



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of organizational agility in promoting the digital transformation of business: An analytical study of the opinions of a sample of employees of Al-Rasheed Bank/ Wasit branch

Noor Naeem Reda*

College of Administration and Economics/University of Wasit

Keywords:

Organizational agility, digital business transformation, Al-Rasheed Bank, Wasit Branch.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	21 May. 2026
Received in revised form	08 Jun. 2026
Accepted	08 Jun. 2026
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Noor Naeem Reda

College of Administration and Economics/University of Wasit



Abstract: This study aimed to measure the impact of organizational agility, with its dimensions of flexible organizational structure, exploration, and utilization, on achieving the electronic transformation of business, with its dimensions of electronic planning, electronic selection and recruitment, and electronic compensation. The research sample consisted of (42) individuals from Al-Rasheed Bank, Wasit branch. The questionnaire was distributed randomly, and the data obtained through the study instrument (the questionnaire) was analyzed using the SPSS V.23 statistical software to arrive at the relevant results. Pearson's correlation coefficient was used to measure the correlation between variables, the t-test to determine the significance of this relationship, linear regression analysis, and the F-test to determine the significance of the regression equation. The coefficient of determination (R^2) was also used to interpret the magnitude of the independent variable's effect on the dependent variable. The study reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a positive and statistically significant impact of organizational agility on enhancing and ensuring the success of electronic business transformation processes. The study concluded with a set of recommendations, including the need to increase attention to the study variables by focusing on developing the organization's exploratory and utilization capabilities, and providing a flexible and supportive organizational environment that accelerates the pace of digital transformation and enhances the efficiency of electronic processes.

دور البراعة التنظيمية في تعزيز التحول الإلكتروني للأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مصرف الرشيد فرع واسط

نور نعيم رضا

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة واسط

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها هيكل تنظيمي مرن، الاستكشاف، الاستغلال في تحقيق التحول الإلكتروني للأعمال بأبعاده التخطيط الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، وقد اشتملت عينة البحث على (42) فرداً من مصرف الرشيد فرع واسط وقد وزعت الاستبانة عشوائياً، لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر أداة الدراسة (الاستبانة) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) للوصول إلى النتائج المتعلقة بها. واستعمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة الدلالة المعنوية لهذه العلاقة، وتحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تعزيز ونجاح عمليات التحول الإلكتروني للأعمال. ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وكانت من بين هذه التوصيات: ضرورة زيادة الاهتمام بمتغيرات الدراسة من خلال التركيز على تنمية القدرات الاستكشافية والاستغلالية للمؤسسة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة وداعمة تسرع من وتيرة التحول الرقمي وتعزز من كفاءة العمليات الإلكترونية. **الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، التحول الإلكتروني للأعمال، مصرف الرشيد فرع واسط.

المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية متسارعة وتغيرات جذرية في بيئة الأعمال المعاصرة، مما فرض على المنظمات كافة، وفي مقدمتها المؤسسات المالية والمصرفية، ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية والتوجه نحو تبني نماذج أعمال حديثة ومبتكرة. إلا أن عملية الانتقال من البيئة الورقية والروتينية إلى بيئة رقمية متكاملة ليست بالعملية السهلة، وهنا يبرز الدور الحاسم للبراعة التنظيمية بوصفها إحدى أهم القدرات الديناميكية الحديثة في الفكر الإداري. ويعد القطاع المصرفي العراقي، لا سيما المصارف الحكومية العريقة مثل مصرف الرشيد، في قلب هذه التحولات وفي الوقت ذاته السعي الحثيث لمواكبة التطورات التقنية (كالدفع الإلكتروني، التطبيقات الذكية، والأنظمة المصرفية الشاملة). وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة واقع مصرف الرشيد - فرع واسط، بوصفه أحد الفروع الحيوية التي تخدم شريحة واسعة من المواطنين والموظفين في المحافظة، للوقوف على مدى امتلاك إدارته وكوادره لمقومات البراعة التنظيمية اللازمة لقيادة مسار التحول الإلكتروني بنجاح وتجاوز عقبات البيروقراطية. تنتقد المصارف بمجموعة من القوانين وتعليمات وأطر تنظيمية والسياسات المتبعة التي تحكم نطاق عملها (حسن وإسماعيل، 2024: 2) وتسعى المصارف اليوم الاعتماد على تحقيق القدر الكبير من الكفاءة (حسين وعيسى، 2024: 52) لتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأداء المتميز (فراس وقانصو، 2023: 177) ولتطوير المهارات والقدرات للعاملين في المصرف (إسماعيل والسبعراوي، 2022: 647) ولغرض الإحاطة بعنوان البحث، فقد قسم البحث

الحالية على أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة في حين شمل المبحث الثاني الإطار النظري للبحث إذ أهتم المبحث الأول بالبراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال، أما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي للبحث، وتضمن المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1-1. مشكلة البحث: على الرغم من التوجه العالمي والمحلي المتسارع نحو رقمنة الخدمات المالية، والجهود الحثيثة التي يبذلها البنك المركزي العراقي والحكومة لدعم مشاريع الدفع الإلكتروني والتحول الرقمي وتبرز مشكلة البحث من خلال الملاحظة الميدانية لواقع العمل في مصرف الرشيد - فرع واسط؛ إذ يُلاحظ وجود فجوة حقيقية بين التطلعات الاستراتيجية للتحويل نحو "الصيرفة الإلكترونية". وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

❖ ما هو دور البراعة التنظيمية بأبعادها في تعزيز مسار التحول الإلكتروني للأعمال في مصرف الرشيد - فرع واسط؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يسعى البحث للإجابة عنها:

1. ما هو مستوى إدراك وتوافر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) لدى عينة من موظفي مصرف الرشيد - فرع واسط؟
2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومستوى التحول الإلكتروني في المصرف المبحوث؟
3. هل يوجد تأثير (تأثير) ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تعزيز وتيرة التحول الإلكتروني للأعمال في مصرف الرشيد - فرع واسط؟

2-1. أهمية البحث: تنبثق أهمية هذا البحث من طبيعة المتغيرات التي يطرحها (البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني)، فضلاً عن حيوية القطاع الذي يُطبق فيه (القطاع المصرفي الحكومي). ويمكن تقسيم أهمية البحث على اتجاهين رئيسيين، هما:

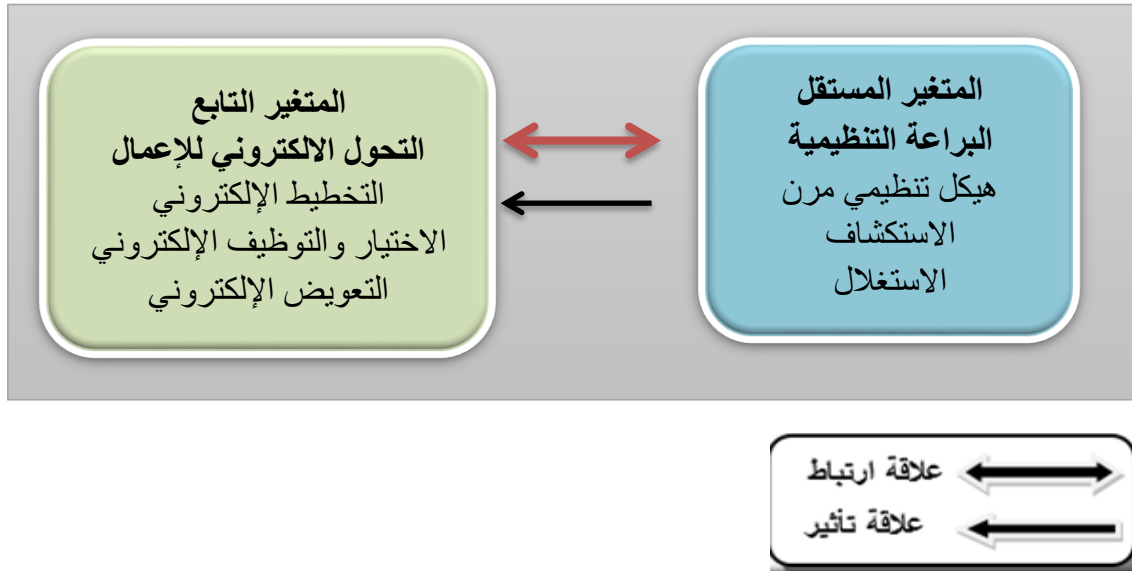
1. يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية والمحلية بمفاهيم حديثة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة فيما يتعلق بـ "البراعة التنظيمية" كقدرة ديناميكية نادرة، وكيفية توظيفها في بيئة الأعمال المعقدة.
2. تكتسب الدراسة أهمية بالغة لتزائنها مع التوجهات الحالية للحكومة العراقية والبنك المركزي العراقي نحو تفعيل مشاريع الدفع الإلكتروني والتحول الرقمي الشامل، مما يجعل نتائج البحث أداة مساعدة لتسريع هذا التحول في المصارف الحكومية.
3. يساعد البحث المصارف الحكومية (مثل مصرف الرشيد) على استعادة قدرتها التنافسية أمام المصارف الأهلية التي قطعت شوطاً كبيراً في مجال الصيرفة الإلكترونية.

3-1. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

1. بناء إطار نظري شامل يوضح مفاهيم وأبعاد كل من المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) المتمثلة بـ (الاستكشاف، والاستغلال)، والمتغير التابع (التحول الإلكتروني للأعمال)، استناداً إلى أحدث ما طرحته الأدبيات الإدارية المعاصرة.
2. اختبار وقياس طبيعة علاقة (الارتباط) وعلاقة (التأثير) بين البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين تعزيز مستوى التحول الإلكتروني للأعمال في مصرف قيد الدراسة.

3. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية المبنية على التحليل الإحصائي، ووضعها أمام أنظار الإدارة العليا في مصرف الرشيد (وفرع واسط تحديداً) لمساعدتهم في استثمار قدراتهم التنظيمية لتجاوز العقبات وتسريع عجلة التحول الرقمي بفاعلية وكفاءة.

4-1. المخطط الفرضي للبحث: تم صياغة نموذج فرضي لها يوضح العلاقة بين متغيرات هذه البحث المتمثلة بالبراعة التنظيمية (المتغير المستقل) والتحول الإلكتروني للأعمال (المتغير التابع) حيث يفسر المخطط الفرضي تصور الباحث للعلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة، وكما مبين في الشكل رقم (1):



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث.

5-1. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين (الهيكل التنظيمي المرن) والتحول الإلكتروني للأعمال بأبعاده.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين (الاستكشاف) والتحول الإلكتروني للأعمال بأبعاده.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين (الاستغلال) والتحول الإلكتروني للأعمال بأبعاده.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (الهيكل التنظيمي المرن) في التحول الإلكتروني للأعمال.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (الاستكشاف) في التحول الإلكتروني للأعمال.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (الاستغلال) في التحول الإلكتروني للأعمال.

6-1. حدود البحث: أجريت الدراسة ضمن حدود رئيسية هي:

1. **الحدود المكانية:** والتي تمثلت بمصرف الرشيد فرع واسط.
2. **الحدود الزمنية:** تتضمن الحدود الزمانية مدة إعداد البحث التطبيقي في مجال البحث، المتمثلة بزيارات الباحث مصرف الرشيد فرع واسط من أجل الوقوف على تشخيص مشكلة البحث ميدانياً،

وتوزيع الاستبانة التجريبية وأعادتها من عينة الدراسة والتي استغرقت المدة بين (2025/8/12) ولغاية (2026/2/15).

3. الحدود البشرية: والتي تمثلت بجميع الموظفين في مصرف الرشيد فرع واسط.

7-1. مجتمع البحث وعينه: يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها في حين تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة الكلي تحمل الصفات والخصائص التي يتسم بها أغلب أفراد المجتمع، وتكون العينة ممثلة للمجتمع عند اجراء الدراسة عليها، وتعمم نتائجها على بقية أفراد المجتمع.

اختار الباحث عينة مكونة من (45) موظف بشكل عشوائي في مصرف الرشيد عينة البحث وتم استرجاع (42) استبانة صالحة للتحليل و3 استبانة تالفة وغير صالحة للتحليل

8-1. الدراسات السابقة: تتمثل الدراسات السابقة بمتغير البراعة التنظيمية ومتغير التحول الالكتروني للأعمال

جدول (1): الدراسة السابقة البراعة التنظيمية والتحول الالكتروني للأعمال

عنوان البحث	(ذبحان، 2021)	(الصبان، 2022)
عنوان الدراسة	أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة الريادة والتمكين الفلسطينية.	أثر التحول الرقمي والإلكتروني على تطوير نماذج الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
هدف البحث	التعرف على واقع ممارسات البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في وزارة الريادة والتمكين، وبيان أثر هذه البراعة في تحقيق التميز المؤسسي للوزارة.	قياس وتحليل أثر تبني تقنيات التحول الإلكتروني والرقمي على كفاءة وتطوير نماذج الأعمال للشركات، وكيف يساهم هذا التحول في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق.
منهج البحث والأداة	المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة وأداة التحليل الإحصائي (SPSS).	المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة وأداة التحليل الإحصائي (SPSS).
عينة البحث	عينة مسحية شاملة شملت (106) من الموظفين في الوظائف الإشرافية والقيادية (مدراء عامون، مدراء دوائر، ورؤساء أقسام) في الوزارة.	عينة عشوائية مكونة من (120) من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة التي طبقت الأنظمة الإلكترونية في إدارتها.
أهم الاستنتاجات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق التميز المؤسسي.	وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين التحول الإلكتروني للعمليات وتطوير القيمة المقدمة للعملاء.
أهم التوصيات	ضرورة زيادة الاهتمام ببعد "استكشاف الفرص" عبر دعم الأفكار الإبداعية وتخصيص موارد كافية لها وعدم التركيز فقط على العمل الروتيني اليومي.	ضرورة تقديم دعم استشاري وتمويلي للشركات لتسريع انتقالها نحو بيئة الأعمال الإلكترونية بالكامل.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. البراعة التنظيمية:

1. **مفهوم البراعة التنظيمية:** البراعة التنظيمية قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متأمنة. (رشيد وجابر، 2014: 6) فقد عرفت (عويس، 2015: 247) بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. وتعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على السعي المتزامن في آن واحد نحو كل من الإبداع والتغيير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها (بشرى، 2021: 478).

2. **أهمية البراعة التنظيمية:** تتضح أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل؛ وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والذي يعود إيجابيا على المنظمات من خلال تحسين مؤشرات الأداء فيها، ووضح كلا من (عارف ومحاسن، 2017: 7) أن للبراعة التنظيمية دور فعال في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدراتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد (رشيد وجابر، 2014: 9).

3. **أبعاد البراعة التنظيمية:** تم الاعتماد نموذج الباحث (الالوسي، الدوري، 2018)

أ. **هيكل تنظيمي مرن:** يرى (Simsek et al, 2009: 7) أن البراعة تتطلب انشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم الحوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل الوحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميزة والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، إذ إن كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصلا تنظيميا مما يؤدي إلى تحقيق (بشرى، 2021: 479).

ب. **الاستكشاف:** عرفها (Diaye, 2010: 8) هي الخطة التي تقود للتقديم منتجات جديدة في السوق. ويرى العبيدي انه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج سابق أو تقديم تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشيا لرغبات العملاء وحاجاتهم، ولا جذب العملاء الجدد والتكيف مع متطلبات السوق الحديث وزيادة مستوى قدرة المنظمة على المنافسة السوق مما يؤدي إلى ديمومة وتطور المنظمة (عارف ومحاسن، 2017: 12).

ج. **الاستغلال:** يمارس الاستغلال من خلال التغيير المستمر وتمكن من المواقع المثالية وتحقيق الكفاءة القصوى إلى أن الاستغلال المنظمة لتطوير أنشطتها وأعمالها لتواصل لقيمة في الأمد القريب. وأكد هناك فراس ليس لها صلة باستراتيجية المنظمة الحالية، لكن الحكم على الفرص خارج الاستراتيجية يعد أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة (أبوزيد، محمد، 2019: 6).

ثانيا. التحول الإلكتروني للأعمال:**1. مفهوم التحول الإلكتروني للأعمال**

تعرف على أنها استبدال المعاملات الورقية التقليدية في إدارة الموارد البشرية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس على أداء الموظفين. (السالمي، 2009:32) وأشار إليها (Nivlouei، 2014: 241) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطتها كافة التي تبدأ من التخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالأفضل منهم. ويعرفها (حسن، 2016: 320) هي أحد أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مديرو إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من دمج استراتيجيتهم مع استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافهم المتمثلة بتقديم خدمات للعاملين وبأقل التكاليف باستخدام الحاسوب والانترنت (كاظم وحسين، 2024 : 255)

2. أهمية التحول الإلكتروني للأعمال

إن أهمية التحول الإلكتروني للموارد البشرية تتجلى في تحسين إدارة المواهب والمعرفة عن طريق الاختيار والتوظيف الإلكتروني والتقييم الذاتي وإدارة الأداء الإلكتروني وتوصف الإدارة الإلكترونية بأنها تحوي نظام إدارة الوثائق الإلكترونية للمؤسسة إذ يعمل على تنسيق إدارة المستندات، ويساعد العاملين من تقليل الوقت في البحث عن المستندات الورقية لأن نظام مركزي يقوم بخزن تلك المستندات في مستودع واحد مما يقلل

كلفة التخزين المادي للمستندات مع المستندات المخزونة إلكترونياً، وبهذا تكون قادرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المتغيرات المختلفة وبهذا تكون المؤسسات قادرة على تحقيق الريادة في أعمالها يذكر هي سياسة وعملية مخطط تفصيلي للتصميم الموارد البشرية إلكترونياً ويعد استخدام الموارد البشرية الأساسية فرصة لاستخدام المعلومات المخصصة للموظفين وتكون الخدمة الإلكترونية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية وهذا يعني إمكانية التغيير في وظائف الموارد البشرية التقليدية جميعها. (Murali، 2021:71)

3. أبعاد الإدارة الإلكترونية: تم اعتماد نموذج الباحث (Marler، 2005)

- أ. التخطيط الإلكتروني:** هو عملية ديناميكية نحو الأهداف طويلة وقصيرة الأمد ممكنة التجديد والتطوير المستمر الذي يهدف إلى وضع الأهداف وتحقيقها، إذ يمارس التخطيط الإلكتروني الموارد البشرية التقليدية بشكل رقمي داخل المؤسسة التعليمية (الناصر وقرشي، 2011:94) حيث تكون هناك فكرة لتقسيم العمل الإداري والقائمين بأعمال التنفيذ في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع الموظفين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني عن كل فكرة تنشأ في كل وقت وتحويلها إلى فرص عمل ناجحة (كافي، 2009: 94).
- ب. الاختيار والتوظيف الإلكتروني:** أن الاختيار الإلكتروني يعد أحد الأهداف الرئيسة لعملية التوظيف الإلكتروني عبر مشاركة الوظائف الشاغرة مع أكبر عدد من المرشحين المحتملين، وهذا يعني جذب المتقدمين الرئيسيين وتصنيف من لديهم المهارات اللازمة للوظيفة المعروضة بأنظمة التوظيف عبر الإنترنت. (Tong 2009: 281-30) كذلك يبين (Stone el 2006: 229-244) ممارسي الموارد البشرية من تقليل الوقت والموارد الأخرى اللازمة لإدارة عملية الاختيار نظراً لأن التوظيف التقليدي مناسب ومكلف، ويتعين على المنظمات اعتماد استراتيجيات من شأنها تقليل الوقت والمال المستخدم.
- ج. التعويض الإلكتروني:** يعد التعويض الإلكتروني أداة مهمة لجذب والاحتفاظ بالعاملين الماهرين وتحفيز المواهب والقدرات لديهم واللازمة للبقاء على المدى الطويل وإدارة هذه العملية في ضوء

التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى جانب ذلك يمكن الاستفادة من التعويضات الإلكترونية في الحفاظ على المساواة في الأجور أشار (Brewster et al., 2008: 255) لتعويض الإلكتروني هو أساس الويب، بدلاً من جهاز كمبيوتر قائم على خادم العميل أو كمبيوتر شخصي إذ يسمح للمديرين والعاملين بأداء إدخال البيانات الذاتية والبيانات المعالجة عن بعد (Dulebohn & Marler, 2005: 166-18).

4. العلاقة بين متغيرات البحث: إن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال تمثل أحد أدق وأعقد الروابط الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر، إذ لا يمكن النظر إلى التحول الإلكتروني بوصفه مجرد عملية إحلال تقني أو شراء برمجيات حديثة، بل هو إعادة صياغة جذرية لنموذج العمل وهياكل المنظمة وثقافتها. في هذا السياق، تبرز البراعة التنظيمية كالمحرك الديناميكي والبيئة الحاضنة التي تضمن نجاح هذا التحول وعدم تعثره. فالمنظمات التي تسعى لرقمنة أعمالها تواجه معضلة إدارية أزلية تتمثل في كيفية الحفاظ على استقرار عملياتها التقليدية الحالية وتوليد الأرباح منها، وفي الوقت نفسه تخصيص الموارد والمخاطرة باستكشاف أدوات تكنولوجية ونماذج عمل رقمية غير مضمونة النتائج. هنا تتدخل البراعة التنظيمية بأبعادها الثنائية (الاستغلال والاستكشاف) لتفكيك هذه المعضلة وإيجاد صيغة توازنية تسمح للمنظمة بالتحرك في هذين المسارين المتوازيين دون أن يطغى أحدهما على الآخر أو يدفعه نحو الفشل (Gibson & Birkinshaw, 2004: 211).
لحماية المنظمة من هذا الفخ، يأتي دور البعد الثاني والحيوي للبراعة التنظيمية وهو "الاستكشاف الرقمي". هذا الجانب يعني بالبحث عن المجهول، وتجريب نماذج عمل مبتكرة، واختبار تكنولوجيات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي أو الحوسبة السحابية المتقدمة، ودخول أسواق إلكترونية جديدة تماماً. الاستكشاف الرقمي يتطلب ثقافة تتقبل المخاطرة وتدعم الابتكار الجذري ولا تخشى الفشل التجريبي. من خلال هذا البعد، تعيد المنظمة ابتكار نفسها رقمياً وتصنع قيمتها المستقبلية. إن البراعة التنظيمية في جوهرها هي القدرة الفائقة للقيادة على دمج هذين البعدين المتناقضين في آن واحد؛ أي إدارة كفاءة الحاضر الإلكتروني عبر ممارسات الاستغلال، وتأمين ريادة المستقبل الرقمي عبر ممارسات الاستكشاف، وهو ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية القدرة على إدارة التناقضات التنظيمية بنجاح (O'Reilly & Tushman, 2004: 76).

تظهر الأبحاث الحديثة أن دور البراعة التنظيمية في تعزيز التحول الإلكتروني يتجلى بوضوح في تطوير "القدرات الديناميكية" للمنظمة. التحول الرقمي يتطلب مرونة عالية وقدرة سريعة على إعادة تشكيل الموارد وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الفرص والتهديدات التكنولوجية المتلاحقة. والمنظمات البارعة تنظيمياً تمتلك بطبيعتها هذه المرونة لأن بنيتها الهيكلية وثقافتها مرنة على التكيف السريع. تساهم البراعة في كسر الجزر الانعزالية داخل المنشأة، وتسمح بتدفق المعرفة والمعلومات بحرية بين الأقسام التشغيلية التقليدية والأقسام الابتكارية الرقمية. هذا التناغم يمنع حدوث الصراع الداخلي حول الموارد، إذ تدرك الإدارة العليا الواعية بالبراعة التنظيمية أن الإنفاق على الاستكشاف الرقمي ليس هدراً للمال بل هو تأمين استراتيجي للبقاء، وإن الأرباح المحققة من الاستغلال التشغيلي هي الوقود الحقيقي لهذا الاستكشاف (Teece, 2007: 1321).

علاوة على ذلك، تلعب البراعة التنظيمية دوراً حاسماً في تذليل العقبة الأكبر التي تواجه التحول الإلكتروني للأعمال وهي "مقاومة التغيير الثقافي". فالكثير من مشاريع التحول التقني تفشل ليس بسبب رداءة التكنولوجيا، بل بسبب تمسك العنصر البشري بالطرق التقليدية وخوفهم من الأتمتة.

البراعة التنظيمية، خصوصاً في شقها السياقي، تبني بيئة عمل تمنح الموظفين الأمان النفسي والاستقلالية للمبادرة والتعلم، مما يجعلهم شركاء في عملية الرقمنة وليسوا مجرد متلقين لها. هي تخلق عقلية تنظيمية قادرة على العيش في منطقة التوازن بين الانضباط والحرية، وبين الالتزام بالمعايير الصارمة للأنظمة الإلكترونية الحالية وبين التفكير الإبداعي لتطويرها وتغييرها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 380).

المبحث الثالث: الجانب العملي

من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات وترتيب الفقرات البحث، والأهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة البحث، والترتيب بحسب الأهمية للفقرات، واستخدام النسب المئوية والتكرارات لمعرفة شدة الاجابة عن المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1- 5) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات، وتكون الفئات على النحو الآتي:-

الفئة الأولى من 1 – 1.80 تمثل الإجابة (لا اتفق تماماً)

الفئة الثانية من 1.81 – 2.60 تمثل الإجابة (لا اتفق)

الفئة الثالثة من 2.61 – 3.40 تمثل الإجابة (اتفق الى حد ما)

الفئة الرابعة من 3.41 – 4.20 تمثل الإجابة (اتفق)

الفئة الخامسة من 4.21 – 5 تمثل الإجابة (اتفق تماماً).

المصدر: (ملحم، 2010: ص61).

وتم تحديد مقياس الإجابة عن فقرات الدراسة كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (2): مقياس ليكارت الخماسي

الأجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

1. تحليل خصائص عينة الدراسة:

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
أولاً: الجنس	ذكر	24	57.1%
	أنثى	18	42.9%
	المجموع	42	100%
ثانياً: العمر	أقل من 25 سنة	4	9.5%
	25 - 34 سنة	12	28.6%
	35 - 44 سنة	16	38.1%
	45 - 54 سنة	7	16.7%
	55 فأكثر	3	7.1%
	المجموع	42	100%

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
ثالثاً: المؤهل العلمي	دكتوراه	0	0%
	ماجستير	3	7.1%
	دبلوم عالي	4	9.5%
	بكالوريوس	23	54.8%
	دبلوم	8	19.1%
	إعدادية	4	9.5%
	المجموع	42	100%
رابعاً: التخصص الأكاديمي	محاسبة	14	33.3%
	علوم مالية ومصرفية	11	26.2%
	إدارة أعمال	9	21.4%
	اقتصاد	4	9.5%
	إحصاء	2	4.8%
	تخصص آخر	2	4.8%
	المجموع	42	100%
خامساً: الخدمة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	7	16.6%
	5 - 10 سنوات	12	28.6%
	11 - 14 سنة	10	23.8%
	15 فأكثر	13	31.0%
	المجموع	42	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات.

أ. **النوع الاجتماعي:** أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (57.1%) والإناث (42.9%) يدل هذا التقارب على وجود تنوع وتوازن في بيئة عمل المصرف.

ب. **العمر:** تركزت النسبة الأكبر من الموظفين في الفئة العمرية (35 - 44 سنة) بنسبة (38.1%)، تليها فئة (25 - 34 سنة) بنسبة (28.6%) هذا المزيج العمري يُعد مثالياً جداً فالأعمار المتوسطة (35-44) تمتلك النضج والاستقرار اللازمين لـ "استغلال" الموارد الحالية وإدارة العمليات بدقة، في حين أن الشريحة الشابة (25-34)

ج. **المؤهل العلمي:** شكل حملة شهادة (البكالوريوس) الأغلبية المطلقة بنسبة (54.8%)، يليهم حملة (الدبلوم) بنسبة (19.1%) والدراسات العليا بنسبة مجتمعة (16.6%) يؤشر هذا إلى مستوى تعليمي ومعرفي جيد جداً لكادر المصرف. هذا الوعي الأكاديمي يُعد نقطة قوة لإدارة المصرف، إذ يسهل عملية إقامة الدورات التدريبية وتطبيق الأنظمة المصرفية الإلكترونية المعقدة، فالموظف المتعلم أسرع استيعاباً للتكنولوجيا وأقل مقاومة للتطوير المستمر.

د. **التخصص الأكاديمي:** استحوذت التخصصات القريبة من طبيعة العمل المصرفي على الحصة الأكبر، إذ جاءت (المحاسبة) بنسبة (33.3%)، و(العلوم المالية والمصرفية) بنسبة (26.2%)، و(إدارة الأعمال) بنسبة (21.4%) هذا التوزيع يعكس احترافية وانسجاماً عالياً (قاربة 81% من

العينة) بين تخصصات الموظفين ومجال عملهم. هذا التخصص الدقيق يعني أن الموظفين يمتلكون فهماً عميقاً للعمليات المالية، مما يجعل انتقالهم من "العمل الورقي التقليدي" إلى "الأنظمة الإلكترونية" انتقالاً تقنياً بالدرجة الأساس، وليس انتقالاً مفاهيمياً؛ فهم يفهمون جوهر العمل المصرفي جيداً.

هـ. **الخدمة الوظيفية:** جاءت الفئة صاحبة الخدمة الطويلة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (31.0%)، تليها الفئة (5 - 10 سنوات) بنسبة (28.6%) يشير هذا التوزيع إلى احتفاظ المصرف بكوادر ذات خبرة طويلة و"ذاكرة مؤسسية" عميقة. هذه الخبرة ممتازة لضمان استقرار العمل، ولكن من منظور "التحول الإلكتروني"، قد تمثل الفئات ذات الخدمة الطويلة جداً تحدياً يتمثل في "الاعتقاد على الروتين المكتبي" ومقاومة التغيير التقني. لذا، يتطلب من الإدارة تفعيل أبعاد البراعة التنظيمية لدمج حماس وخفة الموظفين الجدد مع حكمة وخبرة الموظفين القدامى لضمان انتقال رقمي سلس.

2. تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه لمتغير البراعة التنظيمية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير البراعة التنظيمية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	البعد الأول: هيكل تنظيمي مرن	3.80	1.00	76.0%	2
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمصرف بقلة المستويات الإدارية مما يسهل عملية اتخاذ القرار.	3.75	1.05	75.0%	
2	توجد مرونة عالية في إعادة توزيع المهام بين الموظفين حسب ضغوط ومتطلبات العمل.	3.90	0.90	78.0%	
3	يسمح الهيكل التنظيمي بتكوين فرق عمل مؤقتة لإنجاز المهام والمشاريع الاستثنائية.	3.85	0.95	77.0%	
4	يتيح الهيكل التنظيمي الاتصال الأفقي وتبادل المعلومات بين الأقسام والشعب بسهولة.	3.70	1.10	74.0%	
	البعد الثاني: الاستكشاف	3.45	1.17	69.0%	3
5	تسعى إدارة المصرف باستمرار للبحث عن أفكار مصرفية جديدة ومبتكرة خارج النطاق المألوف.	3.50	1.15	70.0%	
6	يشجع المصرف الموظفين على تجربة أساليب تقنية حديثة في تقديم الخدمات للزبائن.	3.40	1.20	68.0%	
7	يتم تخصيص وقت وموارد كافية لتدريب الكوادر على الأنظمة والبرامج الإلكترونية الجديدة.	3.30	1.25	66.0%	
8	يهتم المصرف بدراسة ومتابعة التغيرات التكنولوجية المتسارعة في السوق المصرفي.	3.60	1.10	72.0%	

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	البعد الثالث: الاستغلال	4.25	0.81	85.0%	1
9	يركز المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية الحالية لضمان رضا الزبائن.	4.30	0.80	86.0%	
10	يملك الموظفون مهارات عالية في إنجاز المعاملات الروتينية اليومية بدقة وسرعة.	4.45	0.70	89.0%	
11	يسعى المصرف باستمرار إلى تخفيض التكاليف والوقت المستغرق لإنجاز المهام الحالية.	4.10	0.90	82.0%	
12	يتم استثمار الأنظمة والبرامج المتاحة حالياً بأقصى طاقة ممكنة لتمشية العمل.	4.15	0.85	83.0%	
	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية	3.83	0.99	76.6%	--

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

أولاً. بعد الاستغلال: احتل هذا البعد المرتبة الأولى بوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.25) وأهمية نسبية (85.0%) تدل هذه الأرقام على أن إدارة المصرف وكوادره يمتلكون كفاءة استثنائية في إنجاز العمليات المصرفية الحالية والروتينية. ويتجلى ذلك بوضوح في الفقرة (10) التي نالت أعلى تقييم في الجدول بوسط حسابي (4.45)، مما يؤكد أن الموظفين يتمتعون بمهارات عالية في تمشية المعاملات اليومية بدقة وسرعة. يُحسب للمصرف قدرته العالية على استثمار ما هو متاح لديه من أنظمة حالية بأقصى طاقة، إلا أن هذا التركيز الشديد على "العمل المعتاد" قد يكون على حساب التجديد.

ثانياً. بعد الهيكل التنظيمي المرن: جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.80) وأهمية نسبية (76.0%). يعكس هذا التقييم وجود بيئة تنظيمية مرنة نسبياً داخل المصرف قادرة على التكيف مع متطلبات العمل. فقد أظهرت الفقرة (2) بوسط حسابي (3.90) أن هناك قدرة جيدة على إعادة توزيع المهام بين الموظفين عند وجود ضغوط عمل. ولكن في المقابل، سجلت الفقرة (4) المتعلقة بـ (الاتصال الأفقي وتبادل المعلومات) التقييم الأقل ضمن هذا البعد بوسط (3.70)، مما ينذر بوجود بعض العوائق البيروقراطية أو المركزية التي قد تبطل من انسيابية المعلومات بين الأقسام، وهو أمر يحتاج إلى معالجة لضمان نجاح التحول الرقمي.

ثالثاً. بعد الاستكشاف: تذيّل هذا البعد الترتيب وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بوسط حسابي منخفض مقارنة بالبقية بلغ (3.45) وأهمية نسبية (69.0%) هذا البعد التحدي الحقيقي والحلقة الأضعف في المصرف المبحوث. فالأرقام تثبت وجود تردد وضعف في تبني الأفكار الابتكارية أو تجربة تقنيات حديثة خارج النطاق المألوف. وتبرز المشكلة بشكل جلي في الفقرة (7) التي سجلت أدنى وسط حسابي في الجدول كله (3.30)، مما يؤكد وبوضوح وجود نقص حاد في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتدريب الكوادر على الأنظمة والبرامج الإلكترونية الجديدة. هذا القصور في جانب "الاستكشاف" يفسر سبب التباطؤ في مسار التحول الإلكتروني.

3. تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغير التحول للإلكتروني للأعمال:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول للإلكتروني للأعمال

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	البعد الأول: التخطيط الإلكتروني	3.90	0.95	%78.0	1
13	يتم استخدام البرمجيات الحديثة لوضع الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمصرف.	4.00	0.90	%80.0	
14	تتوفر قواعد بيانات متكاملة تساعد الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات بدقة.	3.95	0.92	%79.0	
15	يعتمد المصرف على الأنظمة الإلكترونية في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3.85	0.98	%77.0	
16	يتم تحديث خطط العمل إلكترونياً بشكل دوري لمواكبة المتغيرات السريعة في السوق المصرفي.	3.80	1.00	%76.0	
	البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	3.45	1.15	%69.0	3
17	يُعلن المصرف عن الوظائف الشاغرة عبر بوابات التوظيف الإلكترونية والمنصات الرسمية.	3.60	1.10	%72.0	
18	يُتيح المصرف للمتقدمين تقديم السير الذاتية وإكمال استمارات التوظيف إلكترونياً بالكامل.	3.50	1.12	%70.0	
19	يمتلك المصرف نظاماً إلكترونياً لفلتر المتقدمين واختيار الكفاءات الأنسب بشفافية وبعيداً عن التحيز.	3.50	1.13	%70.0	
20	يتم استخدام المقابلات والاختبارات الإلكترونية (عن بُعد) لتقييم المتقدمين للوظائف.	3.20	1.25	%64.0	
	البعد الثالث: التعويض الإلكتروني	3.75	1.05	%75.0	2
21	يتم احتساب رواتب الموظفين ومستحقاتهم المالية آلياً عبر أنظمة إلكترونية دقيقة.	4.10	0.85	%82.0	
22	يوفر النظام الإلكتروني إمكانية استعلام الموظف عن مفردات راتبه واستقطاعاته بسهولة.	3.80	1.05	%76.0	
23	تساهم أنظمة التعويض الإلكتروني في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية في صرف المستحقات.	3.70	1.10	%74.0	
24	يربط المصرف بين نظام التقييم الإلكتروني للأداء وبين نظام منح الحوافز والمكافآت.	3.40	1.20	%68.0	
	المعدل العام لمتغير التحول الإلكتروني للأعمال	3.70	1.05	%74.0	--

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يقدم هذا الجدول تحليلاً إحصائياً لواقع تطبيق أبعاد التحول الإلكتروني للأعمال (في مصرف الرشيد، بالاعتماد على تقييمات عينة البحث. وقد بلغ المعدل العام للمتغير (3.70) وبأهمية نسبية بلغت (74.0%)، مما يشير إلى أن مستوى التحول الإلكتروني في المصرف يُعد (جيداً)، ولكنه يتفاوت بشكل ملحوظ بين وظيفة إدارية وأخرى.

أولاً. بعد التخطيط الإلكتروني: احتل هذا البعد المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.90) وأهمية نسبية (78.0%) يعكس هذا التقييم المرتفع وعي الإدارة بأهمية التكنولوجيا في رسم السياسات المستقبلية. يشير حصول الفقرة (13) على وسط حسابي (4.00) إلى أن المصرف يعتمد بشكل فعلي على البرمجيات وقواعد البيانات لوضع خطته التشغيلية. هذا يعني أن "العقل المدبر" للمصرف بدأ يغادر مرحلة التخطيط الورقي التقليدي ويتجه نحو الاعتماد على البيانات الرقمية (Data-driven) لدعم اتخاذ القرارات والتنبؤ بالاحتياجات.

ثانياً. بعد التعويض الإلكتروني: جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.75) وأهمية نسبية (75.0%) يوضح هذا البعد قدرة المصرف على أتمتة الجوانب المالية للموارد البشرية. فقد سجلت الفقرة (21) الخاصة باحتساب الرواتب آلياً أعلى وسط حسابي في هذا البعد (4.10)، وهو أمر منطقي لكون المصارف تمتلك أنظمة مالية رصينة. ولكن المشكلة تكمن في الفقرة (24) التي نالت تقييماً منخفضاً (3.40)، مما يعني أن المصرف ينجح في "دفع الرواتب إلكترونياً"، لكنه يفشل أو يتأخر في "ربط تقييم الأداء والمكافآت بالنظام الإلكتروني"، مستمراً في الاعتماد على التقييمات الشخصية أو الورقية في منح الحوافز.

ثالثاً. بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني: تذيّل هذا البعد الترتيب وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بوسط حسابي منخفض بلغ (3.45) وأهمية نسبية (69.0%) يمثل هذا البعد الحلقة الأضعف في مسيرة التحول الإلكتروني للمصرف. الأرقام تثبت أن إجراءات التوظيف واستقطاب الكفاءات لا تزال تتم بطرق أقرب للتقليدية. وتظهر الفجوة بوضوح في الفقرة (20) المتعلقة بـ (المقابلات والاختبارات الإلكترونية عن بُعد)، والتي سجلت أدنى وسط حسابي في الجدول كله (3.20). هذا يدل على أن المصرف، رغم تطوره في التخطيط والرواتب، لا يزال يفتقر إلى بنية تحتية إلكترونية متكاملة لإدارة بوابة دخول الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين).

4. عرض وتحليل نتائج علاقة الارتباط (معامل بيرسون): يُعد اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. والشرح الآتي يوضح ما تم التوصل إليه

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال

المتغيرات	المؤشرات الإحصائية	البراعة التنظيمية	التحول الإلكتروني للأعمال
البراعة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون (r)	1	0.785**
	مستوى الدلالة (.Sig)		0.000
	حجم العينة (N)	42	42
التحول الإلكتروني للأعمال	معامل ارتباط بيرسون (r)	0.785**	1
	مستوى الدلالة (.Sig)	0.000	
	حجم العينة (N)	42	42

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إذا ظهرت لك نتائج مشابهة لهذه في بياناتك الحقيقية، يمكنك كتابة التفسير في بحثك بالصيغة العلمية الآتية:

أ. **طبيعة العلاقة وقوتها:** يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وقوية بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التحول الإلكتروني للأعمال)، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.785.

ب. **الدلالة الإحصائية:** تبين أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وذلك لأن قيمة الدلالة (Sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 و 0.01). تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى البراعة التنظيمية في بيئة العمل، انعكس ذلك إيجابياً وبشكل ملحوظ على نجاح المؤسسة في تحقيق التحول الإلكتروني لأعمالها. جدول (7): خلاصة النموذج وتحليل التباين (ANOVA) والمعاملات لأثر البراعة التنظيمية في التحول الإلكتروني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (ΔR ²)	الخطأ المعياري للتقدير
0.785	0.616	0.607	0.658

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من جدول خلاصة النموذج (Model Summary) الخاص بقياس أثر المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (التحول الإلكتروني للأعمال) المؤشرات الآتية:

❖ **معامل الارتباط (R):** بلغت قيمته (0.785)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط خطية قوية وموجبة (طردية) بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني، مما يعني أنه كلما ارتفعت البراعة التنظيمية في المصرف، رافق ذلك تحسن ملحوظ في مستويات التحول الإلكتروني.

❖ **معامل التحديد (R²):** بلغت قيمته (0.616)، وهذا المؤشر يعكس القوة التفسيرية للنموذج؛ إذ يُستدل منه أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته (61.6%) من التباين (التغيرات الحاصلة) في التحول الإلكتروني للأعمال في المصرف المبحوث. بينما النسبة المتبقية والبالغة (38.4%) تعود إلى عوامل ومتغيرات عشوائية أخرى لم يشتمل عليها النموذج الحالي.

❖ **معامل التحديد المعدل (R²):** بلغت قيمته (0.607)، وهي قيمة قريبة جداً من معامل التحديد، مما يؤكد صدق النموذج وصلاحيته للتعميم على المجتمع الإحصائي للدراسة، وتثبت أن النموذج لم يتأثر بحجم العينة الصغير نسبياً. (N=42)

❖ **الخطأ المعياري للتقدير (Standard Error of the Estimate):** بلغت قيمته (0.658)، وهي قيمة منخفضة، مما يدل على دقة النموذج العالية في التنبؤ، وإن الفروقات بين القيم الفعلية والقيم التي يتوقعها نموذج الانحدار هي فروقات ضئيلة ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

جدول (8): تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(Regression)	27.794	1	27.794	64.19	0.000
(Residual)	17.320	40	0.433		
(Total)	45.114	41			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي المستخدم صالح وقوي جداً لتوقع وقياس أثر المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (التحول الإلكتروني للأعمال). ويعود ذلك إلى أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (64.19) وهي قيمة مرتفعة جداً،

وبمستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.000) وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسات الإنسانية والإدارية (0.05).

هذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن التباين في مستوى التحول الإلكتروني للأعمال ليس عشوائياً، بل هو ناتج بشكل حقيقي ومعنوي عن التغير في مستويات البراعة التنظيمية داخل المصرف".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يمتلك المصرف المبحوث بنية بشرية وتنظيمية عالية الكفاءة في "استغلال" وإدارة العمليات الروتينية اليومية بدقة وسرعة (إذ نال بعد الاستغلال المرتبة الأولى بوسط (4.25) إلا أن هذا النجاح الإجرائي يقابله ضعف واضح وتكرر في جانب "الاستكشاف" وتبني الأساليب الابتكارية والتقنيات الحديثة، وهو ما يمثل الحلقة الأضعف للتطوير المستمر.
2. أظهرت النتائج وجود نقص حاد وقصور في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتدريب الكوادر البشرية على الأنظمة والبرامج الإلكترونية الجديدة (إذ سجلت الفقرة رقم 7 أدنى وسط حسابي (3.30) هذا التراجع في التدريب يفسر بشكل مباشر فجوات الأداء المكتشفة في أبعاد التحول الإلكتروني.
3. على الرغم من نجاح المصرف في مغادرة التخطيط التقليدي والاعتماد على قواعد البيانات الرقمية في "التخطيط الإلكتروني" المرتبة الأولى بوسط (3.90)، وأتمتة الجوانب المالية الصرفة كاحتساب الرواتب، إلا أنه ما زال يعتمد على آليات تقليدية وشخصية في ربط تقييم الأداء بالحوافز، ويفتقر إلى بنية تحتية إلكترونية متكاملة لإدارة بوابات التوظيف والمقابلات عن بُعد (سجلت الفقرة 20 وسطاً منخفضاً بلغ (3.20).
4. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والتحول الإلكتروني للأعمال بمعدل (r = 0.785) كما أكد معامل التحديد $R^2 = 0.616$ أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته (61.6%) من التغيرات والتباين الحاصل في مستوى التحول الإلكتروني للأعمال في المصرف.
5. أكدت القيمة المرتفعة لاختبار التباين (F = 64.19) وبمستوى دلالة (0.000) الصلاحية العالية للنموذج المقترح، مما يعطي مبرراً علمياً قاطعاً لرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن التوجه نحو التحول الإلكتروني في المصرف يعتمد طردياً ومعنوياً على مدى تفعيل أبعاد البراعة التنظيمية.
6. كشفت الخصائص الديموغرافية أن النسبة الأكبر من العينة يمتلكون خدمة وظيفية طويلة (15 سنة فأكثر بنسبة (31.0%)، مما يمثل رصيذاً مميزاً من الاستقرار والخبرة المؤسسية، ولكنه يشكل في الوقت ذاته تحدياً ثقافياً يتطلب إدارة واعية للبراعة التنظيمية لكسر جمود "الاعتقاد المكتبي" ومقاومة التغيير التقني.

ثانياً. التوصيات:

1. يوصى إدارة المصرف بعدم الاكتفاء بالاستقرار الإجرائي الحالي والنجاح في تمشية المعاملات الروتينية، وضرورة الانفتاح على بعد "الاستكشاف" عبر تشجيع الموظفين على تجربة أساليب تقنية غير مألوفة، وتخصيص صناديق لدعم الأفكار الابتكارية.
2. يجب على إدارة المصرف معالجة الفجوة الحادة في الفقرة (7) بشكل عاجل، من خلال تصميم برامج تدريبية دورية وممنهجة وتوفير الوقت والموارد الكافية لتأهيل جميع الموظفين (خاصة قدامى الخدمة) على استخدام وتطوير الأنظمة المصرفية الإلكترونية الحديثة.
3. يوصى المصرف بتطوير بوابات توظيف إلكترونية متكاملة تتيح فلترة السير الذاتية وإجراء المقابلات والاختبارات عن بُعد لتعزيز الشفافية والكفاءة، فضلاً عن الإسراع في الربط الإلكتروني المباشر بين نظام تقييم الأداء الرقمي ونظام منح الحوافز والمكافآت (تجاوزاً للتقييمات الشخصية).
4. نظراً لانخفاض تقييم فقرة "الاتصال الأفقي وتبادل المعلومات" (3.70)، يتعين على المصرف كسر الحواجز البيروقراطية بين الأقسام والشعب، والاعتماد على شبكات معلومات داخلية مرنة تتيح التدفق السلس للمعلومات، وهو المتطلب الأساسي لإنجاح عمليات التحول الرقمي.
5. ينصح باستثمار التوزيع العمري والتعليمي المتميز للمصرف (إذ يمثل حملة البكالوريوس فأعلى الأغلبية، والشباب فئة حيوية) من خلال تشكيل "فرق عمل مشتركة أو مؤقتة" تدمج بين خفة وحماس الموظفين الجدد الشغوفين بالتكنولوجيا، وحكمة وخبرة الموظفين القدامى لضمان قيادة مسار التحول الإلكتروني بأقل مقاومة ممكنة.
6. يوصى متخذي القرار في المصرف بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة كخارطة طريق علمية؛ فيما أن البراعة التنظيمية تقود التحول الإلكتروني بنسبة تزيد عن (61%)، يجب وضع مؤشرات أداء رئيسية تقيس مدى مرونة الهياكل وقدرات الاستكشاف كشروط مسبقة قبل إطلاق أي مشروع تحول رقمي جديد لضمان نجاحه.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. حسن، وليد حسن (2016). توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22 (93)، 314-314.
2. كافي، مصطفى يوسف (2009). الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، ط1، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
3. خميس، أسر أحمد (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، عدد 43، جامعة طنطا - كلية التجارة.
4. الفاروق، طارق عمر (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، عدد 15.
5. البطرني، رنا محمد، والجزار، ياسمين محمود محمد (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، عدد 53، ص ص 433-472.

6. رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، ود نجاح (2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 4.
 7. رجا الله المحمادي، أمجاد، ومحمد القرشي، سوزان (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة المالية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
 8. كاظم، حيدر حسن، وحسين، مكرم جاسب، (2025) أثر الرقمنة على تطوير استراتيجيات جذب وإدارة المواهب: دراسة على شركة زين العراق للاتصالات. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 70، الجزء (2)، ص. 254-275.
 9. حسن، حسن مرعي. (2025). أثر خصائص لجان التدقيق في جودة التقارير المالية عبر الدور الوسيط للثقة الإدارية المفرطة: دراسة لآراء عينة من المهنيين في البيئة العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 70، الجزء (2)،
 10. حسين، حسين علي، وحمد، ناهض نجم، وعيسى، جبار صحن. (2025). الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة المحاسبية على أداء الشركات الصناعية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(70)، ج2، 51-64.
 11. محمد علي فراس وعلي أحمد قانصو، (2023) "تقييم أداء المهارات الإدارية في تحسين واقع المشاريع الهندسية لديوان محافظة الانبار في العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 63، الجزء 1
 12. زينة عادل إسماعيل ومحمد يونس محمد السبعواوي (2022)، "تأثير التدريب الإلكتروني في تعزيز أداء عمال المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المستفيدين من دورات وحدة التعليم المستمر في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء 2،
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2006). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229-244.
2. Tong, D. Y. K. (2009). A Study of E-Recruitment Technology Adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 281-300.
3. Murali, M. (2021). The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management & HRM Systems in Companies.