعوبة في تطوير قدراتها الرقمية واستدامتها بسبب تعقيد إدارة مبادرات التحول الرقمي المتزامنة والمتعددة ويكمن التحدي في مواءمة المبادرات المتنوعة، والاستفادة من القدرات الرقمية بفعالية، وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية للابتكار والتكيف المستمر. وهذا التباين والتعقيد يعيق قدرة المنظمة على تحقيق الإتقان الرقمي، وهو أمر ضروري للحفاظ على القدرة التنافسية في ظل بيئة رقمية سريعة التطور. من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث



مع المسؤولين في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط اتضح ان تلك المصارف تواجه تحدياً وجودياً يتمثل في ضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الكفاءة الرقمية. ورغم هذا الإلحاح الاستراتيجي، فإن البيئة التشغيلية لهذه المصارف تنقسم بمجموعة من التحديات الهيكلية والبشرية والتنظيمية التي تُهدد فاعلية أي مبادرة تحول رقمي. لقد كشفت المشاهدات الميدانية التي أجريت في عينة الدراسة عن سلسلة من المعوقات الجوهرية التي تعيق عملية التحول وثُقي المصارف متأخرة عن ركب التطور، ومن أبرزها النقص الهيكلي في البنية التحتية التقنية اذ تعاني المصارف من ضعف في الشبكات الأساسية، والقدم في الأنظمة التشغيلية، وصعوبة في دمج التقنيات الحديثة، مما يُعيق التطبيق الشامل لاستراتيجيات التحول الرقمي ويتسبب في فشل جزئي للرقمنة، يمكن ان تتمحور مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي : ما طبيعة ومستوى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي المُطبقة في المصارف الأهلية على البراعة الرقمية للعاملين لديها؟

(2) اهمية البحث :

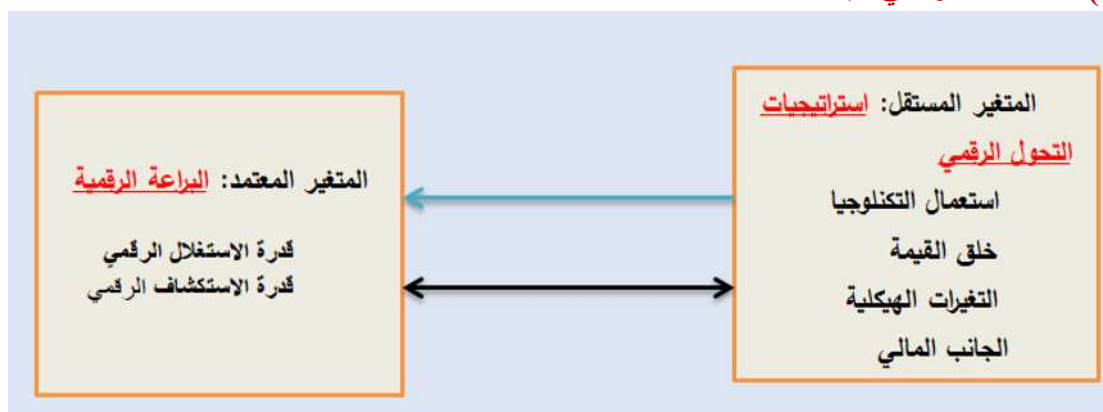
تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها محاولة علمية رائدة لتطبيق إطار نظري وعملي على القطاع المصرفي الأهلي العراقي، تزامناً مع سعيه للتحول إلى قوة استراتيجية مؤثرة في الاقتصاد الوطني. وتتجلى هذه الأهمية في قدرة الدراسة على تقديم نهج شمولي يربط بين استراتيجيات التحول الرقمي والبراعة الرقمية، كفسلفة عمل جديدة تُمكن القيادات المصرفية من اتخاذ قرارات استباقية وتكييف نماذج العمل في بيئة مالية مضطربة. كما تبرز القيمة التطبيقية للبحث في توفير مسارات إرشادية تدعم إدارة المصارف في توليد القدرات الرقمية لدى العاملين، وتعزيز الشغف المحفز للأداء والتنافسية، مما يساهم في سد الفجوة بين البنية التكنولوجية والجاهزية البشرية، ويضمن ديمومة المصارف في مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة.

(3) اهداف البحث:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية :
1. تقديم تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الأساسية المتمثلة في استراتيجيات التحول الرقمي، البراعة الرقمية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة كإدارة التكنولوجيا، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية.
 2. اختبار طبيعة ومستوى التأثير المباشر لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي في متغير البراعة الرقمية في المصارف الأهلية المبحوثة.
 3. تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً لاستراتيجيات التحول الرقمي، البراعة الرقمية، بأبعادها الفرعية، وباعتماد على تصورات القيادة الادارية عينة الدراسة وفهمهم ورؤيتهم لهذه المتغيرات.
 4. تحديد مدى قدرة المصارف المبحوثة على امتلاك أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق البراعة الرقمية المنشودة.
 5. التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التحول الرقمي وامتلاك البراعة الرقمية لدى مختلف المستويات الإدارية (من المديرين إلى رؤساء الوحدات والشعب) في المصارف الأهلية المبحوثة.



(4) المخطط الفرضي للبحث:



(5) فرضيات البحث :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التحول الرقمي في البراعة الرقمية. وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستعمال التكنولوجيا في البراعة الرقمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخلق القيمة في البراعة الرقمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيرات الهيكلية في البراعة الرقمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للجانب المالي في البراعة الرقمية.

(6) مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

تمثل المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط المجتمع المكاني للدراسة والبالغ عددها (45) فرع مصرفي ، وبالتالي تمثل هذه المصارف المجموعة المكانية التي تم التعرف عليها وحصرها ميدانياً وإحصائياً، حيث بلغ حجم المجتمع (131) قيادي في هذه المصارف تم اختيار عينة قصدية بلغت (108) شخص تم استبعاد منها (8) استمارات غير صالحة أما الصالح للتحليل الإحصائي منها فقد بلغ (100) بنسبة (92%) من الاستبانات المسترجعة .

2. وصف عينة المستجيبين :

لا بد من اجراء وصف عملي لأفراد عينة الدراسة وهذا يعد جزءاً مهماً لانهم العنصر الرئيسي في اغناء نتائج هذه الدراسة، ولغرض إعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديموغرافية لعينة الدراسة فقد اقترح الباحث تفصيلها بالجدول (1) كما موضح أدناه:



جدول (1) وصف عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	59	58%
		إناث	41	42%
		المجموع	100	100%
2	الفئة العمرية	25 سنة فما دون	10	10%
		26-35 سنة	45	45%
		36-45 سنة	35	35%
		46 فأكثر	10	10%
		المجموع	100	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	9	9%
		بكالوريوس	84	84%
		ماجستير فأكثر	7	7%
		المجموع	100	100%
4	عدد الدورات في مجال الرقمنة والريادة	أقل من 3 دورة	57	57%
		4-10 دورة	34	34%
		أكثر من 10 دورة	9	9%
		المجموع	100	100%
5	سنوات الخدمة في المصارف الأهلية أو الحكومية	1-5 سنة	30	30%
		6-10 سنة	19	19%
		11-20 سنة	43	43%
		21 فأكثر	8	8%
		المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يلاحظ من الجدول (1) الآتي :

أ. **الجنس:** يبين الجدول (1) بأن النسبة الغالبة لعينة الدراسة من مجموع الأفراد المبحوثين كانت من الذكور بنسبة (58%)، في حين بلغت نسبة الإناث (42%). وهذا يشير إلى تقارب نسبي في التوزيع بين الجنسين، مما يعكس سياسة توظيف متوازنة في المصارف المبحوثة تتيح فرصاً لكلا الجنسين للعمل في هذا القطاع.

ب. **الفئة العمرية:** يتضح من الجدول (1) أن الفئة العمرية (26-35 سنة) كانت هي الغالبة حيث شكلت نسبة (45%)، تليها الفئة العمرية (36-45 سنة) بنسبة (35%)، بينما تساوت الفئات العمرية 25 سنة فما دون و (46) سنة فأكثر بنسبة (10%) لكل منهما. وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً على أن أغلبية القوى العاملة هي من فئة الشباب والكوادر النشطة، مما يمنح المنظمة حيوية وقدرة على العطاء لسنوات طويلة.

ج. **المؤهل العلمي:** تبين من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس حيث شكلوا نسبة (84%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (9%)، وأخيراً كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير فأكثر (7%) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة



يمتلكون خلفية أكاديمية وتأهيلاً علمياً عالياً، مما يمكنهم من فهم أبعاد الاستبانة والتعامل مع متطلبات العمل المصرفي بدقة واحترافية.

د. عدد الدورات في مجال الرقمنة والريادة: يتضح من الجدول أن الأفراد الذين حصلوا على (أقل من 3 دورات) شكلوا النسبة الأكبر وهي (57%)، بينما بلغت نسبة الذين حصلوا على (4-10) دورات (34%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على أكثر من 10 دورات (9%) تشير هذه النتائج إلى وجود أساس معرفي في مجالات الرقمنة، مع حاجة مستقبلية لتعزيز هذه الدورات لرفع كفاءة جميع الموظفين في مواكبة التحول الرقمي.

هـ. سنوات الخدمة في المصارف الأهلية أو الحكومية: يتضح من الجدول أن الأفراد الذين لديهم خدمة من (11-20) سنة شكلوا النسبة الأعلى بنسبة (43%)، تلاهم الأفراد الذين لديهم خدمة من (1-5) سنوات بنسبة (30%)، ثم الفئة من (6-10) سنوات بنسبة (19%)، وأخيراً فئة (21) سنة فأكثر بنسبة (8%) ومن خلال هذه النسب، نجد أن العينة تتمتع بمزيج من الخبرة التراكمية الطويلة والدماء الجديدة، مما يضمن وجود خبرة عملية كافية لفهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: استراتيجيات التحول الرقمي

أولاً: مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي

اعتمدت المنظمات قديماً على الاستراتيجيات التقليدية في تسيير أعمالها، ومع بزوغ العصر الرقمي تغيرت قواعد اللعبة، وأصبح لزاماً عليها التكيف مع هذا التحول؛ إذ لم تعد الاستراتيجية الرقمية مجرد خيار، بل ضرورة حتمية للبقاء والنمو. وبالنظر إلى الأدبيات الإدارية، نجد تعدداً في التصورات والمصطلحات التي حاولت تأطير هذا المفهوم؛ ففي وقت مبكر، اعتبرها (Bharadwaj et al., 2013:69) خطة مصممة ومنفذة لإدارة التحولات الناجمة عن دمج التقنيات الرقمية بطريقة مستدامة. ومع تسارع التطور التكنولوجي، رأى (Matt et al., 2015:71) أن هذه الاستراتيجيات تمثل "خريطة طريق" توجه المنظمات في دمج التقنيات الرقمية بجميع جوانب عملها، بدءاً من العمليات الداخلية وصولاً إلى تجربة الزبائن، وهو ما يعكس عملية متكاملة تبدأ من الصياغة وتنتهي بالتقييم. كما تباينت المصطلحات بين "هندسة متطلبات التحول الرقمي" (Ebert & Duarte, 2016:9) و"التأزر من أجل التحول الرقمي" (Zinder & Yunatova, 2016:11).

يرى كلاً من (Nadeem et al., 2018:12) و(Chanias et al., 2018:21) أن استراتيجية التحول الرقمي لا تزال مجاًلاً حديثاً يعاني من نقص الدراسات المتعمقة. فيما برزت مفاهيم مثل "التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات" (Kamariotou & Kitsios, 2019)، في حين لفت (Dang & Vartiainen, 2019:103) إلى غياب اتفاق عالمي حول تعريف محدد أو نهج موثر لها. لخص (Vial, 2019: 121) استراتيجية التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في أداء المؤسسات وخصائصها عبر تكامل التقنيات الحديثة، فيما وصفها (Tekic & Koroteev, 2019:81) بأنها خطة عمل منظمة لتحقيق أهداف استراتيجية كتعزيز الإيرادات وتحسين تجربة الزبائن. وصولاً إلى (Albukhitan, 2020:71) الذي اعتبرها عنصراً حاسماً للنجاح في قطاع الصناعة، كونها خريطة طريق شاملة توجه جهود التحول من مراحل التصميم والإنتاج إلى فحص الجودة والتحليل الدقيق للبيانات. تُعرف استراتيجيات التحول الرقمي بأنها مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات التنظيمية، حيث تعمل على تحديد الأولويات وضمان تحقيق الأهداف



الاستراتيجية عند تنفيذ برامج التحول الرقمي داخل المنظمة (كريم، 2023: 17). كما عُرِّفَتْ بأنها خطة مصممة، أو منهجية عمل يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة رقمية رصينة، وهي تشمل مجموعة من العمليات والأهداف والإرشادات وهياكل الحوكمة التي تتحكم في مسار التحول الرقمي، وتعمل كواجهة للتنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف الرقمية (العمرى والحارثي، 2024: 7). أن استراتيجيات التحول الرقمي هي مجمل الخطط والعمليات والإجراءات التي تهدف إلى المواءمة بين التقنيات الحديثة وأنشطة الأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها (الإنتاجية والخدمية)، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة (عاشور وبرهم، 2025: 595) بناءً على ما سبق يرى الباحث أن استراتيجية التحول الرقمي هي خطة شاملة وتكامله تعمل على دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال من أجل تحسين الاداء وخلق قيمة مضافة.

ثانياً: أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يمكن حصر أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي في النقاط التالية: (Sochneva, et al, 2021: 539)

1. دعم الكفاءة التشغيلية

لقد غير التحول الرقمي الطريقة التي تقدم بها المصارف خدماتها، مما أثر بشكل كبير على عملياتها وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة. يشمل هذا التحول استراتيجيات مختلفة مثل أتمتة خدمة الزبائن وتحسين إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة المصرف بشكل ملحوظ (Emon, 2024 & Khan, 2024). بدأت المؤسسات التي تركز على الخدمات، مثل البنوك ومرافق الرعاية الصحية والمؤسسات التعليمية ومنصات التجارة الإلكترونية، في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتبسيط عملياتها وتقليل التكاليف وتحسين تجربة الزبائن (Emon, 2023: 102). غالباً ما يكون الدافع وراء تبني التكنولوجيا هو الحاجة إلى معالجة أوجه القصور التشغيلي والتكيف مع سلوكيات المستهلك المتغيرة والحفاظ على القدرة التنافسية في عالم رقمي متزايد. تشير الدراسات الحديثة إلى التأثير الكبير للتكنولوجيات الرقمية على العمليات التنظيمية، إذ تظهر قدرتها على تقليل التكرار وتحسين اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار (Lu et al., 2023; Thomas, 2024).

2. تحسين تجارب الزبائن:

يرى (Kruschwitz et al., 2014: 77) أن تحسين تجربة الزبائن الدافع الرئيسي وراء تبني المصارف للتحول الرقمي إذ يُساهم هذا التحول في تحسين خدمات الزبائن وتعزيز التفاعل معهم، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما يُمكن المصارف من بناء نماذج أعمال مرنة وديناميكية لتقديم قيمة أفضل للزبائن، بالإضافة إلى تعزيز قدرات تحليل البيانات لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أعمق. هذه المزايا العديدة أدت إلى تبني واسع للتحول الرقمي في مختلف المنظمات حول العالم بهدف تحسين تجربة الزبائن. إلا أن تطبيق التحول الرقمي لتحقيق هذا الهدف ليس بالأمر اليسير، فهو عملية مُعقدة تتطلب إدارة سلوكيات الزبائن المتغيرة، فهم بياناتهم المعقدة، والاستجابة لظروف العمل المُتغيرة (Hess et al., 2015: 21). لذا، فإن الفهم الأفضل لعوامل النجاح الحاسمة للتحول الرقمي في هذا السياق يضمن تنفيذه الفاعل والمثمر. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتناول التحول الرقمي لتحسين تجربة الزبائن، والتي تركز بشكل أساسي على تقييم استراتيجيات التحول الرقمي، التحقيق في اعتماد التقنيات الرقمية، تحليل قيمة التحول الرقمي، فحص ميزات وعمليات إشراك الزبائن



من خلال التحول الرقمي. إلا أنه لا يزال هناك نقص ملحوظ في الدراسات التي تتناول عوامل النجاح الحاسمة للتحول الرقمي لتحسين تجربة الزبائن في المنظمات.

3. التوجه نحو التعلم والابتكار:

تجمع المنظمات المتقدمة تكنولوجياً بين نظريات التعلم وأنظمة التقنيات المتقدمة لتحويل برامج التدريب الحالية بطرق تمكن العاملين وتشركهم بشكل لم يسبق له مثيل اذ ينقل هذا النهج الجديد المعلومات بشكل فاعل بطريقة مريحة للعاملين وفي الوقت نفسه يخفض التكاليف ويحقق نتائج افضل يتطلب من المنظمات تمكين العاملين بأدوات الاتصال والوقت والتقنيات التي يحتاجون اليها للاتصال من وقت الى اخر ومن اجل الاستعداد للتحول الرقمي (Amladi,2017:3), وفي السياق نفسه يرى (Cijan et al.,2019:4) ان بيئة العمل الرقمية بانها ظاهرة تتبنى التقنيات الرقمية في الاعمال والمجتمع. لقد اثرت بيئة العمل الرقمية في كل مجال من المجالات حياتنا واثرت على الطريقة التي نؤدي بها اعمالنا، لقد اوجدت بيئة العمل العديد من الفرص الممتازة في مكان العمل وفي الحياة بشكل عام.

4. ادارة الربحية:

عندما يستخدم العاملين التقنيات لاتخاذ قرارات اكثر فاعلية فانهم يلعبون دورا محوريا في ربحية المنظمة بدلا من ذلك يمكن للعاملين مراجعة التأثير المحتمل لقراراتهم على الربحية والمضي قدما عند الضرورة يمكن للعمال تقييم الربحية المحتملة لطلب الزبون عندما يأتي باستخدام معلومات في الوقت الفعلي عن اسعار المواد وتكاليف الانتاج وتسعير الزون (Amladi,2017:4).

5. التوظيف الذكي :

اغلب المنظمات تعتمد نسبة 40% على التحول الرقمي لمواردها البشرية ,ما يفعله التحول الرقمي هو يبسط الوظائف داخل المنظمة ويطور الذكاء تدريجيا للعمل بشكل اكثر ذكاءً دون استبدال العنصر البشري (Cetindamar et al.2021:17) بدأ مدراء الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا لمساعدتهم في معرفة الاجراءات المستقبلية لتعيين العاملين وتم استخدام خوارزميات تتضمن انواع المعلومات الديموغرافية للعاملين وسجل المزايا وسجل التعويضات وسجل الوظائف, فضلا عن ذلك من خلال تحليل العاملين ذو الاداء العالي في المنظمة من الممكن تحديد خصائص نوع العامل الذي من المرجح ان ينجح في عمليات التوظيف ,واثناء المقابلات بمجرد تحديد المرشحين المؤهلين يمكن انشاء مقارنات التعويضات لتحديد عرض الراتب المناسب الضروري لجذب افضل المواهب بناءً على الوظيفة والصناعة والموقع الجغرافي والعديد من العوامل الاخرى (Chanias,2019:121)

ثالثا: استراتيجيات التحول الرقمي (الابعاد)

يرى كلا من (Hess et al.,2016: 4) (Matt et al.,2015) ان ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي هي (استعمال التكنولوجيا ,سلسلة خلق القيمة ,التغيرات الهيكلية ,الجانب المالي) وبذلك سوف تعتمد دراستنا على تلك الابعاد اذ يمكن توضيحها كما يأتي:

استعمال التكنولوجيا : تعد التقنيات الحديثة جوهر استراتيجيات التحول الرقمي اذ تلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرات وتسريعها، متجاوزة التحديات ومحقة فوائدها للمنظمات خلال الأوبئة والأزمات (Kennedy & Bray, 2020:107). ومع ذلك، فإن تطبيق التقنيات يعتمد على توجه المنظمة نحو التقنيات الناشئة، وقدرتها على استغلال الابتكارات لتحقيق النمو والميزة التنافسية (Vital, :12) 2019 (Aagaard, 2019). لذا، يتطلب من المنظمة وضع استراتيجية واضحة للاستفادة من التقنيات



المبتكرة، وتوفير إطار عمل موحد للتحول الرقمي، بغض النظر عن سياق التحول (Uchihira&Eimura,2021:12).

خلق القيمة : يرى (Rogers,2016) إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر بشكل مباشر على سلاسل القيمة للمنظمة وتوليد القيمة للمنظمات، وذلك من خلال التغييرات التي تحدثها التقنيات في عملية خلق القيمة. ويتطلب ذلك الاستناد إلى رؤية نظرية وعملية مستمدة من الإدارة الاستراتيجية، وهندسة العمليات، والعلوم التنظيمية (Sirisukha, 2020). ونتيجة لذلك، يحدث التحول الرقمي تحولات جذرية في الهياكل التنظيمية للمنظمات وديناميكيات السوق. ويؤدي إلى تحسينات كبيرة في توليد القيمة على مستوى المنظمة، مثل رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز عمليات صنع القرار، وتحسين التواصل، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة (ECLAC, 2021).

التغيرات الهيكلية : تبعا لـ (Matt et al.,2015) أن التغيير الهيكلي ينطوي على تغييرات في البيئة التنظيمية للمنظمة ككل، مثل إعادة تنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة للمنظمة، وأن هذه التغييرات ستؤثر بشكل رئيسي على منتجات المنظمة أو عملياتها أو مهاراتها الإدارية. فضلا عن ذلك، يتطلب أن تُرسخ هذه التغييرات بشكل صحيح للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لصالح المنظمة مع الحفاظ على القيود المالية (Vital,2019).

الجانب المالي: يشير (Matt et al.,2015) إلى أن الضغوط المالية المتزايدة على العمليات الأساسية قد تكون الدافع الرئيسي للإدارة لاتخاذ إجراءات تحويلية، مع التأكيد على أهمية توافر الموارد المالية لتنفيذ هذه المبادرات. ومع ذلك، يظل حجم المنظمة عاملاً مؤثراً في قرارات الاستثمار بتقنية المعلومات عبر مختلف القطاعات (Vital,2016). وبالإضافة إلى الجدوى الفنية والمالية، فإن التطورات الرقمية تعكس أيضاً مدى تقبل الجمهور لها.

المحور الثاني: البراعة الرقمية

أولاً: مفهوم البراعة الرقمية

يمثل جوهر البراعة الرقمية في قدرتها على التكيف مع الزمن والتغيير، وتطوير أنشطة مبتكرة، والقدرة على توظيف الأصول والوضع الحالي، والقدرة على استكشاف تقنيات وأسواق جديدة. وتشمل مرتكزات البراعة الرقمية في العصر الحديث: الاستجابة التنظيمية، والاستباقية التنظيمية، والمرونة التنظيمية. (Slocombe,2019:3) من جانب آخر تمثل البراعة الرقمية مدى إلمام الفرد بالأدوات والخدمات الرقمية، وقدرته على رصد التطور الرقمي وتأثيره على حياته وتشمل البراعة الرقمية: معرفة البحث عن المعلومات، والتواصل، والتفاعل، والإنتاج رقمياً، ومهارات استخدام الأدوات والخدمات الرقمية، وفهم التحول الذي تحدثه الرقمنة في المجتمع بفرصها ومخاطرها، والدافع للمشاركة في التنمية. (Wiggberg,et al.2022:2) وهذا يتماشى مع تعريف (Akter,et al.2023:627) للبراعة الرقمية والتي تعني قدرة الفرد على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج المرجوة. ولا يقتصر ذلك على المهارات التقنية اللازمة لتشغيل مختلف الأدوات والمنصات الرقمية، بل يشمل أيضاً الكفاءات المعرفية والسلوكية اللازمة للتكيف مع التقنيات الجديدة والتواصل والتعاون بفعالية في البيئات الرقمية.

تعمل البراعة الرقمية في المنظمة على استكشاف قدرة الموظفين على أداء مهام معينة باستخدام التكنولوجيا، وتفترض طموحاً كافياً لاستخدام هذه القدرة في تحقيق النجاح في الأعمال. ببساطة، تعتمد البراعة الرقمية على المعرفة التقنية والشغف باستغلال هذه المعرفة على الصعيدين الشخصي والمهني.



بالنسبة للمنظمات، يُعتبر تبني التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها شريان الحياة، وبالتالي فإن القوى العاملة ذات البراعة الرقمية تمتلك تأثيراً كبيراً على تطوير الأعمال. بغض النظر عن نوع البيئة الرقمية التي سيتم تنفيذها لنمو الأعمال، و لا يمكن تحقيق النتائج إلا من خلال البراعة الرقمية للموظفين (Ahmed,et al.2022:633) من خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح ان مفهوم البراعة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي اخذت حيزا واسعا بعد جائحة كارونا وترتبط ارتباطا مباشرا بالأفراد من خلال قدرتهم وامكانياتهم ومهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملهم، كما تربط بالمنظمة ككل من خلال اجراء موازنة بين استغلال ذلك الامكانيات والقدرات والمهارات الرقمية في استكشاف فرص جديدة او تقديم خدمة تتلاءم مع التحول الرقمي في خدمة الزبون

ثانياً: اهمية البراعة الرقمية في المنظمات المعاصرة

يمكن تحديد اهمية الوصول الى مرحلة البراعة الرقمية في المنظمات المعاصرة من خلال الاتي :
تستطيع المنظمات البارعة رقميا على التكيف مع الزمن والاستجابة لكل جديد. فمن خلال قدراتها الابداعية تتمكن من تطوير أنشطة مبتكرة تتيح لها مواكبة التطورات. كما تمنحها البراعة الرقمية القدرة على توظيف الأصول والمكانة الحالية بكفاءة أكبر، واستكشاف تقنيات وأسواق جديدة تفتح آفاقاً للنمو (Akpa et al,2020:20).

تعمل البراعة الرقمية على تحقيق النجاح التنظيمي من خلال توظيف قدرتها الرقمية لتحقيق النجاح داخل المؤسسات التي تُنجز فيها الأعمال فعلياً عبر القنوات الرقمية، مما يزيد الإنتاجية ويشجع على اتباع أساليب مبتكرة في هذه العملية (Mukesh,et al.2025:352).

وصول المنظمة الى مرحلة البراعة في الجانب الرقمي يساهم في زيادة الانتاجية من خلال تحسّن رقمنة ممارسات الموارد البشرية , باستخدام أدوات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي، ومنصات التعلم الإلكتروني، وإدارة الأداء القائمة على البيانات الإنتاجية من خلال تبسيط سير العمل وتقليل أوجه القصور.

ان البراعة الرقمية ليست مجرد ميزة تنافسية، بل هي ضرورة حيوية لاستمرارية الأعمال وقدرتها على التكيف، اتضح ذلك جلياً اثناء فترة Covid19 اذ مكّنت التحول السريع إلى العمل عن بُعد واستبدلت العمليات التقليدية بهياكل رقمية فعّالة، مما يؤكد أنها المهارة الأهم لضمان الازدهار في البيئات المتغيرة.(Kropp,et al.2021:3).

تتجه المنظمات بشكل متزايد نحو رقمنة عملياتها وهذا يتطلب موظفين على دراية بالتكنولوجيا وقادرين على تبني طريقة عمل أكثر تعاوناً وابداعاً وتعد البراعة الرقمية قدرة مكتسبة تؤدي الى الطلاقة في التعاون والقدرة على التكيف والتفكير والتحليل والابداع وهي عنصر اساسي في المجتمعات الرقمية (الخز علي والماضي, 2024: 129).

تملك البراعة الرقمية القدرة العالية على التنظيم الذاتي وتقديم قيمة جديدة من التقنيات الرقمية التي تعتمد بشكل كبير على مزيج من ممارسات المنظمة وخصائص العاملين وما يلفت الاهتمام الى ان الخصائص الأكثر اهمية لتطوير البراعة الرقمية تعتمد على الخصائص التي تحرك القدرة الرقمية.(Soule et al.,2016:15).

ثالثاً: ابعاد البراعة الرقمية

لقد غيرت الثورة الرقمية نمط حياة المنظمات والأفراد على وجه الارض و غيرت الطريقة التي نعمل ونعيش بها. وقد أصبح استخدام التكنولوجيا الرقمية في الحياة اليومية شيئاً نعرفه بالفعل. فقد شهد



العقدين الماضيين، تطورات في التكنولوجيا لم يكن بإمكان أحد توقعها، والتي أثرت على العديد من المنظمات وأجبرتها على إعادة تحديد نماذج أعمالها. وفي الوقت الحاضر، أصبحت تكنولوجيا المعلومات في كل مكان. وهي جزء لا يتجزأ من العديد من السلع والخدمات ومعظم التفاعلات بين المستهلكين والموردين (Widowati, 2023: 50). ونتيجة لما تم ذكره، ولحدثة موضوع البراعة الرقمية، فقد عمد عدد قليل من الباحثين إلى قياسها حتى اللحظة. وبذلك، لا يوجد هناك مقياس واحد ثابت بدرجة كبيرة يمكن الإعتماد عليه من أجل قياسها، ونتيجة لذلك، سوف يعتمد الباحث على مقياس (Jing et al., 2023:6) لقياس البراعة الرقمية المتكون من كما يأتي:

1. قدرة الاستغلال الرقمي

وفقاً ل (Atuahene-Gima 2005:62) قدرات الاستغلال الرقمي هي إمكانية استغلال تكنولوجيا المعلومات المتاحة أو القدرة على استخدام موارد وممارسات تكنولوجيا المعلومات الحالية، في السياق نفسه يشير (Matusek, 2022:2) الاستغلال الرقمي هو عملية البحث عن الكفاءة من خلال تحسين عروض وعمليات المنتجات والخدمات الحالية من أجل تبسيطها وزيادة الأداء على المدى القصير، ينطبق هذا على الشركات التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة في العمليات، مثل الإنتاج والمبيعات والتسليم. يرى (Ferraris & Mueller, 2018:3) الاستغلال الرقمي يمثل القدرة على استغلال موارد وممارسات التكنولوجيا الرقمية الحالية لتحسين كفاءة العمليات الحالية للمنظمة. تُعدّ شركات التسويق الرقمي أكثر عرضة للتأثر من الشركات الكبيرة في عملية التحول الرقمي، وينبغي عليها اتباع نهج أكثر استقراراً في ابتكار نماذج الأعمال وتحسين قدرة الاستغلال الرقمي من خلال موارد المعرفة والبيانات الحالية وتقوم بتطويرها بهدف التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والمهارات الرقمية الحالية واستجابةً لاحتياجات الزبائن الحاليين. من جانب آخر بين Chen, & Liu (2018:5) عندما تمتلك الشركات قدرات الاستغلال الرقمي، يُمكنها دمج الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية بشكل أفضل، والحصول على معلومات أكثر دقة عن السوق والزبائن لإعادة تصميم عمليات الأعمال الحالية، وابتكار طرق لخلق القيمة.

2. قدرة الاستكشاف الرقمي

يعرّف الاستكشاف الرقمي بأنه عملية التحقيق والتجربة مع التقنيات والمنصات والقدرات الرقمية الجديدة من أجل اكتشاف فرص جديدة وتحسين الكفاءات أو اكتساب ميزة تنافسية (Schäper et al., 2025:38) وهذا يفسر ان الاستكشاف الرقمي هو استكشاف الشركات للتقنيات الرقمية في محافظ براءات الاختراع الخاصة بها. في المقابل يبين (Nambisan et al, 2020:15) ان قدرة الاستكشاف الرقمي هي قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على استكشاف الموارد الرقمية المحتملة، بالإضافة إلى استكشاف موارد جديدة و يوفر هذا للشركات الصغيرة والمتوسطة فرصاً متنوعة للمعرفة والابتكار، ويعزز ممارسات ابتكارية جديدة، ويطور هياكل معاملات وقنوات توزيع جديدة، ويسهل فتح أسواق جديدة. تُمكن قدرة الاستكشاف الرقمي الشركات من البحث المستمر، والاستحواذ، والابتكار، واستخدام التقنيات الرقمية، ومشاركة المعلومات والموارد بين أعضاء شبكة القيمة. كما تدفع قدرة الاستكشاف الرقمي الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى اكتساب موارد جديدة للاستثمار في نماذج أعمالها (Ferraris & Mueller, 2018:4) وتُطوّر باستمرار منتجات جديدة وتُولّد طلباً جديداً، وتُروّج للسوق في اتجاه يُسهّل نموّها وتحسين أدائها، مما ساهم في نهاية المطاف في تعزيز ابتكار نموذج أعمال دافع للسوق من خلال القدرة على الاستكشاف الرقمي (Jing & Ma, 2023:3).



المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً : اختبار الثبات والصدق

يشير ثبات المقياس إلى درجة استقراره واتساق نتائجه مع ذاته، أي مدى قدرته على إنتاج النتائج نفسها عند تطبيقه أكثر من مرة على العينة ذاتها. وبذلك يُعد الثبات مؤشراً على استقرار المقياس واتساقه الداخلي (395: 2009, Sekaran & Bougie) ويُعتبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر المؤشرات استخداماً لقياس ثبات الاستبانة، حيث تتراوح قيمته بين (0) و(1). وتشير القيم الأقل من (0.70) إلى ضعف الثبات، في حين تُعد القيم التي تتجاوز (0.70) دليلاً على ثبات جيد وقوي وبالتالي، فإن انخفاض قيمة معامل الثبات عن (0.70) يعكس ضعف الاتساق الداخلي للبيانات، مما يحدّ من موثوقية النتائج ومصداقيتها. أما الصدق فيشير إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وضعت لقياسه فعلياً، أي تحديد مدى مطابقة الأداة للظاهرة المدروسة دون غيرها. ومن الناحية الإحصائية، يمكن حساب الصدق رياضياً على أنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وفقاً لما ورد في الأدبيات ذات الصلة (البحر والتتحي، 2014: 14). ويعرض الجدول (4) أدناه قيم معاملات الثبات والصدق الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الجدول (2) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

المتغير الرئيسي/البعد الفرعي	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد الفقرات
استراتيجيات التحول الرقمي	استعمال التكنولوجيا	0.812	5
	خلق القيمة	0.899	5
	التغيرات الهيكلية	0.893	5
	الجانب المالي	0.885	5
المؤشر الكلي للاستراتيجيات التحول الرقمي	0.914	0.9560	20
البراعة الرقمية	قدرة الاستغلال الرقمي	0.864	4
	قدرة الاستكشاف الرقمي	0.849	4
المؤشر الكلي للبراعة الرقمية	0.936	0.9675	8
المؤشر الكلي للاستبانة	0.939	0.968	28

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS v.26

اذ نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.812 - 0.968) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية وحسب آراء القيادات الادارية في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط عينة الدراسة.

ثانياً : وصف وتحليل استراتيجيات التحول الرقمي بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص استراتيجيات التحول الرقمي بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول (3) نتائج توافر مستوى استراتيجيات التحول الرقمي والذي جرى قياسه بـ (4) أبعاد فرعية، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (3.6) ومعامل اختلاف



(8.761%) واهمية نسبية (82.6%)، مما يؤكد أن استراتيجيات التحول الرقمي قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات افراد عينة الدراسة. واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي ميدانياً على مستوى المصارف الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي : (استعمال التكنولوجيا , خلق القيمة , التغيرات الهيكلية, الجانب المالي) وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) : المقاييس الوصفية للاستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	استعمال التكنولوجيا	4.08	.390	.559	81.6	4
2	خلق القيمة	4.12	.368	8.93	82.4	3
3	التغيرات الهيكلية	4.18	.429	10.26	83.64	1
4	الجانب المالي	4.16	.458	11.00	83.2	2
	المتوسط العام لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي	4.13	.36	8.716	82.6	

"المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS)." .

ثالثاً: وصف وتحليل البراعة الرقمية بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص البراعة الرقمية بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول (4) نتائج توافر والذي جرى قياسه ببعدين اساسيين، إذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ (4.53) وانحراف معياري قدره (0.444) ومعامل اختلاف (9.80%) واهمية نسبية (90.6%)، مما يؤكد أن البراعة الرقمية قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات افراد عينة الدراسة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد البراعة الرقمية ميدانياً، مما يشير إلى وجود هذا المتغير في المصارف الأهلية عينة الدراسة . واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد البراعة الرقمية ميدانياً على مستوى المصارف الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي: (القدرة على الاستكشاف الرقمي، القدرة على الاستغلال الرقمي) وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) : المقاييس الوصفية للقدرة على الاستكشاف الرقمي بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	القدرة على الاستغلال الرقمي	4.52	.455	10.06	90.4	2
2	القدرة على الاستكشاف الرقمي	4.54	.450	9.91	90.8	1
	المتوسط العام لمتغير البراعة الرقمية	4.53	.444	9.80	90.6	-

"المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS)." .

رابعاً: اختبار علاقة التأثير للمتغير المستقل وأبعاده الفرعية في المتغير المعتمد

في هذا الجزء من الجانب التطبيقي، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثير المباشر للمتغير المستقل، المتمثل في استراتيجيات التحول الرقمي وأبعاده الاربعة: استعمال التكنولوجيا , خلق القيمة , التغيرات الهيكلية , الجانب المالي على المتغير التابع المتمثل في البراعة



الرقمية. اذ تم تقدير القوة التأثيرية للمتغير المستقل وأبعاده عبر قيم معامل الانحدار (B) المستخرجة من نموذج الانحدار الخطي المتعدد، في حين جرى تقييم دلالة هذا التأثير باستخدام القيمة المحسوبة لإحصائية (t) ومستوى دلالتها الإحصائية. كما جرى توظيف قيمة إحصائية (F) للتحقق من دلالة نموذج الانحدار ، بالإضافة إلى استخدام معامل التحديد (R^2) لقياس القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع. وقد تم تنفيذ التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.26). حيث يبين الجدول (5) نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الآتي:

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل في التابع

Model	Unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.911	.354		2.570	.012
استعمال التكنولوجيا	.617	.097	.542	6.385	.000
خلق القيمة	.679	.101	.526	6.723	.000
التغيرات الهيكلية	.764	.071	.737	10.805	.000
الجانب المالي	.672	.071	.692	9.496	.000
استراتيجيات التحول الرقمي	.875	.085	.720	10.257	.000

a. Dependent Variable : البراعة الرقمية

Model summary : R= 0.518 , F: 105.216720 , R2 =0.518

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها الأربعة (استعمال التكنولوجيا، خلق القيمة، التغيرات الهيكلية، الجانب المالي) واستراتيجيات التحول الرقمي ككل في تعزيز البراعة الرقمية. ويمكن تفصيل إثبات الفرضيات من خلال المؤشرات التالية:

أ- معنوية النموذج

بلغت قيمة F المحسوبة 105.216، وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على كفاءة النموذج التفسيري، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.518$ مما يعني أن استراتيجيات التحول الرقمي تفسر ما نسبته 51.8% من التباين الحاصل في البراعة الرقمية، وهي نسبة تأثير قوية في العلوم والإدارية.

ب- إثبات الفرضيات الفرعية (على مستوى الأبعاد) ومناقشتها

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر جوهري لاستراتيجيات التحول الرقمي في البراعة الرقمية، حيث سجلت استراتيجيات التحول الرقمي كمتغير رئيسي أعلى معامل تأثير غير معيار (B) بقيمة (0.875)، مدعوماً بقيمة (t) بلغت (10.257) عند مستوى دلالة (0.000). وبناءً على هذه المعطيات، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، مما يؤكد إحصائياً أن التوجه نحو التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى البراعة الرقمية لدى المصارف المبحوثة. ويمكن تفسير هذه النتائج والآثار للأبعاد الفرعية كما يلي:



أ. أثر التغيرات الهيكلية: حقق هذا البعد أقوى تأثير بين جميع الأبعاد بقيمة ($t = 10.805$) ومعامل بيتا (0.737) ويُفسر ذلك بأن البراعة الرقمية في المصارف الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط لا تنبع من مجرد اقتناء التقنية، بل من المرونة التنظيمية؛ فقيام هذه المصارف بإعادة تصميم هيكلها الإدارية وتقليل البيروقراطية منح الموظفين مساحة أكبر للتفاعل الذكي مع التكنولوجيا، مما جعل "الهيكل المرن" هو المحرك الأساسي لتحويل المهارات التقليدية إلى براعة رقمية.

ب. أثر الجانب المالي: أظهر أثراً معنوياً مرتفعاً بقيمة ($t = 9.496$) ويعود التفسير النوعي هنا إلى أن الاستثمار في البنى التحتية الرقمية (مثل أنظمة الدفع الإلكتروني المتطورة) من قبل إدارات المصارف الأهلية قد أرسل رسالة طمأنينة للموظفين، مما قلل من مقاومة التغيير وحفزهم على تطوير مهاراتهم لمواكبة حجم الإنفاق التقني للمصرف، فالدعم المالي هو الذي يوفر "البيئة الحاضنة" لنمو البراعة.

ت. أثر خلق القيمة: حقق أثراً واضحاً بقيمة ($t = 6.723$) وبيتا (0.526) ويُفسر ذلك بأن توجه المصارف نحو رقمنة الخدمات لغرض تعزيز رضا الزبائن في منطقة الفرات الأوسط قد وضع الموظفين في مواجهة مباشرة مع احتياجات الجمهور، مما اضطرهم لتبني "عقلية رقمية استباقية" لخلق قيمة مضافة للزبون، وهو جوهر البراعة الرقمية.

ث. أثر استعمال التكنولوجيا: أثبتت النتائج وجود أثر معنوي بقيمة ($t = 6.385$) وبيتا (0.542) ويشير التفسير هنا إلى أن توفير واجهات برمجية سهلة الاستخدام وتطبيقات مصرفية حديثة ساهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم رقمياً، إلا أن وقوع هذا البعد في مرتبة متأخرة مقارنة بـ "التغيرات الهيكلية" يؤكد أن الأدوات التقنية وحدها لا تكفي ما لم تصاحبها ثقافة تنظيمية تدعم استخدامها.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يُستنتج أن التحول الرقمي في المصارف الأهلية المبحوثة قد تجاوز المفهوم التقني الضيق ليصبح "تحولاً فكرياً وعقيدة عمل، حيث ساهم في إعادة هندسة العمليات المصرفية وتغيير نمط التفكير التقليدي نحو الأتمتة، مما أدى إلى تعظيم كفاءة الأداء وتقليل الضياع في الموارد البشرية والزمنية.
- تمثل البراعة الرقمية الضمانة الحقيقية لاستدامة المصارف في بيئة تنافسية؛ إذ إن قدرة الموظف على المواءمة بين استثمار التقنيات الحالية والمغامرة في استكشاف ابتكارات جديدة هي التي تمنح المصرف مرونة عالية في تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة في محافظات الفرات الأوسط.
- يُستنتج أن جوهر التطور الرقمي في المصارف المبحوثة لا يكمن في "الألة" بقدر ما يكمن في "العقلية الرقمية" للموظف؛ فنجاح الاستراتيجيات الرقمية مرهون بمدى استجابة المورد البشري وتكيفه السلوكي مع الأدوات الحديثة، مما يجعل الاستثمار في المهارات الذهنية للموظفين هو الضامن الحقيقي لعائد الاستثمار في التكنولوجيا.
- يتضح أن نجاح أي مبادرة رقمية في المصارف مرهون بمرونة "الهياكل الإدارية"؛ فالمصارف التي بدأت بتحديث أطرها التنظيمية وتوزيع المهام بشكل يتلاءم مع العصر الرقمي



كانت الأكثر نجاحاً في تمكين موظفيها، مما يثبت أن التغيير التنظيمي هو الجسر الذي تمر عبره التكنولوجيا للوصول إلى النجاح.

5. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية وقدرة تفسيرية عالية جداً بين استراتيجيات التحول الرقمي والبراعة الرقمية؛ وهذا يشير إلى أن أي تحسين في الرؤية الاستراتيجية الرقمية للمصرف سينعكس وبشكل تلقائي ومضاعف على مستوى براعة موظفيه، مما يجعل الاستراتيجية الرقمية هي المحرك والمفسر الأكبر لنمو القدرات البشرية الرقمية في المصرف.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تمتد لتشمل رقمنة العمليات الإدارية الداخلية. إذ أظهرت النتائج أن التحول الرقمي هو المفسر الأكبر للبراعة الرقمية، مما يتطلب من المصارف الأهلية تحديث بنيتها التحتية بما يضمن انسيابية البيانات واتخاذ قرارات مصرفية ذكية وسريعة.
2. العمل على تعزيز "البراعة الرقمية" من خلال الموازنة الدقيقة بين استغلال الأنظمة المصرفية الحالية (Efficiency) واستكشاف تقنيات الجيل القادم (Innovation) وينبغي على إدارات المصارف توفير بيئة مرنة تسمح للموظفين بتجربة الحلول الرقمية المبتكرة دون خوف من الفشل، لضمان التفوق التنافسي في سوق الفرات الأوسط.
3. إعادة صياغة الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وأقل مركزية. فبما أن بعد "التغييرات الهيكلية" جاء في مراتب متقدمة من حيث الأهمية، ينبغي على المصارف تقليل الحواجز البيروقراطية التي تعيق تدفق الأفكار الريادية، مما يسهل الوصول إلى حالة "البراعة الرقمية" المنشودة.
4. توجيه الاستثمارات المالية نحو خلق القيمة الرقمية، حيث كشفت الدراسة أن الجانب المالي هو المحرك الأقوى للتأثير. لذا، يُنصح بتخصيص ميزانيات مستقلة لدعم مشاريع الابتكار الرقمي (R&D) وتدريب العاملين على المهارات التقنية المتقدمة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة لزبائن محافظات الفرات الأوسط.
5. تعزيز الشفافية الرقمية والتواصل مع أصحاب المصلحة؛ من خلال نشر إنجازات المصرف الرقمية وتطبيقاته الحديثة، مما يبني سمعة مؤسسية قوية تعكس "براعة المصرف" وقدرته على مواكبة التطورات العالمية، ويجذب الزبائن الباحثين عن التميز والسرعة.

المصادر

1. كريم عبدالحليم, ابتسام (2023) تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية) المجلة التربوية لتعليم الكبار, 5(4), 1-30
2. العمري, فريضة عوض حسن والحارثي محمد (2024) دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات, مجلة كلية التربية (اسيوط) 39(3), 89-122
3. عاشور, محمد علي, برهم اسماء سليم (2025) استراتيجيات التحول الرقمي لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة اربد, المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية المجلد 4 العدد 4.



4. الخزعلي, معتز حميد, الماضي ضرغام عبد العالي (2024) البراعة الرقمية واثرها في تطوير التعليم الرقمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من اساتذة جامعة الكوفة, مجلة العلوم الانسانية والطبيعية, المجلد 5 العدد 10 .

References

1. Aagaard, A. (2019). Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation. Palgrave Macmillan
2. Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., Hizam, S. M., Sharin, F. H., & Mina, I. (2023, September). Building a Better Future Workforce: Digital Dexterity and Psychological Empowerment. In *2023 3rd International Conference on Computing and Information Technology (ICCIT)* (pp. 626-632). IEEE.
3. Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664-671
4. Alnoor, A. M. R., H. Al-Abrrow, H. Abdullah, and S. Abbas. 2020. "The Impact of Self-efficacy on Employees' Ability to Accept New Technology in an Iraqi University." *Global Business and Organizational Excellence* 39 (2): 41–50.
5. Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*.
6. Atuahene-Gima K (2005) Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *J. Marketing* 69(4):61–83
7. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept, *Academy of Management Review*, Vol. 5, Issue. 1, pp. 219 – 224
8. Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: a preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
9. Dang, D., & Vartiainen, T. (2019). Digital strategy patterns in information systems research. In *PACIS 2019 Proceedings: 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems. Barriers to Intergenerational Innovation in Global Context*. Association for Information Systems.
10. Emon, M. M. H., Khan, T., & Siam, S. A. J. (2024). Quantifying the influence of supplier relationship management and supply chain performance. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 2015. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2015.2024>
11. Gartner. 2018. "Executive Guidance: Digital Dexterity at Work." <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/digital-dexterity>
12. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *Mis quarterly executive*, 15(2).
13. Jing, H., Zhang, Y., & Ma, J. (2023). Influence of digital ambidextrous capabilities on SMEs' transformation performance: The mediating effect of business model innovation. *Heliyon*, 9(11).



14. Kennedy S. & Bray A. (2020). Transforming beyond the crisis: What organizations need to do now to seize tomorrow. Project Management Institute. Brightline.
15. Kropp, B., Smith, A., & Cain, M. (2021). How to build digital dexterity into your workforce. *Harvard Business Review*.
16. Matt , C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
17. Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019, February). Digital transformation strategy: A literature review. In *Proceedings of the 6th National Student Conference of HELORS, Xanthi, Greece* (pp. 59-61).
18. Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260-279.
19. Mukesh sehwat, Anand nandwani, Jyoti tyaji (2025) Building digital dexterity :HRS role in talent and skills development ,chapter 13, IGI Global. https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=dCJmEQAAQBAJ&oi=f*nd&pg=PA347&dq=digital+dexterity+dimensions+pdf&ots=GgOdFAtpgx&sig=OIe1AoOkKJCqXOWzs_1Q2lUrPSA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
20. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
21. Rogers, D. L. (2016). *THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK - Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press.
22. Sirisukha, S. (2020). The Impact of Digital Transformation Strategy in Organisations. *New Zealand Journal of Business & Technology*(2).
23. Slocombe, A., O'Sullivan, C., McKenzie, C., & Salisbury, F. (2019). Digital dexterity: A sustainable model for building essential skills for the future workforce.
24. Sochneva, E.N., Malakhova, A.A., Kravtsov, D.I., Anatolyevna, K.N., Kutuzova, A.V., Zyablikov, D.V., & Starova, O.V. (2021). Digital Transformation in HR Management. *Artificial Intelligence in Intelligent Systems*.
25. Soule, D., A. Puram, G. Westerman, and D. Bonnet. 2016. *Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity*, 301. Cambridge, MA: MIT Center for Digital Business.
26. Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.
27. Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: a socio-technical system (STS) perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 437–460.



28. Widowati, W. (2023). Formulating Digital Business Strategy for Data Center Ecosystem Sustainable Growth. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 5(1), 47-63.
29. Wiggberg, M., Gulliksen, J., Cajander, Å., & Pears, A. (2022). Defining digital excellence: Requisite skills and policy implications for digital transformation. *IEEE Access*, 10, 52481-52507.

