



مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
Journal of Managerial,
Financial
& Quantitative Research



تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين
بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد

إعداد

دكتورة

كوكب احمد محمد رضوان
مدرس المحاسبة
المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

دكتور

مصطفى سيد خلف الله عبدالمنعم
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة أسيوط

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
كلية التجارة – جامعة السويس
المجلد الثالث – العدد الرابع
ديسمبر 2023

رابط المجلة: [/https://safq.journals.ekb.eg](https://safq.journals.ekb.eg)

تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد

ملخص البحث:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد.

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد طبقت على عينة بلغت (١٥١) مفردة من العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد، تم اختيارها من مجتمع بلغ (٢٦٠) مفردة، وتمت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥)، وبرنامج Amos النسخة (٢٢).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التحول الرقمي (الاستعداد الرقمي، ومركزية العملاء، والقيادة الرقمية) على اليقظة التنظيمية، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم دلالات الدراسة، وتوصياتها، علاوة على إقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، اليقظة التنظيمية، البنك الزراعي المصري.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation on organizational mindfulness, by applying it to workers in the branches of the Agricultural Bank of Egypt in the New Valley Governorate.

The study adopted the descriptive analytical approach as a method for the study, and it was applied to a sample of (151) working in the branches of the Agricultural Bank in the New Valley Governorate, selected from a community of (260) individuals, then tested by using statistical analyses via the Statistical Package for Social Sciences SPSS version (25), and AMOS version (22).

The study concluded that there is a positive and significant effect of the awareness of the workers in the branches of the Agricultural Bank of Egypt in the New Valley Governorate of the dimensions of digital transformation (digital readiness, and customer centricity, and digital leadership) on organizational mindfulness, and based on these results, the study's indications and recommendations were presented, in addition to suggesting some future studies. Based on these results, the study's indications and recommendations were presented, in addition to suggesting some future studies related to the subject.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Mindfulness, Egyptian Agricultural Bank.

مقدمة: Introduction

اهتمت الحكومة المصرية بتطبيق آليات التحول الرقمي في كافة الأعمال، والمؤسسات خاصة فيما يتعلق بتطوير البنوك الزراعية، وبنوك القطاع العام، حيث لم يعد تطبيق منظومة التحول الرقمي خياراً نحو التنمية المستدامة، بل أصبح ضرورة قطعت فيها معظم البنوك خطوات كبيرة لمواكبة التقدم العالمي في هذا الاتجاه.

تزامن ذلك مع ظهور التكنولوجيا المالية، التي فتحت الفرص أمام البنوك نحو التحول الرقمي في المنتجات، والخدمات، والعمليات بهدف الوصول إلى فهم شامل لرغبات العملاء، والقدرة على تلبية احتياجاتهم في العصر الرقمي.

من زاوية أخرى تواجه البيئة المصرفية خلال العقود الأخيرة درجة كبيرة من الديناميكية، والتعقيد بسبب موجات العولمة، وتسارع الابتكارات التي وضعت البنوك مختلف الدول أمام تحدي كبير، وهو مسابقة هذه التحولات المدفوعة من طرف البنوك المالية الكبيرة من أجل الحفاظ على الحصة السوقية والتوسع أكثر نحو أسواق جديدة، وفي مثل هذا السياق الديناميكي تلعب اليقظة التنظيمية أحد التحديات الرئيسية بين المنظمات (Saeidia, 2018)، وخاصة في مجال العمل المصرفي بالبنوك، والتطور الذي يشهده البنك الزراعي المصري في الوقت الحالي.

حيث يؤدي تسارع وتيرة العولمة، وتحول طلبات العملاء، والتطور التكنولوجي السريع، وشراسة المنافسة إلى جعل القدرة على الاستجابة لفرص السوق عامل نجاح حاسم للبنوك العاملة في بيئات العمل المعاصرة الأمر الذي يترتب عليه يقظة تنظيمية للمنظمات نتيجة تطبيق متطلبات التحول الرقمي في العصر الحالي (Bhatt, 2018).

فقد أجبرت العولمة الاقتصادية الشركات، والبنوك في جميع أنحاء العالم على إنشاء التكنولوجيا الرقمية، وابتكارها، وتحسينها باستمرار للاستفادة من التحول الرقمي من أجل تحقيق أهدافها، وضمان الأداء، ولقد أصبح التحول الرقمي هو المعيار الجديد، ويُنظر إليه على نطاق واسع باعتباره مؤثراً مهماً على العمليات التجارية (Li et al., 2021) حيث يؤدي التحول الرقمي أيضاً إلى تقدم تكنولوجي سريع يؤثر بالإيجاب على الأداء المؤسسي، الأمر الذي يُسهم باليقظة التنظيمية لتلك المؤسسات (Hirsch-Kreinsen, 2016).

ونتيجة لذلك نستطيع أن نجزم القول أن التحول الرقمي أصبح أمراً مطلوباً، ولم يعد خياراً بل أصبح ضرورة تفرض وجودها من أجل تفعيل تطبيقات الاقتصاد الرقمي، وعلى رأسها التجارة الإلكترونية، حتى تتمكن الدول في العالم المعاصر من ان تكون قادرة على بناء اقتصاد رقمي ناجح، وتحقيق اليقظة والتنمية الاقتصادية المنشودة (Kopti 2022).

ونظراً لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد كمحاولة لإستكمال الجهود البحثية في هذا المجال الإداري الذي يُمثل قضية ملحة على مستوى المنظمات، والمؤسسات المصرية تماشياً مع الجمهورية الجديدة للدولة المصرية في الوقت الراهن.

• مشكلة الدراسة Problem Research :

يتبنى القطاع المصرفي إستراتيجية توسعية في مجال التحول الرقمي، وإطلاق المزيد من الخدمات المصرفية الإلكترونية، بغرض الوصول إلي أكبر قاعدة من العملاء، وتعزيز الشمول المالي لجميع فئات المجتمع، ويطرح هذا التوجه، الذي يأتي على رأس أولويات البنك المركزي والبنوك المحلية، مزايا متعددة للبنوك والعملاء من بينها، سهولة إجراء المعاملات، وخفض التكلفة المالية، وتقليص الجهد المطلوب لتلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء، بجانب القدرة على تعظيم الناتج المحلي للاقتصاد المصرفي.

وعلى الرغم مما تبذله الحكومة المصرية من جهود حثيثة للتحول الرقمي في جميع مناحي العمل الحكومي بصفة عامة، وبنوك القطاع الحكومي، ومنها البنك الزراعي المصري على وجه الخصوص، إلا أن استقرار الواقع، ونتائج الدراسات، والبحوث تُشير إلى ضعف خطوات التطوير، وتبقى مظاهر القصور، والخلل، ووجود العديد من المشكلات التي تقف أمام تحقيق اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي المصري للقصور في المرافق، وضعف البنية التحتية التقنية بالبنوك الزراعية المنتشرة على كامل الرقعة الزراعية المصرية، مما يعوق عملية التحول الرقمي، وكذلك جهل الموارد البشرية المتقدمة بالتقنيات الجديدة، ومحدودية مصادر التمويل المتاحة للتطوير.

وعلى الصعيد المحلي فقد أبدت الحكومة المصرية إهتماماً واسعاً بالتطور التكنولوجي الحالي، والتحول الرقمي من خلال إنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي، ومنصة تقديم الخدمات الحكومية، وقد انعكس ذلك على أداء المنظمات، وآلية تقديم الخدمات للمواطنين، كما قامت مؤخراً بإصدار توجيهات لجميع المنظمات للعمل على التحول الرقمي خلال السنوات القادمة مما أدى لتزايد المنافسة داخل العديد من المهن والتي تأثرت تأثراً ملموساً بالتطورات التكنولوجية، والعولمة (الحداد، ٢٠٢٢).

وفي هذا الإطار يحرص البنك الزراعي المصري علي تحقيق عامل التنوع في أساليب عرض الخدمة من خلال القنوات المتعددة التي تبنتها المصارف خلال الفترات الزمنية الماضية، منها : القنوات التقليدية، الصراف الآلي، محفظة Agri-Bank، وكروت ميزة البنك الزراعي المصري، وكروت الفلاح الرقمية، والشاشات الرقمية، والانترنت، إضافة إلي تطوير أدوات ووسائل الدفع لتصبح ملائمة لطبيعة المعاملات الحديثة وتتماشى وبيئة الأعمال الإلكترونية، وهذا كله ينصب نحو تحقيق هدف واحد وهو الوصول لتحقيق رغبات وحاجات العملاء وكسب رضاهم.

أشار كل من (Chaniasa et al. (2019) إلي أن التحول الرقمي وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية التي رفعت من مستوي التضخم في أهم دول العالم ، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول علي البحث عن فرص في الدول الأخرى. خاصة منها النامية التي لم يتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستفادة من الفرص قبل منافسيها ، وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.

وكنتيجة للتطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم مجال التكنولوجيا الرقمية، والتي ألقنت بظلالها على كافة المجالات بوجه عام، والبنوك بشكل خاص، ومن خلال ملاحظة الباحثان للتطوير والتجديد الذي يتم حالياً في فروع البنك الزراعي المصري بهدف تحقيق عامل التنوع في أساليب عرض الخدمة البنكية من خلال القنوات المتعددة التي تبنتها البنوك بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد بصفة خاصة بهدف تحقيق يقظة تنظيمية تحقق رغبات، وحاجات العملاء، وكسب رضاهم.

ووفقاً لـ (Zeithaml (2018، تشير أتمتة خدمة العملاء إلى عملية تقليل التدخل البشري عند خدمة العملاء من خلال التقنيات الجديدة. ولذلك فإن اعتماد عمليات التحول الرقمي في البنوك يرتكز على رغبة البنوك في تعزيز جودة تقديم الخدمات (Kaondera et al., 2023)

ولمزيد من التعرف على مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية* في شهر ديسمبر عام ٢٠٢٢م، على عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين ببعض فروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد، وذلك عن طريق مجموعة من العبارات تهدف لاستطلاع درجة توافر متغيري الدراسة (التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية) في فروع البنك، حيث طلب من المستقضي منهم تحديد درجة حدوث كل عبارة من هذه العبارات في بيئة عملهم طبقاً لأسلوب ليكرت الخماسي، للتعرف على آراء الأفراد فيما يتعلق بمدى وجود أو توافر متغيري الدراسة، وقد تم القيام بعمل تحليل لمضمون إجابات المستقضي منهم، وتحويلها إلى آراء قاطعة بشأن التأييد الكامل أو الجزئي أو المعارضة بالنسبة لمحتوياتها، وأسفرت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات أو الظواهر أمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أقر حوالي (٤٥%) من أفراد العينة ان لديهم قصور في مسايرة التحول الرقمي بالبنك الزراعي المصري نتيجة بعض العوامل (كبر السن للموظف، وعدم تلقي دورات تدريبية كافية لسقل المهارات أو عدم الاستفادة منها في بعض الحالات، والتكنولوجيا الجديدة لا تناسب البعض، ويتمسك بالعمل الورقي التقليدي، وقصور المهارات أو الثقافة الرقمية لدى البعض الآخر)، وبالرغم من كل ذلك إلا أنهم يحاولون مسايرة التطور التكنولوجي للتحول الرقمي في فروع البنك الزراعي المصري بالمحافظة، وهو ما قد يؤثر على اليقظة التنظيمية للبنك ومسايرة التقدم التكنولوجي المعاصر.

- أن حوالي (٩٩%) من مفردات العينة الاستطلاعية أقروا أنهم يرون أن الدولة المصرية تبذل جهود كبيرة خاصة في الفترة الأخيرة للتحول الرقمي في فروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد، وان تلك الجهود تلقي بظلالها على التحول الرقمي لمعاملات البنك، وخدمة العملاء.

- أقر حوالي (٩٨%) من العينة ان جهود التحول الرقمي لجميع أعمال، ومعاملات البنك سوف يكون لها دور على اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي بالمحافظة في المستقبل ويأملوا ان تساهم في منافسة البنوك الأخرى في مجالات الأعمال كالدائع وغيرها، والارتقاء بالعمل الإداري عموماً بفروع البنك.

- أن حوالي (٩١%) من أفراد العينة يرون أن هناك نوع اليقظة التنظيمية لفروع البنك الزراعي المصري بالمحافظة نتيجة ما يلمسوه من تجديلات، وتطورات في جميع مناحي العمل الإداري مقارنة بالماضي.

(* تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية عن طريق تصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة، للتعرف على آراء العاملين في متغيري الدراسة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥٠) مفردة، وتم ذلك خلال شهر ديسمبر من عام (٢٠٢٢م).

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ونظراً للأهمية التي يحتلها موضوع التحول الرقمي، وانطلاقاً من أهمية اليقظة التنظيمية لمؤسسات الدولة المصرية بالجمهورية الجديدة، وتنفيذاً لرؤية ٢٠٣٠م فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في التساؤل البحثي الرئيس وهو " ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للتحول الرقمي بأبعاد (الاستعداد الرقمي، ومركزية العملاء، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار) على اليقظة التنظيمية"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

١/١- ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للاستعداد الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية؟

٢/١- ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لمركزية العملاء كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية؟

٣/١- ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للقيادة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية؟

٤/١- ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للثقافة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية؟

٥/١- ما نوع تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للابتكار كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية؟

٢- أهداف الدراسة Research Objectives :

إتساقاً مع ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة، وأسئلتها البحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٢- التعرف على طبيعة تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للاستعداد الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية.

٢/٢- التعرف على طبيعة تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لمركزية العملاء كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية.

٣/٢- التعرف على طبيعة تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للقيادة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية.

٤/٢- التعرف على طبيعة تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للثقافة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية.

٥/٢- التعرف على طبيعة تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للابتكار كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية.

٦/٢- تقديم مجموعة من التوصيات لقيادات البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد التي نأمل أن تمكن البنك من تعزيز يقظته التنظيمية في ضوء التحول الرقمي الذي يجري الآن على قدم وساق في جميع مناحي العمل بفروع البنك، وبيان الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

٣- أهمية الدراسة Significance of the Research:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات بعضها أكاديمية (نظرية)، والأخرى تطبيقية (عملية)، كما يلي:

١/٣ - الأهمية النظرية (الأكاديمية):

١/٣- تأتي أهمية الدراسة الحالية من ندرة الأبحاث - على حد علم الباحثان - في البيئة العربية التي تناولت متغيري (التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية)، وبما يمثل ذلك من إضافة إلى أرث الأدب الإداري الحديث في هذا المضمار تحديداً.

٢/٣- وترجع الأهمية الأكاديمية للدراسة لأهمية موضوع التحول الرقمي التي يُعد أحد قضايا الساعة على ساحة العمل الإداري لجميع المؤسسات لتنفيذ رؤية الدولة المصرية ٢٠٣٠م.

٢/٣ - الأهمية العملية (التطبيقية):

١/٢/٣- تنبُع أهمية الدراسة من أهمية قطاع البنوك الزراعية، والذي يُعد من اكبر القطاعات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين إلى جانب الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المواطنين - وخاصة المزارعين - وهذا

كان دافعاً وحافزاً لاختيار مثل هذا القطاع خاصة بمحافظة الوادي الجديد التي تعتبر أحد أهم المحافظات الزراعية الرئيسية لجمهورية مصر العربية، والتي بها مستقبل مصر الغذائي.

٢/٢/٣- توضيح مدى مساهمة التحول الرقمي في دعم اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي بمحافظة الوادي الجديد، وبالتالي تحسين ادراكات العاملين لمفهوم التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية، وأهميتها لفروع البنك الزراعي المصري.

٣/٢/٣- أهمية تناول دراسة تطبيقية على بيئة العمل الإداري للبنك الزراعي إيماناً من الباحثان بأهمية البنك الزراعي المصري من ناحيتين:

١/٣/٢/٣- توفير التمويل اللازم لمختلف أنواع المشروعات الزراعية، والتنمية الريفية، وفقاً للنظم المصرفية المعمول بها، وفي إطار السياسة العامة للدولة، وسياسات البنك المركزي المصري.

٣/٢/٣ب- يُعتبر البنك الزراعي المصري أحد أعرق البنوك المصرية، وأقدم البنوك المتخصصة في الشرق الأوسط ذات الإسهام الكبير في تحقيق أهداف التنمية في شتى المجالات، وبوجه خاص في القطاعين الزراعي، والريف المصري وخاصة في محافظة الوادي الجديدة.

٤/٢/٣- لقد تم اختيار موضوع التحول الرقمي، وتأثيره على اليقظة التنظيمية إيماناً من الباحثان بمكانة، وأهمية التحول الرقمي في اليقظة التنظيمية داخل أي منظمة أو مؤسسة، وما قد يلعبه من ادوار محورية في نجاح أو فشل تلك المؤسسات حيث تعتبر اليقظة التنظيمية بمثابة بوصله تسيير بها المنظمة أو المؤسسة إلى الوجهة التي ترسمها.

٥/٢/٣- تزويد القائمين على إدارة البنك الزراعي المصري ببيانات، ومعلومات ونتائج، تظهر دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة التنظيمية لها، وبما يحقق منفعة مباشرة للبنوك محل التطبيق، وللجهاز المصرفي بشكل عام.

٤- الإطار النظري Theoretical Framework :

يعرض هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

١/٤- التحول الرقمي Digital Transformation :

ويتناول هذا الجزء الإطار النظري للمتغير المستقل التحول الرقمي من خلال مجموعة من النقاط كتالي:

١/١/٤ - مفهوم التحول الرقمي :

أشار (2018) Berghaus أن التحول الرقمي يقصد به استخدام التقنيات الرقمية لخلق القيمة، وتغيير أسلوب ونماذج العمل، إذ يعمل على تغيير جوهرى في نماذج وسياسات العمل داخل المؤسسة، مثل ابتكار منتجات جديدة مما يؤدي إلى يقظة تنظيمية بالمؤسسات.

كما عرف (2019) Vial التحول الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين أعمال المؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية، وعبر مجموعة الموظفين أصحاب المهارات الرقمية لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء.

وفي المضمار ذاته يعرف البعض التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل: الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، ولتحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج تجارية جديدة (Chaniasa et al., 2019)

بينما يعتبر كل من (2020) Dethine et al. التحول الرقمي بأنه مصطلح رئيسي للتعبير عن التغييرات التنظيمية المتأثرة بالتقنيات الرقمية.

وكذلك يرى كل من (2021) Winarsih et al. ان التحول الرقمي يقصد به نقلة كاملة في استخدام التكنولوجيا الرقمية في كافة النواحي لتعزيز أداء المنظمة.

ووفقاً لـ (2021) Dash and Chakraborty فإن التحول الرقمي هو إدخال تكنولوجيا وأنظمة ونماذج جديدة كمحاولة لتحسين خدمة العملاء وتجربتهم.

وفي السياق ذاته يرى (2021) Perera ان التحول الرقمي يقصد به تغيير جذري وشامل في استخدام التكنولوجيا بهدف تعزيز أداء المنظمة.

وكذلك يرى (2022) Kopti ان التحول الرقمي يقصد به دمج التكنولوجيا في كل جانب من جوانب الأعمال، وتحويل الطريقة التي تعمل بها، وتقديم القيمة للعملاء، متمثلة في (الجاهزية الرقمية، والتركيز على العملاء، والقيادة الرقمية) مما يساعد في تحقيق التحسين في العمليات، وجودة الخدمات، وتلبية احتياجات العملاء، ويقظة المنظمات للنهوض بإعمالها إلى الأفضل.

وأخيراً تجدر الإشارة أن هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي التي يستخدمها الباحثون والمرتبطة بالتحول الرقمي والتي عادة تشمل: الرقمنة، والإنترنت البنكي، والموقع الإلكتروني، وأجهزة الصراف الآلي، والويب، والكمبيوتر (الحاسب الآلي)، ونظام المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، والبطاقة المصرفية ATM، والحوسبة السحابية الرقمية، والخدمات المصرفية الإلكترونية، وخدمة الدفع الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والجهاز المحمول، الخادم، والجهاز اللوحي، وكلمة المرور، والتشفير، والهاتف الذكي، والشبكة المحلية، (Kitsios et al., 2021).

ويرى الباحثان أن التحول الرقمي يُقصد به "عملية الانتقال من نظام تقليدي للمعاملات إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من الأبعاد، والمتطلبات تتمثل في وضع إستراتيجية والاستعداد للتحول الرقمي، والتركيز على العميل، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر قيادة رقمية، والابتكار في الخدمات المقدمة".

٢/١/٤ - أبعاد التحول الرقمي:

سوف تركز الدراسة الحالية على خمسة أبعاد للتحول الرقمي تناولتها بعض الدراسات السابقة (Avirutha, 2018 ; Mihardjo & Rukmana, 2018; Mhlungu et al., 2019 ; Zaoui & Assoul & Souissi, 2019 ; Kopti, 2022) ، وذلك كما يلي:

١/٤ - الاستعداد الرقمي (DR) Digital Readiness : لقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الاستعداد الرقمي حيث يراه (Avirutha 2018) بأنه الكفاءة التي يمكن من خلالها للمشاريع التجارية الاستفادة من الأعمال الرقمية والبنية التحتية العالية القابلة للتطوير المرتبطة بها لتحسين أدائها، من خلال جني فوائد البنية التحتية التكنولوجية الأرخص، والأكثر كفاءة، والاتصال واسع النطاق والعقالية الرقمية المفيدة لاستخدامها في تحسين العمليات التجارية، وتكييف الأعمال مع العصر الرقمي.

وفي الوقت نفسه عرف كل من (Nasution et al. 2020) بأنه الاستعداد الرقمي رغبة المؤسسة واستعدادها لاعتماد التكنولوجيا الرقمية، والتحول إليها، ودمج الابتكار التكنولوجي لخلق فرص مبتكرة، وضمان تحقيق الأهداف الجزئية والكلية (المستوى الفردي، وعلى مستوى الشركات، والمستوى الدولي) بسرعة أكبر، التحرك وتحسين النتائج.

علاوة على ذلك لخص (Soomro et al. (2020) مفهوم الاستعداد الرقمي ببساطة على أنه حالة المنظمة المستعدة لتبني الرقمنة. ووفقاً لكل من (Machado et al. (2020) الاستعداد الرقمي هو مستوى البنية التحتية الرقمية، والاستعداد للتغيير لتبني التقنيات الرقمية، وتكييفها واستغلالها وفي الوقت نفسه، (Alzhanova et al. (2020) عرّف الجاهزية الرقمية بأنها الرغبة في خلق قدرات مبتكرة جديدة وتطبيق هذه التقنيات لقيادة الفرد، والشركة، والصناعة، والدولة لتحقيق أهدافهم الخاصة بشكل أسرع وبناتج مهمة.

٤/١ب- مركزية العملاء: (Customer Centricity (CC): يرى (Mhlungu et al. (2019) ان من العوامل الأساسية للتحول الرقمي الناتج هو التركيز على العملاء من خلال رغبة المنظمة في تحديد التحديات التنظيمية أو تحديات التخصصات المتعددة او المرتبطة بتصميم مزيج الخدمات للعملاء وإدارته بنجاح.

ويرى (Pardo-Jaramillo et al. (2020) مفهوم مركزية العميل على محور أساسي مؤداه فهم، وتقديم قيمة للعملاء الأفراد بدلاً من الأسواق الجماعية أو المستهدفة، بحيث يقوم مفهوم مركزية العملاء على التركيز بشكل أساسي على احتياجات العملاء في العمليات التجارية بدلاً من اعتماد سوق مستهدف أو كتلة مستهدفة، ويتم ذلك من خلال طريقة تخصيص احتياجات العملاء، وخدمتهم بشكل فردي بتقديم منتجات، وخدمات لتلبية احتياجاتهم، وبالتالي فهي إستراتيجية تعمل على موازنة احتياجات العملاء ذوي القيمة للمنظمة مع منتجاتها، وخدماتها لتحقيق أقصى قدر من الأرباح على المدى الطويل، وكذلك خلق القيمة، والولاء للعلامة التجارية.

في حين يرى البعض أن التركيز على العملاء على أنها إستراتيجية لتتبع سلوك العملاء تجاه منتج أو خدمة، والتنبؤ باحتياجاتهم من خلال تقنيات جديدة مختلفة بحيث يكون العميل قادراً على تحديد القيمة السوقية للمنتج أو الخدمة (Pihir et al., 2019).

٤/١ج- القيادة الرقمية (Digital Leadership (DL): يرى كل من (Mihardjo & Rukmana (2018) ان اعتماد وتنفيذ التحول الرقمي، يعتبر دور القائد محورياً في قيادة التغيير، واتخاذ القرارات الأخيرة التي تحدد العملية، وتعزز التغيير، تتكون الريادة الرقمية من قيادة التحول الرقمي، واستخدام التكنولوجيا الرقمية. فالقائد هنا يسمح بتحسين استخدام الابتكار الرقمي، والتقنيات الجديدة لخلق قيمة للمؤسسة بمعنى أن القيادة الإدارية تعني الجهة الإدارية التي تتمتع بالمهارات، والخبرة الكافية لقيادة الإستراتيجية الرقمية.

بينما عرف (2019) Borowska مفهوم القيادة الرقمية بأنها تحديد الاتجاه مع التأثير على الآخرين لبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات وتكوين العلاقات التي تساعد على تنفيذ التغييرات التكنولوجية المحورية. تعتمد القيادة الرقمية على العديد من الخصائص، بما في ذلك تبني العقلية الصحيحة والانفتاح على التغيير، مع توظيف المهارات والثقافات ذات الصلة لإلهام هذا التغيير من خلال مساعدة التكنولوجيا الحديثة والابتكار المستمر.

وعلى الجانب الآخر، ذكر (2021) Damayanti and Mirfani أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على خلق رؤية مقنعة لتصور استراتيجيات وعمليات التحول الرقمي والقدرة على تنفيذها بفعالية.

ووفقاً (2018) Wasono et al. القيادة الرقمية تجمع بين المهارات القيادية والقدرات الرقمية لتعزيز الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية من أجل زيادة أداء المنظمة.

وعلاوة على ذلك ذكر (2021) De Araujo et al. أن القيادة الرقمية هي استخدام الأصول الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة على مستوى الأعمال والمستوى الفردي.

٤/١/د- الثقافة الرقمية: Digital Culture (DC) : ويقصد بها ثقافة الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لأداء مهام مرتبطة بالعمل خلال رحلة التحول الرقمي، كمدير التحول الرقمي، ومختصين في استخدام البيانات، وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة

حيث يرى (2021) Perera ان تطبيق التحول الرقمي يتطلب وجود الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بكفاءة وفعالية وبشكل آمن يضمن سلامة وخصوصية البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة والعلاء.

٤/١/هـ - الابتكار: Innovation (I) : ويقصد به تطبيق التقنيات، والأفكار الإبداعية بطريقة جديدة ويمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود ريادة الأعمال فيما يلي: (الفاروق، ٢٠٢٢) :

- استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية، وبصفة خاصة التليفون المحمول، التجارة الإلكترونية، و الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، والحكومة الإلكترونية ... إلخ.
- استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات أنشطة الاقتصادية.
- اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي، والتجاري.

• دراسة أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح من خلال تقنيات رقمية جديدة.

٣/١/٤ - الركائز التي يعتمد عليها التحول الرقمي:

يعتمد التحول الرقمي على وجود ركائز، ومتطلبات أساسية، والتي من أهمها وفقاً لما ذكره Jackson et al, (2022)، وكذلك Petrakaki., (2018) ما يلي:

٣/١/٤ أ- الخطط، والاستراتيجيات التي توضح أهداف، ومراحل تطبيق التحول الرقمي، ومؤشرات الأداء.

٣/١/٤ ب - الموارد البشرية ذات الخبرة، والكفاءة في تطبيق التحول الرقمي، واستيعابه.

٣/١/٤ ج - الأمن، والتشريعات القانونية الملزمة، والتي تكفل وجود بيئة مناسبة، وأمنه لتطبيقات التحول الرقمي.

٣/١/٤ د - البيئة المؤسسية الأساسية، والتي تتسم بالكفاءة والفاعلية، والموارد، والإمكانيات المناسبة لتطبيق التحول الرقمي بنجاح.

٢/٤ - اليقظة التنظيمية Organizational Mindfulness :

ويتناول هذا الجزء سرد جانب من الإطار النظري للمتغير التابع (اليقظة التنظيمية) وذلك كما يلي:

١/٢/٤ - مفهوم اليقظة التنظيمية:

والذي يشير إلى قدرة المنظمة على التجمع معلومات حول التهديدات الناشئة، وتطوير القدرة على الاستجابة السريعة لها (Vogus & Sutcliffe, 2021) حيث ان اليقظة التنظيمية تُترتب على تمكن الشركات من الاستفادة من التقنيات الرقمية (Singh et al., 2021).

وفي السياق ذاته عرّف كل من Malhora et al. (2012) اليقظة التنظيمية بأنها المشاركة المتبادلة بين أعضاء المنظمة لإنشاء معلومات جديدة لمساعدة المنظمة، والأفراد في التنبؤ بالنتائج، والواقع.

وحالياً، يتم استخدام اليقظة التنظيمية في سياق المنظمات التي تقوم بتدقيق شديد في بيئتها التنظيمية بدلاً من العمل من خلال النشاط الروتيني (Ray et al., 2011).

ويمكن القول إن عملية اليقظة التنظيمية هي الدرجة التي تقوم بها المنظمة بجمع المعلومات الضارة حول القضايا التنظيمية وتطوير القدرة على الاستجابة لها بشكل مناسب (Weick and Sutcliffe, 2015)

ووفقاً لـ (Malhora et al. (2012) تُعتبر اليقظة التنظيمية حافزاً للتعاون الداخلي داخل المنظمات، وهي أمر بالغ الأهمية لتحقيق المهمة، والأهداف الإستراتيجية. فمن خلال تطوير اليقظة التنظيمية، يُمكن للمنظمة تقييم عوامل البيئة بشكل فعال، وتحديد القضايا، والفرص المحتملة داخل السوق (Bayraktar and Ndubisi, 2014).

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن اليقظة التنظيمية تعني "قدرة المنظمة على التمييز بين الأحداث المحتملة، وخاصة ظهور التهديدات، والقابلية للاستجابة لتفضيلات تلك الأحداث فاليقظة التنظيمية تتحقق عندما يستطيع المديرين توليد ثقافته التفكير الرشيد، والقدرة على العمل، وبذلك نستطيع القول انه بإمكان المديرين وضع قاعدة لتحقيق ذلك من خلال العمليات الإدارية المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة".

٢/٢/٤ - أهمية اليقظة التنظيمية:

يبرهن (Ray et al. (2011) ان اليقظة التنظيمية تتضح عندما تكون لدى القادة ثقافات تشجع على التفكير الواسع، والقدرة على التصرف وبذلك يضعون أمامنا ثلاثة مسائل تخص اليقظة التنظيمية وهي:

- أنها ناتجة عن عمليات من أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى أدناه.
- أنها تكون ذات صياغ للتفكير والتصرف على الخط الأمامي للمنظمة.
- أنها تعتبر ملكية ثابتة طويلة الأمد نسبياً للمنظمة مثل الثقافة التنظيمية.

ويرى البعض ان تعمل اليقظة التنظيمية على تكوين السياق عن طريق الاشارة إلى ما تتامله المنظمة وما تكافح من اجله، وما تدعم وتحديث الإشاره او وضع الإشارات من خلال الأولوية التي يوليها المديرون الأعلى في الهرم التنظيمي لليقظة التنظيمية قياساً بالأهداف الأخرى، ومن خلال نموذج الممارسة (Vogus & Sutcliffe, 2012)

إذ بين (Rerup (2004 ان اليقظة الذهنية التنظيمية تمكن المنظمات من ملاحظه مشاكل العمل بدقه اكبر مع إمكانية معالجتها، كما تُمكنها من تحديد، والاستجابة بشكل مبكر لإشارات الإنذار للمشاكل المحتملة اذ تهتم اليقظة التنظيمية بإدارة موارد المعلومات لجعل المؤسسة اكثر ذكاء، وتنافسيه، وكذلك يكون هناك نشاط مستمر يُمكن المؤسسة من متابعه التجديد، والتطوير، ومواكبة، وخلق ميزه تنافسية تسمح لها بالتكيف مع تحولات محيطها التنظيمي.

٣/٢/٤ - مراحل اليقظة التنظيمية:

لقد تناول (Tang et al., 2012) وزملاؤه مراحل اليقظة التنظيمية كما يلي:

٣/٢/٤ أ- المسح والبحث Scanning And search: يعد البحث هو المرحلة الأولى، والأساسية الذي يبدأ منه الجمع (898: McCaffrey, 2014). يتم تفسير المسح والبحث على أنهما مسح مستمر للبيئة والبحث عن معلومات، وديناميكيات جديدة في البيئة التي لا يلاحظها الآخرون (Lee et al., 2016:5)، إذ تحدث اليقظة من خلال البحث المستمر عن معلومات من البيئة التي أهملها الأفراد الآخرون (Faia, et al., 2014: 201)، إذ يسلط المسح، والبحث الضوء على أثر البحث عن معلومات جديدة في تحديد تلك الفرص (Karabey & Bingol, 2015:35)

٣/٢/٤ ب- الارتباط والاتصال Association and Connection: يشير الارتباط والاتصال إلى توحيد المعلومات غير المتشابهة أو التي تبدو غير مرتبطة لخلق بدائل هادفة و متماسكة (Lee et al., 2016:5) أي إعادة تكوين إطار عمل جديد من خلال ربط المعلومات المتباينة سابقاً (Karabey & Bingol, 2015:35). إذ يتضمن الارتباط والاتصال كيف يستجيب رواد الأعمال معرفياً ويعالجون أدلة المعلومات الجديدة وتقييم ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي تم بمسح كانت تمثل فرصة عمل يمكن أن تكون مربحة (Fatoki, 2014:723).

٣/٢/٤ ج- التقييم والحكم Evaluation and Judgment: بعد أن يقوم رائد الأعمال بمسح البيئة، وإجراء الاتصالات اللازمة بين أجزاء المعلومات المختلفة سيحتاج في مرحلة ما إلى تقييم ما إذا كانت هذه المعلومات الجديدة يمكن أن تعكس فرصاً محتملة، حيث يسمح بعد التقييم لليقظة لأصحاب المشاريع بتحليل محتوى المعلومات الجديدة، وتصفية المعلومات غير ذات الصلة، وإجراء تقييم فيما إذا كانت هذه المعلومات تعكس في النهاية فرصة محتملة أم لا، إذ يعكس هذا البعد قدرة الشخص على فهم قيمة المعلومات المحددة التي قد يغفلها الآخرون، إذ يتيح ذلك لرائد الأعمال جدولة الإجراءات المحتملة وحتى إجراء تنبؤات حول المستقبل (Urban, 2020:24) ويشمل بُعد الحكم في اليقظة التنظيمية جميع العمليات المعرفية الأساسية التي تحدد قيمة وفائدة المعلومات، إذ تعمل المعرفة والمعلومات ذات الصلة على تعزيز قدرة الفرد على تحديد الفرص وتطويرها.

٣/٤ - العلاقة بين التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية:

في حين أن التحول الرقمي يحظى بقدر متزايد من الاهتمام البحثي للأكاديميين في الوقت الحالي، فإن العديد من الشركات في الواقع تكافح حالياً من أجل تحقيق إمكانات التحول الرقمي بشكل كامل عملياً (Hess et al., 2020).

وفي عملية التحول الرقمي بالمؤسسات، يُتيح اليقظة التنظيمية لإدارة تلك المؤسسات للاستباقية للتكنولوجيات الرقمية، ويقلل من احتمالية الجمود التنظيمي الناجم عن التكنولوجيا الرقمية، ويمكن الشركات من الاستفادة من عملية صنع القرار القائمة على البيانات (Li et al., 2021; Singh et al., 2021).

ولقد أكد Singh et al. (2021) أيضاً على العلاقة بين التحول الرقمي واليقظة التنظيمية، مشيراً إلى أن اليقظة التنظيمية تستخدم بشكل استباقي بيانات السوق، والذكاء الرقمي للبقاء على اطلاع بالإصدارات المتغيرة للتكنولوجيا الرقمية، وبالتالي تسهيل اتخاذ القرار. وبالتالي، سيتم الاعتراف بشكل متزايد بالدور الحاسم لليقظة التنظيمية، حيث أن وجود التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على اليقظة التنظيمية، ويمكن أن يزيد من فعاليتها.

إن الجمع بين التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية يمكن المؤسسات من مواكبة عملياتها التجارية بشكل استباقي، وأخلاقي يتوافق مع ظروف السوق. وسوف تتمتع الكميات الهائلة من البيانات التي تم دمجها نتيجة للتحول الرقمي بفرصة أكبر لتكون مفيدة بمجرد ترسيخ اليقظة التنظيمية، مما يسمح لشركات التصنيع باتخاذ قرارات أخلاقية والمشاركة في أنشطة صديقة للبيئة. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن التحول الرقمي يتمحور حول العملاء (Fernández-Rovira et al., 2021)، تركز الشركات بشكل متزايد على احتياجات العملاء جنباً إلى جنب مع المخاوف البيئية والأخلاقية. وبالتالي، وبدعم من التحول الرقمي، يمكن للوعي التنظيمي أن يساعد الشركات بسهولة في تطوير حلول عملية لتلبية احتياجات العملاء لاتخاذ قرارات أخلاقية، على وجه التحديد، سيُسهل التحول الرقمي على الأقسام الوظيفية، والموظفين مشاركة المعلومات ذات الصلة (Li et al., 2021).

٥ - الدراسات السابقة:

ونقدم هنا عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف إعطاء مبرر منطقي، وعلمي لبناء نموذج الدراسة، وإمكانية بلورة فرضها، لذلك قد تم تصنيف تلك الدراسات مجموعتين كما يلي:

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي:

تناولت العديد من الدراسات متغير التحول الرقمي بعضها تناول العلاقة بين التحول الرقمي، وبعض المتغيرات الأخرى من جانب، أو آثار التحول الرقمي على بعض المتغيرات الأخرى من جانب آخر، وفي هذا المقام يورد الباحثان بعض الدراسات ذات العلاقة بالتحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

اُختبرت دراسة (2017) Sonono آثار عملية التحول الرقمي على علاقة البنوك بالعملاء وذلك بالتطبيق على بنك سويدي بدولة سويسرا، وتوصلت تلك الدراسة أن هناك تأثير سلبي للتحول الرقمي على علاقة العملاء المباشرة مع البنك، حيث انه مع التحول الرقمي فإن العلاقة مع العملاء أصبحت أقل تخصيصاً وأكثر آلية، وأظهرت النتائج أيضاً أن التحول الرقمي ساهم في زيادة الرضا بين العملاء ذوي التوجه الرقمي.

وخلصت دراسة (2018) Al-Chalabi & Bahram التي تم إجراؤها على أربعة بنوك سويدية وكشفت نتائجها أن التحول الرقمي يحظى بتركيز كبير بين جميع البنوك محل الدراسة، لأسباب مختلفة بعضها أسباب داخلية تتعلق بتبسيط العمليات الداخلية الحالية، وتوفير المزيد من الموارد المتاحة للمشاريع الأخرى، والبعض الآخر أسباب خارجية تهدف إلى تحسين تجربة العملاء، ويعد تخصيص المنتجات والخدمات الرقمية عاملاً رئيسياً لتحسين تجربة العملاء مع البنك ورضاهم عنه. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على استراتيجيات البنوك محل الدراسة في الصناعة المصرفية السويدية من خلال احتياجات العملاء والمنافسة، والعوامل القانونية.

في حين أجرى كل من (2021) Ardito et al. دراسة تم تطبيقها على عينة من الشركات الصغيرة الأمريكية، وأشارت نتائجها أن اعتماد التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يعزز الابتكار، وعلى نفس المنوال أجرى كل من (2021) Appio et al. دراسة توصلت إلى العلاقة الايجابية بين التحول الرقمي وإدارة الابتكار، والتأثيرات الايجابية للتحول الرقمي على إدارة الأفراد، والفرق المشاركة في عملية الابتكار.

كما توصلت الدراسة التي قام بها كل من (2021) Zuo et al. أن الاستثمار الرقمي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز كفاءة الإنتاج في البنوك التجارية، كما توصلت أيضاً دراسة (2022) Zhai et al. وزملاؤه أن التحول الرقمي يساعد البنوك على خدمة العديد من العملاء المختلفين في نفس الوقت، مما يساعد على تحسين أداء أعمال البنك. بالإضافة إلى ذلك، تتم رقمنة عمليات عمل الموظف، مما يوفر الموارد البشرية ووقت تنفيذ المعاملات البنكية. وبالتالي فإن التحول الرقمي يساعد البنك على زيادة الإنتاج (زيادة عدد العملاء)، كما يساعد البنك على تقليل تكاليف المدخلات (تقليل عدد الموظفين، والوقت اللازم لإجراء المعاملات).

أما دراسة (2022) Boufounou et al. وزملاؤه فقد تناولت تحليل للتطور الرقمي الذي حدث في القطاع المصرفي في اليونان، ومقارنة آراء عملاء البنك مع آراء موظفي البنك، والتحقق في العوامل الرئيسية التي يُعتقد أن لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على استخدام المنتجات، والخدمات المصرفية الرقمية الجديدة، بالإضافة إلى تأثير العوامل التي تحدد توسع الخدمات المصرفية الرقمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوباء كفيروس كورونا

(COVID)، وما إلى ذلك). وكشفت النتائج أن عملاء البنوك كانوا راضين تماماً، ومطلعين على المعاملات الرقمية ويرغبون في التوسع في استخدامها، في حين اعتبروا إمكانية توفير خدمة ٧/٢٤ (أربعة وعشرون ساعة، سبعة أيام في الأسبوع) عاملاً مهماً في اختيار استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، وكانت عوامل التوسع في استخدامها هي سرعة وأمن المعاملات، ومع ذلك، فإن موظفي البنك يتقبلون التحول الرقمي بشكل إيجابي ويعتقدون أنه لكي يكون ناجحاً، يلزم تدريب إضافي ومستمر لرفع مستوى مهاراتهم الرقمية، الأمر الذي سيساهم أيضاً في تغيير الثقافة، والتكيف مع العصر الرقمي علاوة على ذلك، كان للعمر والمستوى التعليمي لعملاء البنوك تأثير ذو دلالة إحصائية على تزايد قبول وتوسع التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

وفي السياق ذاته قام Kopti (2022) بدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي على أداء الأعمال وبالتطبيق على عينة قوامها (١١٨) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية في العاصمة الأردنية عمان، وتوصلت تلك الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بإبعاد (الاستعداد الرقمي، التركيز على العملاء، القيادة الرقمية) على أداء الأعمال في البنوك التجارية في الأردن. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة صياغة استراتيجيات مرنة، وخطط عمل قابلة للتكيف بهدف البحث عن أحدث التقنيات الرقمية، وتطبيقها في العمليات البنكية وذلك بهدف تبسيط الخدمات المصرفية للعملاء.

أما Trang et al. (2022) وزملاؤه فقد قاموا بإجراء دراسة لمعرفة تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية وذلك بالتطبيق على (١٣) بنكاً تجارياً مشتركاً في فيتنام وذلك في الفترة من ٢٠١١م إلى ٢٠١٩م، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية، وعلى جانب آخر وجد أنه كلما كان حجم البنك أكبر، كلما زاد الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على أداء البنوك، ولذلك فإن كفاءة وأثر التحول الرقمي تعتمد على حجم البنك.

كذلك قام Huang (2023) بإجراء دراسة لتأثير التحول الرقمي على ربحية البنوك التجارية. تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير التحول الرقمي على ربحية البنوك التجارية من خلال تطوير نموذج انحدار ذو تأثير ثابت باستخدام بيانات من عدد (١٦) بنكاً تجارياً صينياً مدرجاً بالبورصة الصينية في الفترة من ٢٠١٢م إلى ٢٠٢١م كعينات بحثية، علاوة على ذلك، تم إجراء تحليل عدم التجانس لمعرفة الفرق في تأثير التحول الرقمي لأنواع مختلفة من البنوك التجارية على الربحية، وأظهرت تظهر النتائج أن التحول الرقمي يزيد بشكل كبير من ربحية

البنوك التجارية الخاصة أما البنوك التجارية الكبيرة المملوكة للدولة فإن التحول الرقمي لم يُحسن ربحيتها بشكل كبير، وملحوظ.

المجموعة الثانية: الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات في البيئة الأجنبية متغير اليقظة التنظيمية، بعضها تناول العلاقة بينها، وبين بعض المتغيرات الأخرى في بيئة العمل، في حين تناول البعض الآخر آثار اليقظة التنظيمية على بعض المتغيرات الأخرى من جانب آخر، وفي هذا الصدد نورد هنا بعض الدراسات ذات العلاقة باليقظة التنظيمية كما يلي:

نستهل تلك المجموعة بدراسة (Ande (2020) والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين اليقظة الذهنية التنظيمية، والتغيير التنظيمي، وحاولت أيضاً معرفة تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية على التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة ان هناك علاقة غير مباشرة بين اليقظة الذهنية التنظيمية، والتغيير التنظيمي من جانب، كما ان اليقظة الذهنية التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على بعض السلوكيات التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي وذلك من جانب آخر.

وفي السياق ذاته قام (Nguyen et al.(2020) وزملاؤه بدراسة للتعرف على آثار اليقظة التنظيمية على السلوك الأخلاقي والأداء المؤسسي، وقد تم تطبيقها على عينة قوامها (٦٥٣) مفردة من كبرى الشركات في فيتنام، وقد توصلت تلك الدراسة أن اليقظة التنظيمية لها تأثير ايجابي على السلوك الأخلاقي التنظيمي، ولكن مدونة أخلاقيات الشركة تتولى إدارة هذه العلاقة، وكذلك توصلت الدراسة أن السلوك الأخلاقي التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركة.

كذلك قام (Li et al. (2021) وزملاؤه بدراسة للتعرف على تأثير اليقظة التنظيمية تجاه التحول الرقمي على تطوير قدرة معالجة المعلومات المميّنة بالتكنولوجيا الرقمية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١٠٢) مفردة من مديري الشركات الأمريكية، وتوصلت نتائجها إلى أن المؤسسات التي تهتم بالتحول الرقمي من المرجح أن تنشئ بنية تحتية للتكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، وكذلك علاقات خارجية وداخلية تدعمها التكنولوجيا الرقمية، ولا بد من الموازنة الإستراتيجية بين التكنولوجيا الرقمية، والأعمال التجارية والتي بدورها تعزز قدرتها على الاستجابة للاضطرابات البيئية في الأسواق على الفور، وتوصلت الدراسة أيضاً الى أن اليقظة التنظيمية من شأنها أن تساعد في إدارة التقنيات الرقمية بشكل استباقي، وتقلل من احتمالية الجمود التنظيمي الناتج عن التقنيات الرقمية.

أما الدراسة التي قام بها كل من (León et al. (2021) وزملاؤه فقد استهدفت استكشاف تأثير اليقظة التنظيمية على عقلانية عملية صنع القرار، وتم تطبيقها على عينة قوامها (١١٧) مفردة من مديريين بالمنظمات

الصحية بكونها، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي كبير لليقظة التنظيمية على عقلانية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات الصحية محل الدراسة.

كذلك أجرى كل من (Oredo & Dennehy, 2022) دراسة لاستكشاف دور اليقظة التنظيمية في الحوسبة السحابية، والأداء التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة قوامها (١٨٠) مفردة من العاملين في القطاعات المالية، وقطاعات التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات في كينيا، وتوصلت نتائج تلك الدراسة أن المؤسسات بحاجة إلى تطوير القدرات الذهنية بشكل منهجي للاستفادة من اعتماد السحابة، وابتكارات تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، لان هناك تأثير ايجابي لليقظة التنظيمية على الأداء التنظيمي للشركة.

وفي السياق ذاته قام كل من (Nguyen & Than, 2022) بدراسة للتعرف على دور اليقظة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي، واتخاذ القرارات الأخلاقية القائمة على البيانات، والأداء وتم تطبيقها على عدد (٤٦٦) شركة للتصنيع بدولة فيتنام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء البيئي، وكذلك توصلت أن العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي، واتخاذ القرارات الأخلاقية تزداد قوة مع زيادة مستوى الصحة التنظيمية للمؤسسة.

كما قام (Hassan, 2022) بإجراء دراسة للتعرف على دور اليقظة التنظيمية الإستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي، وتم تطبيقها على عينة قوامها (١٨٠) مفردة من العاملين في شركة بيبسي كولا بالعراق، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن اليقظة التنظيمية الإستراتيجية تلعب دور مباشر في التأثير على الأداء التنظيمي للشركة، وأنه يمكن ان يعزز وجود مفاهيم التجديد الاستراتيجي بشكل غير مباشر العلاقة بين اليقظة التنظيمية الإستراتيجية، والأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الشركة بتعزيز المفاهيم ذات الصلة بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية لدى العاملين، ومسئولي الأقسام، مع ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وفق نظام إدارة فاعل يزيد من رغبة العاملين بالمشاركة بالعمل في الشركة.

وبعد العرض السابق للدراسات السابقة يمكننا الخروج منها بعدة دلالات، وملاحظات، وذلك كما يلي:

- أن الاهتمام بمتغيري الدراسة كان موضع اهتمام في البيئة الأجنبية في السنوات الأخيرة (e.g. Ande, 2020 ; Ardito et al., 2021; Li et al, 2021 ; León et al., 2021; Boufounou et al., 2022 ; Hassan, 2022 ; Oredo & Dennehy, 2022 ; Nguyen & Than, 2022 Huang, 2023) وهو ما يُدلل على

حادثة دراسة تلك المتغيرات على ساحة البحث العلمي حالياً، وعلى الرغم من ذلك، فهي تمثل مجالاً ما زال خاضعاً للبحث والمناقشة، حالياً، ومستقبلاً.

- اغلب الدراسات والبحوث ركزت على التحول الرقمي وربطه ببعض المتغيرات الأخرى، أو اليقظة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى، مع عدم وجود دراسات (على حد علم الباحثان) ربطت بين المتغيرين وطبقت على البنوك الزراعية بالبيئة العربية، ولذلك تمثل الدراسة الحالية محاولة للربط بين هذين المتغيرين التي لم يتم التطرق إليها سابقاً.

- تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستقصى منه، ما بين موظفين بنوك عامة أو تجارية، أو موظفين بشركات عامة أو خاصة، إلا أن الدراسة الحالية اقتصرت على موظفين بالبنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد.

- تمت الاستفادة من جميع الدراسات السابقة، حيث أنطلق الباحثان من نتائجها في تحديد مشكلة الدراسة، وإبراز أهميتها، وبناء أداة الدراسة، والفرص الأساسية لها، إضافة إلى معرفة الأساليب الإحصائية الملائمة، ومنهجية الدراسة، وكيفية إجرائها.

٥- منهجية الدراسة:

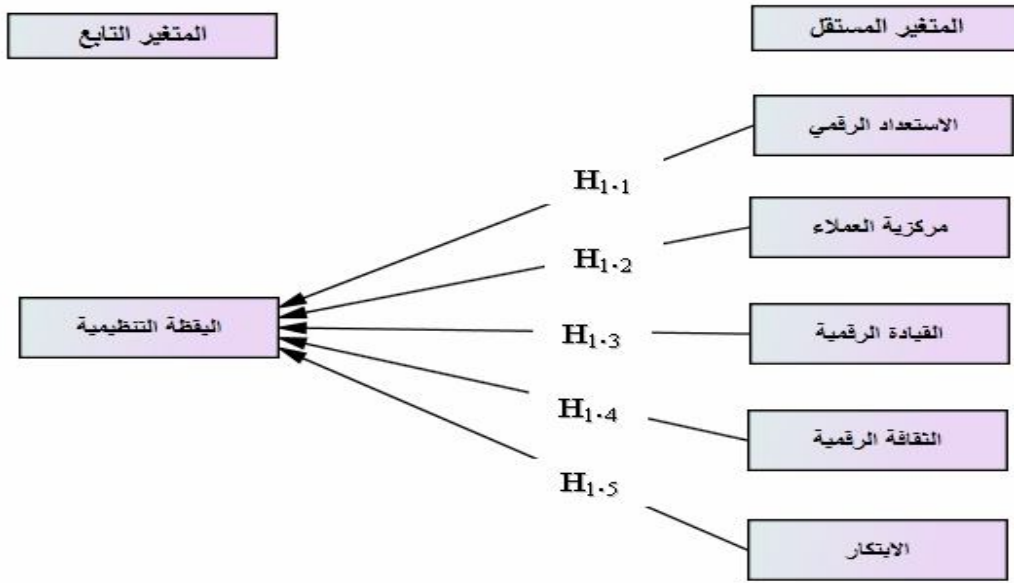
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستقصاء، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

وفيما يلي توضيح للنقاط التي تغطي منهجية إجراء الدراسة ميدانياً وذلك كما يلي:

١/٥- نموذج الدراسة، وصياغة الفروض Study Model and Formulation of Hypothesis:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة - التي سبق بيانها - تم تحديد نموذج الدراسة، والذي يوضح متغيراتها على النحو المبين في الشكل التالي رقم (١):

النحو المبين في الشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١)

النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على اختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (اليقظة التنظيمية)، ويتضح ذلك جلياً من خلال الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وبناءً عليها يمكن صياغة فرض الدراسة الرئيس وفروضه الفرعية على النحو التالي:

يهدف فرض الدراسة إلى اختبار تأثير إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للتحول الرقمي بأبعاد (الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار) على اليقظة التنظيمية، وهو يُمثل جانب من الإضافة العلمية التي سعت الدراسة الحالية لتناولها، وقد بُني الفرض بناءً على الربط بين نتائج الدراسات السابقة (e.g. Ande, 2020 ; Ardito et al., 2021; Zuo et al. 2021 ; Boufounou et al., 2022 ; Hassan, 2022 ; Oredo & Dennehy, 2022 ; Nguyen & Than, 2022; Huang, 2023) ، ووفقاً لذلك فقد تم صياغته على النحو التالي:

H₁ " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للتحول الرقمي بأبعاد (الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار) تأثيراً موجباً ومعنوياً على اليقظة التنظيمية".

وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية على النحو التالي:

- H1.1 " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للاستعداد الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على اليقظة التنظيمية".
- H1.2 " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لمركزية العملاء كأحد أبعاد التحول الرقمي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على اليقظة التنظيمية ".
- H1.3 " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للقيادة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على اليقظة التنظيمية ".
- H1.4 " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للثقافة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على اليقظة التنظيمية ".
- H1.5 " يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للابتكار كأحد أبعاد التحول الرقمي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على اليقظة التنظيمية ".

٢/٥ - مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة:

١/٢/٥ - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد حيث بلغ إجمالي عددهم من جميع الدرجات الوظيفية (٢٦٠) وذلك وفقاً لإحصائيات شؤون العاملين بتلك البنوك للعام ٢٠٢١م، والموزعين علي عدد (١١) فرع من فروع البنك الزراعي المصري بالمحافظة.

٢/٢/٥ - عينة الدراسة: نظراً لأن مجتمع البحث يحتوي على مجموعات فرعية أو طبقات (فروع البنك الزراعي المصري بقرى، ومراكز محافظة الوادي الجديد) فتبدو المعاينة العشوائية الطبقيّة مفيدة في هذه الحالة، وبالتالي تتحدد عينة الدراسة في ضوء الجداول الإحصائية لمجتمع بحث أكثر من (٢٦٠) مفردة بعدد (١٥٥) مفردة تم توزيعها، وذلك في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% (ريان ، ٢٠١٣)، ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والمستردة، ونسب الاستجابة لمفردات العينة:

جدول رقم (١)

التوزيع المتناسب لمفردات العينة بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد

عدد مفردات العينة الموزعة والمستردة ونسب الاستجابة			إجمالي أعداد ونسب العاملين		فروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد
نسب الاستجابة	المسترد	الموزع	النسب	العدد	
%٩٠	٢٧	٣٠	%١٩,٦١	٥١	القطاع
%١٠٠	١٤	١٤	%٩,٢٣	٢٤	الخارجة
%١٠٠	١١	١١	%٦,٩٢	١٨	الثورة
%١٠٠	١٠	١٠	%٦,٥٤	١٧	بولاق
%١٠٠	١٣	١٣	%٨,٤٦	٢٢	باريس
%١٠٠	١٨	١٨	%١١,٥٣	٣٠	الداخلة
%١٠٠	٨	٨	%٥	١٣	الراشدة
%١٠٠	١١	١١	%٦,٩٢	١٨	بلاط
%١٠٠	١١	١١	%٦,٩٢	١٨	القصر
%١٠٠	٨	٨	%٥	١٣	الجديدة
%١٠٠	٧	٧	%٤,٦١	١٢	الموهوب
%٩٢,٨٥	١٣	١٤	%٩,٢٣	٢٤	الفرافرة
%٩٧,٤	١٥١	١٥٥	%١٠٠	٢٦٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، واعتماداً على إحصائيات إدارة الموارد البشرية بتلك الفروع .

٣/٢/٥ - وحدة المعاينة: وتتمثل وحدة المعاينة في موظف عامل بالبنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد بجميع الدرجات الوظيفية، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع قوائم الاستقصاء شهر تقريباً (من منتصف شهر أغسطس عام ٢٠٢٢م إلى منتصف شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م)، وقد تم خلال هذه الفترة توزيع (١٥٥) قائمة تم استبعاد (٤) قوائم غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل (١٥١) قائمة.

٣/٥ - حدود الدراسة ومحدداتها Limitations and Delimitations of the Research:

يمكن الإشارة إلى بعض الجوانب التي لم تغطيها الدراسة، والتي تعتبر حدوداً لها وهي كالتالي:

١/٣/٥ - اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى الرغم من الملاحظات التي قد تثار حول أسلوب الاستبيان بوجه عام، إلا أنه لا يزال أسلوباً معتمداً للقياس، والبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية عموماً، ومجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

٢/٣/٥ - **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاد (الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار) على اليقظة التنظيمية.

٣/٣/٥ - **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة على فئة الموظفين الإداريين (العاملين) من جميع الدرجات الوظيفية بفروع البنوك محل الدراسة.

٤/٣/٥ - **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين (العاملين) بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد، ولم تأخذ الدراسة أيضاً في الاعتبار فروع البنوك الزراعية بالمحافظات الأخرى، وذلك لاعتبارات تتعلق بالحيز، والوقت، والتكلفة، وبالتالي فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على البنوك الزراعية بالمحافظات الأخرى، إلا إذا تشابهت نفس الظروف.

٥/٣/٥ - **حدود زمنية:** تغطي نتائج الدراسة الفترة من منتصف شهر أغسطس عام ٢٠٢٢م إلى منتصف شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م مما يجعل النتائج تؤخذ عند تفسيرها بحذر مراعاةً للقيد المكاني، والزمني الخاصين بهذه الدراسة.

٤/٥ - التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم الإشارة إلى بعض تعريفات متغيري الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والآن يتم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية:

١/٤/٥ - **التحول الرقمي Digital Transformation (المتغير المستقل):** "عملية الانتقال من نظام تقليدي للمعاملات إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من الأبعاد، والمتطلبات تتمثل في وضع إستراتيجية والاستعداد للتحول الرقمي، والتركيز على العميل، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر قيادة رقمية، والابتكار في الخدمات المقدمة"، ويتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد كما يلي:

١/٤/٥-أ - **الاستعداد الرقمي (DR):** Digital readiness: ويقصد به "قيام البنك بإتباع أسلوب مرن في عملياته التطوير التكنولوجي، ووجود تدريب مستهدف للعاملين بجميع الأقسام، باستخدام الأدوات الرقمية بهدف

الابتكار في الخدمات، وبما يؤدي إلى تدعيم الوظائف بواسطة أفضل الموظفين، وبحيث يقوم البنك في النهاية بتضمين المهارات الرقمية في جميع أنحاء العمل به".

٥/٤/١ب- مركزية العملاء: Customer Centricity(CC): ويقصد به "قيام البنك بتطبيق منهجية التركيز على العميل وذلك من خلال بفهم احتياجات العميل ، واستخدام تقنيات جديدة لتلبية احتياجات العميل، وتقديم خدمات جديدة للعملاء، وبحيث يركز البنك على تطوير هيكله التنظيمي بما يُتيح اتخاذ قرارات التركيز على العميل في مقدمة القرارات.

٥/٤/١ج- القيادة الرقمية: Digital Leadership (DL): وتُعرف القيادة الرقمية بأنها "قيام قيادة البنك بتطوير ابتكارات جديدة في عروض الخدمات البنكية، والتكيف مع البيئة المتغيرة وبما يؤدي بالتأثير الإيجابي على أعمال البنك وأدائه، وتفكير القيادة بايجابية نحو المستقبل، واستخدام قنوات اتصال جديدة ومبتكرة مع العملاء، وكذلك التحسين المستمر للأعمال، والأنشطة البنكية".

٥/٤/١د- الثقافة الرقمية: Digital Culture (DC): ويقصد بها أن تتوفر بالبنك الثقافة الرقمية الخاصة بالتقنيات الرقمية القادرة علي أداء عمليات مصرفية متكاملة، وخدمات مبتكرة وإبداعية، وان يتوافر لدي موظفي البنك معرفة شاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في البنوك، وكذلك معرفة شاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف البنكية في تلقى الخدمات المصرفية مثل: إمكانية فتح الحسابات المختلفة، والحصول على الدعم الكامل، وإشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية.

٥/٤/١هـ - الابتكار: (I) Innovation : ويقصد بالابتكار ان يسعى موظفي البنك لاستخدام تقنيات الذكاء الصناعي ، مع قيامهم استخدام التطبيقات الذكية (التليفون المحمول) في الوصول إلي الخدمات البنكية، وان يسعى موظفي البنك لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين عمليات أنشطة الاقتصادية، ويسعون أيضاً لاختراع نماذج أعمال رقمية، والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح.

٥/٤/٢- اليقظة التنظيمية Organizational Mindfulness (المتغير التابع): ويقصد به إجرائياً: "أن يتوافر بالبنك خريطة جيدة لمهارات ومواهب كل موظف، ومناقشة بدائل أداء الأعمال، والتعلم من الأخطاء وطرق التعامل معها، وفي حالة حدوث مشكلة يستفيد موظفي البنك بمهارات زملائهم للتعامل معها وحلها، مع الاستباق

وتحديد الأنشطة الصعبة التي قد يخطئ فيها الموظفين وذلك لمنعها، وفي حالة حدوثها- خاصة المشكلات الناشئة والجديدة - يتعاون جماعة العمل لحلها".

٥/٥- تصميم أداة القياس (قائمة الاستقصاء)، واختبارها:

لأغراض جمع البيانات، واختبار فروض الدراسة السابقة، لأغراض جمع البيانات واختبار فرض الدراسة، قام الباحثان بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم تطويرها لأغراض الدراسة، وتم الاعتماد في اغلبها على قوائم معدة مسبقاً لهذا الغرض، وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء وفقاً لمقياس Likert الخماسي حيث تتراوح درجاته بين موافق تماماً (٥)، وغير موافق بالمرة (١).

وقد تم قياس المتغير المستقل وهو أبعاد التحول الرقمي بالإعتماد على عدة دراسات وهي (Avirutha, 2018 ; Mihardjo & Rukmana, 2018; Mhlungu et al., 2019 ; Zaoui & Assoul & Souissi, 2019) والذي يتكون من عدد (٢٥) عبارات (أنظر القسم الأول من قائمة الاستقصاء)، وتنقسم العبارات الي عدد (٥) عبارة تقيس الاستعداد الرقمي، وعدد (٥) عبارات تقيس مركزية العملاء، وعدد (٦) عبارات تقيس القيادة الرقمية، وعدد (٥) عبارات تقيس الثقافة الرقمية، بالإضافة إلي عدد (٤) عبارات تقيس الابتكار، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٨٤١) مما يُدلل علي ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

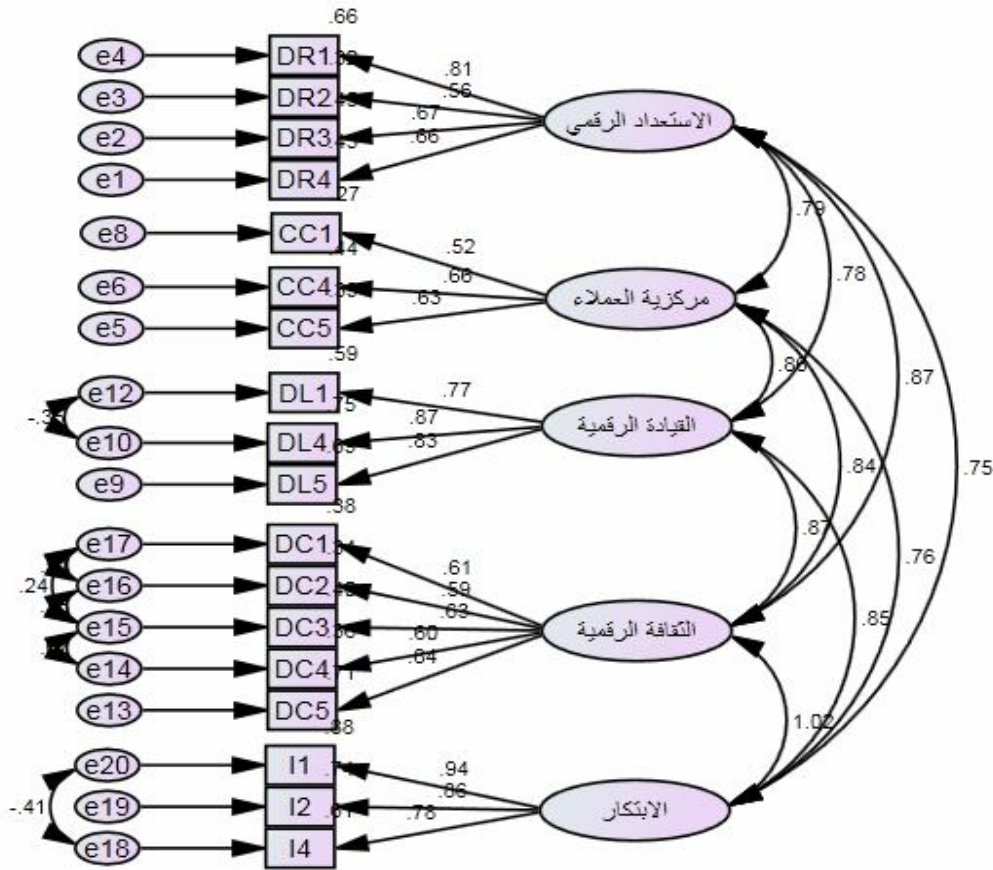
وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس المتغير المستقل، وكانت نتائجه مقبولة من البرنامج على النموذج الأساسي والتي تمثلت في $(X^2/df = 1.666, P = 0,000, CFI = .95, RMSEA = .067)$ وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات المقترحة

- حذف العبارات DR5, CC2, CC3, DL2 , DL3 , DL6 , I3 .

- ربط بواقى أخطاء القياس: (e16,e17) (e15,e17) ، (e15,e16) ، (e14,e15) ، (e10,e12) ،

(e18,e20) ، لزيادة جودة مطابقة النموذج.

وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل لمتغير التحول الرقمي، ويعرضه الشكل التالي رقم (٢).



شكل رقم (٢)

نموذج القياس التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

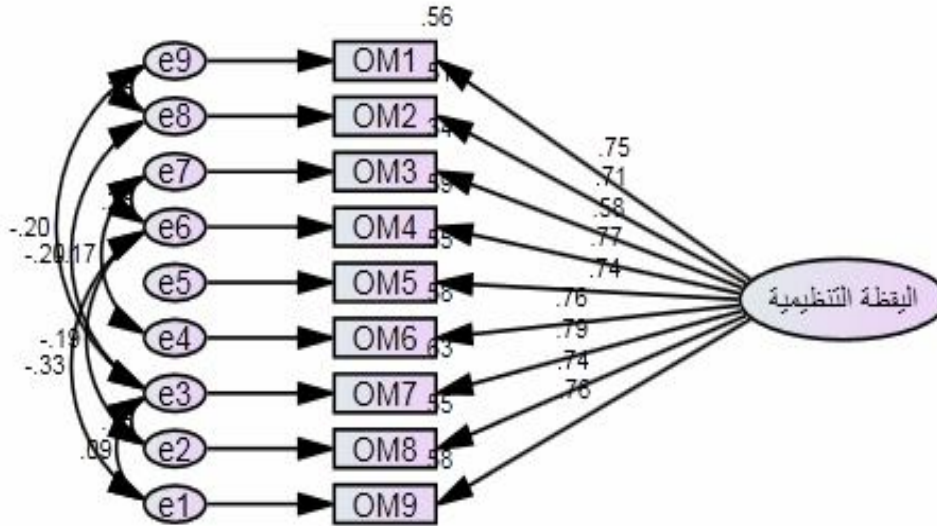
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

وقد تم قياس المتغير التابع وهو اليقظة التنظيمية باستخدام مقياس (Ausserhofer et al., 2013)، والذي يتكون من (٩) عبارات (أنظر القسم الثاني من قائمة الاستقصاء)، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٩٥٧) مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد تم القيام بالتحليل العملي التوكيدي من الدرجة الثانية للمتغير التابع (اليقظة التنظيمية)، وكانت نتائجه مقبولة (CFI = .984, RMSEA = .061, P = 0,037, X2/df = 1.668) وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي والتي تمثلت في ربط بواقى أخطاء القياس: (e3,e8)، (e2,e6)، (e4,e7)، (e3,e9)، (e8, e9)، (e6,e7)، (e1,e6)، (e1,e2)، (e1,e3)، (e2,e3) لزيادة جودة مطابقة النموذج.

وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل للمتغير التابع (اليقظة التنظيمية)، والذي يعرضه الشكل التالي

رقم (٣).



شكل رقم (٣)

نموذج القياس التوكيدي لمتغير اليقظة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

٦/٥ - التحليل الإحصائي للبيانات، وكيفية اختبار الفروض:

قد تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، واختبار الفروض، من خلال الاعتماد على برنامج *Statistical Package for Social Sciences* المعروف بـ (SPSS)، النسخة (٢٥)، وبرنامج (Amos) النسخة (٢٢) وهما البرنامجين المناسبين لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كالتالي:

- تحليل الثبات *Reliability Coefficients* وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) وذلك لتحديد معاملات صدق، وثبات أداة القياس، وتحديد درجة الاتساق الداخلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية.

- الأساليب الإحصائية الوصفية *Descriptive Statistic* التي تشمل حساب المتوسطات الحسابية *Means* والانحراف المعياري *Standard Deviation* لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بينها.
- استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العائلي التوكيدي وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) المتاح في برنامج (AMOS)، وذلك لاختبار جودة التوافق بين البيانات التي تم جمعها والبيانات النظرية، والنموذج الهيكلي لاختبار فرضيات الدراسة.

٦- نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

يُمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي للدراسة تشتمل على عدة عناصر، وذلك كما يلي:

١/٦ - خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢)

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص	
النسبة (١٠٠%)	العدد (١٥١)		
٧١,٥%	١٠٨	ذكر.	(١)
٢٨,٥%	٤٣	أنثى.	النوع
٢٠,٥%	٣١	أقل من ٣٠ سنة.	(٢)
٢٥,٢%	٣٨	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.	
٢٧,٨%	٤٢	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.	
٢٦,٥%	٤٠	من ٥٠ سنة فأكثر.	
٢٨,٥%	٤٣	مؤهل متوسط فأقل.	(٣)
٦٢,٣%	٩٤	مؤهل جامعي.	
٩,٢%	١٤	دراسات عليا (دبلومه، ماجستير، دكتوراه).	
٢٦,٥%	٤٠	مدير إدارة.	(٤)
٥١%	٧٧	أخصائي.	
٢٢,٥%	٣٤	إداري.	
٢٧,٢%	٤١	أقل من ٥ سنوات.	(٥)
١٣,٩%	٢١	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	
٣,٣%	٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	
٥٥,٦%	٨٤	١٥ سنة فأكثر.	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. ن = ١٥١ مفردة.

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

- فيما يتعلق بخاصية النوع: يُلاحظ زيادة مفردات العينة من الذكور مقارنة بأعداد الإناث حيث تُمثل نسبة الإناث ٢٨,٥% أما الذكور فيُمثلون ٧١,٥% من حجم عينة الدراسة.
 - فيما يتعلق بخاصية العمر: كانت النسبة الغالبة لمفردات العينة في الفئة العمرية من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة بحيث مُثلت ما نسبته ٢٧,٨% تلاهم العاملون من فئة ٥٠ سنة بنسبة ٢٦,٥% من مفردات العينة، ثم فئة من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٢٥,٢%، وأخيراً الفئة التي تبلغ أعمارهم أقل من ٣٠ سنة حيث يُمثلون ٢٠,٥% من حجم العينة.
 - فيما يتعلق بخاصية المؤهل العلمي: يُلاحظ أن أكبر نسبة من مفردات العينة كانوا في فئة مؤهل جامعي بنسبة ٦٢,٣%، تلاهم فئة مؤهل متوسط فاقل بنسبة ٢٨,٥% ويأتي في المرتبة الأخيرة فئة دراسات عليا (دبلومه ، ماجستير، دكتوراه) بنسبة ٩,٢% من مفردات العينة.
 - فيما يتعلق بخاصية المسمى الوظيفي: فقد اتضح أن غالبية مفردات عينة الدراسة من فئة أخصائي وذلك بنسبة ٥١%، أما فئتي مدير إدارة، وإداري فقد مثلاً ما نسبته (٢٦,٥%، ٢٢,٥%) علي التوالي لكل منهما.
 - فيما يتعلق بخاصية سنوات الخدمة الوظيفية: فقد جاء في المقدمة فئة ١٥ سنة فأكثر، وذلك بنسبة ٥٥,٦%، يليها الفئة الذين تقل عدد سنوات خدمتهم عن ٥ سنوات بنسبة ٢٧,٢% ثم فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٣,٩% أما النسبة الأقل فكانت للفئة من ١٠ سنوات الي اقل من ١٥ سنوات خدمة حيث مثلاً ما نسبته ٣,٣% من مفردات عينة الدراسة.
- ٢/٦ - نتائج المؤشرات المبدئية (توصيف متغيرات الدراسة):

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة ممثلة في معاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson)، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية ويوضح الجدول رقم (٣) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣)

توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط (R) Pearson						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
المتغير التابع (اليقظة التنظيمية)	أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)							
OM	I	DC	DL	CC	DR			
					١	٠,٥٩٢	٤,٢٤	DR
				١	** ٠,٦١١	٠,٥٣٣	٤,٢٣	CC
			١	** ٠,٦٨٧	** ٠,٦٢٦	٠,٦٢٦	٤,١١	DL
		١	** ٠,٧٤٠	** ٠,٦٠٦	** ٠,٦٤٧	٠,٦٧٥	٤,٠٦	DC
	١	** ٠,٧٧٥	** ٠,٧٣٢	** ٠,٥٩٨	** ٠,٥٧٨	٠,٦٤٨	٤,١٨	I
١	** ٠,٥٧٨	** ٠,٦٣٨	** ٠,٦٨٦	** ٠,٦٧٩	** ٠,٧٢٢	٠,٦٠٦	٤,٢٦	OM

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. ن = ١٥١ مفردة. * p<0.05 ** p<0.01

ملحوظة: (DR = الاستعداد الرقمي، CC = مركزية العملاء، DL = القيادة الرقمية، DC = الثقافة الرقمية، I = الابتكار، OM = اليقظة التنظيمية).

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

- سجلت جميع الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) قيم أعلى من المتوسط حيث كان أعلاهم في الإدراك الاستعداد الرقمي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٩٢)، وأقلهم في الإدراك الثقافة الرقمية (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٦٧٥) مما يدل أن الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣) مما يؤكد على إدراك أفراد العينة لأبعاد التحول الرقمي.
- وفيما يتعلق بالمتغير التابع (اليقظة التنظيمية) فقد بلغت قيمته أعلى من المتوسط (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٦٠٦) مما يدل أن الوسط الحسابي لهذه المتغير أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت

- خماسي التدرج (3)، وتلك النتائج تؤكد أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير اليقظة التنظيمية للبنوك الزراعية بمحافظة الوادي الجديد كان مرتفعاً.
- يتضح أيضاً من نتائج الجدول وجود علاقات ارتباط ثنائي موجبة (طردية) ، ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط قوية أو متوسطة بشكل عام، كما يُشير الجدول إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية.
- ٣/٦ - نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل (Alpha) بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في العلوم الإنسانية لتقييم الاعتمادية، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق (Validity Analysis) والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا (Alpha)، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس (Sekaran & Bougie, 2016).

ويُلاحظ من بيانات الجدول التالي رقم (٤) أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات تسجل البيانات معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٦٨٣) وكانت لمتغير مركزية العملاء، وبالتالي فقد حظيت جميع هذه المتغيرات بمعاملات ثبات مرتفعة.

ويُشير (Johnson & Christensen 2017) إلى أن قيم ألفا كرونباخ (الثبات) الأكبر من (٠,٦٠) تعد قيماً مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت بيانات الجدول التالي رقم (٤) أن درجات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع المتغيرات حيث تراوحت القيم ما بين (٠,٨٢٦) و (٠,٩٥٥) وللقائمة ككل بلغت (٠,٩٧٦). مما يعكس وجود ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود، وارتفاع صدق، وصلاحية هذه المقاييس من الناحيتين المنطقية، والإحصائية لجميع متغيرات الدراسة، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار الفروض.

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد عبارات المقياس	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق*
التحول الرقمي (المستقل كإجمالي).	٢٥	٠,٩٣٢	٠,٩٦٥
١/ الاستعداد الرقمي.	٥	٠,٧٦٨	٠,٨٧٦
٢/ مركزية العملاء.	٥	٠,٦٨٣	٠,٨٢٦
٣/ القيادة الرقمية.	٦	٠,٨٠٩	٠,٨٩٩
٤/ الثقافة الرقمية.	٥	٠,٨٣٦	٠,٩١٤
٥/ الابتكار.	٤	٠,٦٩٠	٠,٨٣١
اليقظة التنظيمية (التابع).	٩	٠,٩١٢	٠,٩٥٥
قائمة الاستقصاء ككل	٣٤	٠,٩٥٢	٠,٩٧٦

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. ن = ١٥١ مفردة.

* معامل الصدق هو ناتج الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

٥/٦ نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (*Structural Equation Modeling*) لإختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لإختبار نموذج الدراسة وفروضها (Hair et al., 2010).

١/٥/٦ تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام نموذج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لاختبار توافق نموذج القياس، وحساب الصدق والثبات، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) الخمسة، مع استخدام عبارات المتغير التابع (اليقظة التنظيمية). ويتم إجراء التحليل العائلي التوكيدي لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي؛ وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً وأنه يُظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson, & Gerbing, 1988). ويعرض الجدول (٥) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العائلي التوكيدي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

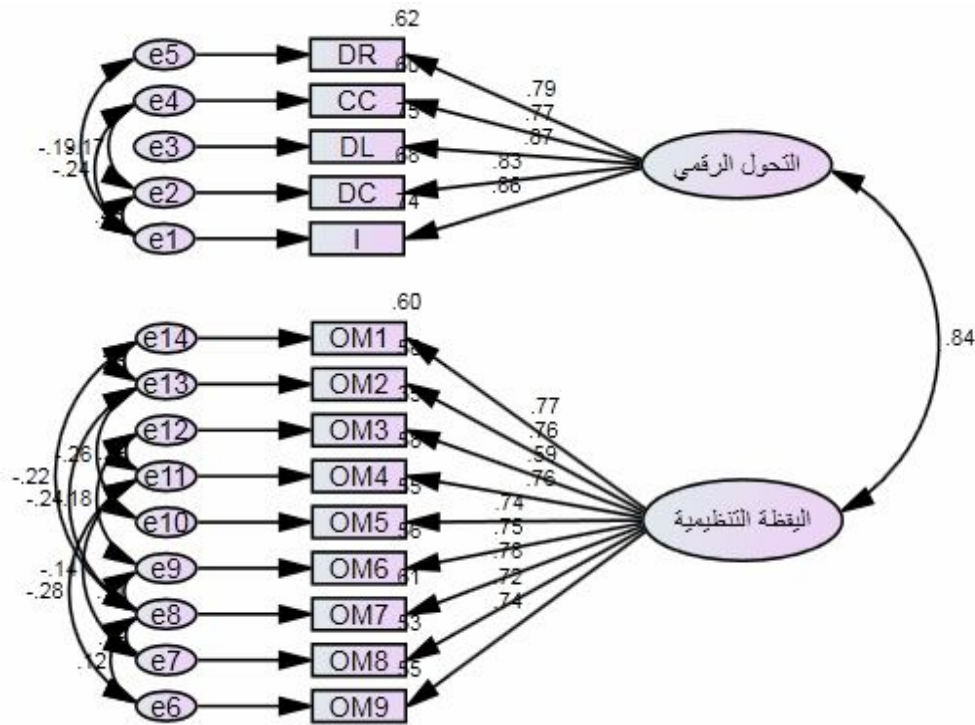
النموذج Model	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	قيمة p	حُسن المطابقة GFI	حُسن المطابقة المعدل AGFI	المطابقة المعياري NFI	توكر لويس TLI	المطابقة المقارن CFI	RMSEA
الأساسي	٢,٨٧٨	٠,٠٠٠	٠,٨١١	٠,٨٣٩	٠,٨٥٨	٠,٨٩٢	٠,٩٠١	٠,٠٩٦
المعدل	١,٦١١	٠,٠٠٢	٠,٩١٥	٠,٩٠٤	٠,٩٣٦	٠,٩٦٢	٠,٩٧٤	٠,٠٦٤

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. ن = ١٥١ مفردة.

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٥)، أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الأساسي دون إجراء أية تعديلات عليه معنوية لكن بعض المؤشرات كانت أقل من المعيار المحدد (محك القبول)، وبالتالي فقد تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي، والتي تمثلت في ربط بواقى أخطاء القياس: (e9,e12)، (e10,e13)، (e11,e12)، (e1,e2)، (e1,e4)، (e1,e5)، (e2,e4)، (e6,e8)، (e6,e11)، (e8,e9)، (e8,e13)، (e8,e14)، (e7,e11)، (e7,e8) لزيادة جودة مطابقة النموذج.

وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل الكلي للدراسة، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات المقترحة من البرنامج، وان مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة (محك القبول)، وذلك كما يلي:

- إنخفاض ناتج قسمة (CMIN/DF) والذي بلغ (1,611) وبالتالي فهي مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول والذي ينص على أنها يجب أن تكون اقل من (5).
- ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التطابق والتوافق حيث بلغت (GFI = 0,915, AGFI = 0,904, NFI = 0,936, TLI = 0,962, CFI = 0,974)، وجميع تلك القيم مقبولة لأنها أعلى من المعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أكبر من (0,90).
- كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA = 0,064)، وبالتالي فإنها مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون اقل من (0,08)، ويوضح الشكل (4) النموذج النهائي المعدل للقياس الكلي للمتغيرات، يليه جدول (6) ويوضح أدلة الصدق البنائي للنموذج ككل:



شكل رقم (4)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) النهائي للقياس الكلي لمتغيري الدراسة

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

جدول رقم (٦)

نتائج أدلة الصدق البنائي للنموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	التحميل المعياري (التشبع)	قيمة ت (C.R)	الارتباط التربيعي المتعدد = (قيمة التشبع) ^٢	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
التحول الرقمي:				٠,٩٣٢	٠,٦٧٩
الاستعداد الرقمي (DR)	٠,٧٨٧	١٠,٦٣٥ ***	٠,٦١٩		
مركزية العملاء (CC)	٠,٧٧٢	١٠,١٤١ ***	٠,٥٩٦		
القيادة الرقمية (DL)	٠,٨٦٩	١٣,٠٥٩ ***	٠,٧٥٥		
الثقافة الرقمية (DC)	٠,٨٢٦	١٦,٥٢٩ ***	٠,٦٨٣		
الابتكار (I)	٠,٨٦٢	ثابت	٠,٧٤٢		
اليقظة التنظيمية:				٠,٩١٢	٠,٥٤٦
عبارة رقم ١ (OM ₁)	٠,٧٧٤	٩,٨٤٥ ***	٠,٥٩٩		
عبارة رقم ٢ (OM ₂)	٠,٧٦٤	٩,٢٩٤ ***	٠,٥٨٣		
عبارة رقم ٣ (OM ₃)	٠,٥٩٢	٧,١٣٨ ***	٠,٣٥١		
عبارة رقم ٤ (OM ₄)	٠,٧٦١	٨,٣١٩ ***	٠,٥٧٩		
عبارة رقم ٥ (OM ₅)	٠,٧٤٥	٩,١١٨ ***	٠,٥٥٥		
عبارة رقم ٦ (OM ₆)	٠,٧٤٧	٩,١٧٧ ***	٠,٥٥٨		
عبارة رقم ٧ (OM ₇)	٠,٧٨٢	١٠,١١٠ ***	٠,٦١٢		
عبارة رقم ٨ (OM ₈)	٠,٧٢٥	٨,٨٤٧ ***	٠,٥٢٦		
عبارة رقم ٩ (OM ₉)	٠,٧٤٣	ثابت	٠,٥٥٢		

*** P < 0.001

ن = ١٥١ مفردة.

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (٦) نجد أن :

- جميع معاملات التحميل المعياري (التشبع) تتراوح معظمها بين المحك المحدد لصدق التقارب للمقياس وهو (٠,٥٠ : ٠,٩٠) مما يدل على أن عبارات مقاييس النموذج النهائي للدراسة الحالية تتمتع بصدق التقارب وأنها تقيس متغيرات متشعبة، ومقبولة إحصائياً.
- جميع قيم الارتباط التربيعي المتعدد Squared Multiple Correlation للعبارات أكبر من ٠,٥٠ بمعنى أنها ذات تحميل معياري كبير، مما يدل على صدق المقياس الكلي، وأنه يقيس ما صُمم لقياسه ككل.
- تظهر قيم "ت" (C.R) أن جميع التحويلات المعيارية للأبعاد، والعبارات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- تزيد قيم معامل الثبات لجميع متغيرات نموذج الدراسة عن ٠,٦٠ واستناداً لما أشار إليه Bagozzi & Yi (1988) و (Fornell and Larcker 1981) يمكن قبول معاملات الثبات ما دامت أكبر من (٠,٦٠) ، مما يشير إلى أن جميع أبعاد نموذج الدراسة النهائي يتوفر لها ثبات مركب جيد، وهذا يعني وجود توافق داخلي مرتفع للنموذج ككل، ويوضح ذلك أيضاً قدرة مكونات النموذج على قياس المفهوم الضمني لمتغيرات وعبارات نموذج الدراسة النهائي.
- تشير قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب (Average Variance Extracted (AVE وهو عبارة عن متوسط التباين، ومقدار التباين الذي يُفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (عبارات النموذج النهائي للدراسة) حيث أن متغير التحول الرقمي يُفسر ٦٧,٩% بينما متغير اليقظة التنظيمية يُفسر ٥٤,٦%، والبواقي للمتغيرين يرجع إلى الخطأ في القياس، وبالتالي فقيمتها مقبولتين وفقاً لما أشار إليه Segar, (1997) ، ٥٠% وهذا يعني ان المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات) والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس، وكل ذلك يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها، وبالتالي تؤكد الصدق المشترك للمقاييس.

٢/٥/٦ الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يُشير الصدق التمييزي (Discriminate Validity) إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات (Anderson & Gerbing, 1988) ، وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات

الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات، والتأكد من ان هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول التالي رقم (٧) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات، ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير:

جدول (٧)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

م	متغيري الدراسة	١	٢
١	التحول الرقمي (مستقل)	(٠,٦٧٩)	
٢	اليقظة التنظيمية (التابع)	٠,٥٣١***	(٠,٥٤٦)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. ن = ١٥١ مفردة. $P < 0.001$ ***

- القيم الموضوعية بين الأقواس تمثل متوسط التباين المحسوب للمتغير AVE.

- متوسط التباين المحسوب للمتغير AVE ينتج عن قسمة مجموع الارتباط التربيعي للأبعاد أو العبارات على عددهم.

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (٧) أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير، والمتغير الآخر، مما يؤكد الصدق التمييزي لمتغيري الدراسة.

٣/٥/٦ اختبار النموذج الهيكلي للدراسة Structural Model:

إن إتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two-Step SEM يتم فيه أولاً تقدير نموذج القياس (التحليل العامل التوكيدي CFA) في الخطوة السابقة، ثم ثانياً يتبعه تقدير النموذج الهيكلي (Hair & Anderson, Tatham & Black, 1998; Anderson & Gerbing, 1988) والذي يُعد الخطوة الثانية من نماذج المعادلة الهيكلية.

وبناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي (Anderson and Gerbing, 1988 ; Hair et al., 2010 ; Kline 2023) تأتي مرحلة اختبار

النموذج الهيكلي، وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous وهي أبعاد متغير التحول الرقمي الخمسة، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغير اليقظة التنظيمية، ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج، وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات ام لا ؟ وذلك كما يعرضها الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

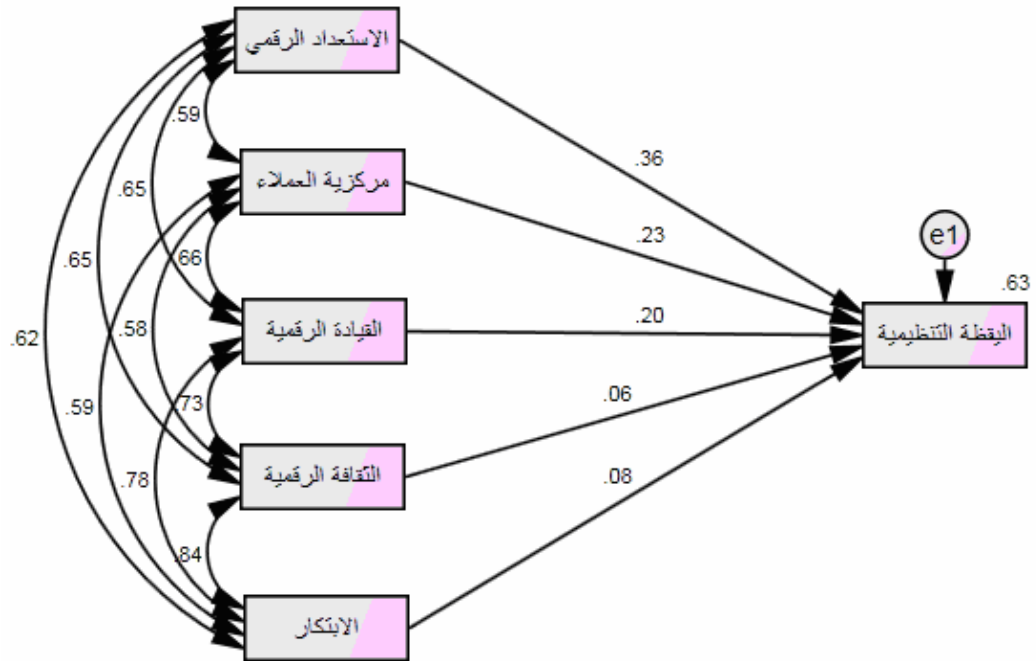
مؤشرات جودة المطابقة والتوافق للنموذج الهيكلي للدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار

RMSEA	المطابقة المقارن CFI	توكر لويس TLI	المطابقة المعياري NFI	حُسن المطابقة المعدل AGFI	حُسن المطابقة GFI	قيمة P	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	النموذج Model
٠,٠٥٣	٠,٩٩١	٠,٩٧٩	٠,٩٧٧	٠,٩٨٩	٠,٩٧٨	٠,٠٠٠	١,٠١٨	قيم مؤشرات جودة التوافق

ن = ١٥١ مفردة.

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً علي نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن النموذج يفي بشروط جودة التوافق لجميع المؤشرات (Hair et al., 2010)، وأنه لا يحتاج إلي أية تعديلات حيث تدل جميع مؤشرات جودة المطابقة أنه نموذج مطابق، ومثالي لدراسة تلك الظاهرة، ويوضح الشكل التالي رقم (٥) مسارات النموذج الهيكلي النهائي للعلاقات المباشرة بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة، وذلك بهدف اختبار الفروض.



شكل رقم (٥)

مسارات النموذج الهيكلي Structural Model النهائي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos.

وتشير نتائج الجدول رقم (٨) السابق الي ما يلي:

- إنخفاض ناتج قسمة (CMIN/DF) والذي بلغ (٢,٣٠١) وبالتالي فهي مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (٥).
- ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التوافق والتوافق حيث بلغت (GFI = 0,978, AGFI = 0,989, NFI = 0,977, TLI = 0,979, CFI = 0,991)، وجميع تلك القيم مقبولة لأنها أعلى من المعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أكبر من (0,90).
- كذلك إنخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA = 0,053)، وبالتالي فإنها مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (0,08).

١/٦ - نتائج اختبار فروض الدراسة : Study Hypothesis Test Results

تحتوى الدراسة على فرض رئيس ينبثق منه خمسة فروض فرعية، ويبين الجدول (٩) قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (٩)

معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

مستوى الدلالة P	قيمة (ت) C.R value (T)	الخطأ المعياري Standard Error (S.E)	معامل المسار المعياري (B) Estimate	المسار المباشر
معنوي	٥,٠٣٧	٠,٠٦٧	٠,٣٥٨	التأثيرات المباشرة: الاستعداد الرقمي ← اليقظة التنظيمية
معنوي	٣,٢٦٠	٠,٠٧٥	٠,٢٢٦	مركزية العملاء ← اليقظة التنظيمية
معنوي	٢,٢١٤	٠,٠٧١	٠,١٩٨	القيادة الرقمية ← اليقظة التنظيمية
NS	٠,٦٤٢	٠,٠٨٦	٠,٠٦٢	الثقافة الرقمية ← اليقظة التنظيمية
NS	٠,٨٠٩	٠,٠٧٥	٠,٠٨٢	الابتكار ← اليقظة التنظيمية

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos. ن = ١٥١ مفردة. *** P < 0.001

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) السابق النتائج النهائية للدراسة وذلك كما يلي:

- ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه "يؤثر إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للتحول الرقمي بأبعاد (الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء القيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار)

تأثيراً موجباً ومعنوياً على اليقظة التنظيمية". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية كانت نتائجها كما يلي:

- نتائج الفرض الفرعي الأول (H1.1): أتضح ان هناك تأثير إيجابي، ومعنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للاستعداد الرقمي على اليقظة التنظيمية، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) الى ان قيم معامل المسار ومستوى معنويته ($\beta = 0,358$ ، $t = 5,037$ ، $P = 0,000$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الأول.
- نتائج الفرض الفرعي الثاني (H1.2): أتضح ان هناك تأثير إيجابي، ومعنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لمركزية العملاء على اليقظة التنظيمية، حيث تُشير النتائج الى ان قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0,226$ ، $t = 3,260$ ، $P = 0,000$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.
- نتائج الفرض الفرعي الثالث (H1.3): أتضح ان هناك تأثير إيجابي، ومعنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للقيادة الرقمية على اليقظة التنظيمية ، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) الى ان قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0,198$ ، $t = 2,214$ ، $P = 0,000$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث .
- نتائج الفرض الفرعي الرابع (H1.4): أتضح ان هناك تأثير إيجابي، ولكنه غير معنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للثقافة الرقمية على اليقظة التنظيمية، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) الى ان قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0,062$ ، $t = 0,642$ ، $P = 0,521$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع جزئياً .
- نتائج الفرض الفرعي الخامس (H1.5): أتضح ان هناك تأثير إيجابي، ولكنه غير معنوي لإدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للابتكار على اليقظة التنظيمية ، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) الى ان قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0,082$ ، $t = 0,809$ ، $P = 0,420$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس جزئياً .

٧- مناقشة، وتفسير النتائج Discuss and Interpret the Results:

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة، وتفسير نتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

- ١/٧ - أشارت بيانات الجدول (٣) إلى متوسطات مستويات إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد للتحول الرقمي فكان بُعد الاستعداد الرقمي الأعلى في الإدراك (٤,٢٤)، ويليه مركزية العملاء (٤,٢٣)، ثم الابتكار (٤,١٨)، ويليه القيادة الرقمية (٤,١١) ، وأخيراً الثقافة الرقمية

(٤,٠٦)، ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك مستويات عالية لدى العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لإدراك التحول الرقمي الذي يجري على قدمًا، وساق، بجميع فروع البنك، وذلك في إطار سعي البنك لتوفير كافة احتياجات عملائه من الباحثين عن حلول مالية لتلبية احتياجاتهم من الخدمات المصرفية، والتمويلية بالمحافظة، وذلك في إطار خطة التحول الرقمي للبنك، والتي تأتي انعكاساً لاحتياجات العملاء الحاليين، والمرقبين لتواجد البنك والاستفادة من الخدمات، والمنتجات المصرفية المختلفة التي يتيحها لهم خاصة في المناطق التنموية كمحافظة الوادي الجديد.

٢/٧ - كذلك أشارت نفس بيانات الجدول (٣) إلى مستوى إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لليقظة التنظيمية وانه كان إدراك مرتفع (٤,٢٦)، وقد يرجع ذلك إحساس العاملين باليقظة التنظيمية للبنك الزراعي في الفترات الأخيرة نتيجة التحديث، والتطوير في كل مناحي العمل بالبنك (مثل: بنية تحتية لتطوير الفروع، تحول رقمي لأعمال وخدمات البنك، وتطوير وتحديث أساليب العمل التقليدية بالبنك) وهو ما يمثل يقظة تنظيمية من وجهة نظر العاملين بتلك الفروع .

٣/٧ - مناقشة وتفسير نتيجة فرض الدراسة، وفروضه الفرعية:

يختبر فرض الدراسة التأثيرات المباشرة بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة من جانب، واليقظة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير موجب بين أبعاد التحول الرقمي واليقظة التنظيمية، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع منطوق الإضافة العلمية التي سعت الدراسة الحالية للوصول إليها بناءً على الربط بين نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة (e.g. Ande, 2020 ; Ardito et al., 2021; Zuo et al. 2021 ; Boufounou et al., 2022 ; Hassan, 2022 ; Oredo & Dennehy, 2022 ; Nguyen & Than, 2022; Huang, 2023) ويُمكن تفسير ذلك كما يلي:

١/٣/٧ - مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الأول (H1.1): ويهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير المباشر للاستعداد الرقمي على اليقظة التنظيمية، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي للاستعداد الرقمي على اليقظة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى قيام إدارة البنك بالاستعداد الرقمي، واعداد خطط التطوير والتحديث، وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بفروع البنك، وسعى الإدارة أيضاً إلى استخدام الأصول الرقمية لتعظيم الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي يمتلكها البنك مما كان له تأثير إيجابي على اليقظة التنظيمية.

٢/٣/٧ - مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثاني (H1.2): ويهدف هذا الفرض الى اختبار التأثير المباشر لمركزية العملاء على اليقظة التنظيمية، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي لمركزية العملاء على اليقظة التنظيمية، وقد يرجع ذلك الى تركيز فروع البنك بالمحافظة على العملاء عن طريق قيام إدارات تلك الفروع بتطبيق منهجية التركيز على العميل، وذلك من خلال فهم احتياجات العميل بالمحافظة، واستخدام تقنيات جديدة لتلبية تلك الاحتياجات، وتقديم خدمات جديدة للعملاء، وبحيث قام البنك بتطوير هيكله التنظيمي بما يُتيح اتخاذ قرارات للتركيز على العميل، وتلبية كل احتياجاته المالية والمصرفية مثل: خدمات القروض، وتمويل مشاريع البتلو، وبرامج المشاركة مع المزارعين وغيرها من الخدمات التي تلبي رغبات العميل بالمحافظة، وهو مما أدى في النهاية إلى التأثير الإيجابي على يقظة البنك ومعرفة احتياجات عملائه.

٣/٣/٧ - مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثالث (H1.3): ويهدف هذا الفرض الى اختبار التأثير المباشر للقيادة الرقمية على اليقظة التنظيمية، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الرقمية على اليقظة التنظيمية، وقد يرجع ذلك الى توافر قيادات رقمية بفروع البنك الزراعي المصري بالمحافظة كانت لها الدور الأكبر في تطوير ابتكارات جديدة في عروض الخدمات البنكية، وتكيف تلك القيادات مع ظروف البيئة المتغيرة بمحافظة الوادي الجديد الواعدة، وبما أدى إلى التأثير الإيجابي على أعمال البنك وأدائه، وكذلك كان لتفكير قيادات البنك بايجابية نحو المستقبل، واستخدام قنوات اتصال جديدة ومبتكرة مع العملاء وكذلك التحسين المستمر للأعمال، والأنشطة البنكية كل ذلك كان له تأثير موجب على يقظة البنك التنظيمية، ونظرته نحو المستقبل .

٤/٣/٧ - مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الرابع (H1.4): ويهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير المباشر للثقافة الرقمية على اليقظة التنظيمية، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ولكنه غير معنوي للثقافة الرقمية على اليقظة التنظيمية، وقد يرجع ذلك الى على أساس أنه كلما أمتلك مديري البنوك ثقافة ومهارات وخبرات لتنفيذ إستراتيجية البنك الرقمي، كلما أمتلك مديري البنوك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على ممارسات البنك، وكلما يمتلك مديري البنك القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل : وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في أنجاز العمل، كلما انعكس ذلك علي ايجابياً على اليقظة التنظيمية للبنك.

٥/٣/٧ - مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الخامس (H1.3): ويهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير المباشر للابتكار على اليقظة التنظيمية، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ولكنه غير معنوي للابتكار على اليقظة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى سعي موظفي للإبداع والابتكار في تقديم الخدمة لعملاء البنك من خلال استخدام تقنيات الذكاء الصناعي، وسعي موظفي البنك إلى استخدام التطبيقات الذكية (التليفون المحمول) في الوصول إلى الخدمات البنكية، وسعي موظفي البنك لاختراع نماذج أعمال رقمية، والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح من المزارعين، والعملاء مع البنك، فإن كل ذلك بلا شك انعكس إيجابياً على تعزيز اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي بمحافظة الوادي الجديد.

٨/ استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة، والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية يُمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

١/٨ - نستنتج من ارتفاع متوسطات إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التحول الرقمي جميعها (الاستعداد الرقمي، ومركزية العملاء، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار) والتي تراوحت بين (٤,٠٦) و (٤,٢٤) ارتفاع درجة إدراكهم لتوافر التحول الرقمي للبنك، نتيجة الجهود الدعوية التي تضعها قيادات، ومجلس إدارة البنك الزراعي المصري على مستوى الدولة المصرية، مع وضع خطط إستراتيجية لفترات طويلة الأمد التي تدعم التحول الرقمي، وهذا يعد من العوامل الأساسية التي تساعدها في تحقيق التحول الرقمي بالبنك الزراعي المصري بمحافظة كجزء من منظومة متكاملة لخدمة القطاع الزراعي المصري تنفيذاً لرؤية الجمهورية الجديدة، وتحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ للدولة المصرية.

٢/٨ - كذلك نستنتج من ارتفاع إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد لليقظة التنظيمية (٤,٢٦)، وجود خريطة لمهارات ومواهب كل موظف بالبنك، ومناقشة بدائل أداء الأعمال، والتعلم من الأخطاء وطرق التعامل معها، وفي حالة حدوث مشكلة يستفيد موظفي البنك بمهارات زملائهم للتعامل معها وحلها، مع الاستباق وتحديد الأنشطة الصعبة التي قد يخطئ فيها الموظفين وذلك لمنعها، وفي حالة حدوثها - خاصة المشكلات الناشئة والجديدة - يتعاون جماعة العمل لحلها، وكل ما تم ذكره آنفاً يُمثل يقظة تنظيمية للبنك الزراعي في الآونة الأخيرة.

٣/٨- أثبت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب للاستعداد الرقمي على اليقظة التنظيمية، ونستنتج من ذلك أن الاستعداد الرقمي الذي تم بذله في فروع البنك الزراعي المصري بالمحافظة في الآونة الأخيرة كان له دور كبير من الإسهام في تعزيز، وزيادة اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي.

٤/٨- أشارت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب لمركزية العملاء على اليقظة التنظيمية، ونستنتج من ذلك التركيز على العملاء، ومعرفة احتياجاتهم، المالية، والمصرفية، وتلبيتها على الدوام يؤدي الى زيادة اليقظة التنظيمية.

٥/٨- توصلت النتائج أيضاً إلى صحة وجود تأثير موجب للقيادة الرقمية على اليقظة التنظيمية، ونستنتج من ذلك أن توافر قادة لعملية الرقمنة بالبنك الزراعي المصري بالوادي الجديد قد ساهم في التأثير الموجب على اليقظة التنظيمية.

٩- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود دلالات على مستوى النظرية، والتطبيق يُمكن إبرازها كالتالي:

١/٩ - على مستوى النظرية:

تساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي، واليقظة التنظيمية، من خلال تقديم دليل علمي للربط بين هذين المتغيرين، الأمر الذي قد يترتب عليه زيادة اهتمام الباحثين بالبيئة العربية بتلك الموضوعات، خاصة أن موضوع التحول الرقمي بدأ يأخذ اهتمام تزايد ونيرته في الآونة الأخيرة في جميع المجالات، والأعمال بمختلف المؤسسات، وبمختلف دول العالم، وبالتالي فتلك الموضوعات يجب أن تلقى اهتمام أكبر بالبيئة العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية.

٢/٩ - على المستوى التطبيقي:

أشارت نتائج الدراسة على وجود تأثير موجب، ومعنوي للاستعداد الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية، ويُعطي ذلك دلالة على انه كلما تبني البنك إستراتيجية رقمية واضحة و متماسكة، وحدد البنك الأهداف الإستراتيجية المناسبة لسياسة البنك الرقمية، وكان لدى البنك لدي الإدارة خطة شاملة لتطبيق المبادرات الرقمية، كلما أدى كل سبق إلى يقظة التنظيمية اكبر للبنك، ومما يؤدي لامتلاك البنك مزايا تنافسية، واستعداد رقمي

تؤهله لاكتساح السوق المصرفي المصري خاصة في المجال الزراعي المرتبط بالأمن الغذائي للدولة المصرية، وحماية أمنها القومي الاستراتيجي، وهذا يُدلل أيضاً على خضوع فروع البنك حالياً لأكبر عملية تطوير وهيكله في تاريخه، ليوكب التطور المتسارع في القطاع المصرفي المصري والعالمي، وبما يمكنه من قيادة قاطرة التنمية الاقتصادية، لمواكبة التحولات الاقتصادية المتسارعة، التي تشهدها الدولة المصرية.

كذلك فإن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير موجب، ومعنوي لمركزية العملاء كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية، يُعطي دلالة عملية للمسؤولين ومديري الإدارات انه كلما تم وتدعيم التركيز على العميل وربطها بمعايير وإستراتيجية التحول الرقمي بالبنك، وتوفير متطلباتها البشرية، والتقنية والإجرائية، وتبني نشر ثقافة "مركزية العميل" في المقام الأول بالتركيز على احتياجاته، ورغباته في جميع مناحي العمل المصرفي، كلما أدى ذلك في نهاية المطاف إلى زيادة اليقظة التنظيمية لفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد.

كما أشارت نتائج الدراسة على وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية، ويُستنتج من ذلك انه كلما أمتلك مديري البنوك مهارات، وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية البنك الرقمي، وكلما أمتلك مديري البنوك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على ممارسات البنك، وكلما أمتلك مديري البنك القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل : وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وتطبيقات البرامج الهاتفية في أنجاز العمل، كلما انعكس جميع ما سبق أنفاً علي تعزيز، وزيادة اليقظة التنظيمية بالبنك الزراعي المصري.

١٠- توصيات الدراسة، وتطبيقاتها الإدارية:

من خلال نتائج الدراسة ودلالاتها يُمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات وفقاً لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

١/١٠- ضرورة قيام مجلس إدارة البنك الزراعي بتدعيم التحول الرقمي بأحدث الوسائل والأدوات، ويُمكن أن يتم تفعيل تلك التوصية عن طريق الآتي:

- إنشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة المتعلقة بالتحول الرقمي (IT)، وتوفير الأجهزة الحديثة، والبرامج المتنوعة، والأنظمة التقنية الحديثة لتطبيق التحول الرقمي في تقديم خدماتها البنكية لتحقيق رضا العملاء ، وتجديد البنية التحتية الأساسية المتاحة حالياً لتكنولوجيا المعلومات بالبنوك الزراعية .

- تعيين أفراد جدد من ذوي الخبرات، والكفاءة التكنولوجية مثل: خريجي كليات الحاسبات والمعلومات، والذكاء الصناعي لاحتياج البنوك الزراعية لتلك التخصصات لدعم جهود التحول الرقمي بها.
- تدريب العاملين، وقيادات البنك الزراعي المصري على التحول الرقمي لان نجاح عملية التحول الرقمي، يتطلب قدرات، ومهارات، وخصائص شخصية للقيادات، والعاملين، قد لا تتاح حالياً بشكل كامل على سبيل المثال: بعض القيادات الحالية يفتقر للعديد من المهارات المتعلقة بالتحول الرقمي (تقادم المهارات نتيجة الفجوة بين الأجيال).
- أن يقوم مجلس إدارة البنك الزراعي المصري بوضع الخطط المناسبة لإدارة التحول الرقمي مع توفير لوائح وتشريعات منظمة له.
- إعداد تقارير دورية لتقييم مدى نجاح التحول الرقمي بما يُمكن من الارتقاء به باستمرار، وإجراء التعديلات بما يتناسب مع ظروف فروع البنوك الزراعية، والبيئات الموجودة بها.
- ٢/١٠- ضرورة العمل على دعم اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي في العصر الحالي، ويُمكن تفعيل هذه التوصية من خلال الآتي:
- تدعيم وزيادة وسائل الاتصال الحديثة بالعملاء مثل: الانترنت البنكي، التطبيقات الحديثة على الهواتف الذكية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومتابعة إرهابات، واتجاهات، وأفكار البنوك الأخرى المحلية، والعالمية في هذا الصدد، وتطبيق المفيد منها على البنك الزراعي المصري.
- تعميق مفهوم العمل الجماعي Team Work والمشاركة بإيجابية في مجموعات أو فرق العمل التي يجب أن تحرص قيادات البنك الزراعي المصري بمختلف المستويات على تكوينها، فمن شأن ذلك أن يجعل العاملين على تواصل مستمر لخدمة العمل، وحل أية مشكلات، والتعاون بانسجام لتنفيذ خطط وبرامج تهدف للتحول الرقمي، ولزيادة اليقظة التنظيمية.
- بناء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الشفافية الإدارية، وتكون بعيدة عن التسلط، والعقاب، وديكتاتورية القائد.
- إدراج دورات التحول الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية للمؤسسات ضمن خطة الدورات الهادفة إلى تطوير مهارات العاملين بالبنك الزراعي المصري.

- لاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية التي يتم القيام بها في مجال اليقظة التنظيمية، وتطبيق توصياتها.

٣/١٠- توصيات عامة موجهة لوزارة الزراعة المصرية، ولمجلس ادارة البنك الزراعي المصري:

- التعاون مع كل من وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني، وكذلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إنشاء مدارس أو كليات للتكنولوجيا التطبيقية للمساهمة في إمداد سوق العمل المصري بالعمالة الفنية المؤهلة، والمدرّبة للعمل بالقطاع الزراعي أسوة ببعض النماذج المشابهة التي أنشئت مؤخراً بالجمهورية الجديدة (مثل: مدارس We للتكنولوجيا التطبيقية، والجامعة المصرية الألمانية للتكنولوجيا التطبيقية، وفروع الجامعة التكنولوجية ببعض المحافظات).
- الابتعاد عن الوساطة، والمحسوبية في إجراءات التعيين بالبنوك الزراعية، والابتعاد عن تغليب العلاقات، والأهواء الشخصية على المهنية، وتغليب مصلحة البنك أولاً (يُمكن عمل اختبارات للمتقدمين، وترتيبهم، والمفاضلة بينهم حسب المجموع، والتقدير الأعلى، والتركيز على نتيجة الاختبارات، والدورات والمهارات التي يتمتع بها المتقدم للعمل).

ويعرض الجدول التالي رقم (١٠) خطة عمل إرشادية لتنفيذ توصيات الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
١/ تدعيم التحول الرقمي بأحدث الوسائل والأدوات.	- إنشاء وحدات للقيام بالتحول الرقمي ، وتوفير الأجهزة والبرامج المتنوعة، وتجديد البنية التحتية بالبنوك. - تعيين أفراد جدد من ذوي الكفاءة التكنولوجية. - تدريب العاملين، وقيادات البنك على التحول الرقمي - وضع الخطط المناسبة لإدارة التحول الرقمي مع توفير نواتج وتشريعات منظمة له. - إعداد تقارير دورية لتقييم مدى نجاح التحول الرقمي.	- لدورها في تدعيم التحول الرقمي. - لإتجاح التحول الرقمي بالبنوك. - لتطبيق الخطط وبرامج العمل المتعلقة بالتحول وتقييمها.	- بصفة مستمرة في جميع فروع البنك. - عند الاحتياج. - بصفة مستمرة لصفوف المهارات. - على مدار العام وتحديد فترات دورية للقيام بذلك.	- مجلس إدارة البنك الزراعي المصري. - إدارة التعيينات. - إدارات التدريب. - قيادات البنك، ومديرو الإدارات. - الرئيس المباشر.
٢/ دعم اليقظة التنظيمية للبنك الزراعي لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي	- تدعيم، وزيادة وسائل الاتصال الحديثة بالعلاء مثل: الانترنت البنكي، التطبيقات الحديثة على الهواتف الذكية، - تعميق مفهوم العمل الجماعي. - بناء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الشفافية الإدارية. - إدراج دورات التحول الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية ضمن خطة الدورات.	- لتحقيق رضا العملاء وتدعيم اليقظة التنظيمية. - لإتجاح التحول لرقمي. - لتطوير مهارات العاملين بالبنك بما يؤدي إلى يقظة البنك.	- البدء في ذلك من الآن وبكثافة. - بصفة مستمرة.	- مجلس إدارة البنك الزراعي المصري. - قيادات البنك الزراعي المصري ومديرو الإدارات. - إدارات التدريب.

المصدر: من إعداد الباحثان.

١١/ آفاق البحث المستقبلية.

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات ما تزال لها أوجه قصور، الأمر الذي قد يفتح المجال أمام الباحثين، ويمثل قاعدة، وأساس لانطلاق دراسات أخرى في المستقبل تضيف إلى الرصيد العلمي المتصل بهذا المجال مثل الآفاق المستقبلية التالية:

١/١- نظراً لأن نتائج التأثيرات المباشرة لبعدي الثقافة الرقمية، والابتكار على اليقظة التنظيمية كانت غير معنوية (NS)، وبالتالي فإن تلك النتيجة تفتح المجال لمزيد من الاهتمام البحثي مستقبلاً لدراساتها، وتطبيقها على فئة أخرى (مثل: العاملين بالوحدات التي لها علاقة مباشرة بوضع خطط، وبرامج التحول الرقمي) ربما تختلف النتائج في تلك الحالة.

٢/١١- نظراً لصعوبة الحصول على بيانات موضوعية عن الأداء المالي، والربحية من البنوك الزراعية بمحافظة الوادي الجديد بسبب المخاوف المتعلقة بالخصوصية، فمن الممكن القيام بدراسة مستقبلية لمعرفة

تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي والربحية للبنوك الزراعية بإحدى محافظات الجمهورية، خاصة ان الدراسات الأجنبية قد ركزت في الفترة الأخيرة على معرفة آثار التحول الرقمي على الأداء، والربحية (e.g. .Trang et al., 2022 ; Huang, 2023)

٣/١١- نظراً لكون الدراسة الحالية تناولت العلاقات المباشرة بين أبعاد التحول الرقمي، واليقظة التنظيمية، يعتقد الباحثان وجود أهمية علمية، وعملية لدراسة بعض المتغيرات الوسيطة في هذه العلاقة (مثل: الشفافية الإدارية) لان أفراد الدراسة أثناء إجراء الدراسة الميدانية كانوا يقولون أنهم يريدون شفافية إدارية للكثير من الأمور التي تطبق عليهم.

٤/١١- إجراء دراسة تتناول مدى وجود فروق معنوية في إدراك العاملين بفروع البنك الزراعي المصري لأبعاد التحول الرقمي أو اليقظة التنظيمية تبعاً للعوامل الديموجرافية الخاصة بالنوع، أو المستوي التعليمي، أو الخبرة، وغيرها، فربما تظهر نتائج ومدلولات تثري المجال البحثي في تلك القضية تحديداً.

٥/١١- تطبيق نموذج الدراسة الحالية على بعض القطاعات الخدمية الأخرى بالدولة مثل: الشركة المصرية للاتصالات (We) كأحد الشركات الرائدة التي يجري بها تحول رقمي كبير لمواكبة متطلبات العصر وأدواته.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الحداد، رشا محمد حمدي (٢٠٢٢). "أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة: دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مارس.

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). "بحوث التسويق : المبادئ والقياس والطرق"، الطبعة الأولى، أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

الفاروق، طارق عمر (٢٠٢٢). "دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية : بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٥(١)، مارس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Chalabi, M., & Bahram, L. (2018). **The Digital Transformation of the Swedish Banking Industry: A study on the digitalization of Swedish banks and how it affects their perspective on customer experience**, Master Thesis, Faculty of Social Sciences, Uppsala University, Sweden.

Alzhanova, F. G., Kireyeva, A. A., Satpayeva, Z. T., Tsoy, A. A., & Nurbatsin, A. (2020). Analysis of the level of technological development and digital readiness of scientific-research institutes. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(12), 1133-1147.

Ande, D. F. (2020). Mindfulness and Organizational Change: Where Is the Bridge?. **The 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World, Science and Technology**, 310-318. Retired from

https://www.researchgate.net/publication/339081272_Mindfulness_and_Organizational_Change_Where_is_the_Bridge

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, **Psychological Bulletin**, 103(3), 411- 423.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. **Journal of Product Innovation Management**, 38(1), 4-20.
- Ardito, L., Raby, S., Albino, V., & Bertoldi, B. (2021). The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance. **Journal of Business Research**, 123, 44-56.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Blegen, M., De Geest, S. & Schwendimann, R. R. (2013). Validity and reliability on three European language versions of the Safety Organizing Scale. **International Journal for Quality in Health Care**, 25 (2), 157-166.
- Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in Thailand 4.0 Era. **Veridian E-Journal**, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 11(5), 295-307.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. (16), No.(1),:74-94.
- Bayraktar, A., & Oly Ndubisi, N. (2014). The role of organizational mindfulness in firms' globalization and global market performance. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 16(1), 26-46.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study, Mediterranean Conference on Information Systems. Retired from <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. **Information & Management**, 47(7-8), 341-349.
- Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Journal Współczesna Gospodarka*, 10(3), 11-19. Retired from

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=988204>

Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital transformation of the Greek banking sector in the COVID era. **Sustainability**, 14(19), 11855. Retired from

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/11855>

Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(1), 17-33.

Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M. (2021, February). An analysis of digital leadership in the pandemic covid-19 ERA. In 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020) (pp. 156-159). Atlantis Press.

Dash, G., & Chakraborty, D. (2021). Digital transformation of marketing strategies during a pandemic: Evidence from an emerging economy during COVID-19. **Sustainability**, 13(12), 6735. Retired from

<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6735>

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. **International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership**, 45-56.

Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. **Technology Innovation Management Review**, 10(4).

Fatoki, O. (2014). The entrepreneurial alertness of immigrant entrepreneurs in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(23), 722.

Fernández-Rovira, C., Valdés, J. Á., Molleví, G., & Nicolas-Sans, R. (2021). The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. **Technological Forecasting and Social Change**, 162, 120339.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Jr., & William, C. B & Barry, J.B. & Rolph. E.A. (2010). **Multivariate Data Analysis**, (7th ed.), New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). **Multivariate Data Analysis** (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Hassan, M. Z. (2022). The role of strategic vigilance in enhancing sustainable organizational performance through the mediating role of strategic renewal. Analytical research for a sample of workers in Pepsi-Cola Company. **Business and Management**, university of warith al-anbiyaa, 12 (4)221-235
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: Development paths and prospects. **Journal for Labour Market Research**, 49(1), 1-14. Retired from <https://labourmarketresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s12651-016-0200-6>
- Huang, Z. (2023). Research on the Impact of Digital Transformation of Commercial Banks on Profitability. In **SHS Web of Conferences** (Vol. 163). EDP Sciences. Retired from <https://www.proquest.com/docview/2807894564?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true&source-type=Conference%20Papers%20&%20Proceedings>
- Jackson, N., Corpakis, D., & Steiber, A. (2022). Sociological traditions as a complementary lens to better understand digital transformation policies. **Digital Policy, Regulation and Governance**, 24(1), 30-51.
- Johnson, N., Veletsianos, G., & Seaman, J. (2020). US Faculty and Administrators' Experiences and Approaches in the Early Weeks of the COVID-19 Pandemic. **Online Learning**, 24(2), 6-21.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, (6th ed.). Sage Publications.
- Kaondera, P. R., Chikazhe, L., Munyimi, T. F., & Nyagadza, B. (2023). Buttressing customer relationship management through digital transformation: perspectives from zimbabwe's commercial banks. **Cogent Social Sciences**, 9(1), 2191432.

- Karabey, C. N., & Bingol, D. (2015). Entrepreneurial alertness in Turkey: human and social capital perspectives. **International Journal of Business and Social Research**, 5(4), 34-51.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(3), 204. Retired from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122009738>
- Kline, R .B. (2023). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, (2nd ed.), New Yourk: A Division of Guilford Press.
- Kopti, K. B. S. (2022). **The Impact of Digital Transformation on Business Performance: An Empirical Study on Commercial Banks in Jordan**, Unpublished PhD Thesis , University of Petra (Jordan).
- Lee, K., Kim, Y., & Koh, D. (2016). Organizational learning, top management team's entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms. **Asian Journal of Technology Innovation**, 24(3), 338-360.
- León, Y. L., & Mu, E. (2021). Organizational mindfulness assessment and its impact on rational decision making. **Mathematics**, 9(16), 1851.
- Lin, C., & Kunnathur, A. (2019). Strategic orientations, developmental culture, and big data capability. **Journal of Business Research**, 105, 49–60.
- Machado, C. G., Almström, P., Öberg, A. E., Kurdve, M., & Almashalah, S. Y. (2020). **Maturity Framework Enabling Organizational Digital Readiness**. In SPS2020 (pp. 649-660). IOS Press.
- Malhotra, N. K., Lee, O. F., & Uslay, C. (2012). Mind the gap: the mediating role of mindful marketing between market and quality orientations, their interaction, and consequences. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 29(6), 607-625.
- McCaffrey, M. (2014). On the theory of entrepreneurial incentives and alertness. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(4), 891-911.

- Mhlongu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. **South African Journal of Information Management**, 21(1), 1-10.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation?. **The Journal of Social Sciences Research**, 832-841.
- Nasution, R. A., Rusnandi, L. S. L., Qodariah, E., Arnita, D., & Windasari, N. A. (2018). The evaluation of digital readiness concept: existing models and future directions. **The Asian Journal of Technology Management**, 11(2), 94-117.
- Nguyen, N. P., & Thanh Hoai, T. (2022). The impacts of digital transformation on data-based ethical decision-making and environmental performance in Vietnamese manufacturing firms: The moderating role of organizational mindfulness. **Cogent Business & Management**, 9(1), 2101315.
- Nguyen, N. P., Wu, H., Evangelista, F., & Nguyen, T. N. Q. (2020). The effects of organizational mindfulness on ethical behavior and firm performance: Empirical evidence from Vietnam. **Asia Pacific Business Review**, 26(3), 313-335.
- Oredo, J., & Dennehy, D. (2022). Exploring the Role of Organizational Mindfulness on Cloud Computing and Firm Performance: The Case of Kenyan Organizations. **Information Systems Frontiers**, 1-22.
- Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping research on customer centricity and sustainable organizations. **Sustainability**, 12(19), 7908.
- Perera, N. (2021). Impact of digital transformation in measuring business performance of small & medium scale businesses in Sri Lanka. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, 5(7), 1-25.
- Petrakaki, D. (2018). Re-locating accountability through technology: From bureaucratic to electronic ways of governing public sector work. **International Journal of Public Sector Management**, 31(1), 31-45.

- Rachinger, M., Korajman, I., & Müller, C. (2019). Systematic literature review of business model innovation in business ecosystems. In ISPIIM Conference Proceedings (pp. 1-22). **The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM)**.
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. **Academy of management learning & education**, 10(2), 188-203.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. **Computer standards & interfaces**, 63, 67-82.
- Segar, A. (1997). **Assessing the Unidimensionality of Measurement and Illustration with the Context of Information Systems Research**. *Omega*, 25(1) 107 – 121.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. John Wiley & Sons.
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. **Technology in Society**, 67, 101763.
- Sonono, B. (2017). **The Effects of The Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers: Case study of a Large Swedish Bank**, Unpublished Master Thesis, Uppsala University, Sweden. Retired from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1115984&dswid=-9221>
- Soomro, M. A., Hizam-Hanafiah, M., & Abdullah, N. L. (2020). Digital readiness models: A systematic literature review. **Compusoft**, 9(3), 3596-3605.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of business venturing**, 27(1), 77-94.
- Trang, D. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from vietnamese commercial banks. **Journal of Risk and Financial Management**, 15(1), 21.
- Urban, B. (2020). Entrepreneurial alertness, self-efficacy and social entrepreneurship intentions. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 27(3), 489-507.

- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Managing Digital Transformation**, 13-66.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. **Academy of Management Learning & Education**, 11(4).
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). **Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world**. John Wiley & Sons.
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): A conceptual framework. In Complex, Intelligent and Software Intensive Systems: **Proceedings of the 14th International Conference on Complex, Intelligent and Software Intensive Systems (CISIS-2020)** (pp. 471-476). Springer International Publishing.
- Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What are the main dimensions of digital transformation? Case of an industry. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, 8(4), 9962-9970.
- Zeithaml, V. A. (2018). **How do you Measure Service Quality. Mapping Out Marketing: Navigation Lessons from the Ivory Trenches**, 35(0.20), 0-80.
- Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. **Technology in Society**, 68, 101841.
- Zuo, L., Strauss, J., & Zuo, L. (2021). The Digitalization Transformation of Commercial Banks and its Impact on Sustainable Efficiency Improvements Through Investment in Science and Technology. **Sustainability**, 13(19), 11028. Retired from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/19/11028>

قائمة استقصاء

موجهة إلي العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

نقوم بإعداد بحث علمي للتقدم للترقية إلى وظائف الأساتذة المساعدين، وذلك بعنوان " تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد "

ويسعدنا أن نطلب من سيادتكم المساعدة باستيفاء قائمة الاستقصاء هذه، ونود ان نلفت انتباه سيادتكم إلي أن إجابتكم عن أسئلة هذه القائمة أحد أهم المصادر التي سيتم الاعتماد عليها لإنجاح إعداد هذه البحث العلمي ويتوقف ذلك النجاح علي مدي مساهمتكم بصورة صادقة، حيث أن هذه المعلومات سوف تستخدم لخدمة أغراض البحث العلمي، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإنه غير مطلوب الاسم.

عظيم تحياتنا لكم، وشاكرين ومقدرين مقدماً ما ستساهمون به من آراء في نجاح ذلك البحث، وما ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستقصاء. آملاً من الله عز وجل أن يحظى بعنايتكم الخاصة رغبة منكم في مساعدة الباحثين بمصرنا الحبيبة.

والله الموفق والمستعان،،،

الباحثان

دكتورة

كوكب احمد محمد رضوان
مدرس المحاسبة
المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج
٠١٠٩٧٥٥٦٤٠٩

دكتور

مصطفى سيد خلف الله عبدالمنعم
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة أسيوط
٠١٠٢٠٠٢٥٠٨٥

الجزء الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التحول الرقمي (*) بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع دائرة حول درجة الموافقة التي تُعبر - بصورة صادقة - عن وجهة نظرك وذلك لكل عبارة من العبارات التالية:

درجة الموافقة					العبارات	الرمز الإحصائي	م
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً			
الاستعداد الرقمي: Digital readiness(DR)							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بإتباع أسلوب مرن في عملية التطوير التكنولوجي.	DR1	١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك باستخدام التدريب المستهدف لجميع الأقسام.	DR2	٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك باستخدام الأدوات الرقمية للابتكار في الخدمات.	DR3	٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بدعم الوظائف الهامة بواسطة أفضل الموظفين.	DR4	٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتضمين المهارات الرقمية في جميع أنحاء العمل به.	DR5	٥
مركزية العملاء: Customer Centricity(CC)							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتطبيق منهجية التركيز على العميل.	CC1	١٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بفهم احتياجات العميل من خلال أقسامه.	CC2	١٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك باستخدام تقنيات جديدة لتلبية احتياجات العميل.	CC3	١٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة للعملاء.	CC4	١٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتطوير هيكل تنظيمي يتيح اتخاذ قرارات التركيز على العميل.	CC5	١٧
القيادة الرقمية: Digital Leadership (DL)							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	تقول قيادة البنك بتطوير ابتكارات جديدة في عروض الخدمات.	DL1	١٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	تقوم قياده البنك بالتكيف مع البيئة المتغيرة.	DL2	٢٠

(*) توضيح: يقصد بالتحول الرقمي : عملية الانتقال من نظام تقليدي للمعاملات إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من الأبعاد، والمتطلبات تتمثل في وضع إستراتيجية والاستعداد للتحول الرقمي، والتركيز على العميل، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر قيادة رقمية، والابتكار في الخدمات المقدمة.

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	قيادته البنك لديها القدرة بالتأثير على الإيجابي على أعماله.	DL3	٢١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	قيادته البنك تفكر بايجابية نحو المستقبل.	DL4	٢٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	تقوم قيادته البنك باستخدام قنوات اتصال جديدة ومبتكرة.	DL5	٢٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	تقوم قيادته البنك باستخدام التحسين المستمر للأعمال، والأنشطة.	DL6	٢٤
الثقافة الرقمية: Digital Culture (DC)							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	توفر التقنيات الرقمية القدرة علي أداء عمليات مصرفية متكاملة.	DC1	١٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	تساعد الأعمال الرقمية البنوك في خلق خدمات مبتكرة وإبداعية.	DC2	٢٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	لدي موظفي البنك معرفة شاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في البنوك.	DC3	٢١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	لدي موظفي البنك معرفة شاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف البنكية في تلقي الخدمات المصرفية.	DC4	٢٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يستطيع موظفي البنك جعل تطبيقات الهواتف البنكية أكثر فعالية مثل إمكانية فتح الحسابات المختلفة والحصول على الدعم الكامل وإشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية.	DC5	٢٣
الابتكار: Innovation (I)							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يسعى موظفي البنك لاستخدام تقنيات الذكاء الصناعي .	I1	٢٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يعمل موظفي البنك علي استخدام التطبيقات الذكية (التليفون المحمول) في الوصول إلي الخدمات البنكية.	I2	٢٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يسعى موظفي البنك لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين عمليات أنشطة الاقتصادية.	I3	٢٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يسعى موظفي البنك لاختراع نماذج أعمال رقمية، والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح.	I4	٢٧

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس اليقظة التنظيمية **Organizational Mindfulness** (*)

والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (✓) فوق الخانة (الرقم) التي تعبر - بصورة صادقة - عن وجهة نظرك وذلك لكل عبارة من العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١	OM1	لدينا بالبنك خريطة جيدة لمهارات ومواهب كل موظف.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	OM2	نناقش البدائل حول كيفية القيام بأنشطة عملنا الاعتيادية.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣	OM3	نتحدث كموظفين عن الأخطاء التي تقع لمعرفة طرق التعلم منها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	OM4	عند محاوله حل مشكله ما فإننا نستفيد من المهارات المتميزة لزملائنا بالعمل.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	OM5	نقضي بعض الوقت في تحديد أنشطة العمل التي لا نريد ان نخطئ فيها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	OM6	نناقش مهاراتنا المتميزة مع بعضنا البعض حتى نعرف من لديه المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة بموضوع معين.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	OM7	عندما تحدث الأخطاء في العمل نناقش كيف كان بإمكاننا منعها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	OM8	عندما تحدث أزمة فإننا نجمع خبراتنا الجماعية بسرعة لمحاولة حلها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٩	OM9	عند مناقشه المشكلات الناشئة والجديدة مع زملاء العمل نناقش عادة ما الذي يجب البحث عنه لحلها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

(*) توضيح: يقصد باليقظة التنظيمية: قدرة المنظمة على التمييز بين الأحداث المحتملة، وخاصة ظهور التهديدات، والقابلية للاستجابة لتفصيلات تلك الأحداث فاليقظة التنظيمية تتحقق عندما يستطيع المديرين توليد ثقافة التفكير الرشيد والقدرة على العمل وبذلك نستطيع القول انه بإمكان المديرين وضع قاعدة لتحقيق ذلك من خلال العمليات الإدارية المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الجزء الثالث: (البيانات العامة): (غير مطلوب الاسم)

١- النوع:

نكر. أنثى.

٢- العمر:

- أقل من ٣٠ سنة.
- من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.
- من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.
- من ٥٠ فأكثر.

٣- المؤهل العلمي:

- مؤهل متوسط فأقل.
- مؤهل جامعي.
- دراسات ليا (دبلومة، ماجستير، دكتوراه).

٤- المسمى الوظيفي:

- مدير إدارة.
- أخصائي.
- إداري.

٥- سنوات الخدمة الوظيفية:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.
- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.
- ١٥ سنة فأكثر.

بارك الله فيكم،،،

جزيل شكرنا على حسن تعاونكم معنا،،،

(الباحثان)