

The Role of Management Digitalization in Developing the Administrative Performance of Human Resources: An Applied Study on Libyan Banks

Basher Mohammed Abdullah El-Mosleh*

Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Fezzan, Libya

*Email: Basher11770@gmail.com

دور رقمنة الإدارة على تطوير الأداء الإداري للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية

بشير محمد عبدالله المصلح *

قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة فزان، ليبيا

Received: 27-06-2026	Accepted: 01-09-2026	Published: 14-09-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

In the age of digital transformation, digitization, and artificial intelligence, we find that all aspects of our lives, from waking up in the morning with a digital alarm clock and having breakfast prepared using digital cooking equipment, to going to work via smart transportation linked to digital applications for private or taxi services, and returning home after work, shopping, or leisure, everything in our lives has become linked to digitization, digital transformation, or artificial intelligence. Even travel and vacations require us to book and travel using smart digital applications that undoubtedly help in booking hotels, plane tickets, restaurants, stadiums, or cinemas, as well as shopping in local and international stores and markets. Without exaggeration, digitization has become an integral part of our lives and an indispensable necessity. This investigative research seeks to monitor this phenomenon. The researcher aims to determine the impact of digitization on human resources in the Libyan commercial banking sector, specifically its effects on management and business, and in particular its impact on human resources in the Libyan commercial banking sector, which is the study sample. The researcher seeks to determine this through the results of this investigative research.

Keywords: Digitalization, Human Resources, Commercial Banks.

الملخص

في عصر التحول الرقمي والرقمنة والذكاء الصناعي، نجد أن جميع أعمالنا الحياتية منذ أن نستيقظ صباحاً بواسطة المنبه الرقمي، وتناول إفطارنا المطهو بواسطة معدات الطبخ الرقمية، وذهابنا لأعمالنا بواسطة النقل الذكي المرتبط بالتطبيقات الرقمية لوسائل النقل الخاصة أو الأجرة، والعودة للبيت بعد العمل أو التسوق أو التنزه، كل شيء في حياتنا أصبح مرتبطاً بالرقمنة والتحول الرقمي أو الذكاء الصناعي. حتى السفر وقضاء العطل يتطلب منا الحجز والسفر بواسطة التطبيقات الرقمية الذكية التي تساعد بلا شك في حجز الفندق وتذكرة الطائرة والحجز في المطاعم أو الملاعب أو السينما، وكذلك التسوق من المحلات التجارية والأسواق المحلية والعالمية. بلا مبالغة، أصبحت الرقمنة جزءاً أصيلاً في حياتنا وضرورة لا بديل لها.

في هذا البحث الاستقصائي الذي يسعى إلى رصد هذه الظاهرة، إن جاز التعبير، وتأثيرها على مجال الإدارة والأعمال، وخصوصاً تأثيراتها على الموارد البشرية في قطاع المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة، فهل تأثيرات الرقمنة على الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة إيجابية أم سلبية؟ هذا ما يطمح الباحث للوصول إليه من خلال نتائج هذا البحث الاستقصائي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الموارد البشرية، المصارف التجارية.**المقدمة:**

شهدت مؤسسات الأعمال المعاصرة تحولاً رقمياً واسع النطاق شمل مختلف الوظائف الإدارية، وكان للموارد البشرية فيها النصيب الأكبر من هذا التطور، فقد تبنت مؤسسات ومنظمات الأعمال المعاصرة الرقمنة وإدماجها في الممارسات والأعمال الإدارية اليومية، حيث أسهمت رقمنة الموارد البشرية في إعادة تشكيل آليات التوظيف، وإدارة الأداء الإداري والمؤسسي وكذلك التدريب، وتخطيط الموارد البشرية، وذلك عبر تسهيل الوصول إلى البيانات، وتسريع الإجراءات المختلفة، وكذلك تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية. ويعد تطوير الأداء الإداري أحد أبرز النتائج المترتبة على إدخال الرقمنة للعمل الإداري، حيث ساعدت الرقمنة في رفع كفاءة الأعمال الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية، وتوفير وقت وجهد الموارد البشرية بمؤسسات الأعمال. وانطلاقاً من أهمية الدور المتنامي للتحول الرقمي والرقمنة في المؤسسات، يأتي هذا البحث الاستقصائي لدراسة تأثير الرقمنة على الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة، ولرصد تطوير الأداء الإداري لديها، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الوصول إلى نتائج توضح الأثر الناجم، ثم طرح توصيات بهذا الشأن.

مشكلة البحث

على الرغم من توسع المؤسسات في تطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية، إلا أن تأثير هذه الأنظمة على تطوير الأداء الإداري لا يزال غير محدد بوضوح، حيث تواجه بعض الإدارات صعوبات في الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة وغياب الاستفادة الكاملة من مزاياها. وينتج عن ذلك تباين في مستوى الأداء الإداري بين المؤسسات، مما يستدعي دراسة مدى إسهام الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة وجودة العمل الإداري. من هنا يكمن السؤال العام في:

ما مدى تأثير الأنظمة الرقمية للموارد البشرية على تطوير الأداء الإداري لدى المنظمات المصرفية الليبية عينة الدراسة؟
الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة؟

2. كيف يؤثر استخدام الأنظمة الرقمية على كفاءة وفعالية الأداء الإداري والموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة؟

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالأنظمة الرقمية للموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الإداري، ويوضح العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية العمل الإداري في المصارف التجارية، ويساعد المؤسسات في فهم تأثير الأنظمة الرقمية عملياً على جودة وسرعة الإنجاز الإداري، ويسهم في رفع مستوى التنظيم الإداري وتسهيل اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ويفتح المجال لدراسات مستقبلية حول موضوعات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. إن هذا البحث يطبق لأول مرة في المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

أهداف البحث

1. تحليل ماهية الأنظمة الرقمية للموارد البشرية وتحديد مكوناتها ووظائفها في البيئة الإدارية.
2. قياس تأثير استخدام الأنظمة الرقمية على مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات.
3. تحديد العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية وتطوير الكفاءة الإدارية للعاملين والمسؤولين.
4. اكتشاف التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية.
5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية لتحقيق أفضل أداء إداري ممكن.

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية وتطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات المصرفية الليبية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري تُعزى إلى درجة تطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية وتحسين جودة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات.

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بشكل علمي دقيق، وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بتأثير الأنظمة الرقمية للموارد البشرية على تطوير الأداء الإداري، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات البنكية الليبية ببنك الأمان والجمهورية والصحاري بالعاصمة طرابلس، ليبيا، أو موضوع الدراسة التي تطبق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام هذه الأنظمة، مثل موظفي الموارد البشرية، والإداريين، ورؤساء الأقسام، وعددهم 1500 موظف.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وتشمل (300) مفردة من مجموعة الموظفين العاملين بالمصارف التجارية الأمان والصحاري والجمهورية بالعاصمة الليبية طرابلس، وذلك لقياس مدى تأثير الأنظمة الرقمية على مهامهم وإجراءاتهم الإدارية، حيث تم توزيع 320 استبياناً أو مفردة، وتم استبعاد 20 استبانة غير صالحة للتحليل، وتم تحليل 300 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أهمية الهياكل التنظيمية

«تعتبر الهياكل التنظيمية الحديثة من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة مرونة بيئة العمل وتحسين أداء المنظمات، حيث تهدف هذه الهياكل إلى تحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة، مما يسمح للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل. ويعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية للمنظمات، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية، ويبين خطوط السلطة والمسؤولية، وآليات الاتصال، وتقسيم العمل داخل المنظمة» (P.J, Kotte, 2012).

من خلال ما سبق نتضح لنا أهمية الهياكل التنظيمية للمنظمات قاطبة.

مفهوم الهيكل التنظيمي الحديث والمتطور

يُعرف «الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف، والسلطات، والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويحدد كيفية تنسيق العمل بين الموارد البشرية والأقسام بالمنظمات لتحقيق أهداف المنظمة» (Robbins, 2016).

ويُعرف الهيكل التنظيمي المعاصر والمتطور بأنه «هيكل مرن، منخفض الرسمية، يعتمد على الاتصالات الأفقية وتبادل المعرفة، ويعد أكثر ملاءمة للبيئات غير المستقرة» (Burns & Stalker 1961).

ويُعرف «الهيكل التنظيمي الحديث بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات بين الوحدات التنظيمية بطريقة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتدعم الابتكار، والعمل الجماعي، واللامركزية في اتخاذ القرار، وارتفاع مستوى الأداء التنظيمي والمرونة المؤسسية» (Daft, 2016).

ويُعرف الهيكل التنظيمي الحديث بأنه «تصميم تنظيمي يقلل من المستويات الإدارية، ويشجع فرق العمل متعددة التخصصات، ويمنح المنظمات الكثير من الاستقلالية، بهدف تحسين الكفاءة والمرونة التنظيمية للموارد البشرية، وأصبح ضرورة للمنظمات المعاصرة، والهيكل التنظيمي الحديث وسيلة استراتيجية لتنسيق الموارد البشرية والمادية من خلال أنماط تنظيمية مرنة، تركز على التكيف مع البيئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفي توجيه سلوك العاملين، وتنسيق الجهود، وضمان الانسجام، ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً مهماً بين مختلف المستويات الإدارية، كما يؤثر بشكل مباشر في سرعة اتخاذ القرارات ومستوى الاستجابة للتغيرات البيئية» (Jones, 2016).

وتؤكد التعريفات السابقة مدى أهمية الهياكل التنظيمية المعاصرة والمرنة والفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الهياكل التنظيمية

وهي نماذج تنظيمية تتميز بالمرونة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل. وتشمل هذه الهياكل نماذج مثل «الهيكل التنظيمي المسطح، والهيكل التنظيمي الشبكي، والهيكل التنظيمي اللامركزي. وهذه أهم أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة والمتطورة، والتي تمتاز بالمرونة والتكيف مع التغيرات، وهي تختلف عن الهياكل الميكانيكية التقليدية التي تعيق الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات» (P.J, Kotter, 2012).

من خلال ما سبق يتضح لنا أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة، حيث إنها هياكل عضوية مرنة يمكنها تحسين قدرة المؤسسات على التفاعل بسرعة مع البيئة المحيطة وتحقيق الابتكار، وتعزيز من التواصل الداخلي وكفاءة العمليات التنظيمية.

أ. عرض وتحليل البيانات الديموغرافية

لإعطاء صورة دقيقة عن تركيبة العينة المستهدفة، تم فصل المتغيرات الديموغرافية وتحليل كل متغير على حدة كما يلي:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير: الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	240	80.0%
أنثى	60	20.0%
المجموع	300	100.0%

- **التعليق:** يُظهر الجدول (1) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (80%)، بينما شكلت الإناث نسبة (20%). يعكس هذا التوزيع طبيعة البيئة التنظيمية التي سُحبت منها العينة، والتي قد تتسم بهيمنة الذكور على الوظائف الإدارية أو القيادية المشمولة بالدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

المتغير: العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30	60	20.0%
من 30-40	130	43.3%
من 41-50	50	16.7%
أكثر من 50	60	20.0%
المجموع	300	100.0%

- **التعليق:** يوضح الجدول (2) أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 عاماً) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (43.3%)، تليها فئة (أقل من 30) و(أكثر من 50) بنسبة (20%) لكل منهما. يدل هذا على أن العينة شابة وتمتلك نضجاً مهنيّاً، وهي الفئة التي غالباً ما تكون أكثر مرونة وتقبلاً للتحول الرقمي والتعامل مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير: المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	40	13.3%
بكالوريوس	220	73.3%
ماجستير	40	13.3%
المجموع	300	100.0%

- **التعليق:** من خلال الجدول (3)، نجد أن ما يقارب ثلاثة أرباع العينة (73.3%) يحملون درجة البكالوريوس، فيما يتوزع الباقي بالتساوي بين حملة الدبلوم والماجستير (13.3%). يشير هذا المستوى التعليمي المرتفع إلى قدرة المبحوثين على فهم أبعاد الاستبيان، وتقديم تقييمات موضوعية وموثوقة حول فعالية الأنظمة الرقمية.

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير: سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	50	16.7%
من 5 - 10 سنوات	120	40.0%
من 11 - 15 سنة	30	10.0%
أكثر من 15 سنة	100	33.3%
المجموع	300	100.0%

- **التعليق:** يبين الجدول (4) تنوعاً ممتازاً في سنوات الخبرة. تأتي فئة (من 5 - 10 سنوات) في الصدارة بنسبة (40%)، تليها فئة الخبراء (أكثر من 15 سنة) بنسبة (33.3%). هذا المزيج بين الخبرة المتوسطة والطويلة يعزز من قيمة النتائج؛ لأن هؤلاء الموظفين عاصروا غالباً الانتقال من الأنظمة الإدارية التقليدية (الورقية) إلى الأنظمة الرقمية، مما يجعل حكمهم على "التحول الرقمي" مبنياً على مقارنة واقعية.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي :

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المتغير: المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف إداري	120	40.0%
رئيس قسم	60	20.0%
مدير إدارة	40	13.3%
أخرى	80	26.7%
المجموع	300	100.0%

- **التعليق:** يُظهر الجدول (5) أن (40%) من العينة هم من "الموظفين الإداريين" (المنفذين المباشرين للأنظمة)، في حين يمثل أصحاب المهام الإشرافية والقيادية (مدير إدارة، رئيس قسم) نسبة تقارب الثلث (33.3%). هذا التوزيع يضمن أن التقييم الوارد في البحث يجمع بين وجهة نظر الموظف التشغيلي ووجهة نظر القيادة التي تركز على الرقابة واتخاذ القرار.
- ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول (6): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.966	24

- **التعليق:** يعكس معامل ألفا كرونباخ البالغ (0.966) اتساقاً داخلياً عالياً جداً، وموثوقية ممتازة لأداة القياس.
- ج. التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة
1. المحاور الأولى: مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية

جدول (7): إجابات العينة على عبارات المحور الأول

م	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	تعتمد المؤسسة على نظام رقمي لإدارة شؤون الموظفين	13 43.3	9 30.0	5 16.67	2 6.67	1 3.33	4.03	1.10	موافق
2	يتم استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم أداء الموظفين	7 23.33	12 40.0	6 20.0	5 16.67	0 0.0	3.70	1.02	موافق
3	توفر الأنظمة الرقمية سرعة في إنجاز معاملات الموارد البشرية	14 46.67	13 43.33	1 3.33	2 6.67	0 0.0	4.30	0.84	موافق بشدة
4	تسهل الأنظمة الرقمية في تقليل الأعمال الورقية	17 56.67	10 33.33	2 6.67	1 3.33	0 0.0	4.43	0.77	موافق بشدة
5	يتم تحديث بيانات الموظفين إلكترونياً بشكل مستمر	12 40.0	9 30.0	8 26.67	1 3.33	0 0.0	4.07	0.91	موافق
6	توفر الأنظمة الرقمية تقارير إدارية دقيقة وفورية	15 50.0	9 30.0	4 13.33	2 6.67	0 0.0	4.23	0.94	موافق بشدة
-	المتوسط العام للمحور	-	-	-	-	-	4.13	0.75	موافق

• التعليق التحليلي للمحور الأول:

حقق هذا المحور متوسطاً عاماً قدره (4.13) بدرجة موافقة (موافق). الملاحظ هنا أن أعلى العبارات موافقة تعلقت بالجانب اللوجستي والعمليتي للأنظمة؛ حيث تصدرت العبارة (4) الخاصة بتقليل الأعمال الورقية (بمتوسط 4.43 وانحراف معياري منخفض 0.77 مما يدل على إجماع العينة)، تلتها العبارة (3) الخاصة بالسرعة (4.30).

في المقابل، نجد أن العبارة (2) المتعلقة باستخدام النظام في "تقييم أداء الموظفين" حصلت على أقل متوسط (3.70)، مع تشتت أعلى في الآراء (انحراف 1.02). هذا يشير بوضوح إلى أن المؤسسة نجحت بشكل ممتاز في رقمنة الأعمال الروتينية وحفظ البيانات واستخراج التقارير، لكنها لا تزال تواجه قصوراً نسبياً في توظيف هذه الأنظمة في الممارسات الإدارية الأكثر تعقيداً واستراتيجية، مثل التقييم الموضوعي لأداء العنصر البشري.

1. المحور الثاني: كفاءة الأنظمة الرقمية للموارد البشرية

جدول (8): إجابات العينة على عبارات المحور الثاني.

م	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	الأنظمة الرقمية سهلة الاستخدام	11 36.67	13 43.33	5 16.67	0 0.0	1 3.33	4.10	0.92	موافق
2	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار	13 43.33	13 43.33	3 10.0	0 0.0	1 3.33	4.23	0.90	موافق بشدة
3	يوجد دعم فني مستمر للأنظمة الرقمية	10 33.33	12 40.0	5 16.67	2 6.67	1 3.33	3.93	1.05	موافق
4	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بانتظام	10 33.33	10 33.3	7 23.33	1 3.33	2 6.67	3.83	1.15	موافق
5	تقل الأخطاء الإدارية عند استخدام الأنظمة الرقمية	11 36.67	11 36.67	6 20.0	1 3.33	1 3.33	4.00	1.02	موافق
6	الأنظمة الرقمية توفر الوقت والجهد	16 53.33	11 36.67	2 6.67	0 0.0	1 3.33	4.37	0.89	موافق بشدة

								مقارنة بالأنظمة التقليدية	
موافق	0.80	4.08	-	-	-	-	-	المتوسط العام للمحور	-

• التعليق التحليلي للمحور الثاني:

بلغ المتوسط العام (4.08) بدرجة (موافق). يؤكد أفراد العينة بشكل قاطع أن هذه الأنظمة كفوة تقنياً؛ فالعبارة (6) الخاصة بتوفير الوقت والجهد جاءت في المرتبة الأولى (4.37)، تليها العبارة (2) حول توفير معلومات دقيقة للقرار (4.23). الأنظمة إذن تقدم المخرجات التقنية المتوقعة منها. لكن بالنظر بتعمق إلى العبارات الأقل تقييماً، نضع أيدينا على "الفجوة البشرية والفنية" في كفاءة النظام. فقد سجلت العبارة (4) الخاصة بالتدريب المنتظم أقل متوسط (3.83) مع أعلى انحراف معياري (1.15) دلالة على تباين الآراء وغياب الاستقرار في عمليات التدريب، كما أن العبارة (3) الخاصة بالدعم الفني سجلت (3.93). الاستنتاج هنا هو: كفاءة برمجيات الأنظمة عالية جداً، ولكن كفاءة إدارة هذه الأنظمة (تدريباً ودعماً فنياً) لا تزال دون الطموح وتحتاج إلى التفاتة جادة من الإدارة العليا.

2. المحور الثالث: تطوير الأداء الإداري

جدول (9): إجابات العينة على عبارات المحور الثالث

م	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين جودة العمل الإداري	15 50.0	13 43.33	1 3.33	0 3.33	1 3.33	4.37	0.85	موافق بشدة
2	أدت الأنظمة الرقمية إلى زيادة الإنتاجية داخل الإدارة	13 43.33	11 36.67	4 13.33	1 3.33	1 3.33	4.13	1.01	موافق
3	ساعدت الأنظمة الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية	12 40.0	12 40.0	5 16.67	0 0.0	1 3.33	4.13	0.94	موافق
4	عززت الأنظمة الرقمية من الشفافية داخل المؤسسة	11 36.67	13 43.33	4 13.33	1 3.33	1 3.33	4.07	0.98	موافق

5	ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين التواصل بين الإدارات	14	46.67	12	40.0	3	10.0	0	0.0	1	3.33	4.27	0.91	موافق بشدة
6	أدت الأنظمة الرقمية إلى رفع مستوى الرقابة والمتابعة الإدارية	16	53.33	10	33.33	2	6.67	1	3.33	1	3.33	4.30	0.99	موافق بشدة
-	المتوسط العام للمحور	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.21	0.82	موافق بشدة

• التعليق التحليلي للمحور الثالث:

يعتبر هذا المحور هو الأقوى والأعلى بين جميع محاور الدراسة، بمتوسط عام (4.21) وتقييم (موافق بشدة). هذا يدل على أن العائد الحقيقي للاستثمار في التقنية يظهر جلياً في الأداء. نلاحظ أن الإدارة تمكنت من إحكام قبضتها الرقابية بفضل التقنية (العبارة 6 بمتوسط 4.30)، وارتفعت جودة العمل بشكل ملحوظ (العبارة 1 بمتوسط 4.37)، وتحسن التواصل الأفقي والعمودي بين الإدارات (العبارة 5 بمتوسط 4.27). هذه الأرقام تثبت أن التكنولوجيا لم تكن مجرد أداة تكميلية، بل لعبت دور "المحفز المباشر" لإحداث تطوير جذري وهيكلي في بيئة العمل الإداري. جميع عبارات هذا المحور لم تنزل عن تقييم أعلى من 4، مما يبرز توافقاً كبيراً على الأثر التنموي الفعال للرقمنة.

3. المحور الرابع: أثر الأنظمة الرقمية على فعالية الإدارة

جدول (10): إجابات العينة على عبارات المحور الرابع

م	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	ساعدت الأنظمة الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى	11 36.67	13 43.33	5 16.67	0 0.0	1 3.33	4.10	0.92	موافق
2	أسهمت الأنظمة الرقمية في تحسين التخطيط الإداري	8 26.67	17 56.67	4 13.33	0 0.0	1 3.33	4.03	0.85	موافق
3	أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين إدارة	9 30.0	11 36.67	7 23.33	1 3.33	2 6.67	3.80	1.13	موافق

الوقت داخل المؤسسة								
4	ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل	8	26.67	10	33.33	8	26.67	موافق
5	أدت الأنظمة الرقمية إلى تقليل التكاليف الإدارية	9	30.0	12	40.0	7	23.33	موافق
6	أرى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية ضروري لتطوير الأداء الإداري	15	50.0	11	36.67	2	6.67	موافق بشدة
-	المتوسط العام للمحور	-	-	-	-	-	-	موافق

• التعليق التحليلي للمحور الرابع:

سجل هذا المحور متوسطاً عاماً قدره (3.96) بدرجة (موافق). على الرغم من أن العبارة (6) توضح القناعة الراسخة لدى الموظفين بضرورة التحول الرقمي (متوسط 4.23)، إلا أن هذا المحور كشف عن تحديات خفية. العبارة (4) الخاصة بـ "تحسين رضا الموظفين" سجلت أدنى متوسط في المحور (3.70)، كما أن تقليل التكاليف الإدارية وتحسين إدارة الوقت كلياً لم يصلا لدرجة الموافقة الشديدة. هذا يقودنا إلى تحليل هام: الأنظمة حسنت الأداء التنظيمي الرقابي (كما رأينا في المحور الثالث)، لكنها لم تنعكس بالضرورة على الرفاه الوظيفي والرضا الشخصي للموظف. ربما يكون النظام قد زاد من صرامة الرقابة، أو خلق ضغطاً جديداً لغياب التدريب الكافي، مما جعل انعكاس النظام على "رضا الموظف" و"إدارة وقته الشخصي داخل العمل" أقل من طموحاته.

3. الجزء الثاني: التحليل الاستنتاجي للبيانات (اختبار الفروض):

أ. اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test)

تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت استجابات المبحوثين تميل معنوياً للموافقة (أكبر من درجة الحياد الافتراضية 3 على مقياس ليكرت).

جدول (11): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (القيمة الاختبارية = 3):

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	متوسط الفروق (Mean Difference)
مستوى تطبيق الأنظمة	4.13	0.75	8.235	0.000	1.127

1.077	0.000	7.372	0.80	4.08	كفاءة الأنظمة
1.211	0.000	8.045	0.82	4.21	تطوير الأداء الإداري
0.955	0.000	6.217	0.84	3.96	أثر الأنظمة على الفعالية

• التعليق على اختبار T:

تُعد نتائج هذا الاختبار حاسمة في تأكيد فرضيات الدراسة. نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المحاور الأربعة بلغت (0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أننا نرفض بشدة الفرضية القائلة بأن أفراد العينة "محايدون" تجاه أثر الأنظمة الرقمية. بالنظر إلى قيم (t) المحسوبة، نجد أنها مرتفعة جداً وإيجابية (تتراوح بين 6.217 و 8.235)، وبمراجعة عمود (متوسط الفروق) (Mean Difference -)، نجد أن إجابات المبحوثين ترتفع عن نقطة الحياد بنسب تتراوح بين (0.955 و 1.211) درجة.

(هذه فرضيات): إحصائياً وإدارياً: تؤكد هذه النتائج بما لا يدع مجالاً للشك أن الأنظمة الرقمية للموارد البشرية مطبقة فعلياً بكفاءة، ولها تأثير حقيقي وجوهري وقوي (Statistically Significant) في تطوير الأداء الإداري ورفع الفعالية في المؤسسة، وأن هذه النتيجة لم تأت عن طريق الصدفة بل تعكس واقعاً ملموساً.

ب. تحليل الارتباط بين المحاور (Pearson Correlation)

تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت محاور الدراسة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وما هو مسار هذا التأثير.

جدول (12): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المحاور.

المتغيرات	مستوى التطبيق	كفاءة الأنظمة	تطوير الأداء	الفعالية الإدارية
مستوى التطبيق	1			
كفاءة الأنظمة	0.831	1		
تطوير الأداء	0.735	0.927	1	
الفعالية الإدارية	0.654	0.730	0.765	1

• جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

• التعليق على الارتباط:

(هذه فرضيات) المصفوفة تظهر وجود علاقات ارتباطية "طردية" (موجبة) و"قوية جداً" بين كافة متغيرات الدراسة، جميعها دالة عند مستوى (0.01) مما يعكس ثقة إحصائية تقارب 99%. أبرز ما يجب التوقف عنده هو الارتباط المذهل (0.927) بين المحور الثاني (كفاءة الأنظمة) والمحور الثالث (تطوير الأداء). يبرهن هذا الرقم على حقيقة إدارية مفادها: التطوير الإداري ليس مجرد قرار، بل هو نتيجة حتمية ومباشرة لجودة البرمجيات وسهولة استخدامها. كلما كانت التكنولوجيا أكفأ، قفز الأداء الإداري وجودة العمل بشكل شبه متطابق.

كذلك نجد ارتباطاً قوياً (0.831) بين مستوى التطبيق والكفاءة. في حين كان أضعف الارتباطات (ورغم ذلك يظل قوياً بـ 0.654) بين مستوى التطبيق والفعالية النهائية، مما يعني أن مجرد "اقتناء" النظام وتطبيقه لا يضمن الوصول للفعالية الشاملة، بل يمر ذلك عبر وسيط ضروري وهو "كفاءة استخدام النظام" وتطويعه لخدمة الأداء.

أهم النتائج

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية وتطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات المصرفية الليبية عينة البحث والدراسة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري تُعزى إلى درجة تطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسات الليبية عينة البحث.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية وتحسين جودة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات عينة البحث.

نتائج عامة للبحث

بناءً على المعالجة الإحصائية الدقيقة، خلص هذا البحث إلى النتائج المحددة التالية:

- **نجاح عمليتي ملموس:** نجحت الأنظمة الرقمية نجاحاً باهراً في تخليص الإدارة من قيود العمل التقليدي؛ حيث اعتبرت العينة أن «تقليل الأعمال الورقية» و«توفير الجهد والوقت» من أبرز الإنجازات المباشرة للرقمنة.
- **تعزيز الرقابة وجودة المخرجات:** أثبت البحث أن التقنية لعبت دوراً رئيسياً في إحكام الرقابة الإدارية، وسرعة استخراج التقارير الدقيقة، مما رفع جودة العمل الإداري بشكل عام.
- **قصور في الجوانب الاستراتيجية للموارد البشرية:** لا تزال المؤسسات تعتمد على هذه الأنظمة في التوثيق والمهام اللوجستية، بينما يقل استخدامها بشكل ملحوظ في المهام الاستراتيجية كـ«تقييم أداء الموظفين».
- **تحدي العنصر البشري (التدريب والدعم):** أظهرت النتائج أن هناك خللاً في منظومة «التدريب المستمر» و«الدعم الفني»، مما يخلق فجوة بين كفاءة البرنامج التقني وقدرة الموظف على استثماره بالكامل.
- **انفصال الفعالية عن الرضا الوظيفي:** رغم التأثير القوي للأنظمة على جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن تأثيرها على «رضا الموظفين عن بيئة العمل» كان الأقل تقييماً، مما يشير إلى ضغوط تقنية وتغيرات في ديناميكية العمل قد لا تكون مريحة نفسياً لكافة الموظفين.
- **علاقة تكاملية قوية:** تؤكد الارتباطات الإحصائية أن نجاح التحول الرقمي هو سلسلة مترابطة؛ فالتطبيق السليم يؤدي لكفاءة الاستخدام، والذي بدوره يحفز طفرة في تطوير الأداء والفعالية الشاملة للمنظمات الليبية.

التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، يوصي البحث بضرورة رقمنة كل المؤسسات الليبية العامة والخاصة، وكذلك الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي والتخزين السحابي في إدارة المنظمات الليبية المختلفة وفي جميع الأقسام، الأمر الذي يضمن اللحاق بالركب الحضاري ويضمن تطوير الموارد البشرية وتطوير قطاع الأعمال الليبي برمته.

المراجع

المراجع العربية

- دلول، صفاء، وحدادو، نبيلة. (2024). الهيكل التنظيمي: من ميكانيكي إلى عضوي. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (7)، 381، 406. [رابط المقال search.emarefa.net](http://search.emarefa.net).
- السني، عبدالرؤوف موسى. (2025). الهياكل التنظيمية الحديثة ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسات العامة. مجلة المعرفة للعلوم الإنسانية والتطبيقية. [رابط المقال journal.almarifa.edu.ly](http://journal.almarifa.edu.ly).

قائد، نشوان محمد أحمد، وطواف، عبد الخالق هادي محسن. (2024). أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي الليبي. *مجلة الآداب*، 12(2)، 222-266. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1968> journal.tu.edu.ye

المراجع الأجنبية

Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, Article 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6> Springer Nature Link

Hamidi, I. A. (2025). Organizational resilience (flexibility and agility): Review article. *International Journal of Finance and Business Management*, 3(6), 735–746. <https://doi.org/10.59890/ijfbm.v3i6.147> pdfs.semanticscholar.org

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160> Journal of Applied Business Research (JABR)

Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110–123. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>

Rabab husayn Ali Balhouq. (2025). The Main Difficulties Facing the Use of Information Technology Tools in Developing Electronic Accounting Information Systems in the Banking Sector: An Applied Study on Commercial Banks Operating in Libya. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 1(3), 416–433. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i3.239>

Basimah Mohammed Ghayth Abu Hamrah. (2026). Electronic Service Quality and Its Impact on Customer Satisfaction: A practical Study on Digital Banks in Tripoli. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(2), 637–657. Retrieved from <https://journals.labjournal.ly/index.php/Jlabw/article/view/573>

Dr. Amjad Ahmed Khalifa, Dr. Mabrouka Bakkar Muhammad, & Dr. Ali Idris Abdulsalam. (2026). The Role of Artificial Intelligence in Developing the Islamic Economy and Islamic Banking: Toward a Digital Model for Achieving Efficiency and Justice. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(1), 125–147. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i1.377>

The impact of e-marketing on improving banking services from the perspective of commercial bank employees in southwestern Libya. (2026). *Albahit Journal of Applied Sciences*, 5(2), 39–53. <https://doi.org/10.65419/albahit.v5i2.133>

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.