

تقييم رأس المال المعرفي ممثلاً بالقدرات الرقمية وفق متطلبات التحول الرقمي " دراسة حالة المصرف التجاري الوطني "

نجاة محمد دخيل

د. خيرالدين عبدربه الحمري

كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار - ليبيا
كلية الاقتصاد، جامعة درنة، القبة - ليبيا
nagat88.mohammed85.mn@gmail.com Khiraddeen2020@yahoo.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقييم رأس المال المعرفي الرقمي ممثلاً بالقدرات الرقمية ومدى توافقه مع متطلبات التحول الرقمي بالمصرف التجاري الوطني الليبي. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من المسؤولين والموظفين بالمصرف التجاري الوطني، وتم تحليل البيانات باستخدام منهجية (Gioia) لتحليل المحتوى، بينما استندت الدراسة نظرياً إلى إطار (MIND) لتقييم القدرات الرقمية، ونظرية القدرات الديناميكية الرقمية للمصرف. وأظهرت نتائج الدراسة أن المصرف التجاري الوطني يمتلك بعض المقومات الرقمية الأساسية، إلا أن هذه القدرات لا تزال تواجه عدد من التحديات أبرزها ضعف الثقافة الرقمية المؤسسية، ومحدودية المهارات الرقمية المتقدمة. والاعتماد المرتفع على الشركات الخارجية، وقصور الهيكل التنظيمي، وضعف نقل المعرفة الرقمية، ومحدودية المرونة والقدرات الديناميكية الرقمية. كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي بالمصرف لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على توجيهات مصرف ليبيا المركزي أكثر من اعتماده على رؤية رقمية استراتيجية مستقلة. وخلصت الدراسة إلى أن القدرات الرقمية الحالية بالمصرف التجاري الوطني لا تواكب بصورة كاملة متطلبات التحول الرقمي المستدام، وأوصت بضرورة تطوير الثقافة والعقلية الرقمية، وبناء القدرات المعرفية الداخلية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتطوير المهارات الرقمية، وتقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين، بما يساهم في بناء رأس مال معرفي رقمي قادر على دعم التحول الرقمي المستدام في القطاع المصرفي الليبي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال المعرفي الرقمي، القدرات الرقمية، القدرات الديناميكية، التحول الرقمي

Evaluation of Digital Cognitive Capital Represented by Digital Capabilities According to Digital Transformation Requirements

“A Study on the National Commercial Bank”

Dr. Khiraddeen Abdulrabah Al-Hamri

Faculty of Economics, Omar Al-Mukhtar University - Libya

Khiraddeen2020@yahoo.com

Najat Mohammed Dakhil

Faculty of Economics, University of El.Qubba - Libya

nagat88.mohammed85.mn@gmail.com

Abstract:

This study aimed to evaluate digital intellectual capital represented by digital capabilities and their alignment with the requirements of digital transformation at the National Commercial Bank in Libya. The study adopted a qualitative approach using the case study method, where semi-structured interviews were conducted with a number of managers and employees at the National Commercial Bank. Data were analyzed using the Gioia methodology for content analysis. The study was theoretically grounded in the MIND framework for evaluating digital capabilities and the Digital Dynamic Capabilities Theory to assess the bank's digital adaptability and transformation capabilities. The findings revealed that the National Commercial Bank possesses some fundamental digital capabilities; however, these capabilities still face several challenges, most notably weak organizational digital culture, limited advanced digital skills, heavy reliance on external companies, inadequacies in the organizational structure, weak digital knowledge transfer, and limited flexibility and digital dynamic capabilities. The results also indicated that digital transformation within the bank is still largely dependent on the

directives of the Central Bank of Libya rather than on an independent strategic digital vision. The study concluded that the current digital capabilities of the National Commercial Bank do not fully meet the requirements of sustainable digital transformation.

Accordingly, the study recommended the need to develop digital culture and mindset, build internal digital knowledge capabilities, enhance organizational flexibility, improve digital skills, and reduce dependence on external vendors, in order to establish digital intellectual capital capable of supporting sustainable digital transformation in the Libyan banking sector.

Keywords: Digital Intellectual Capital, Digital Capabilities, Dynamic Capabilities, Digital Transformation.

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

دخل العالم في السنوات الأخيرة فيما يوصف بعصر الرقمنة أو الثورة الصناعية الرابعة (IR4)، بعد أن تطورت التكنولوجيا بصورة هائلة وسريعة، وأنتجت أدوات وأساليب تقنية، تتصف بالسرعة والمرونة والدقة، وتخفيض التكلفة، وتسهيل العمل، وتوفر الخدمة بطرق أسرع من السابق، مما جعل الجميع يسعى للاستفادة من مزاياها، سواء حكومات أو قطاعات اقتصادية وخدمية على السواء. لذلك أصبح دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأعمال الذي عُرف بالتحول الرقمي Digital Transformation، ضرورةً وليس اختياراً للتعامل مع الآخرين والحفاظ على البقاء والقدرة على المنافسة. حيث غيرت التكنولوجيا ظروف وبيئة العمل، وغيرت طموحات وتوقعات الموظفين والعملاء والشركاء، ومتطلبات البقاء والمنافسة، وأصبح التعامل معها أمراً واقعاً لا بد من التكيف معه، ولا يمكن التغاضي عنه (Kane, Gerald C., 2017). لقد كانت المصارف سباقة لمواكبة هذه التطورات، وسرعة استخدام كل مستحدث من الأدوات التكنولوجية في أغلب عملياتها وخدماتها المقدمة، ولذلك هناك من يصفها بأنها شركات تكنولوجية، لأنها واكبت بداية ثورة تكنولوجيا المعلومات في الخمسينيات من القرن الماضي، ودائماً ما شكلت التقنيات الحديثة جوهر أعمالها، ولذلك فالمصارف غالباً ما تتميز بمعرفتها

لكيفية التعامل مع التكنولوجيا، وكيفية دمج التكنولوجيات الجديدة في الأعمال القديمة بطريقة ناجحة (Roldan, BCBS Speech, 2022:2).

لكن التجارب تشير بأن التحول الرقمي ليس أمراً سهلاً، حيث وصف استطلاع لشركة ماكنزي (McKinsey & Company) نشرته عام 2018 (رقم 29)، أنه إذا كان التحول في نموذج الأعمال غالباً ما يكون صعباً فإن التحول الرقمي أصعب، وإن أقل من 30% فقط من مشاريع التحولات الرقمية للشركات التي شملها الاستطلاع كانت ناجحة، ولذلك تصف وجود هذه التقنيات الرقمية المادية في متناول اليد ليس سوى جزء واحد من رحلة التحول الرقمي، فإجراء التحول يتضمن تغييراً جذرياً في كيفية عمل المصارف، بدءاً من عملياتها الداخلية إلى التفاعلات مع العملاء (New Metrics, Web, 2024:2). كما تؤكد عدة دراسات على أن التحول الرقمي تجاوز إجراء تغييرات النماذج والهياكل التنظيمية وتوفير المتطلبات المادية التقنية، فالأمر أصبح يتطلب قدرات بشرية لديها المعرفة والمهارات والحافز لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى يمكن تنفيذ التحول الرقمي، ولذلك يوصف رأس المال البشري على أنه مفتاح التحول الرقمي الفعال، وما لم يكن هناك تحول في القدرات، والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمهارات والمعرفة المطلوبة، فإن عملية التحول الرقمي معرضة للفشل، و لن تؤدي إلا إلى تفاقم عدم المساواة وتدني مستوى المنافسة (Qureshi, 2023).

مشكلة الدراسة:

تشير الوثيقة الاستشارية للجنة بازل الصادرة في عام 2017 (التوصية رقم 7: 6) إلى إن استخدام التكنولوجيا المالية يغير نماذج الأعمال المصرفية التقليدية وهياكل عملياتها، ولذلك يجب على المشرفين على المصرف، تقييم نماذج التوظيف والتدريب الحالية لديهم، للتأكد من أن تظل معارف ومهارات وأدوات موظفيهم، ذات صلة وفعالة في الإشراف على الموظفين وعلى التقنيات ونماذج الأعمال المبتكرة، وينبغي على المسؤولين أيضاً، النظر فيما إذا كانت هناك حاجة إضافية إلى مهارات متخصصة لاستكمال الخبرات الموجودة. وبرغم هذه التوصيات فإن هناك من يشير إلى أن البحث العلمي في مجال رفع المهارات والقدرات البشرية الرقمية لازال نادراً (Oberländer et al., 2020) وكما لاحظ الباحثين فإن هذه الندرة يبدو انها متجلية في

الدراسات المحلية، وفي تقارير ودراسات المصارف الليبية، برغم وجود مؤشرات عن ضعف القدرات البشرية الرقمية سواء في مصرف ليبيا المركزي أو في المصارف، حسب ما يشير إليه تقرير البنك الدولي حول ليبيا (مراجعة القطاع المالي في ليبيا، البنك الدولي، 2020: 28، 29) ولذلك تأتي هذه الدراسة لتقييم القدرات الرقمية لدى المصارف الليبية باعتبارها تمثل رأس المال المعرفي الرقمي في هذه المصارف، ومدى مواكبتها لمتطلبات التحول الرقمي. ولذلك ستطلق من التركيز على محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: هل رأس المال المعرفي ممثلاً في القدرات الرقمية للمصرف التجاري الوطني مواكب لمتطلبات التحول الرقمي بالمصرف؟

أهداف وأهمية الدراسة

تهدف الدراسة بالأساس إلى تقييم رأس المال المعرفي في المصارف التجارية الليبية من منظور القدرات الرقمية وفق متطلبات التحول الرقمي. وتتمثل أهميتها في حداثة موضوعها الذي يتطلب مواكبته بالدراسات الأكاديمية، التي قد تساهم في مساعدة المصارف الليبية، فيما يتعلق بقضايا تهم واقعها الحالي، خاصة في ظل ندرة الدراسات المحلية في هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في إطار القدرات الرقمية وما يتعلق بمضامينها وأبعادها، في ظل متطلبات التحول الرقمي. أما الحدود المكانية فقد كانت في الإدارة العامة للمصرف التجاري وفروعه بمدينة البيضاء. بينما أجريت الدراسة الميدانية بداية من شهر مايو 2025 إلى شهر فبراير 2026.

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية تم صياغتها كما يلي: "القدرات الرقمية للمصرف التجاري الوطني لا تواكب متطلبات التحول الرقمي". وقُسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الأولى: القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية للمصرف التجاري الوطني غير مواكبة لمتطلبات التحول الرقمي.

الفرضية الثانية: المهارات والمواهب الرقمية للمصرف التجاري الوطني غير مواكبة لمتطلبات التحول الرقمي.

الفرضية الثالثة: البنية التحتية والتنظيمية للمصرف التجاري الوطني غير مواكبة لمتطلبات التحول الرقمي.

الفرضية الرابعة: العلاقات الرقمية والشراكات للمصرف التجاري الوطني غير مواكبة لمتطلبات التحول الرقمي.

الفرضية الخامسة: المرونة والقدرة على التكيف للمصرف التجاري الوطني غير مواكبة لمتطلبات التحول الرقمي.

الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيراتها وأهدافها، حيث تناولت هذه الدراسات موضوع التحول الرقمي والقدرات الرقمية ورأس المال المعرفي والمعرفي في القطاع المصرفي من زوايا متعددة، وقد ركزت بعض الدراسات على العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، بينما اهتمت دراسات أخرى بالمهارات الرقمية والقيادة الرقمية والبنية التحتية والمرونة التنظيمية ودور رأس المال المعرفي في دعم التحول الرقمي.

وقد كانت أحدث الدراسات السابقة دراسة (Porfirio et al., 2024) التي هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في التحول الرقمي بالمصارف البرتغالية، واعتمدت على المقابلات والاستبيانات، وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا والمرونة والقيادة الإدارية والمهارات الرقمية تعد عوامل حاسمة في نجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء المصرفي.

كما سعت دراسة (Thuda et al., 2023) إلى معرفة أثر الموهبة الرقمية والقدرات الرقمية على أداء بنك التنمية الإقليمي في إندونيسيا، وأظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي للقدرات الرقمية والمهارات الرقمية على أداء المصارف وتعزيز تنافسيتها وتسريع تحولها الرقمي. أما دراسة (Hughes et al., 2023) فقد ركزت على تحديات التحول الرقمي في قطاع التكنولوجيا المالية، واعتمدت على منهج مختلط ومقابلات مع خبراء دوليين، وأكدت النتائج أهمية البنية

التحتية الرقمية والعقلية الرقمية وإدارة المخاطر الرقمية في نجاح التحول الرقمي. وفي السياق نفسه، أجرت دراسة (Mavroudi et al., 2022) تحليلاً للتحول الرقمي في البنوك اليونانية خلال فترة جائحة كوفيد، وأوضحت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية وتغيير الثقافة التنظيمية، كما بينت أهمية أمن المعلومات وسرعة الخدمات الرقمية في تعزيز رضا العملاء. وفي البيئة الليبية، هدفت دراسة (اندير وآخرون، 2021) إلى التعرف على معوقات التحول الرقمي في مصرف الصحاري بمدينة طرابلس، وأظهرت النتائج وجود معوقات بشرية وتقنية وتشريعية وأمنية ومالية تحد من نجاح التحول الرقمي، وأوصت بضرورة تطوير الموارد البشرية والبنية التحتية الرقمية. كما هدفت دراسة (Svarc et al., 2021) إلى تحليل دور رأس المال الفكري الوطني في دعم التحول الرقمي بدول الاتحاد الأوروبي، وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري والاجتماعي والهيكلي يمثل عوامل مؤثرة في مستوى الاستعداد والتحول الرقمي. أما دراسة (Diener & Spacek, 2021) فقد تناولت عوائق التحول الرقمي في البنوك الألمانية، واعتمدت على المقابلات وتحليل المحتوى، وأشارت إلى أن أهم العوائق تتمثل في ضعف المعرفة بالسوق، وضعف مشاركة الموظفين، والتحديات التنظيمية والإدارية. وفي الجزائر، ركزت دراسة غرس وعبد وحمزة بعلي (2021) على دور رأس المال الفكري في دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي لرأس المال البشري والعلاقاتي في نجاح الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات. كما بحثت دراسة (Ttikou, 2020) تحديات التحول الرقمي في المصارف الأوروبية، وأوضحت النتائج أن المصارف الصغيرة تواجه صعوبات في التكيف مع التغيرات الرقمية وتعتمد بصورة كبيرة على الموردين الخارجيين لتنفيذ الحلول الرقمية. وفي مجال القيادة الرقمية، هدفت دراسة (Dubru, 2017) إلى تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لقيادة التحول الرقمي في القطاع المصرفي بجنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج أهمية المهارات المعرفية والتأثيرية وريادة الأعمال والتفكير المستقبلي في قيادة التحول الرقمي. فيما ركزت دراسة (Blgoeva et al., 2017) على تقييم النضج الرقمي بالمصارف في جمهورية مقدونيا، وأظهرت النتائج أن الحوكمة والقيادة والثقافة الرقمية والابتكار التكنولوجي تمثل ركائز أساسية للنضج الرقمي

بالمصارف. ومن الدراسات السابقة التي قدمت زخماً دولياً للدراسات التي تناولت القدرات الرقمية والتحول الرقمية، دراسة (Sebastian Vial, 2019) التي أكدت على أن التحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية شاملة تتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات ونماذج الأعمال والقدرات المؤسسية، وليس مجرد استخدام للتكنولوجيا. كما قدمت دراسة Warner & (Wäger, 2019) أفكاراً متقدمة تضمنت إطاراً للقدرات الديناميكية الرقمية، مؤكدة أهمية الاستشعار الرقمي، واغتنام الفرص الرقمية، وإعادة تهيئة الموارد والعمليات لتعزيز المرونة الرقمية. أما دراسة (David Teece, 2007) فقد أرست الأساس النظري للقدرات الديناميكية، موضحة أن المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على استشعار التغيرات وإعادة تشكيل مواردها بصورة مستمرة. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (George et al., 2014) Westerman أن النضج الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يرتبط بالقيادة الرقمية والثقافة التنظيمية والحوكمة والمهارات الرقمية. وركزت دراسة (Bharadwaj et al., 2013) على بيان أهمية الاستراتيجية الرقمية وتكامل التكنولوجيا مع القدرات المؤسسية والموارد البشرية لتحقيق التحول الرقمي. بينما أشارت دراسة (Correani et al., 2020) إلى أهمية الحوكمة الرقمية واستمرارية الأعمال وإدارة المخاطر الرقمية لتحقيق استدامة التحول الرقمي بالمؤسسات. في حين أكدت دراسة (AlNuaimi et al., 2022) أن بناء المعرفة الرقمية الداخلية يعزز المرونة التنظيمية ويقلل من الاعتماد على الموردين الخارجيين في عمليات التحول الرقمي. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مفهوم رأس المال المعرفي الرقمي ممثلاً بالقدرات الرقمية، ومدى توافقه مع متطلبات التحول الرقمي، كما تميزت بتبنيها لاستخدام إطار تحليل متكامل يتضمن عدد من الأطر كطريقة (Gioia) في استخدام تحليل المحتوى النوعي، وإطار (MIND) لتقييم القدرات الرقمية، ونظرية القدرات الديناميكية الرقمية، ومتطلبات التحول الرقمي، في حين أن معظم الدراسات السابقة التجريبية أو التقييمية اعتمدت على إطار أو نموذج واحد فقط. هذا بالإضافة الى إعدادها في البيئة اللببية التي يندر فيها حسب علم الباحثين تناول هذا الموضوع وأدوات التحليل المستخدمة.

الخلفية النظرية ومراجعة الأدبيات:

يُنظر إلى رأس المال المعرفي باعتباره أصلاً استراتيجياً مهماً يساهم في تحقيق الاستدامة ويؤدي إلى تحسين الأداء. ولذلك تبرز رؤية مفادها أن المنظمات التي تمتلك موظفين مهرة ومبدعين وذوي معرفة متميزة، إلى جانب هياكل وأنظمة تنظيمية داعمة، وتحافظ على علاقات جيدة مع العملاء، تسهم في تحقيق موقع تنظيمي متفوق. ومن ثم، يصبح من المهم فهم إلى أي مدى يتم استخدام رأس المال المعرفي بكفاءة من قبل قطاعات محددة في خلق القيمة للمنظمات (Kamath, 2007).

وفي ظل تغير نماذج العمل التقليدي والاستخدام المتزايد لأدوات التكنولوجيا الحديثة في المصارف زاد الاهتمام بما تمتلكه من قدرات بشرية ورأس مال معرفي يمكن أن يواكب هذه التطورات. حيث تشير أدبيات حديثة مثل المؤتمر الدولي للتميز في الأعمال (2025) إلى أن بيئة الأعمال المعاصرة تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، مما يتطلب من المؤسسات تبني نماذج قيادة مستدامة وقدرات تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة. وفي هذا السياق، تصبح المصارف مطالبة بتعزيز قدراتها الرقمية لضمان الاستمرارية وتحقيق الأداء التنافسي (International Conference on Business Excellence, 2025).

المفهوم التقليدي لرأس المال المعرفي:

تشير الأدبيات إلى مصطلحات مرادفة لرأس المال المعرفي (Knowledge Capital) وتحمل نفس المعنى تقريباً، كرأس المال الفكري (Intellectual Capital)؛ الأصول غير الملموسة (Intangible Assets). ولا تشير إلى وجود فرق واضح أو جوهري يذكر بينها، وغالباً ما يستخدم مصطلحاً رأس المال الفكري ورأس المال المعرفي؛ بشكل مترادف لوصف الأصول غير الملموسة لقيمة للشركة (Petty & Cuganesan, 2005؛ Virku, 2014).

ونعتمد في هذه الدراسة على استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بوصفه معبراً عن مخزون المعارف لدى المنظمة، من منطلق ان هناك دراسات التي تركز على القياس تستخدم مصطلح الأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري كإطار ترى أنه أشمل، حيث قد يشمل الملكية

الفكرية والشهرة وبراءات الاختراع. وهي ليست محل اهتمامنا في هذه الدراسة التي تسعى إلى التقييم وليس القياس، وذلك وفق مفهومه كما أسست له الأدبيات الكلاسيكية والحديثة.

رأس المال المعرفي الرقمي (Digital cognitive capital):

أدى التحول الرقمي إلى إعادة تعريف مكونات رأس المال المعرفي، حيث تطورت من أصول معرفية تقليدية إلى رأس مال معرفي رقمي يتسم بالطابع الديناميكي والتكنولوجي. ففي بداية انتشار التحول الرقمي، عرّفت الأدبيات رأس المال المعرفي الرقمي وكأنه تطور لرأس المال المعرفي التقليدي، حيث يشير Alavi & Leidner (2001) إلى أن رأس المال المعرفي الرقمي هو نظم إدارة المعرفة الرقمية التي تمثل بنية أساسية لتحويل المعرفة إلى أصل تنظيمي. واستمرت الأدبيات الحديثة في الاتفاق مع هذه المضامين، وأن رأس المال الرقمي هو امتداد لرأس المال المعرفي التقليدي يظهر في السياق الرقمي والتحول الرقمي للشركات، بحيث أصبح دور المعرفة مرتبطاً بشكل مباشر بقدرة المنظمة على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في خلق القيمة وتحسين الأداء، وقد أصبح هذا المفهوم في الأدبيات الحديثة أحد المفاهيم المحورية في فهم العلاقة بين رأس المال المعرفي التقليدي والتحول الرقمي في المنظمات الحديثة (2025, Yin & Xu).

ووفق المضامين الجديدة تطورت مكونات رأس المال المعرفي إلى أبعاد رقمية جديدة (مكونات رأس المال المعرفي الرقمي)، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأبعاد الثلاثة التقليدية لرأس المال المعرفي أعيد تشكيلها رقمياً، وظهرت في شكل أبعاد جديدة مكملة، كما يلي:

رأس المال البشري الرقمي (Digital Human Capital):

حددت هذه المهارات البشرية في القدرات والكفاءات الرقمية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي تمكّنهم من استخدام التكنولوجيا بفعالية، والتعامل مع نظم وتقنيات التحول الرقمي، ولذلك أصبح يُنظر إلى رأس المال البشري الرقمي كمورد رقمية تُعزّز الأداء التنظيمي والتحول الرقمي (Jasiyah et al., 2025).

رأس المال الهيكلي الرقمي "البنية التحتية الرقمية والمعرفية" (Digital/Structural Capital): أصبح ينظر لرأس المال الهيكلي في العصر الرقمي على أنه يتضمن الهياكل التنظيمية،

والنظم، والمنصات، وقواعد البيانات، والبنية التقنية، والعمليات الرقمية التي تدعم إدارة المعرفة وتطبيقها (Yin & Xu,2025).

رأس المال العلائقي "العلاقات والمعرفة الشبكية الرقمية" (Digital Relational Capital / Networked Knowledge): يتشكل رأس المال العلائقي رقمياً من العلاقات الرقمية مع العملاء والشركاء والمنصات الرقمية والشبكات المعرفية التي توفر تبادل المعرفة وتوليد قيمة جديدة (Hsiung & Lin,2025).

القدرات الرقمية (**Digital Capabilities**): لإنشاء منظمة قادرة على إدارة التحول الرقمي والنجاح فيه، يلزم وجود سلسلة من القدرات المطورة خصيصاً لدعمه، والتي تُعرف بقدرة التحول الرقمي أو القدرات الرقمية (Ellström et al.,2022). وغالباً ما تتبع مبادرات التحول الرقمي غير الناجحة من افتقار المؤسسة إلى القدرات اللازمة، ولذلك فإنه لفهم التقنيات الرقمية واستخدامها، يجب على المؤسسات التي ستتولى التحول الرقمي أن تدرك أن التحول الرقمي سيؤدي إلى تغييرات في طريقة عمل المؤسسة وثقافتها، ويزيد من ديناميكيتها، ويتطلب مهارات وكفاءات وقدرات وأشكالاً خاصة من القيادة (Albannai, 2024؛ Lukito et al.,2022). ولذلك، فإنه لإدارة وتنفيذ التحول الرقمي بفعالية يجب على المؤسسات إنشاء قدرات مصممة خصيصاً لهذه العملية (Abdurrahman et al.,2024a؛ Busulwa et al.,2022؛ Ellström et al.,2022).

وتشير أدبيات التحول الرقمي إلى عدة توجهات في تعريف القدرات الرقمية، فهناك من يراها على أنها قدرات تنظيمية تعكس مدى الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية (Stawicka,2021)، وتسهم في تكامل الموارد التكنولوجية وتعظيم الاستفادة منها (Vial, 2019). وتعد القدرات الرقمية، حسب هذا التوجه، نقطة البداية للتحول الرقمي للشركات لأنها تدمج مزايا التقنيات الرقمية والمهنيين الرقميين؛ فهي القدرات التي تحتاج المؤسسات من خلالها إلى إدارة التقنيات الرقمية واستخدامها بشكل جيد في عملية الابتكار (Chan & Levallet, 2018). فيما ينظر اتجاه آخر إلى القدرات الرقمية بوصفها كفاءات رقمية قادرة على استغلال التقنية والموارد الاستراتيجية لتحقيق الأرباح (Amanah, 2021؛ Yu et al., 2022).

وهناك دراسات أخرى مثل (Warnera & Wägerb, 2019؛ Yeow et al., 2018؛ al., 2016؛ Libert et al.) اهتمت بالنظر إلى القدرات الرقمية وفق أسس نظرية القدرات الديناميكية التي طرحها Teece، وبين فيها أن الشركات تقوم بدمج وإنشاء وإعادة تشكيل قدراتها التنافسية، من أجل التكيف مع البيئات سريعة التغير، وهذا ما يكسبها قدرات ديناميكية (Teece, 2007, 2014, 2017). ووفق هذا الطرح أُعتبرت القدرات الرقمية كنوع من القدرات الديناميكية التي تضمن للمنظمة استكشاف الفرص الرقمية المختلفة واستغلالها وتحويلها وإعادة تشكيلها إلى نماذج أعمال مبدعة، تضمن للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة، أطلق عليها القدرات الديناميكية الرقمية (Shen et al., 2021).

رأس المال المعرفي كمرادف للقدرات الرقمية:

لفهم العلاقة بين القدرات الرقمية رأس المال المعرفي الرقمي، أو واقعية وصف كلاهما كمرادفين يحملان نفس المضامين أو مراحلهما من منظور التحول الرقمي وإدارة المعرفة. يمكن استعراض هذه المضامين وابعاد هذين المصطلحين فيما يلي:

القدرات الرقمية (Digital Capabilities):

القدرات الرقمية تمثل القدرة التنظيمية والفردية على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن تقسيم أبعاد القدرات الرقمية إلى ثلاث محاور رئيسية (Bharadwaj et al., 2013؛ Kane et al., 2015):

- القدرات التقنية (Digital Technology Capabilities): أي القدرات على استخدام الأدوات الرقمية، والبنية التحتية التقنية، والتقنيات الحديثة، مثل تحليلات البيانات، وتطبيقات الحوسبة السحابية.

- القدرات التحليلية (Digital Analytics Capabilities): وهي القدرات على جمع وتحليل البيانات الضخمة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، مثل:

تحليل سلوك العملاء، التنبؤ بالطلب، تحسين العمليات

- القدرات التفاعلية والتنظيمية (Digital Relational/Organizational Capabilities)

وهي القدرات على التكيف التنظيمي، الابتكار الرقمي، وإدارة التغيير، كإدارة فرق العمل عن بعد، ثقافة الابتكار، تطوير منتجات رقمية.

رأس المال المعرفي الرقمي (Digital Intellectual Capital – DIC) :

رأس المال المعرفي الرقمي هو الموارد المعرفية والمعلوماتية التي تمتلكها المؤسسة والتي تُمكنها من الابتكار والتحول الرقمي. عادة يُقسم إلى ثلاثة أبعاد (Youndt et al., 2004)؛ (Andreeva & Kianto, 2012):

رأس المال البشري (human Capital)

ويمثل مهارات ومعرفة الأفراد وقدرتهم على الابتكار واستخدام التقنية كخبراء البيانات، المبرمجون، ومحللو النظم.

رأس المال الهيكلي/العملي (Structural/Organizational Capital):

ويتمثل في قواعد بيانات المؤسسة، ونظم إدارة المعرفة، وسياسات الابتكار، والمعرفة المضمنة في العمليات، الأنظمة، القواعد، ونماذج العمل.

رأس المال العلاقي (Relational Capital):

ويشير إلى المعرفة المستمدة من العلاقات مع العملاء والشركاء والموردين العملاء الرقمية، الشراكات التكنولوجية، ومنصات التفاعل. وبمقارنة أبعاد القدرات الرقمية مع رأس المال المعرفي الرقمي، نلاحظ أن القدرات الرقمية هي "ما تستطيع المؤسسة القيام به رقمياً"، ورأس المال المعرفي الرقمي هو "ما تعرفه المؤسسة وما تحتفظ به من معرفة رقمية"، أي أن رأس المال المعرفي الرقمي هو المورد، والقدرات الرقمية هي الكفاءة العملية لاستخدام هذا المورد. وبالتالي، فإن رأس المال المعرفي الرقمي يمثل المورد المعرفي، بينما تمثل القدرات الرقمية الكفاءة العملية في توظيف هذا المورد وتحويله إلى قيمة وأداء رقمي فعّال، وهو ما يتسق مع منظور القدرات الديناميكية الذي يميز بين امتلاك الموارد والقدرة على استثمارها (Teece, 2007؛ Kianto et al., 2017).

ولذلك نجد أن هناك ترابطاً مترادفاً أو تكاملياً، حيث تُعد القدرات الرقمية امتداداً عملياً لرأس المال المعرفي الرقمي، إذ تعتمد المؤسسات في بناء قدراتها الرقمية على ما تمتلكه من موارد

معرفة بشرية وهيكلية وعلاقية. فكلما ارتفع مستوى رأس المال المعرفي الرقمي، ازدادت قدرة المؤسسة على تبني التكنولوجيا وتحقيق التحول الرقمي بكفاءة. وعليه، تتبني هذه الدراسة مفهوم القدرات الرقمية كمثل أو مرادف لرأس المال الرقمي وفق مضامينهما أو تكاملهما، وتبني على هذه المضامين في تقييم القدرات الرقمية للمصرف محل الدراسة.

أبعاد القدرات الرقمية وفق نظرية القدرات الديناميكية:

يستمد مصطلح "القدرة الديناميكية الرقمية" جذوره من نظرية القدرة الديناميكية التي وضعها Teece (2007)، بعدما تحدث عن القدرات الديناميكية لأول مرة في عام 1997، على أنها تطوير لمفهوم الرؤية القائمة على الموارد، وقد طُرح مفهوم الديناميكية لمعالجة قيود الرؤية القائمة على الموارد، لا سيما في شرح كيفية قدرة المنظمات على التكيف المستمر وتعزيز مواردها وقدراتها استجابةً للظروف البيئية سريعة التطور (Rizana et al., 2025:12).

وقد اهتمت كثير من الدراسات بالنظر إلى القدرات الرقمية وفق أسس نظرية القدرات الديناميكية، ومن أهم هذه الدراسات (Warner & Wäger, 2019؛ Vial, 2018؛ Yeow et al., 2016؛ Libert et al., 2016) التي اعتبرت القدرات الرقمية كنوع من القدرات الديناميكية التي تضمن للمنظمة استكشاف الفرص الرقمية المختلفة واستغلالها وتحويلها وإعادة تشكيلها إلى نماذج أعمال مبدعة، تضمن للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة، أطلق عليها القدرات الديناميكية الرقمية (Shen et al., 2021).

ولذلك، يُنظر إلى القدرات الديناميكية الرقمية وفق فلسفة هذه النظرية على أنها قدرات المؤسسة على دمج وتطوير وإعادة تكوين الموارد الرقمية والتكنولوجية والمهارات التنظيمية، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات الرقمية المستمرة وتحقيق الابتكار والاستدامة، وترتكز هذه القدرات على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية، والمرونة التنظيمية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية (Vial, 2019؛ Warner & Wäger, 2019). وفي هذا السياق يشير Warner & Wäger (2019) إلى تطابق مفهوم القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، وأنه يمكن للتقنيات الرقمية أن تُعيد تشكيل الأعمال التقليدية جذرياً، كاستجابة لفرص السوق الجديدة، ولذلك تُعد كيفية بناء

القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي مسألة استراتيجية بالغة الأهمية (Warner & Wäger, 2019:333).

ووفق رؤية القدرات الرقمية بهذا المضمون فقد أطلق Shen et al. (2021) القدرات الديناميكية الرقمية واعتبروها قدرات معقدة تضمن استجابة المنظمات للتغيرات في بيئة السوق من خلال إعادة هيكلة التقنيات الرقمية وإنشاء منتجات رقمية جديدة وتدفقات إيرادات مبدعة.

قدرة الاستشعار الرقمي (Digital Sensing Capability)

يقصد بقدرة الاستشعار الرقمي قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات التكنولوجية والفرص والتهديدات في البيئة الرقمية (Mikalef & Pateli, 2017; Teece, 2007). وتظهر هذه القدرة في المصارف من خلال متابعة تطورات التكنولوجيا المالية، وتحليل سلوك العملاء الرقمي، ومراقبة مخاطر الأمن السيبراني، وتقييم الاتجاهات المستقبلية للخدمات المصرفية الإلكترونية (AlNuaimi et al., 2022).

قدرة اغتنام الفرص الرقمية (Digital Seizing Capability):

تشير قدرة الاغتنام الرقمي إلى قدرة المؤسسة على استثمار الفرص الرقمية المكتشفة وتحويلها إلى خدمات ومنتجات وعمليات مبتكرة تحقق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء. ويتطلب ذلك الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية والموارد البشرية (Warner & Wäger, 2019; Teece, 2018). وتتمثل هذه القدرة في تطوير التطبيقات المصرفية الرقمية، وتوسيع خدمات الدفع الإلكتروني، واستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين جودة الخدمات المصرفية (Verhoef, 2021).

قدرة إعادة التهيئة الرقمية أو إعادة التحويل (Digital Reconfiguring Capability):

تعبر قدرة إعادة التشكيل الرقمي عن قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم مواردها وهياكلها وعملياتها بما يتناسب مع التغيرات الرقمية المستمرة، وبما يسمح بتحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للأزمات والمتغيرات البيئية (Eisenhardt & Martin 2000; Teece, 2007). وتظهر هذه القدرة من خلال تحديث الأنظمة المصرفية، وإعادة هندسة العمليات التشغيلية،

وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية، وتحسين استمرارية الأعمال أثناء الأزمات (Bharadwaj et al,2013).

وترى نظرية القدرات الديناميكية الرقمية أن تحقيق التحول الرقمي الفعال يتطلب التكامل بين أبعاد الاستشعار الرقمي والاعتناء الرقمي وإعادة التشكيل الرقمي، حيث تبدأ المؤسسة بتحديد الفرص والتحديات، ثم استثمارها، ثم إعادة تهيئة مواردها وعملياتها لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية (Teece,2018؛ Warner&Wäger,2019).

التحول الرقمي (Digital Transformation):

يُعد التحول الرقمي، كظاهرة، جزءًا لا يتجزأ من التغيير المستمر في المجتمع المعاصر، حيث يبتكر عبر التقنيات الرقمية (Guinan et al., 2019; Tekic & Koroteev,2019). وقد اتخذ مفهومه معاني متعددة في الخطاب الأكاديمي والتطبيقي على حد سواء (Hanelt et al., 2021، 2021، Verhoeven et al.؛ Wiesel et al.,2021). وتشير الأدبيات إلى عدم وجود تعريف موحد لمفهوم التحول الرقمي، واختلفت المقاربات النظرية حوله باختلاف التخصصات والسياقات التطبيقية (Vial، 2019؛ 2021، Verhoef et al.). حيث فهم مفهوم التحول الرقمي في الأوساط الأكاديمية على أنه مجرد تطبيق لأحدث التقنيات، وتوجد تفسيرات مختلفة للتحول الرقمي في مختلف المجالات والتخصصات (Vial، 2021).

متطلبات التحول الرقمي:

متطلبات التحول الرقمي في المصارف ذات طبيعة خاصة، وتتطلب قدرات بشرية ومادية وتقنية تتوافق مع طبيعة أعمالها. ويمكن تصنيف أهم هذه المتطلبات فيما يتعلق بالقدرات الرقمية بشكل خاص وفق الأدبيات فيما يلي:

القيادة والرؤية الرقمية:

تؤكد الأدبيات أن وجود قيادة رقمية فاعلة يمثل حجر الأساس لنجاح التحول الرقمي في المصارف، حيث تسهم الإدارة العليا في صياغة رؤية رقمية طويلة الأجل، وتوجيه الموارد، ودعم التغيير التنظيمي. ويشير Westerman et al. إلى أن المؤسسات التي تحقق نجاحًا

رقمياً مرتفعاً هي تلك التي تجمع بين القيادة القوية والقدرات الرقمية المتقدمة (Westerman et al., 2014:12).

البنية التحتية والتقنيات الرقمية:

تعد البنية التحتية الرقمية من المتطلبات الجوهرية للتحويل الرقمي المصرفي، وتشمل نظم المعلومات المتكاملة، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني. وتوضح (OECD) أن الاستثمار في بنية تقنية مرنة وقابلة للتكامل شرط أساسي لتقديم خدمات مصرفية رقمية مبتكرة وأمنة (OECD, 2020: 45).

رأس المال البشري والمهارات الرقمية:

يشير Vial إلى أن نقص الكفاءات الرقمية يعد من أبرز معوقات التحويل الرقمي في المؤسسات المالية (Vial, 2019: 122). كما يوضح Warner & Wäger أن بناء القدرات الرقمية يتطلب التدريب المستمر، واستقطاب المواهب الرقمية، واستثمار المعرفة الرقمية المتراكمة داخل المصرف (Warner & Wäger, 2019: 338).

الثقافة التنظيمية والعقلية الرقمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتجريب وقبول المخاطر شرطاً أساسياً للتحويل الرقمي. ويشير Westerman et al. إلى أن تعزيز العقلية الرقمية والمرونة التنظيمية يساهم في تسريع التحويل الرقمي وتحقيق قيمة مستدامة (Westerman et al., 2014: 19).

الإطار العملي للدراسة

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي بهدف التعمق في فهم واقع رأس المال المعرفي ممثلاً في القدرات الرقمية داخل المصرف التجاري الوطني، ومدى مواكبته لمتطلبات التحويل الرقمي. ونظراً لأن الدراسة تركز على فهم وتفسير واقع القدرات الرقمية بوصفها ممثلة لرأس المال المعرفي، وليس قياسها رقمياً. فإن ذلك يجعل المنهج النوعي أكثر ملاءمة للكشف عن المعاني والتجارب والتصورات الكامنة خلف ممارسات الأفراد داخل المصرف، لإمكانية تقييم قدراتهم

الفردية والجماعية في التعامل مع التقنيات المستخدمة ومستوى إدراكهم لمتطلبات التحول الرقمي. كما أن القدرات الرقمية تُفهم في الأدبيات الحديثة باعتبارها قدرات ديناميكية تتطور عبر التفاعل المستمر بين التكنولوجيا والموارد البشرية والهياكل التنظيمية، وهو ما يستلزم تحليل السياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المؤسسة (Denzin & Lincoln, 2018؛ Teece, 2018). وقد اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى وفق طريقة (Gioia) وفق أبعاد القدرات الرقمية، ثم مواءمة هذه الأبعاد لتقييمها وفق إطار (MIND)، ومن ثم تقييمها وفق أبعاد النظرية الديناميكية الرقمية، ومقارنة النتائج والمؤشرات من التقييم مع متطلبات التحول الرقمي.

أداة جمع البيانات (المقابلات شبه المهيكلة):

تم الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لكونها تتيح للباحثين، الحصول على بيانات تفصيلية تعكس الخبرات الفعلية للمشاركين؛ حيث مُنح المشاركون حرية التعبير عن آرائهم وتصوراتهم دون تقييدهم بإجابات مغلقة؛ وقد استخدم أسلوب المقابلات شبه المهيكلة كونه من أكثر أدوات جمع البيانات النوعية ملاءمةً للدراسات التي تستهدف فهم الظواهر التنظيمية المعقدة، حيث تجمع بين وجود إطار منظم للأسئلة وإتاحة المجال للتعمق والاستكشاف، مما يسمح بالحصول على بيانات غنية تعكس تجارب المشاركين وتصوراتهم الواقعية (Creswell, 2014).

وقد أُجريت المقابلات بشكل منظم مع ستة عشر مشاركاً من موظفي ومسؤولي الإدارة العامة بالمصرف التجاري الوطني / البيضاء، الذين أُختيروا بشكل قصدي وفق تخصصهم أو خبراتهم التي رأى الباحثين أنها مناسبة وقادرة على المشاركة. حيث دونت كل الاجابات بصورة مباشرة مع أي ملاحظات اضافية أدلى بها المشاركون أو رأى الباحثين إضافتها عند إجراء المقابلات. وأجري بعد ذلك تفرغ المقابلات وتنقيحها حسب إجابات المشاركين عن كل سؤال، والتحقق من دقتها وصلاحياتها للتحليل وخدمة اهداف الدراسة.

تحليل البيانات:

تحليل المحتوى باستخدام طريقة (Gioia Method) :

أستخدم في تحليل محتوى المقابلات طريقة (Gioia Method) التي تُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث النوعية المعاصرة، حيث تساعد على تحويل المعلومات المعقدة إلى رؤى واضحة من خلال تنظيمها في مواضيع وأنماط، ويستخدمها الباحثون لفهم أفكار الناس ومشاعرهم بشكل أفضل (Parveen&Jena,2024).

تحليل ردود المشاركين على الاسئلة المتعلقة بمتطلبات القدرات الرقمية المحور الأول: بعد القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية:

خصصت اسئلة هذا المحور لتقييم مدى توفر القيادة الرقمية، والرؤية الاستراتيجية، ودور الإدارة العليا في دعم التحول الرقمي ونشر الثقافة الرقمية.

ويبين الجدول رقم(1) تحليل محتوى ردود المشاركين عن الاسئلة المتعلقة ببعيد القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، حيث يُظهر أنه بالرغم إقرار غالبية المشاركين بوجود خطة رقمية وألوية رسمية للتحول الرقمي، إلا أن ارتفاع عدد المشاركين الذين أشاروا إلى عدم وضوح هذه الخطة واعتماد القرارات الرقمية بشكل شبه كامل على توجيهات مصرف ليبيا المركزي وأن المصرف لا يعلن عن خطة واضحة خاصة به، و أنه يعمل وفق توجيهات عامة أو تعليمات جزئية مرتبطة باستخدام بعض الأنظمة الإلكترونية، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى رؤية رقمية متكاملة أو خطة استراتيجية مكتوبة ومعلنة. حيث يذكر المشاركين رقم (2، 3)

جدول رقم (1) تحليل محتوى ردود المشاركين على اسئلة بعد القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية وفق

(Gioia)

عدد المشاركين	المفاهيم من الدرجة الأولى	الموضوعات من الدرجة الثانية	البعد الكلي
1	وجود خطة رقمية ولكن غير معلنة أو في مرحلة تجريبية	عدم وجود خطة رقمية خاصة ومستقلة قيادة	القيادة الرقمية
3	عدم وجود خطة رقمية مستقلة والاعتماد الكامل على توجيهات المصرف المركزي	امتثالية ومحدودية الاستقلالية عدم وجود	الثقافة التنظيمية

عدد المشاركين	المفاهيم من الدرجة الأولى	الموضوعات من الدرجة الثانية	البعد الكلي
12	وجود خطة رقمية واضحة وفق توجيهات المصرف المركزي	برنامج تقييم للمقدرات الرقمية والتحول الرقمي مع وجود لجنة للحوكمة	
9	إشراف لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تنفيذ الخطة	قيادة رقمية امتثالية	
10	اعتبار التحول الرقمي أولوية تنظيمية		
6	محدودية الاستقلالية الاستراتيجية في اتخاذ القرار الرقمي		

المصدر: ردود المشاركين على الاسئلة المخصصة لبعء القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية.

نصاً "أن المصرف لا يمتلك خطة رقمية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي". بينما أغلب المشاركين يشيرون إلى أن وجود خطة معدة من قبل المصرف المركزي ويعمل المصرف فقط على تنفيذها وفق توجيهات محددة. وذلك يوضح أن القيادة الرقمية في المصرف التجاري الوطني تتسم بطابع تنظيمي امتثالي أكثر من كونها قيادة رقمية تحويلية. كذلك يبين أن المشاركين أشاروا إلى وجود لجنة للحوكمة لكنها مكلفة وموجهة من قبل مصرف ليبيا المركزي، ولا تتجه بشكل واضح إلى مراقبة أو العمل على نشر ثقافة رقمية مؤسسية، حيث أظهر المشاركون تفاوتاً واضحاً في مستوى الوعي الرقمي بين الموظفين وضعف تعميم الثقافة الرقمية. وعليه، تدعم هذه المؤشرات بشكل مبدئي الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: "القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية للمصرف التجاري الوطني لا تواكب متطلبات التحول الرقمي".

المحور الثاني: بعد المهارات الرقمية والمواهب الرقمية

يهتم هذا البعد بمستوى كفاءة الموارد البشرية، ونوعية المهارات الرقمية، وبرامج التدريب، وآليات التقييم، وسد فجوات المهارات.

جدول رقم (2) تحليل محتوى ردود المشاركين على اسئلة بعد المهارات الرقمية والمواهب الرقمية

العدد المشاركين	مفاهيم الدرجة الأولى	مفاهيم الدرجة الثانية	البعد الكلي
11	تلقي دورات تدريبية رقمية	التدريب الرقمي	المهارات والثقافة الرقمية
5	دورات غير رقمية أو محدودة	محدودية التأهيل الرقمي	
10	نقص الخبرة والمعرفة الرقمية	فجوة المهارات الرقمية	
5	ضعف الأمن السيبراني والتحليل الرقمي	قصور الكفاءات التخصصية	
4	نقص المهندسين المختصين	نقص الكفاءات التقنية	
5	الاعتماد على الشركات الخارجية	ضعف بناء المعرفة الداخلية	
10	وجود برامج توعوية وثقافية	تعزيز العقلية الرقمية	
9	استخدام وسائل التواصل والموقع الإلكتروني	التوعية الرقمية	
4	عدم وجود آليات واضحة لتقييم المهارات	ضعف تقييم القدرات الرقمية	
8	سد الفجوات عبر التدريب الإضافي	التعلم المستمر	
2	مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين	معوقات الثقافة الرقمية	

المصدر: ردود المشاركين على الاسئلة المخصصة لبعده المهارات الرقمية والمواهب الرقمية.

ويبين الجدول رقم (2) تحليلاً لردود المشاركين على الاسئلة وفق تصنيفها لمفاهيم أو جزئيات، التي بينت أن عدد من المشاركين ان المصرف لديه بعض المهارات الرقمية الاساسية، الا انها غير كافية لمواكبة على مستوى المصرف ككل، كما اشار عدد اخر من المشاركين الى وجود نقص في المهارات الرقمية مثل الخبرة والمعرفة الرقمية، وضعف التعامل مع الاجهزة والتقنيات، وضعف مهارات التحول الرقمي، ومحدودية الخبرة في تحليل البيانات، ونقص في كفاءات الامن والسيبراني. كذلك أشار غالبية المشاركين إلى أن البرامج التدريبية إما غير رقمية أو رقمية لكنها غير كافية وغير معممة على جميع الموظفين. وان هناك حاجة الى برامج تدريبية لمواكبة التطورات العالمية، واكد المشاركون رقم (4) على عدم وجود آليات واضحة لتقييم المهارات وان أحد الأسباب التي تحد من تطوير المهارات الرقمية هو اعتماد المصرف على الشركات الخارجية

لتنفيذ وتصميم البرامج التقنية. وهو ما يشير إلى ضعف تراكم رأس المال المعرفي الرقمي داخلياً. وعليه، يمكن القول ان هذه الردود تعكس مؤشرات على أن المشاركين يرون أن المصرف لا يمتلك المهارات الرقمية الكافية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يؤيد الفرضية الفرعية الثانية.

3.1.1.3.3. المحور الثالث: البنية التحتية والتنظيمية الرقمية:

يركز هذا البعد جاهزية البنية التحتية الرقمية. مدى دعم الهيكل التنظيمي وملائمته للتحول الرقمي. ومستوى مرونة الإجراءات التنظيمية. وجاهزية الأنظمة والتقنيات. ويبين الجدول رقم (3) تحليل لردود المشاركين حيث يظهر أن جزء كبير من المشاركين يشيرون إلى أن البنية التحتية كافية إلى حد ما من ناحية التقنيات، لكن ضعفها يتمثل بشكل كبير يؤكد عليه أنني عشرة مشاركون في انقطاع الكهرباء وضعف شبكات الانترنت، كما أن نفس عدد المشاركين أكد على عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لعملية التحول الرقمي الذي يقوم به المصرف. وعليه، تظهر مؤشرات على أن المصرف يمتلك بنية تقنية جيدة نسبياً من حيث الأجهزة والأنظمة، كما يعمل على تحديث معداته بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. وتعكس الردود مؤشرات تدعم الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (3) تحليل محتوى ردود المشاركين على اسئلة بعد البنية التحتية والتنظيمية الرقمية

عدد المشاركين	مفاهيم الدرجة الأولى	مفاهيم الدرجة الثانية	البعد الكلي
10	البنية التحتية التقنية الداخلية كافية نسبياً	جاهزية تقنية جزئية	البنية التحتية
14	ضعف البنية التحتية (كهرباء/اتصالات)	قيود بيئية خارجية	البنية التحتية
9	بطء تركيب وتفعيل الأنظمة والمعدات		والهياكل التنظيمية
12	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي	عدم استقرار تنظيمي	البنية التحتية
8	إعادة هيكلة متكررة دون نتائج واضحة		البنية التحتية

المصدر: ردود المشاركين على الاسئلة المخصصة لبعد البنية التحتية والتنظيمية الرقمية.

المحور الرابع / العلاقات الرقمية والشراكات:

يقيس هذا المحور العلاقات الرقمية للمصرف، وقنوات الاتصال الرقمية، ونقل المعرفة، ومستوى الشراكات التقنية، ومدى التركيز على العميل.

ويبين الجدول رقم (4) ردود المشاركين، الذين اجمعوا على أن المصرف يعتمد على الشراكات الخارجية، تعمل على تصميم كل تفاصيل الانظمة والبرامج التقنية التي يعتمد عليها المصرف، وإن هذه الشركات المحلية والخارجية يتم تحديدها والموافقة على التعامل معها من خلال مصرف ليبيا المركزي، وبرغم أن المصرف يمتلك شبكة واسعة من العلاقات مع شركات تقنية محلية ودولية ساعدت في دعم مشاريع التحول الرقمي وتطوير الأنظمة والخدمات المصرفية. إلا أن ذلك أظهر أن هذه العلاقات تعتمد بدرجة كبيرة على الدعم الخارجي، مع ضعف واضح في نقل المعرفة وبناء القدرات الداخلية، مما يعكس محدودية تراكم رأس المال المعرفي الرقمي داخل المصرف.

وعليه، فإن هذه العلاقات تعكس قدرة تنفيذية مؤقتة لا تُترجم إلى قدرة ذاتية مستدامة، مما يدعم الفرضية صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (4) تحليل محتوى ردود المشاركين على اسئلة بعد العلاقات الرقمية والشراكات

عدد المشاركين	مفاهيم الدرجة الأولى	مفاهيم الدرجة الثانية	البعد الكلي
16	شراكات مع شركات تقنية محلية	اعتماد مرتفع على الشراكات	العلاقات
13	شراكات مع شركات عالمية	شراكات تنفيذية لا تعليمية	الرقمية
15	شراكات مفروضة أو موصى بها		والشراكات
14	محدودية نقل المعرفة وبناء القدرات الذاتية	ضعف بناء القدرة الرقمية الذاتية	

المصدر: ردود المشاركين على الاسئلة المخصصة لبعء العلاقات الرقمية والشراكات.

المحور الخامس/ المرونة والقدرة على التكيف:

تستند اسئلة هذا المحور على نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن المؤسسات الناجحة رقمياً هي التي تستطيع، استشعار التغيرات، واقتناص الفرص، إعادة تشكيل مواردها بسرعة. ويبين الجدول رقم (5) تحليل ردود المشاركين على اسئلة هذا المحور، حيث يظهر بوضوح إجماع كل المشاركين على أن هناك التزام كامل من قبل المصرف بتعليمات مصرف ليبيا المركزي، وذلك ما يشير إلى أن تقييد مرونته في مواجهة التغيرات والصدمات التي تواجهه والتكيف معها بالسرعة المناسبة، كما ان أحد عشرة مشاركاً أشاروا إلى غياب خطط أو سيناريوهات لمواجهة هذه التغيرات، وأن تسع مشاركون يصفون في استجابة المصرف بأنها بطيئة لأي تغيرات أو صدمات قد تواجه عملياته التقنية، وأن عشر مشاركين لا يرون أنه هناك تبني واضح ومنهجي لمبادرات التحول الرقمي. ولذلك، يظهر وجود تباين في تقييم مرونة المصرف وقدرته على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. حيث يشير أغلب المشاركين إلى غياب خطط استمرارية الأعمال وضعف سرعة الاستجابة نتيجة الاعتماد على الإجراءات التنظيمية الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي، وهذا ما يكشف عن محدودية وجود أنظمة تقييم رقمية متكاملة لقياس نضج التحول الرقمي، مما يعكس أن المصرف لا يزال في مرحلة تطوير آليات التكيف والمرونة الرقمية المؤسسية. وعليه، يمكن وإنه وإن كان للمصرف مرونة رقمية جزئية لكنها غير منظمة أو مرتكزة إلى خطط محددة مما يدعم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

جدول رقم (5) تحليل ردود المشاركين على اسئلة بعد المرونة والقدرة على التكيف

عدد المشاركين	مفاهيم الدرجة الأولى	مفاهيم الدرجة الثانية	البعد الكلي
16	الالتزام الصارم بتعليمات المصرف المركزي	مرونة مقيدة تنظيمياً	المرونة
11	غياب خطط بديلة أو سيناريوهات رقمية	ضعف إعادة التهيئة التنظيمية	والقدرة
9	بطء الاستجابة للتغيرات الرقمية		على
10	تقييم غير منهجي لمبادرات التحول الرقمي	تعلم تنظيمي محدود	التكيف

المصدر: ردود المشاركين على الاسئلة المخصصة لبعيد المرونة والقدرة على التكيف.

تفسير تحليل (Gioia) وفق أبعاد نظرية القدرات الديناميكية الرقمية

يتضمن هذا الجزء تفسير لنتائج تحليل (Gioia) في ضوء نظرية القدرات الديناميكية الرقمية والتي ترى أن نجاح المؤسسات في التحول الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد والتكنولوجيا، بل على قدرتها المستمرة على استشعار التغيرات الرقمية (Sensing)، اقتناص الفرص الرقمية (Seizing)، وإعادة التحول أو إعادة تشكيل الموارد والعمليات (Reconfiguring/Transforming). ويُررر ربط المنهجية البحثية بالنظرية الديناميكية الرقمية في هذه الدراسة، كون هذه النظرية تنظر إلى القدرات الرقمية بوصفها مورداً استراتيجياً متغيراً ومتجسداً يتطور عبر التفاعل المستمر بين الأفراد، والهياكل التنظيمية، والعلاقات، وليس كرسيد ثابت يمكن قياسه بصورة ساكنة. ويقتضي هذا الطابع الديناميكي اعتماد منهجية بحثية تفسيرية قادرة على تتبع عمليات التكوين والتحول والاستثمار المعرفي داخل المنظمة، وهو ما يوفره المنهج النوعي (Teece, 2018؛ Bontis, 1998).

وبالاستناد إلى نتائج تحليل المقابلات، يمكن ربط الأبعاد التجميعية المستخلصة من تحليل (Gioia) بأبعاد القدرات الديناميكية الرقمية، حسب علاقة كل محور من محاور القيادة الرقمية بأبعاد النظرية الديناميكية للقدرات الديناميكية.

القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعد الاستشعار:

أظهرت نتائج تحليل (Gioia) وجود خطة رقمية مرتبطة بتوجيهات المصرف المركزي وعدم وجود استقلالية للمصرف لتبني خطة أو رؤية خاصة، وتفاوت في الثقافة والعقلية الرقمية. ويرتبط هذا المحور ببعد الاستشعار الرقمي الذي يتضمن قدرة المصرف على إدراك التغيرات الرقمية، وفهم الاتجاهات التقنية، وتكوين رؤية استراتيجية رقمية. ورغم أن المصرف يُظهر اهتماماً بالتحول الرقمي إلا أن عملية الاستشعار موجهة تنظيمياً وغير نابعة من رؤية خاصة بالمصرف ومعتمدة في الغالب على تعليمات وتوجيهات من المصرف المركزي. كذلك يتضح أن هناك ضعف في الثقافة الرقمية وتفاوت الوعي بين الموظفين، مما يقلل من قدرة المصرف على بناء عقلية تنظيمية قادرة على استشعار التحولات الرقمية بصورة استباقية. ولذلك وإن كان

المصرف يمتلك قدرة جزئية على استشعار التغيرات الرقمية، إلا أن هذه القدرة تعتمد على الضغوط التنظيمية الخارجية أكثر من اعتمادها على مبادرات استراتيجية داخلية. المهارات والمواهب الرقمية وعلاقتها ببعد اغتنام الفرض أو الاستحواذ: وفق نتائج تحليل (Gioia) تبين وجود فجوات في المهارات الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية، وضعف تقييم المهارات، مع الاعتماد على التدريب والشركات الخارجية. ونظراً لأن اغتنام الفرص يعتمد على توظيف المعرفة الرقمية، وتطوير المهارات والكفاءات، واستثمار الفرص الرقمية بكفاءة. فإن المصرف يواجه محدودية في الخبرات الرقمية المتقدمة، وغياب إطار واضح للكفاءات الرقمية، وضعف بناء رأس المال المعرفي الداخلي أو المعرفة الداخلية. الأمر الذي يحد من قدرته على تحويل الفرص الرقمية إلى قدرات تشغيلية ويقلل من قدراته على اغتنامها. ولذلك وبرغم أن المصرف يقوم ببعض المبادرات التدريبية، إلا أن عدم شمولها لكل الموظفين وغياب منظومة متكاملة لإدارة المهارات الرقمية، يضعف من قدرته على استثمار الفرص الرقمية بصورة فعالة.

البنية التحتية والهياكل التنظيمية وعلاقتها ببعد إعادة التحول

تبين أن هناك جاهزية تقنية جزئية للمصرف، وضعف البنية التحتية الوطنية، وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي، برغم وجود محاولات لإعادة الهيكلة. ولأن إعادة التحول تتطلب قدرة على إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، وتعديل العمليات والموارد، وبناء بيئة مرنة للتحول الرقمي. إلا أن المصرف لازال بطيء تنظيمياً، وعوائق بيئية خارجية. وعليه، فإن المصرف لا يمتلك قدرة كاملة على إعادة التهيئة الرقمية، ويعاني من ضعف البيئة التنظيمية والخارجية، مما يحد من فاعلية قدرته على إعادة التحول.

العلاقات الرقمية والشراكات وعلاقتها ببعد إعادة التحول:

ترتبط علاقات المصرف الخارجية بقدرته إعادة التحول من خلال نقل المعرفة داخلياً وبناء رأس مال معرفي رقمي مستدام. وظهرت المؤشرات السابقة اعتماد مرتفع على الشركات التقنية بصورة شبه كاملة، مع محدودية نقل المعرفة، حيث يبني شراكات تنفيذية أكثر منها لاكتساب المعرفة. ولذلك، فإن المصرف يعتمد بصورة كبيرة على الشركاء الخارجيين لتنفيذ مشروعات

التحول الرقمي، ولا يتم تحويل المعرفة الناتجة عن هذه العلاقات إلى معرفة تنظيمية داخلية. ويمكن تفسير ذلك بأن العلاقات الرقمية للمصرف يغلب عليها الطبيعة التشغيلية والتنفيذية، مع محدودية واضحة في نقل المعرفة وبناء القدرات الرقمية الذاتية. وفيما يخص العلاقة من العملاء يظهر وجود قنوات رقمية محدودة للتواصل مع العملاء، مما قد يعكس محاولة استجابة لاحتياجاتهم إلا أنها لازالت غير كافية.

المرونة والقدرة على التكيف وعلاقتها ببعد إعادة التحول:

تظهر هذه العلاقة من خلال تقييم الاستجابة السريعة للتغيرات، والتكيف مع البيئة الرقمية، وتعديل العمليات وفق الظروف الجديدة. غير أن المؤشرات تبين وغياب خطط بديلة واضحة، وضعف استمرارية الأعمال، وتقييم غير منهجي للتحول الرقمي، ومحدودية سرعة الاستجابة، في ظل مركزية القرار، وغياب خطط الطوارئ وضعف أنظمة التقييم القيود التنظيمية. يمكن وصف مرونة المصرف الرقمية بأنها محدودة بسبب القيود التنظيمية وضعف الجاهزية المؤسسية لإدارة التغيرات الرقمية المتسارعة.

وبشكل عام يُظهر ما سبق أن المصرف يعتمد بدرجة كبيرة على التوجيهات التنظيمية الخارجية، وعلى الشراكات التقنية لتوفير الحلول التشغيلية. مما يُضعف من قدرته على بناء رأس مال رقمي داخلي، ويحد من مرونته التشغيلية ومن استقلاليته، مما يعيق من قدرته على إعادة التهيئة التنظيمية المستمرة.

وعليه، فإن هذه نتائج ربط نتائج تحليل (Gioia) مع ابعاد النظرية الديناميكية الرقمية تدعم مرة أخرى الفرضية الرئيسية التي تفيد أن القدرات الرقمية للمصرف التجاري الوطني لا تواكب بصورة كاملة متطلبات التحول الرقمي.

تقييم القدرات الرقمية للمصرف التجاري الوطني وفق إطار (MIND) ونتائج تحليل (Gioia) ونظرية القدرات الديناميكية الرقمية

يُعد إطار (MIND) من الأطر الحديثة المستخدمة في تقييم القدرات الرقمية للمؤسسات، ويركز على أربعة أبعاد رئيسية وهي: العقلية والثقافة والقيادة الرقمية والبنية التحتية والتنظيمية والعلاقات الرقمية والشبكات ونقل المعرفة والقدرات الديناميكية والمرونة والتكيف. ويمكن تقييم

القدرات الرقمية بالاعتماد على مؤشرات ونتائج تحليل (Gioia) وأبعاد النظرية الديناميكية الرقمية وفق نفس الأبعاد كما يلي:

1. بعد العقلية الرقمية (M-Mindset):

وفق نتائج تحليل (Gioia) ظهر أنه لا يوجد خطة أو رؤية رقمية خاصة بالمصرف الذي يعتمد على توجيهات مصرف ليبيا، وهناك دعم محدود للقيادة لدعم التعلم الرقمي وبرامج تدريب غير كافية وشاملة. وبالتالي، مستوى الوعي الرقمي بين الموظفين متفاوت. كما أظهرت مؤشرات أبعاد النظرية الديناميكية أن العقلية الرقمية ما تزال غير ناضجة بالكامل، وتعتمد على الامتثال التنظيمي، وتعاني من تفاوت ثقافي ومعرفي.

2. بعد البنية التحتية الرقمية (I-Infrastructure):

تبين أن المصرف لديه توفر جيد للأجهزة والأنظمة التقنية، لكنه يعاني من بنية تحتية ضعيفة فيما يخص الكهرباء والاتصالات وشبكات الإنترنت. كما أن الهيكل التنظيمي لا يلائم التحول الرقمي الذي يسعى إليه المصرف.

3. بعد العلاقات الرقمية والشبكات (N-Networking):

ظهر أن للمصرف علاقات مع شركات محلية وخارجية بشكل واسع، واعتماده عليها بشكل كامل في تصميم وتنفيذ البرامج والمنظومات التقنية التي يستخدمها، وعدم نقل المعرفة داخلياً لكي يكون رأس معرفي رقمي ذاتي.

4. بعد القدرات الديناميكية الرقمية (D-Dynamic Capabilities):

أظهرت مؤشرات تحليل (Gioia) وأبعاد القدرات الديناميكية الرقمية أن المرونة التنظيمية والتشغيلية للمصرف محدودة، وأنه لا توجد خطة بديلة، ولا يبدو أن هناك سرعة استجابة للتغيرات، ولا يوجد تقييم منهجي للتحول الرقمي الذي يقوم به المصرف، ولذلك يظهر ضعف في إعادة التحول.

وبيين الجدول (6) أن نتائج تقييم المصرف التجاري الوطني وفق إطار (MIND) تشير إلى أن المصرف يمتلك مستوى أولياً من القدرات الرقمية، خاصة فيما يتعلق بالبنية التقنية.

جدول رقم (6) ملخص لتقييم القدرات الرقمية بالمصرف التجاري الوطني وفق إطار (MIND) وفق الأبعاد المرتبطة بمحاور تحليل (Gioia) وأبعاد نظرية القدرات الديناميكية الرقمية

أبعاد إطار (MIND)	نتائج تحليل (Gioia)	أبعاد القدرات الديناميكية المرتبطة	مستوى التقييم
العقلية الرقمية Mindset	القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التدريب، الوعي الرقمي	الاستشعار الرقمي	متوسط إلى ضعيف
البنية التحتية والتنظيمية Infrastructure	البنية التقنية، الهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات	إعادة التهيئة الرقمية	متوسط
العلاقات والشبكات الرقمية Networking	الشراكات التقنية، العلاقات مع العملاء، نقل المعرفة	التكامل المعرفي الرقمي	متوسط إلى ضعيف
القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities	المرونة، التكيف، التقييم، استمرارية الأعمال	التكيف والمرونة الرقمية	ضعيف إلى متوسط

المصدر: إعداد الباحثين وفق المؤشرات الظاهرة من تحليل الأبعاد والمحاور المعتمدة في الدراسة

والعلاقات التقنية الخارجية، إلا أن التحليل كشف عن وجود فجوات واضحة في العقلية الرقمية المؤسسية، وبناء المعرفة الرقمية الداخلية، والمرونة التنظيمية، والقدرات الديناميكية الرقمية. كما تبين أن التحول الرقمي داخل المصرف ما يزال موجهاً تنظيمياً معتمداً على الدعم الخارجي، ومحدوداً من حيث النضج المؤسسي والمعرفي. وبالتالي، فإن تقييم إطار (MIND) يدعم نتائج تحليل (Gioia) ونظرية القدرات الديناميكية الرقمية، والتي تؤكد جميعها أن القدرات الرقمية الحالية بالمصرف لا تواكب بصورة كاملة متطلبات التحول الرقمي المستدام.

النتائج:

خلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أن القدرات الرقمية الحالية بالمصرف لا تزال غير كافية بصورة كاملة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
- أن القيادة الرقمية بالمصرف لا تزال في مرحلة التحول الأولي ولم تصل بعد إلى مستوى القيادة الرقمية الاستراتيجية القادرة على إدارة التحول الرقمي بصورة متكاملة.
- المهارات والثقافة الرقمية للمصرف التجاري الوطني لا تواكب متطلبات التحول الرقمي.
- البنية التحتية والتنظيمية الحالية لا تزال غير مكتملة لدعم تحول رقمي شامل.
- العلاقات ونقل المعرفة الرقمية للمصرف التجاري الوطني لا تواكب متطلبات التحول الرقمي بصورة واضحة.
- ضعف البنية التحتية، خاصة الاتصالات والكهرباء، وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي، وغياب الاستقرار التنظيمي، بطء التغيير المؤسسي. حيث أوضح تحليل (Gioia) - ما يزال المصرف في مرحلة إعادة التهيئة التنظيمية، ولم يصل بعد إلى مستوى التكامل المؤسسي الرقمي الكامل.
- ظهر ضعف في قدرة المصرف على إعادة التهيئة الرقمية نتيجة القيود التنظيمية والبيئية.
- المصرف في مرحلة انتقالية نحو التحول الرقمي، ولم يصل بعد إلى مستوى النضج الرقمي القادر على تحقيق تحول رقمي مستدام ومتكامل.

5. التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تطوير رؤية رقمية استراتيجية مستقلة للمصرف، بحيث لا تقتصر عملية التحول الرقمي على الامتثال لتوجيهات مصرف ليبيا المركزي فقط. ونشر الثقافة الرقمية داخل المصرف من برامج تدريبية وتوعوية مستمرة، لتعزيز مفهوم العقلية الرقمية بين الموظفين. وإنشاء نظام دوري لتقييم المهارات الرقمية وقياس الفجوات التدريبية.

- الاستمرار في تحديث البنية التحتية التقنية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. وإعادة تطوير الهيكل التنظيمي بما يضمن مواكبة الإدارة الرقمية التكامل الرقمي بين الإدارات. وتحويل العلاقات مع الشركات التقنية من علاقات تنفيذية إلى شراكات قائمة على نقل المعرفة وبناء القدرات الذاتية. مع التركيز على تطوير القدرات الديناميكية الرقمية باعتبارها أساساً لتحقيق التحول الرقمي المستدام.
- الاهتمام بإعداد دراسات لاحقة ومستمرة في تقييم القدرات الرقمية في المصارف الليبية، التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات مثل متطلبات إدارة المخاطر السيبرانية والمرونة التشغيلية وتقييم السياسات المصرفية وفق متطلبات التحول الرقمي المستجدة.

المراجع والمصادر:

1. أندير، جمال وآخرون. (2021). معوقات التحول الرقمي: دراسة على المصرف الصحاري بمدينة طرابلس/ليبيا، مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. 8(13).
https://uot.edu.ly/publication_item.php?pubid=4815. 143-103
2. البنك الدولي، (2020) مراجعة القطاع المالي في ليبيا.
3. دبنون، سالم و الجدي، زمزم، الجدي (2023)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد السادس، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد السادس، جامعة سرت، نوفمبر 2023.
<http://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/1926>
4. عقيل ج. ف.، & ميلاد ع. ب. (2017). معوقات تطبيق التجارة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الخمس. مجلة الجامعة الأسمرية،
<https://doi.org/10.59743/jau.v30i.98530>

5. Attrey, A., Carblanc, A., Gierten, D., Leshner, M., Pilat, D., Wyckoff, A., & Kahin, B. (2020). Vectors of digital transformation. *Int. Organ. Res. J*, 15(3), 7-50. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
6. Blagoeva, K. T., Josimovski, S., Mijoska, M., & Jovevski, D. (2017). Digital maturity assessment in the banking industry in the Republic of Macedonia. *Knowledge-International Journal*, 19(1), 33-38. <https://hdl.handle.net/20.500.12188/6285>
7. Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital transformation of the Greek banking sector in the COVID era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>
8. Crisanto, J. C., Prenio, J., Singh, M., & Yong, J. (2022). Emerging sound practices on supervisory capacity development. *FSI Insights*, 46. <https://www.bis.org/fsi/publ/insights46.pdf>
9. De la Boutetière, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*, 29. <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2019/03/VECTORS-OF-DIGITAL-TRANSFORMATION.pdf>
10. Di Battista, A., Grayling, S., & Hasselaar, E. (2023). Future of jobs report 2023. World Economic Forum, Geneva, Switzerland. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
11. Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>
12. Dubru, R. (2017). Critical competencies of leaders in the digital transformation of banking in South Africa (Doctoral dissertation, University of Pretoria). <http://hdl.handle.net/2263/64841>
13. Gerald C. Kanet al.(2015),"Strategy,Not Technology,Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise",MIT
14. Sloan Management Review & Deloitte .

15. Hendrick, G. (2017), "Operationalizing Digital Transformation: New Insights into Making Digital .
16. Hernández de Cos, P. (2022). International cooperation in a world of digitalization.
17. Hughes, L., Seddon, J. J., & Dwivedi, Y. K. (2023). Disruptive change within financial technology: A methodological analysis of digital transformation challenges. *Journal of Information Technology* ,.
18. Katerina, T. (2020). "The challenges of Digital Transformation in Banking Industry," Saint-Petersburg University.
19. Kothari, U., & Seetharaman, A. (2020)," Impact of Digital Transformation on Retail Banking Industry in the UAE", International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT (TDIT), Dec 2020 Tiruchirappalli, India ,Springer International Publishing. pp.425-438 .
20. Melhem et al. (2021),"A Global Study on Digital Capabilities", World Bank Group .
21. MIT Sloan Management Review & Deloitte , (2015) .
22. Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393
23. Ristić, K., & Živković, A. (2018),Competecy of Bank Managers in the Light of the Digital Transformation of Banking Operations
24. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
25. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
26. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.