



مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

Journal of Managerial, Financial  
& Quantitative Research



تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية  
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر

The impact of digital transformation on organizational  
resilience: The mediating role of organizational culture, an  
applied study on government commercial banks in Egypt

إعداد

دكتور

سحر حسن الطيب

مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال  
جامعة حلوان

Sahar.hassan.el-tayeb@commerce.helwan.edu.eg

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الثاني

يونيو 2024

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

## تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

### دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر

#### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية. وتم تطبيق البحث على البنوك التجارية الحكومية، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (SPSS. 25) (AMOS. 25) وتوصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي لبعده التحول الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية، مع عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الاستراتيجي وتحول العمليات على أبعاد المرونة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد الثقافة التنظيمية، وايضا اتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد المرونة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والمرونة التنظيمية بأبعادها كما اتضح وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل البحث، وفي ضوء ما اسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - المرونة التنظيمية - الثقافة التنظيمية.

#### Abstract:

The current research aims to study the impact of digital transformation with its dimensions (strategic transformation, administrative transformation, operational transformation) on organizational resilience with its dimensions (awareness, adaptability), while testing the mediating role of organizational culture with its dimensions (participation, consistency, adaptability, mission culture) in the relationship between digital transformation and organizational resilience. The research was applied to government commercial banks, and the necessary primary data were collected through a survey questionnaire. Several appropriate statistical methods were used through the software (SPSS 25) and (AMOS 25). The results indicated a significant impact of the administrative transformation dimension on the dimensions of organizational resilience, with no significant impact of the strategic transformation and operational transformation dimensions on the dimensions of organizational resilience. There was also a significant impact of the dimensions of digital transformation on the dimensions of organizational culture, and it was evident that there was a significant impact of the dimensions of organizational culture on the dimensions of organizational resilience. There was a strong positive significant correlation between organizational culture dimensions and organizational resilience` dimensions. Moreover, a substantial mediating effect of organizational culture was evident in the relationship between digital transformation and organizational resilience in the researched banks. Based on the study results, a set of recommendations was proposed, and suggestions for future research were provided.

Keywords: Digital Transformation – Organizational resilience – Organizational Culture.

## (1) مقدمة:

يعد التحول الرقمي أحد أهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجي في الوقت الراهن وظاهرة أخذت في التزايد في جميع انحاء العالم، ومن أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية (Syed et al., 2020) ، وأصبح مطلباً أساسياً للمنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وقد تبنت الدولة اتجاهاً نحو التحول الرقمي لجميع مؤسساتها بما فيها القطاع المصرفي وذلك في ضوء رؤية مصر 2030، حيث صدر قرار بإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي عام 2017، ثم صدر القانون رقم 18 لسنة 2019 لتنظيم عمليات الدفع غير النقدي، وكذلك صدر قانون البنك المركزي الذي يوجه القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي (البنك المركزي المصري). ويعد القطاع المصرفي أكثر القطاعات تأثراً بالتحول الرقمي، ويواجه تهديدات كبيرة نتيجة المنافسة الشديدة خاصة من المنظمات الجديدة التي تقدم خدمات مالية وتتسم بقدر أكبر من المرونة وتقدم حلولاً إبداعية قائمة على التكنولوجيا الرقمية والتي تتنافس البنوك التقليدية على جذب العملاء (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020). وفي ظل الثورة الرقمية أصبح التكيف البطيء للمنظمات مع التغيرات في بيئة العمل واستمرار عملها بنماذج الأعمال التقليدية يشكل خطراً يهدد بقاءها واستمرارها، والتأخر في تكيف القطاع المصرفي مع التغيرات الرقمية في بيئة الأعمال يؤدي إلى تعرض الخدمات المصرفية والمالية، بل والاقتصاد بأكمله للمخاطر (Diener & Špaček, 2021). ولذا تخضع البنوك لضغوط هائلة لتحويل نماذج أعمالها إلى نماذج أكثر تركيزاً على العملاء من أجل الحفاظ على وزيادة قدراتها التنافسية وهو ما يتحقق من خلال التحول الرقمي (Lotriet & Ditshego, 2020).

كما تعد المرونة التنظيمية أحد الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في السنوات الأخيرة بسبب تزايد الالتزامات والاضطرابات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية وتزايد آثارها على منظمات الأعمال، حيث يرتبط مفهوم المرونة التنظيمية بقدرة المنظمات على البقاء والتطور أثناء الاستجابة للاضطرابات والأزمات البيئية، ولذا أصبح هذا المفهوم محورياً جديداً للبحوث الإدارية (Y. Zhang et al., 2022). ووفقاً ل (He et al., 2023) فإنه على الرغم من أهمية كل من التحول الرقمي والمرونة التنظيمية إلا أن دور التحول الرقمي في بناء وتحقيق المرونة التنظيمية مازال غير واضحاً. كما أن الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية المكونة للتنظيم الإداري في القطاع المصرفي (Imran & Ismail, 2021) ، وفقاً لكل من (Kapoor et al., 2021; Melanie Pfaff et al., 2023) فإن أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية مازال في حاجة إلى البحث والدراسة. وكذلك يرى (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020) أن هناك حاجة للبحث في العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية حيث أكدوا أن هناك نقص في الأبحاث التي تعالج هذين الموضوعين. وفي ظل ما تواجهه البنوك المصرية والتي تعد دعامة الاقتصاد القومي وإساس تحقيق النمو الاقتصادي من منافسة شديدة نتيجة تزايد أعداد البنوك الأجنبية في مصر وظهور المنظمات غير البنكية التي تقدم خدمات مالية مثل خدمات تحويل الأموال واستقبال المدفوعات الإلكترونية وغيرها من الخدمات المالية، زادت

حاجتها الى الاهتمام بمفهوم التحول الرقمي والثقافة الرقمية الداعمة لهذ التحول وزيادة قدرتها على البقاء والتطور اثناء الازمات والاحداث غير المتوقعة بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين مركزها التنافسي .  
وبناء على ما تقدم جاء هذا البحث لتناول تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الحكومية في مصر .

## (2) مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية محل التطبيق تبين اهتمام البنوك بالتحول الرقمي، وانه أدى الى تحسن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسن الأداء التشغيلي بالبنوك، كما تبين عدم الالمام الكافي بمفهوم المرونة التنظيمية وكذلك عدم وضوح اثر التحول الرقمي على درجة المرونة التنظيمية بالبنوك، وعدم وضوح مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالبنوك بالتحول الرقمي مع عدم الالمام الكافي بأبعاد الثقافة التنظيمية بالبنوك، وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية ترى الباحثة ان الامر يحتاج الى بحث ودراسة تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث ، مع دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية .  
وبناء على ما سبق وفي محاولة التوصل الى معرفة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) بوصفه المتغير المستقل على المرونة التنظيمية بأبعاده (الوعي، القدرة على التكيف) ومحاولة التعرف على طبيعة دور الثقافة التنظيمية بأبعاده (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بالبنوك التجارية الحكومية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية، وما هو دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك التجارية الحكومية المصرية؟  
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث؟
- هل يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية بالبنوك محل البحث؟
- هل يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث؟
- هل تؤدي الثقافة التنظيمية دورا وسيطا في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث؟

## (3) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته مما يلي:

1-3 الأهمية العلمية وتتضح من خلال تناول البحث لموضوعات حيوية على مستوى البحث والتطبيق في بيئة الاعمال في الوقت الحاضر وهي التحول الرقمي والمرونة التنظيمية والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الكتابات العربية،

كما يحاول البحث وصف وفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث مما يثرى الأهمية العلمية لهذا البحث ويساهم في معالجة الفجوة البحثية حيث لم تتوفر للباحثة أي دراسة اجنبية او عربية تناولت المتغيرات الثلاثة معا. 2-3 الأهمية التطبيقية وترجع إلى أهمية القطاع المصرفي الحيوية لتأثيره المباشر على الاقتصاد القومي، وضرورة مواكبة هذا القطاع للتطورات التكنولوجية الرقمية، وأهمية تعزيز المرونة التنظيمية للبنوك في ظل البيئة شديدة التعقد سريعة التغيير، إضافة الى ما تواجهه البنوك من تهديدات حادة نتيجة المنافسة خاصة من المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمات المالية والتي تتسم بقدر أكبر من المرونة وتقدم حلولاً إبداعية قائمة على التكنولوجيا والتي تنافس البنوك التقليدية على جذب العملاء. كما يسعى البحث الى تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد في زيادة المرونة التنظيمية وتحسين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي بالبنوك محل البحث.

#### (4) اهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث مع دراسة تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي للبنوك والمرونة التنظيمية بها. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده على المرونة التنظيمية بأبعادها بالبنوك محل البحث.
2. التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده على الثقافة التنظيمية بأبعادها بالبنوك محل البحث.
3. التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث.
4. التعرف على طبيعة دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث.
5. اختبار مدى قوة العلاقات بين متغيرات البحث والتعرف على واقع هذه المتغيرات وأثرها بالبنوك محل البحث.
6. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمساعدة البنوك محل البحث على تطبيق التحول الرقمي وتعزيز المرونة التنظيمية وتدعيم الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي وسرعة الاستجابة للالتزامات والاضطرابات.

#### (5) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:

ركزت عدد من الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين متغيرات البحث وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

### (1-5) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية:

استهدفت دراسة (He et al., 2023) دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، ومعرفة اثر المرونة التنظيمية على المنظمة وتم استقصاء 474 عامل بالمنظمات الخدمية صغيرة ومتوسطة الحجم، وأوضحت ان التحول الرقمي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية بالمنظمات الخدمية يساعد على تنسيق الموارد الداخلية للمنظمة مثل العمالة والمعلومات وادارتها بطريقة اكثر مرونة، ويساعد على التغلب على نقاط الضعف في العمليات التشغيلية اثناء الازمات والاضطرابات والتغيرات غير المتوقعة، كما انها تساعد المنظمات على استغلال الفرص في البيئة الخارجية وتدعيم العلاقة والتفاعل مع العملاء ومع شركاء سلسلة الامداد بما يؤدي الى تدعيم المرونة التنظيمية للمنظمات، كما أوضحت ان إدارة التحول الرقمي توفر للمنظمة رؤية وقيادة تحويلية تساعد العاملين وتتمى قدراتهم عند مواجهة الازمات والاضطرابات. وأوضحت دراسة (Mangalaraj et al., 2023) ان التحول الرقمي يزيد من مرونة المنظمة في تعاملاتها سواء داخل المنظمة او مع الأطراف الخارجية، كما أوضحت ان التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي على المرونة التنظيمية من خلال تحسين قدراتها على التكامل والتنسيق وإعادة بناء نفسها اثناء الازمات وتحسين قدرتها على مواجهة الازمات، كما أوضح ان جهود التحول الرقمي تتطلب امتلاك أصول رقمية وقدرات ترتبط بالمرونة مثل الهياكل المرنة.

ودراسة (Abubakar & Handayani, 2022) أوضحت ان هدف التحول الرقمي بالبنوك هو ان يتسم البنك بالمرونة التنظيمية والقدرة على المنافسة وان البنوك المرنة تتميز بعدة خصائص تميزها عن في البنوك التقليدية. وأيضاً اظهرت دراسة (Gao et al., 2022) ان التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على المرونة التنظيمية للمنظمات. ووفقاً لدراسة (Guan et al., 2022) والتي تمت على عدد من المنظمات الصينية اثناء ازمة انتشار وباء كوفيد-19 اوضحت ان المنظمات الأكثر استخداماً للتكنولوجيا الرقمية المتقدمة كانت الأكثر مرونة والاقل تضرراً اثناء الازمة. ودراسة (Robertson et al., 2022) اهتمت بدراسة أثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالشركات الصغيرة الحجم وتمت على عدد 79 شركة بجنوب افريقيا، وأوضحت ان درجة النضج الرقمي الأعلى تحقق مستويات اعلى من المرونة التنظيمية كما أوضحت ان القيادة الرقمية من أكثر العوامل المؤثرة على المرونة التنظيمية، وان كل من التحول الرقمي والمرونة التنظيمية ضروريان للاستجابة للبيئة المعقدة المضطربة سريعة التغيير والتي يصعب التنبؤ بها. ودراسة (Wang & Chen, 2022) اهتمت بدراسة اثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالمنظمات الصينية، وأوضحت ان التحول الرقمي يؤثر الى حد كبير على مرونة المنظمات، وانه يعزز هذه المرونة من خلال آليات تحسين راس المال البشرى وتعزيز قدرات الابتكار والرقابة الداخلية، كما أوضحت ان التحول الرقمي اصبح استراتيجية رئيسية للمنظمات لتعزيز المرونة التنظيمية وقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة بفعالية للتحديات والأزمات وظروف عدم التأكد، كما ان التحول الرقمي يؤدي الى إعادة تشكيل نماذج الإدارة لتحسين قدرة المنظمات على التعامل مع الازمات.

ووفقا لدراسة (Hanelt et al., 2021) فان التحول الرقمي هو تغيير تنظيمي احده الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية، وان هذا التغيير يتضمن التوجه نحو زيادة المرونة التنظيمية، وان التحول الرقمي يحول المنظمات الى تصميمات تنظيمية مرنة تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة. كما أظهرت دراسة (Kraus et al., 2021) ان التحول الرقمي بالمنظمات يتيح لها استغلال الفرص المتاحة بالبيئة ومواجهة المخاطر وتعزيز المرونة التنظيمية، وان المنظمات المرنة تدرج متطلبات وابعاد التحول الرقمي في استراتيجياتها للحفاظ على مركزها التنافسي. واستهدفت دراسة (J. Zhang et al., 2021) دراسة أثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والابتكار وتمت الدراسة على 339 منظمة صينية وأوضحت ان التحول الرقمي له تأثير إيجابي على المرونة التنظيمية حيث يعزز قدرات المنظمات على إعادة البناء وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين اثناء وبعد الازمات، كما يؤدي الى الوصول الى نماذج اعمال جديدة تدعم المرونة التنظيمية، وان التحول الرقمي أصبح توجها حاسما للمنظمات لتحقيق المرونة التنظيمية. بينما دراسة (Casalino et al., 2020) أوضحت ان التحول الرقمي يتطلب تحسين المرونة الرقمية وانه في ظل التحول الرقمي للمنظمات فان المرونة التنظيمية يجب ان يتم النظر اليها كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة وعاملا حاسما لنجاح المنظمة في التحول الرقمي.

واهتمت دراسة (Syed et al., 2020) بقياس درجة النضج الرقمي وأوضحت انه كلما زادت درجة النضج الرقمي بالمنظمات تعزز قدرة المنظمة على مواجهة الكوارث والأزمات ويؤدي الى تعزيز المرونة التنظيمية. وكذلك دراسة (Lin, 2020) أوضحت ان الشركات ذات النضج الرقمي الأعلى والتي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية كانت أكثر مرونة اثناء ازمة انتشار وباء كوفيد -19 أكثر من تلك المنظمات التقليدية. كما أوضحت دراسات كل (de Lucas Ancillo et al., 2021; Li et al., 2021; von Briel et al., 2018) ان التحول الرقمي يدعم المرونة التنظيمية وان التحول الرقمي يحقق مزايا تنافسية من خلال تحسين المرونة التنظيمية للمنظمة وقدرتها على التكيف.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الاول كما يلي:

يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) بالبنوك محل البحث.

(2-5) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية:

استهدفت دراسة (Melanie Pfaff et al., 2023) تحديد معوقات التحول الرقمي بالمنظمات الصناعية الألمانية واطهرت ان التحول الرقمي يؤثر على الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بأبعاد العمل الجماعي والتوجه طويل المدى كما أوضحت ان التحول الرقمي يتطلب تحولا في ثقافة المنظمة ويستلزم تغيير ابعاد الثقافة التنظيمية التقليدية للتحول الى الثقافة التنظيمية الرقمية. وأوضح (Leso et al., 2023) ان الثقافة التنظيمية ترتبط بالقيم والمعتقدات والمبادئ وكذلك طرق أداء العمل وان هذه العناصر تؤثر بشكل جوهري على التحول الرقمي.

وأوضحت دراسة (Grover et al., 2022) ان هناك تأثير جوهري للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية. وكذلك دراسة (Opoku et al., 2022) أوضحت ان التحول الرقمي في القطاع المصرفي يستلزم التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية خاصة في البلاد النامية. واهتمت دراسة (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020) بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في القطاع المصرفي وأوضحت أهمية مراعاة الثقافة التنظيمية اثناء عمليات التحول الرقمي، كما أوضحت ان الثقافة التنظيمية من اهم عوامل نجاح التحول الرقمي، وان العديد من مبادرات وممارسات التحول الرقمي فشلت بسبب الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتحول الرقمي.

واستهدفت دراسة (Martínez-Caro et al., 2020) دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء ودور الثقافة التنظيمية وتمت الدراسة على 93 مركز للإنتاج واطهرت ان تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية يسهل عمليات التحول الرقمي ويحسن الأداء التنظيمي. كما أوضحت دراسة (Guzmán-Ortiz et al., 2020) ان التحول الرقمي يؤدي الى تحول في الثقافة التنظيمية وتغيير سلوكيات العاملين لتحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانات التكنولوجيا الجديدة وتحسين عمليات ونتائج اعمال المنظمة. وتناولت دراسة (Trushkina et al., 2020) بحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية بالشركات الأوكرانية، واطهرت النتائج ان التحول الرقمي له تأثير معنوي على الثقافة التنظيمية ويساهم في تحول الثقافة التقليدية الى ثقافة رقمية جديدة تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وبيئة العمل الجديدة، وكذلك ان من اهم العقبات التي تعوق التحول الرقمي هو عدم وجود الثقافة التنظيمية الملائمة التي تعزز وتتوافق مع التحول الرقمي. كما اوضحت ان اهم معوقات تحول الثقافة الى ثقافة رقمية هي انخفاض مستوى مشاركة العاملين، عدم وجود رؤية واضحة، نقص الموارد المالية، وانتقاد دعم القيادة، الهياكل التنظيمية التقليدية، ونقص المهارات الرقمية. اما دراسة (Hie, 2019) استهدفت معرفة وتحليل تأثير تحول الثقافة التنظيمية على النضج الرقمي في البنوك في اندونيسيا وتمت على عدد 611 مستقصى منهم واطهرت النتائج ان تحول الثقافة التنظيمية لها تأثير جوهري وإيجابي على النضج الرقمي بالبنوك الاندونيسية، وانه كلما زادت درجة تطور الثقافة وتحولها الى ثقافة رقمية كلما تحسن النضج الرقمي للمنظمة وان من اهم تحديات التحول الرقمي هو تبنى ثقافة تنظيمية جديدة. وأوضح (Warner & Wäger, 2019) ان التحول الرقمي غالبا ما يبدأ بالتجديد والتحول الاستراتيجي لنماذج اعمال المنظمة بما يؤدي في النهاية الى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية.

ويرى (Almaazmi et al., 2021) ان التحول الرقمي يشمل تحول شامل في الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التكيف والمرونة وقبول التغيير والتطوير والتعليم المستمر للعاملين. بينما دراسة (نعومي، 2021) التي استهدفت تحديد أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي وأوضحت ان نجاح او فشل المنظمات في هذا التحول يرجع الى بعض العوامل التنظيمية أهمها الثقافة التنظيمية، كما أوضحت ان أهمية احداث تغيير ثقافي موجه نحو عمليات التحول الرقمي. واتفقت دراسات كل من (Eden et al., 2018; Teichert, 2019) على ان الثقافة التنظيمية يمكن ان تكون داعمة للتحول الرقمي او عائقا لهذا التحول، وان التحول الرقمي يتطلب تحولا في الثقافة التنظيمية نحو الثقافة



الداعمة للتغيير والابتكار ويتطلب ذلك اجراء تعديلات مستمرة في عناصر الثقافة التنظيمية. وكذلك دراسة (Hartl & Hess, 2017) أوضحت ان التحول الرقمي يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة ودعم الثقافة التنظيمية الرقمية. كما أوضحت وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي، واكدت على ان تغيير الثقافة من اهم أسس التحول الرقمي الناجح، وان من اهم عناصر الثقافة التنظيمية تأثيرا في التحول الرقمي هي القيم التي تعزز الابتكار وترتكز على العملاء وعلى الاهتمام بالموارد البشرية، وان كثيرا من مبادرات التحول الرقمي تفشل بسبب الثقافة التنظيمية التقليدية التي تعوق عمليات التحول.

ووفقا لدراسة (Kane et al., 2017) فالتحول الرقمي واشراك العاملين في هذا التحول يؤدي الى تبني الثقافة التنظيمية الرقمية بالمنظمة والتي تتضمن سلوكيات وأفكار ومعتقدات مختلفة داعمة لمشاركة العاملين ومحفزة على الابداع والابتكار. ودراسة (Muliaty et al., 2017) أوضحت ان التحول الرقمي يتطلب قيام المنظمات بتقييم ثقافتها قبل عمليات التحول. كذلك دراسات (Loonam et al., 2018; Orji, 2019; Wokurka et al., 2016) أوضحت ان من اهم عوامل النجاح الحرجة للتحول الرقمي هي الثقافة التنظيمية والتي يجب ان تتكيف لدعم متطلبات التحول الرقمي وان عدم تغيير الثقافة التقليدية يؤدي الى فشل التحول الرقمي. واكدت دراسات (Barlette & Bailleite, 2017; A. Singh & Hess, 2017) على ان التحول الرقمي مدخل شامل للتحول التنظيمي في عصر الثورة الرقمية وتعد الثقافة التنظيمية أحد اهم عناصر هذا التحول. وبناء على دراسة (Schuchmann & Seufert, 2015) يتعين على البنوك تحويل ثقافتها التقليدية الى ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، وداعمة لمشاركة العاملين في عمليات التغيير والتحول الرقمي.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي:

يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) بالبنوك محل البحث.

(3-5) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية:

دراسة (Su et al., 2023) استهدفت التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على المرونة التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمات المختلفة، واعتمدت على استقصاء 410 من المديرين بالمنظمات الأسترالية، وأوضحت ان البعد الخاص بالأفراد وفرق العمل يؤثر إيجابيا على المرونة التنظيمية في جميع مراحل دورة حياة المنظمات، وان البعد الخاص بثقافة الابتكار والابداع يؤثر على المرونة التنظيمية في مراحل نمو ونضج المنظمات.

وأوضحت دراسة (Dhoopar et al., 2022) ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في تحقيق المرونة التنظيمية، وان الثقافة التنظيمية تحدد معتقدات واتجاهات الإدارة العليا التي تؤثر على قدرة المنظمات على مواجهة التهديدات.

وكذلك دراسة (Heredia et al., 2022) اوضحت ان الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية والهامة لتحقيق المرونة التنظيمية وان عناصر الثقافة التنظيمية تعزز المرونة التنظيمية.

وأيضاً دراسة (Morales et al., 2019) أكدت ان الثقافة التنظيمية لها تأثير جوهري على مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف. واستهدفت دراسة (Suryaningtyas et al., 2019) بحث العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي ودور الثقافة التنظيمية في التوسط في هذه العلاقة، وقامت باستقصاء 70 مفردة من المديرين العاملين في المنظمات الفندقية بإندونيسيا، وأوضحت ان المرونة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في التوسط في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي. وأكدت دراسة (Sawalha, 2015) التي تمت على 28 شركة من شركات التأمين الأردنية على ان المرونة التنظيمية تتطلب ثقافة تنظيمية مرنة، وان هناك ترابط بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية وان الثقافة التنظيمية من اهم أسس تحقيق المرونة التنظيمية.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي:

يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) بالبنوك محل البحث.

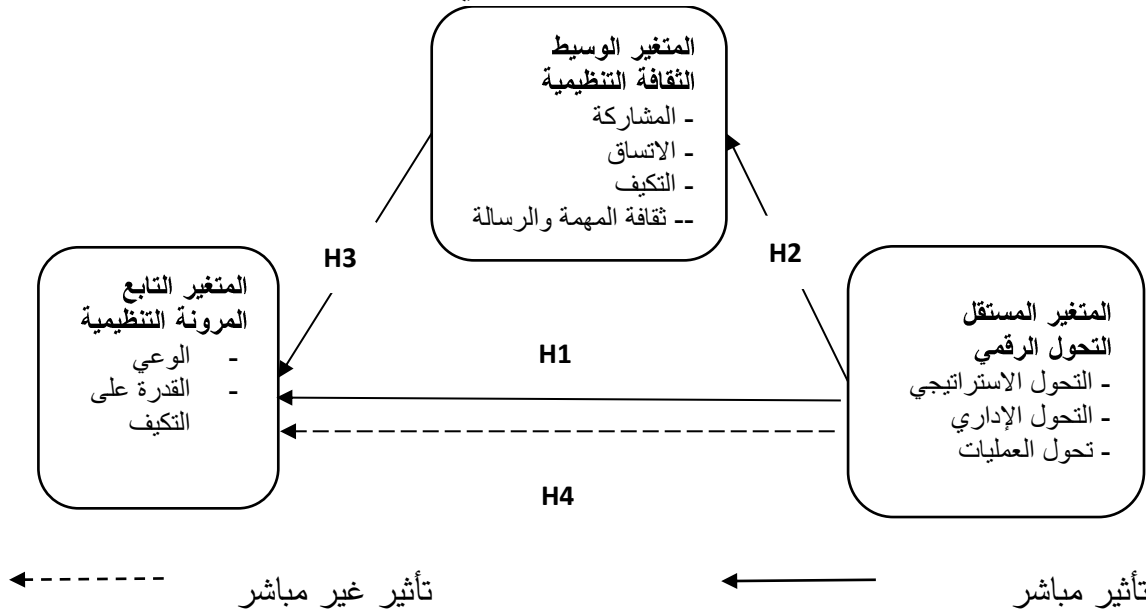
(4-5) دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية:

بمراجعة الدراسات السابقة اتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة اجنبية او عربية تناولت دراسة متغيرات البحث معا -في حدود علم الباحثة- وان اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تتناول عدة موضوعات حيوية في بيئة الاعمال في الوقت الحاضر ترتبط ببقاء واستمرارية المنظمات وقدرتها التنافسية وهي التحول الرقمي بأبعاده والمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الكتابات العربية. ووفقاً للدراسات السابقة تبين وجود علاقة بين التحول الرقمي وكل من المرونة التنظيمية والثقافة التنظيمية، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية.

، وبناء على ذلك تم صياغة الفرض الرابع كما يلي:

يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل البحث.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (1)



شكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

## (6) الإطار النظري لمتغيرات البحث:

### (1-6) التحول الرقمي:

يحظى مفهوم التحول الرقمي باهتمام المنظمات وبيئة الاعمال وأصحاب المصالح والمجتمع ككل، ويعد التحول الرقمي أحد اهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجيا الرقمية المعاصرة. ووضح كل من (Breidbach et al., 2018; He et al., 2023; Kraus et al., 2021; McCartney & McCartney, 2020) مستوى العالم ككل تتجه الى التحول الرقمي، حيث أدت التطورات التكنولوجية الى الاهتمام بمفهوم التحول الرقمي والكيفية التي يساعد بها المنظمات على الحفاظ على قدراتها التنافسية. ويرى (Mahmood et al., 2019) ان التحول الرقمي أصبح من العناصر الأساسية لبقاء واستمرارية المنظمات. كما أوضح (Dua, et al., 2021) ان حجم الانفاق العالمي على التحول الرقمي يصل الى 2.1 تريليون دولار تقريبا عام 2022، وتتجه المنظمات بشكل سريع نحو التحول الرقمي خاصة منذ ازمة انتشار وباء كوفيد-19. ووفقا لـ (Nadkarni & Prügl, 2021) فان التحول الرقمي يعتبر من اهم التحديات التي تواجه الإدارة بمختلف المنظمات في الوقت الحالي. وترجع أهمية التحول الرقمي بالمنظمات الى حداثة وحتمية هذا المفهوم، ففي ظل التطور والتقدم السريع في التكنولوجيا الرقمية اتجهت المنظمات المعاصرة الى تطبيق نماذج تنظيمية جديدة تعتمد على هذه التقنيات الرقمية (Trenerry et al., 2021).

ومواكبة التغيرات البيئية السريعة تفرض على المنظمات احداث تحولات جذرية وان تعيد تعريف قيمها ونماذج اعمالها وصياغة استراتيجيات التحول الرقمي واستغلال الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الجديدة وان تعيد هيكلتها من اجل

البقاء والاستمرار، فالتحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمته المنتجات والخدمات (Hartl & Hess, 2017). بل له آثاره بعيدة المدى في بيئة الاعمال، وأصبح يتطلب نماذج اعمال جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، وكلما زاد النضج الرقمي كلما زادت قدرة المنظمات على التكيف والاستمرار في بيئة الاعمال، فالنضج الرقمي يعزز قدرة المنظمة على التكيف (Syed et al., 2020).

وأوضح (He et al., 2023) ان التحول الرقمي يشير الي العملية التي تهدف الى تحسين أداء المنظمة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصها وعملياتها من خلال مزيج من تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وتكنولوجيا الاتصال. ويرى (Udovita, 2020) ان التحول الرقمي يرتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين المنتجات المقدمة للعملاء وتطوير القدرات، وانه لا يعنى استخدام التكنولوجيا الحديثة فقط، ولكنه يتعلق بتحول المنظمة ككل والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في ابتكار وتطوير العمليات التشغيلية ونماذج الاعمال وطرق التفاعل مع العملاء. كما يؤكد على ان التحول الرقمي يشير الى التغييرات التنظيمية والتشغيلية بالمنظمات نتيجة تكامل التقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية في المنظمة، والاستفادة من هذه التقنيات لتحقيق قيمة للعملاء والتكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمات. وقد تعددت تعاريف ووجهات نظر الباحثين في التحول الرقمي، فعلى سبيل المثال يرى (Feroz et al., 2021) ان التحول الرقمي هو عملية ترتبط بالتقنيات الرقمية وتحدث تغييرات جوهرية في المنظمات. ويعرفه (Nambisan, 2017) بانه التغيير في طريقة أداء العمل عن الطرق التقليدية من خلال الاعتماد على قدرات وتقنيات رقمية لتقديم وابتكار منتجات وخدمات جديدة تمكن من جذب شريحة أكبر من العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز التنافسي. ويعرف (Melanie Pfaff et al., 2023) التحول الرقمي بانه تغيير في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا الرقمية لتطوير نماذج اعمال رقمية جديدة تساعد على خلق المزيد من القيمة للمنظمة وانه ليس تطبيق للتكنولوجيا الرقمية، بل هو تغيير نماذج اعمال المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها. ويعرفه (Ellström et al., 2022) بانه قدرة المنظمة على التغيير ويشمل كل من الإدارة والعاملين. ويرى (Teichert, 2019) ان مصطلح التحول يعبر عن تغيير أساسي داخل المنظمة ويشمل إستراتيجية المنظمة وهيكلها. ويتفق معه (Hanelt et al., 2021) في ارتباط التحول الرقمي بمفهوم التغيير التنظيمي ويعرفه بانه تغيير تنظيمي ينتج من استخدام التكنولوجيا الرقمية. ووفقا ل (Nwankpa & Roumani, 2016) فانه من خلال التحول الرقمي تستطيع المنظمات ان تدمج التكنولوجيا الرقمية في العديد من عملياتها كما يمكنها من ان تشرك العملاء في الحصول على المنتجات والخدمات الرقمية. ووفقا لكل من (C. L. Chen et al., 2021; A. Singh et al., 2020) فان التحول الرقمي هو جهد تنظيمي معقد ومنظم لإدماج التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتغيير الاعمال والعمليات بشكل جذري. ويرى (A. Singh et al., 2020) ان التحول الرقمي يؤدي الى تحول العمليات الأساسية والمنتجات والعمليات والتي تؤدي الى نماذج اعمال جديدة. اما (Vial, 2019) فيرى انه استخدام للتكنولوجيا الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة كفاءة الاعمال، وان التحول الرقمي هو عملية تهدف الى تحسين أداء المنظمات من خلال إحداث

تغييرات كبيرة على خصائصها وعناصرها الأساسية. وأوضح كل من ( Fogoros et al., 2022; Kraus et al., 2021) ان التحول الرقمي هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتغيير أنظمة الإدارة والهياكل التنظيمية ونماذج الاعمال والعمليات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. ويعرفه (Matarazzo et al., 2021) بأنه الطريقة التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية لتطوير نماذج اعمال رقمية جديدة ويؤدي الى زيادة قيمة المنظمة. وقد أوضح(Orji, 2019) ان التحول الرقمي هو العملية التي تهدف الى مواءمة اعمال المنظمة وثقافتها مع التغيرات في بيئة الاعمال، وهذا يتطلب تغييرات جوهرية في طريقة أداء الاعمال واتخاذ القرارات والهيكلي التنظيمي. ويعرف( Wade, 2015) التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في الاعمال وإحداث تغيير أساسي في كيفية تحقيق القيمة للعملاء كما انه تغيير ثقافي يتطلب من المنظمات إحداث تغييرات جوهرية. ووفقا ل ( M. Ismail et al., 2017) التحول الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة بهدف تحقيق أداء متفوق ومزايا تنافسية مستدامة عن طريق تحويل العديد من الابعاد بالمنظمة تشمل نماذج الاعمال والعمليات وصنع القرارات وكذلك التحول في العنصر البشري بما في ذلك المهارات والمواهب والثقافة ونظام القيم بأكمله. واكد ( Hinings et al., 2018) على ان التحول الرقمي هو الابداع والابتكار الذي يحقق التغيير في الهيكل، والممارسات، والقيم، والمعتقدات. ويرى(Del Rowe, 2017) ان التحول الرقمي هو الاستثمار في البشر والتكنولوجيا لدفع المنظمات نحو النمو والتكيف والتغير في المستقبل. واكد (Kane et al., 2017) على ان التحول الرقمي ليس تطبيق للتكنولوجيا الرقمية فقط، ولكنه عملية مستمرة ديناميكية تنعكس على كل من نماذج الاعمال والثقافة التنظيمية وسلوك العاملين. ويتفق كل من(Kretschmer & Khashabi, 2020; Nwankpa & Roumani, 2016; Xie & Wang, 2023) على ان التحول الرقمي هو تطبيق واستخدام التكنولوجيا الرقمية في اعمال المنظمة ومنتجاتها ونماذج اعمالها للحفاظ على المزايا التنافسية، وانه يتضمن تحولا تنظيميا كبيرا. وقد اتفق كل من (Bouncken et al., 2021; Diener & Špaček, 2021; Hie, 2019; Mahmood et al., 2019; A. Singh & Hess, 2017) على انه مفهوم واسع يشير الى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير اعمال وعمليات المنظمة وخلق قيمة للعملاء، وانه يشمل المنظمة ككل بجميع وظائفها وعملياتها وافرادها ولا يجب النظر اليه باعتباره مجرد تغييرات تكنولوجيا. ويرى كل من ( Skogland, 2017; Trenerry et al., 2021; Wessel et al., 2021) انه تغيير عميق يؤدي الى إعادة تحديد القيم التنظيمية بشكل أساسي. وقد اتفق كل من (Almaazmi et al., 2021; Guzmán-Ortiz et al., 2020; Kutnjak et al., 2019) على ان التحول الرقمي هو عملية معقدة تتطلب التزام المنظمات واستخدام كافة مواردها البشرية والتكنولوجية والمالية والتنظيمية والمادية، وانه ليس مجرد تغيير تكنولوجي، بل هو تغيير تنظيمي وثقافي وإداري، ويشمل إعادة صياغة الاستراتيجيات والمنتجات والعمليات وتحول عميق في نماذج العمليات والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات بهدف تحقيق رضا العملاء. وتؤكد دراسة (Plekhanov, et al., 2022) على ان التغيرات نتيجة التحول الرقمي هي تغييرات في الكيفية التي تحقق بها المنظمة القيمة من خلال تحسين المنتجات والعمليات وتغييرات في الهياكل

التنظيمية والثقافة والتفاعلات بين المنظمة وعملائها ومورديها. ويرى (Francis et al., 2018) ان التحول الرقمي مفهوم معقد يشمل عدة مجالات تتعلق بالتحول في التفكير، وتغيرات في القيادة، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وقبول ودعم الابتكار. وحدد (M. Ismail et al., 2017) مجالات التحول الرقمي في نماذج الاعمال والمنتجات والخدمات والعمليات، والمهارات، والمواهب، والثقافة. بينما حددها (Gurbaxani & Dunkle, 2019) في الرؤية والاستراتيجية والهيكل. وحددها ((Henriette et al., 2015) في نماذج الاعمال والعمليات التشغيلية وتوقعات العملاء وطريقة التفاعل معهم.

فالتحول الرقمي مفهوم شامل ينطوي على مجموعة من التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر على المنظمة ككل وانه لا يكفي اعتماد التكنولوجيا الرقمية فقط، بل لابد من إدراك الآثار التنظيمية لهذه التكنولوجيا(Casalino et al., 2020). وقد فرق (Libert et al., 2016) بين الترقية الرقمية digital upgrade والتي تعنى استخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية بالمنظمة، وبين التحول الرقمي digital transformation ويعنى استخدام التكنولوجيا الرقمية لأحداث تغييرات جذرية في عمليات المنظمة وإضافة قيمة لمنتجات المنظمة. كذلك ميز (Agostino & Costantini, 2022) بين الابتكار الرقمي digital innovation والذي يعنى استخدام التكنولوجيا الرقمية اثناء عمليات الابداع والابتكار، والتحول الرقمي والذي يعنى الجمع بين العديد من العناصر الرقمية التي تؤدي الى تغييرات جذرية داخل المنظمات. ووفقا ل (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020; Fischer et al., 2020; Tekic & Koroteev, 2019; Verhoef et al., 2021) فالتحول الرقمي يمر بثلاث مراحل تشمل الرقمنة digitization والتي تعنى تحول العمليات والنظم مثل تحول النظم الورقية الى اشكال رقمية، ثم مرحلة التكنولوجيا الرقمية digitalization وتتضمن زيادة التكامل بين التكنولوجيا الرقمية وقدرات تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات وإضافة قيمة للعمليات والخدمات، ثم التحول الرقمي digital transformation والذي ينظر اليه على انه يتضمن قدرات رقمية واسعة ودمج التكنولوجيا الرقمية لأحداث تغييرات هيكلية عميقة في القيم والهياكل والاستراتيجيات والعمالة بالمنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن القول ان التحول الرقمي هو مدخل متكامل وتحول عميق للأنشطة والعمليات ونماذج الاعمال للاستفادة من التطورات والتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي لتحقيق اهداف البقاء والاستمرارية للمنظمات. كما ان التحول الرقمي يتضمن ثلاث جوانب تشمل الجانب التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا الرقمية، والجانب التنظيمي الذي يتضمن تغيير العمليات التنظيمية واستخدام نماذج اعمال جديدة، إضافة الى الجانب الاجتماعي والتأثير على العاملين والعملاء. وقد أصبح التحول الرقمي من أولويات المنظمات الصناعية والخدمية (Trenerry et al., 2021). واتفق الباحثين على تعاظم دور التحول الرقمي في الفترة الأخيرة وخاصة بعد ازمة انتشار وباء فيروس كوفيد-19 والذي فرض على المنظمات التحول الرقمي وبشكل سريع.(Theiri & Alareeni, 2023)

وقد اتجهت البنوك الى تطبيق ممارسات وعمليات التحول الرقمي وتقديم خدماتها الكترونيا بهدف تحسين جودة خدماتها وتقديم خدمات بنكية جديدة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل اشتداد حدة المنافسة في القطاع المصرفي. ويرى (Alalwan et al., 2017) ان البنوك تتجه الى التحول الى بنوك رقمية لمواجهة المنافسة الحادة. كما أوضح (Phongphaew, 2022) ان القطاع المصرفي يعد أكثر القطاعات تأثراً بالتحول الرقمي والذي أدى الى تغيرات كبيرة في نماذج الاعمال المصرفية. وأصبح التحول الرقمي من اهم محاور العمليات المستقبلية للمنظمات المالية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، وهناك اتجاه متزايد من جانب العملاء نحو تنفيذ معاملاتهم البنكية من خلال التكنولوجيا الرقمية (اتحاد المصارف العربية، 2018). كما تشجع الحكومات الافراد على استخدام الخدمات الرقمية والمدفوعات غير النقدية مما أدى لتزايد الاتجاه نحو التحول الرقمي لتطوير الخدمات المصرفية. وأوضح (Xie & Wang, 2023) ان التحول الرقمي أصبح من العناصر الاستراتيجية الأساسية التي تركز عليها البنوك التجارية، وأصبحت قدرة البنوك على البقاء والنمو والمنافسة في السوق ترتبط بقدرته على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وان التحول الرقمي في البنوك لا يعنى استخدام التكنولوجيا الرقمية، ولكن يعنى استخدام وتقديم نماذج اعمال جديدة. واكد (Butler, 2020) على ان البنوك تستثمر أكثر من غيرها من المنظمات في التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين عملياتها التشغيلية وابتكار خدمات جديدة ذات قيمة مضافة ونماذج اعمال جديدة لتحسين الربحية وبناء علاقة وثيقة مع العملاء والحفاظ عليها.

وذكر (Dapp, 2017) ان من اهم التحديات التي تواجهها البنوك في الوقت الحالي المنافسة من منافسين أكثر رشاقة ومرونة وابداع، مما يتطلب من البنوك ان تكون مرنة وسريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية. ويرى (Diener & Špaček, 2021) ان التحول الرقمي عاملاً أساسياً لمواجهة التحديات التي تواجهها البنوك في الوقت الراهن، كما أوضح ان التكيف البطيء للبنوك مع التغيرات في بيئة العمل واستمرار عملها بنماذج الاعمال التقليدية يشكل خطر يهدد بقاءها واستمرارها. ويتفق معه (Nurjanah Siti, 2023) في أن هناك العديد من التحديات التي تدفع البنوك الى التحول الرقمي والتي أدت الى إدراك البنوك لأهمية إعادة التفكير في النماذج الحالية لأداء الأعمال وضرورة إحداث تغييرات أساسية بها. وأهم هذه التحديات ظهور المنافسين الجدد من مقدمي الخدمات المالية الجديدة. بينما أوضح (Abuhasan & Moreb, 2021) ان زيادة الطلب على الخدمات المصرفية أدت الى صعوبة إنجاز العمليات المطلوبة باستخدام الأساليب التقليدية وأصبح التحول الرقمي بالبنوك ضرورة لأحداث تغييرات كبيرة في طريقة تقديم الخدمات المصرفية وتحسين مستوى الخدمات وضمان سهولة الحصول على هذه الخدمات والتفاعل مع العملاء.

ويعرف التحول الرقمي في البنوك بأنه عملية تطوير تكنولوجي واداري وثقافي تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وكذلك احتياجات العاملين من خلال الاستفادة من القدرات الرقمية لابتكار نماذج اعمال جديدة وتقديم خدمات بنكية جديدة وتحسين العمليات التشغيلية بهدف تطوير الأداء المالي وتخفيض المخاطر ودعم الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق قيمة للبنك (Westerman et al., 2014). ويعرف (Sang, 2021) التحول الرقمي بالبنوك

بانه تقليل التعامل المباشر مع العملاء واستخدام طرق جديدة يقوم من خلالها العميل بالحصول على الخدمات البنكية مثل الدفع عن طريق الهاتف المحمول او فتح حسابات دون الذهاب الى مقر البنك او الارتباط بمكان وزمان محددين. كما أوضح ان التحول الرقمي داخل البنوك لا يشمل فقط تطبيق واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتقديم الخدمات المصرفية، بل يشمل البنك ككل وأسلوب عمله وطريقة ادارته بما يحقق المرونة اللازمة للبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية وتطبيق نماذج اعمال جديدة تحقق رضا العملاء والميزة التنافسية.

ويعرف (Do et al., 2022) التحول الرقمي في البنوك بانه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات المصرفية وإحداث تغييرات جذرية في الطريقة التي تدار بها البنوك التجارية وتحقق القيمة للعملاء، وتطوير الحلول البنكية الرقمية وإدارة علاقات العملاء وتغيير سلوك العملاء وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية بالبنوك.

وأوضح (Votintseva et al., 2019) ان التحول الرقمي في القطاع المصرفي يرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الانترنت وتكنولوجيا المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات جديدة للعملاء وتطوير نماذج الاعمال. ويرى (Theiri & Alareeni, 2023) ان التحول الرقمي للبنوك يتجاوز البعد الزمني والمكاني وأصبح يشكل جزءا حيويا فاعلا في تنفيذ المعاملات والخدمات البنكية. ويؤكد (Nurjanah Siti, 2023) على ان التحول الرقمي بالبنوك ينتج من مزج نظم الاعمال مع التكنولوجيا الرقمية، وانه يؤدي الى تغييرات في الهيكل التنظيمي، والقيم والعمليات وطريقة التفاعل والتعامل مع العملاء، كما انه يؤدي الى زيادة كفاءة العمليات وتحقيق قيمة مضافة للعملاء. وقد تناولت عدة دراسات تأثير وأهمية التحول الرقمي بالمنظمات وأوضحت ان التحول الرقمي ينطوي على التحول التقني والثقافي والذي ينعكس على الأداء التنظيمي. فقد أوضح (Vaska et al., 2021) ان أهمية التحول الرقمي بالمنظمات تعود الى دوره في تعزيز الإنتاجية والابداع وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية والوصول الى شرائح أكبر من العملاء وتحقيق الميزة التنافسية. بينما أوضح (Chanias et al., 2019) ان أهمية التحول الرقمي ترجع الى دوره في حماية المنظمات من التهديدات الخارجية ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة والاستفادة من الفرص المتاحة. وأوضحت دراسة (Wang & Chen, 2022) وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي قصير وطويل الأجل بالمنظمات. وكذلك دراسة (Guzmán-Ortiz et al., 2020) والتي تمت بشركات التامين في بيرو اوضحت ان التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين. كما توصلت دراسة (زلط، 2023) الى وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية. وأوضحت دراسة (Sousa-Zomer et al., 2020) ان التحول الرقمي يؤدي الى تحسين الكفاءة والربحية وزيادة الحصة السوقية. ووفقا ل (Kraus et al., 2021) فان التحول الرقمي يؤثر على المركز التنافسي للمنظمات ويؤدي الى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الابتكار في العمليات. ويرى (He et al., 2023) أن التحول الرقمي يساعد على تحفيز العاملين على الابتكار والتغيير وتطوير استراتيجيات ابتكارية والتي تدعم المرونة التنظيمية



للمنظمة، كما أنه مسؤول عن توفير الرؤية والثقافة التنظيمية الملائمة. والرؤية الرقمية تساعد المنظمة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية والموقف الحالي للمنظمة ومن ثم تحدد إطار للتغيرات المطلوبة وأهميتها وكيفية تحقيقها. ووفقاً ل (Verina & Titko, 2019) من أهم فوائد التحول الرقمي النمو ودخول أسواق جديدة والاهتمام بالإبداع والابتكار وتحقيق قيمة للمنظمة وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة وتحقيق مزايا تنافسية وزيادة رضا العملاء وتفاعلهم مع المنظمة. ووفقاً لدراسات (A. Singh et al., 2020; Warner & Wäger, 2019) يحقق التحول الرقمي مزيد من التناغم بين أجزاء المنظمة ووظائفها ويؤدي إلى تحسين المنتجات المقدمة وتحسين نماذج الأعمال. كما أوضح (Hofmann & Rüscher, 2017) أن التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة المرونة وتعزيز العمليات التي تركز على العملاء وضمان خفض التكاليف.

كما أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء وتحسين العلاقات مع العملاء (Verhoef et al., 2021; Wang & Chen, 2022; Westerman et al., 2014) كما تؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح (Warner & Wäger, 2019) وتحقيق مزايا تنافسية وجذب العملاء (Chaniyas et al., 2019; Hess et al., 2021; Siachou et al., 2021). ويرى كل من (Breidbach et al., 2018; McCartney & McCartney, 2016; Siachou et al., 2021) أن استخدام التقنيات التكنولوجية أحدث تغييراً جوهرياً في عمليات تقديم الخدمات وسلوك العملاء وعلاقات العملاء مع مقدمي الخدمة، كما أنها تساعد المنظمات الخدمية على فهم عملائها والسوق بدرجة أكبر وتحسين طرق تقديم الخدمة.

ومع تزايد اهتمام البنوك خلال السنوات الأخيرة بالخدمات المصرفية الرقمية مثل إجراء العمليات المصرفية بطرق رقمية مثل عمليات السحب والإيداع أو التحويل أو التعامل في الأوراق المالية وإصدار خدمات الإنترنت البنكي واستخدام المنصات الرقمية للحصول على الخدمات البنكية، كما قامت بعض البنوك بإنشاء فروع إلكترونية بالكامل واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة (Pazarbasioglu et al., 2020). تعددت الدراسات التي أهتمت بالتعرف على فوائد ومنافع التحول الرقمي في البنوك، ووفقاً ل (Xie & Wang, 2023; X. Zhang et al., 2023) فإن التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية ساعد على تقديم عدة خدمات مالية جديدة وساعد البنوك على تدعيم المزايا التنافسية وخدمة العملاء. ويرى (Votintseva et al., 2019) أن التحول الرقمي أثر بشكل إيجابي على أسواق الخدمات المصرفية، وأدى إلى تحسين الكفاءة والعمليات الإدارية والعلاقات مع العملاء بالبنوك. وأوضحت دراسة (Sakanko & David, 2019) تأثير التحول الرقمي إيجابياً على الأداء المالي للبنوك. وتوصلت دراسة (خميس، 2021) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي وابعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك وأنه أدى إلى تحسين أداء العاملين وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وتوفير الوقت والجهد لكل من العميل والعاملين وزيادة كفاءة الأنظمة الداخلية وتلبية توقعات العملاء بكفاءة وسرعة وجودة أعلى. ودراسة (أشرف، 2022) أظهرت وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك المصرية كما أنه يؤدي إلى تحسن ملموس في

أداء القطاع المصرفي وبصفة خاصة خدمة العملاء. وأيضاً دراسة (البطرنى، 2023) اثبتت وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أداء البنوك المصرية. واستهدفت دراسة (Santos & Jonsson, 2020) معرفة أثر التحول الرقمي على مشاركة العاملين في تقديم الخدمات المصرفية في السويد وتوصلت الى انه أثر بشكل إيجابي على مشاركة العاملين في تقديم الخدمات المصرفية من خلال المنصات الرقمية والتي تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة. ودراسة (Wadesango, 2020) اكدت على ان التحول الرقمي أدى الى تحسن أداء البنوك التجارية وزيادة ودائع العملاء عبر الانترنت. ووفقاً لدراسة (Theiri & Alareeni, 2023) من اهم فوائد تطبيق التحول الرقمي بالبنوك هي تحسين وتبسيط العمليات والإجراءات والاستجابة للتغيرات البيئية، ونشر ثقافة التعاون ومشاركة المعلومات وكذلك تعزيز حماية بيانات العملاء. وتناولت دراسة (Golubev et al., 2020) أثر التحول الرقمي بالبنوك في روسيا وأوضحت انه أدى الى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسن الأداء المالي. وتوصلت دراسة (علام، 2020) الى ان ابعاد التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالبنوك المصرية، وتوصلت دراسة (Kolodiziev et al., 2021) الي نفس النتيجة حيث استهدفت معرفة أثر التحول الرقمي على المزايا التنافسية للبنوك في أوكرانيا وأوضحت وجود أثر مباشر للتحول الرقمي على المركز التنافسي للبنوك، إضافة الى تأثيره على المؤشرات المالية للبنك مثل حجم الأصول والودائع والقروض.

واظهرت دراسة (Kinyanjui, 2020) وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء كما انه يؤدي الى زيادة درجة رضا وولاء العملاء والقدرة على الاحتفاظ بهم في البنوك في كينيا. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Mbama & Ezepue, 2018) التي اكدت على وجود ارتباط بين التحول الرقمي ورضا العملاء وولائهم والمؤشرات المالية. اما دراسة (Do et al., 2022) والتي استهدفت تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية في فيتنام أظهرت وجود تأثير إيجابي له على أداء البنوك من حيث زيادة عدد العملاء وتخفيض تكاليف التشغيل، كما أظهرت أنه كلما زاد حجم البنك زادت التأثيرات الإيجابية على أداء البنك، وأن هناك ارتباط بين كفاءة التحول الرقمي وحجم البنك. ويرى (Kitsios et al., 2021) أن التحول الرقمي أدى الى تقديم خدمات جديدة بالبنوك باليونان وانه يوفر قنوات اتصال جديدة ويؤدي الي تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين عمليات الرقابة وإدارة المخاطر وتحقيق مزايا تنافسية وانه على البنوك تغيير نماذج اعمالها وان تتكيف مع احتياجات العملاء. وتناولت دراسة (Zhu & Jin, 2023) والتي تمت على عدد من البنوك التجارية في الصين أن التحول الرقمي يؤدي الى تحسين كفاءة البنوك وقدراتها التشغيلية وتخفيض تكاليف التشغيل والمصاريف الإدارية، كما أوضحت ان بقاء البنوك وتطورها يرتبط بالتحول الرقمي. وأثبتت دراسة (Xie & Wang, 2023) أن التحول الرقمي يؤدي الى تحسين أداء البنوك ويخفض من الأثر السلبي لدخول منافسين جدد ويخفض من حدة الضغوط التنافسية. ويرى (Hie, 2019) أن للتحول الرقمي بالبنوك أهمية كبيرة نظراً لتأثيره على الكفاءة والتكاليف والقدرات التنافسية والعلاقات مع العملاء. ووفقاً ل (Sloboda et al., 2018) فان التحول الرقمي يحقق عدة منافع لكل من البنوك والعملاء حيث يخفض وقت وتكاليف التشغيل ويحسن النظم الرقابية ومستوى

جودة الخدمات المصرفية. وأيضاً دراسة (Abuhasan & Moreb, 2021) أظهرت ان التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على تجربة العملاء في القطاع المصرفي حيث أصبحت أسهل وأسرع وأكثر مرونة، وانه يحسن أداء البنوك وقدرته على التعامل مع حجم اعلى من العمليات المصرفية ويخفض التكاليف ويلعب دوراً أساسياً في زيادة القيمة التنافسية للبنك وجذب المزيد من العملاء وبالتالي الحصة السوقية. ويرى (Cuesta & Urbiola, 2015) أن التحول الرقمي بالقطاع المصرفي يوفر القنوات الرقمية للتواصل والتوزيع والتسويق للخدمات المصرفية كما يتيح معرفة العملاء بشكل أفضل وتوقع احتياجاتهم وتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر. ووفقاً لـ (Abubakar & Handayani, 2022) أدى التحول الرقمي بالبنوك الى جعلها أكثر كفاءة وابداع. وأكدت دراسة (Boufounou et al., 2022) على قبول العملاء والعاملين بالبنوك للتحول الرقمي نتيجة الفوائد التي يحققها. يتضح مما سبق اتفاق الدراسات العربية والأجنبية على أهمية التحول الرقمي لتطوير وتحسين الأداء بالقطاع المصرفي.

وعلى الرغم مما حققه التحول الرقمي من فرص للبنوك لزيادة العملاء والارباح الا ان هناك عدة تحديات قد تواجه البنوك نتيجة التحول الرقمي أهمها حجم الاستثمارات المطلوبة، الحاجة الى ابتكار خدمات سريعاً إضافة الى المنافسين الجدد، ومخاطر تسريب البيانات وتوفير الأمان والحماية للبيانات (Abubakar & Handayani, 2022; Mazayo & Asri, 2023) والحاجة الى توفير الموارد البشرية ذات المهارات الرقمية (Hie, 2019; Trenerry et al., 2021). وهناك عدة متطلبات للتحول الرقمي فعلى سبيل المثال دراسات (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020; Cichosz et al., 2020; Gao et al., 2022; Kane et al., 2018; Verhoef et al., 2021) أوضحت أن من أهم متطلبات التحول الرقمي هي توفير بنية تحتية رقمية مادية ونمط القيادة الملائم، وإعادة تصميم العمليات لزيادة الكفاءة، ومواءمة إستراتيجيات الاعمال وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي الملائم إضافة الى الثقافة التنظيمية التي تركز على التغيير، وأن التحول الرقمي يتطلب تحول في الموارد البشرية وتطوير قدراتها الرقمية حيث أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لنجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي. وان التحول الرقمي يتطلب تدريباً مستمراً لتنمية المهارات الرقمية للعاملين وانه قد يشكل تهديداً للمنظمة إذا كان يتم في ظل نقص الكفاءات البشرية المدربة (Boufounou et al., 2022). ووفقاً لـ (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020; Wokurka et al., 2016) يجب على المنظمات ان تركز على تعزيز ثقافتها خلال التحول الرقمي لضمان نجاح هذا التحول، وان الثقافة التنظيمية غير الملائمة تشكل عائقاً امام التحول الرقمي. فالتحول الرقمي يتطلب تطوير الثقافة الرقمية التي تدعم التدريب والتعلم والابتكار والابداع، ومن خصائص الثقافة الرقمية ادماج العملاء وتمكين العاملين والعمل الجماعي وتدعيم القدرات والمهارات الرقمية (Duerr et al., 2018; Loonam et al., 2018; Schwarzmüller et al., 2018).

كما تتعدد معوقات تطبيق التحول الرقمي ومن اهم هذه المعوقات نقص المهارات التكنولوجية وعدم ملائمة العمليات إضافة الى المعوقات الثقافية التي ترتبط بثقافة المنظمة وعدم رغبة العاملين في التغيير، وعدم الاهتمام بإحداث تغييرات جذرية في نماذج الاعمال (von Leipzig et al., 2017) وهو ما أكدته (Ebert & Duarte, 2018) حيث

يري ان من اهم معوقات التحول الرقمي عدم توافق ثقافة المنظمة مع هذا التحول والافتقار الى استراتيجيات للتحول الرقمي ونقص المهارات والموارد البشرية المؤهلة.

وقد اختلف الباحثون وتعددت وجهات نظرهم حول ابعاد التحول الرقمي، فقد أشار (زلط، 2023) الى ان هذه الابعاد هي إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية للتحول الرقمي، والمتطلبات التقنية. بينما حددها ( Udovita, 2020) في بعد العمليات وبعد المنتجات والخدمات وبعد العلاقات مع العملاء والشركاء والعاملين. ويرى (Agostino & Costantini, 2022) ان ابعاد التحول الرقمي هي الافراد، والتكنولوجيا، والعمليات، والعملاء، والاستراتيجية. بينما حددها (Pazarbasioglu et al., 2020) في الاستراتيجية، القيادة، المنتجات، العمليات، الثقافة، العاملين، التكنولوجيا، الاتصال. ووفقا ل (Zaoui et al., 2019) فان ابعاد التحول الرقمي هي عمليات التحول الرقمي، البنية التحتية الرقمية، ثقافة التحول الرقمي، الابتكار، المهارات الرقمية للعاملين. ووفقا ل (Bongiorno et al., 2017; Brink et al., 2020) فهذه الابعاد هي التخطيط الاستراتيجي، إعداد القادة، البيئة المؤسسية، المهارات البشرية. ويرى (Verina & Titko, 2019) انها تشمل التكنولوجيا، الإدارة والعمليات، العنصر البشري. واتفقت دراسات (Xie & Wang, 2023; Qi and Cai, 2019; Yang et al., 2021) على ان ابعاد التحول الرقمي هي: التحول الاستراتيجي ويشمل التحول في الخطة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجي. والتحول الإداري ويشمل استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الإدارية وتأثيرها على الهياكل التنظيمية وتدفق العمل وتوفير المهارات والموهب الرقمية. والتحول في العمليات وتشير الى تكامل التكنولوجيا الرقمية مع الخدمات المالية المصرفية، وتوسيع قنوات الاتصال بين البنك وعملائه، والمنتجات الرقمية، والابداع والابتكار الرقمي. ووفقا ل (Xie & Wang, 2023) فهذه الابعاد هي الأكثر ملاءمة في القطاع المصرفي. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الابعاد لقياس التحول الرقمي.

## (6-2) الثقافة التنظيمية:

هناك اهتمام متزايد بدور الثقافة التنظيمية في التحول الرقمي (Hartl & Hess, 2017; Osmundsen et al., 2018) وتتعدد تعريف الثقافة التنظيمية وهو ما يعكس مدى اتساع وتعدد هذا المفهوم (Nikpour, 2017). فقد أوضح عدد من الباحثين ان الثقافة التنظيمية مفهوم معقد متعدد الأبعاد وأنها مسؤولة عن شعور العاملين بالهوية، وتعكس على سلوكهم كما انها لا يمكن تغييرها بسهولة (Nwakoby, et al., 2019).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والمعايير والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين العاملين بالمنظمة (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020). كما تعرف بأنها مجموعة محددة من القيم والمعايير التي يتشارك فيها الأفراد والجماعات في المنظمة وتتحكم في طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة، كما تعرف بانها طريقة الحياة والعادات والمعتقدات العامة لمجموعة معينة من الأفراد في وقت معين (Nwakoby, et al., 2019). وأوضح كل من (Elifneh & Embilo, 2023) أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمبادئ

والتقاليد والمواقف التي تؤثر على طريقة تصرف أعضاء المنظمة وأن الثقافة التنظيمية هي عوامل غير ملموسة تؤثر على الجودة والتكلفة والتكنولوجيا، والعلامة التجارية، وخدمة المستهلك، وغيرها. والثقافة التنظيمية وفقا ل (Imran & Ismail, 2021) هي بمثابة موجه ومرشد للمبادرات التنظيمية حيث تعكس رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة. كما أنها طرق أداء الأعمال وتؤثر على طريقة تصرف العاملين في مكان العمل.

ووفقا لكل من (Opoku et al., 2022; Ozigbo, 2014; Sofi & Devanadhen, 2015) فهي مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات ونماذج السلوك المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد. وتساعد أعضاء المنظمة على تطوير العمليات الداخلية لتتوافق مع البيئة الخارجية الديناميكية سريعة التغيير. كما أوضحت ان مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم ديناميكي وظاهرة اجتماعية تساعد أعضاء المنظمة على حل المشاكل الأساسية للبقاء وتطوير عملياتها الداخلية ومواجهة البيئة الخارجية التي تتسم بالديناميكية والتقلبات الشديدة. وأن لكل منظمة الثقافة الخاصة بها التي تميزها عن غيرها من المنظمات. والتي تؤثر على طريقة إدراك العاملين وتفكيرهم وشعورهم وتصرفاتهم واتخاذهم للقرار. فهي تجسيد لنظم ومعتقدات ومعايير وأيديولوجية المنظمة. كما انها مصدر لتحفيز العاملين وتحقيق الكفاءة والفعالية. ووفقا ل (Harti & Hess, 2017) فان مفهوم الثقافة التنظيمية يتضمن عناصر غير مادية او ضمنية مثل المعتقدات أو المعايير وعناصر واضحة صريحة مثل الهياكل والممارسات، وأن القيم التنظيمية تعد أساس وجوهر الثقافة التنظيمية. وتعرف القيم التنظيمية بأنها معتقدات مشتركة لأعضاء المنظمة حول ما يعتبر مرغوبا فيه مثل المعايير والمثل التي تؤثر على تصرفات وسلوك الأعضاء من خلال وضع التوقعات وحدود السلوك المناسب. ووفقا ل (Akpa et al., 2021) فان الثقافة التنظيمية ذات طابع فكري غير ملموسة يصعب فهمها وتتعلق بمفاهيم العاملين ومعتقداتهم وغيرها من الأصول غير الملموسة التي تحكم أنماط سلوك العاملين، وأن تحديد سمات الثقافة التنظيمية يؤدي الى فهم أفضل لعمليات المنظمة وتحقيق أداء أفضل، وهي الفلسفة التي تشكل قرارات وممارسات العاملين والعلماء وتؤثر على طريقة تفكير العاملين وتشكل الإدراك التنظيمي كما ان لها دورا هاما في التغيير التنظيمي، كما أوضحوا ان تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة وتستغرق وقتا طويلا. كما انها تؤدي الي زيادة ولاء العاملين وزيادة الكفاءة والإنتاجية والتكيف مع البيئة. وعلى الرغم من تعدد تعاريف الثقافة التنظيمية الا ان هناك اتفاق على أهمية دورها في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحسين كفاءة أدائها كما أنها تعكس كيفية تفاعل العاملين بالمنظمة واستجابتهم للتغيير في البيئة المحيطة. كما أنها ترسم الصورة الذهنية في المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات إضافة على أنها تتعكس على توجه وتصرفات وسلوكيات العاملين. كما تؤكد هذه التعريفات على عدد من خصائص الثقافة التنظيمية منها مفهوم المشاركة حيث إن الثقافة التنظيمية تنشأ داخل المجموعات، كما انها تعتبر بناء اجتماعي ترتبط بموقع المنظمة وتاريخها وبيئتها وعملياتها والاحداث التي مرت بها والعاملين بها، كما انها متعددة الأبعاد والمستويات (Belias et al., 2015). والثقافة التنظيمية لها عدة وظائف تشمل خلق هوية ثقافية لأعضاء المنظمة وتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات. كما انها تساعد على التزام العاملين تجاه المنظمة

واستقرار النظام الاجتماعي للمنظمة. كما ان لها تأثير على فعالية وكفاءة وتحسين الأداء بالمنظمة ولذا أكد على أنه يجب على المنظمات أن تكون قادرة على بناء وتطوير ثقافة المنظمة وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية (Nwakoby, et al., 2019). بينما أوضح (Ozigbo, 2014) أن الثقافة التنظيمية تدعم شعور العاملين بالولاء للمنظمة. واهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بالمنظمات منها دراسة (F. Ismail et al., 2021) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية بأبعادها الاتساق والمشاركة لها تأثير معنوي على الاداء التنظيمي وكفاءة وفعالية القطاع المصرفي في باكستان كما أن لها دور حيوي في عمليات التطوير التنظيمي. كما أوضحت ان هناك العديد من العوامل المؤثرة على قوة الثقافة التنظيمية مثل أبعاد التنظيم وأسلوب الإدارة. ووفقا ل (Opoku et al., 2022) فان الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء المالي للمنظمات، وتؤثر أيضا على الأداء والصورة الذهنية للمنظمات كما ان الثقافة التنظيمية القوية تؤدي الى زيادة رضا العاملين. ووجدت دراسة (Sofi & Devanadhen, 2015) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير جوهري ومباشر على الأداء التنظيمي بالقطاع المصرفي بالهند. وكذلك أوضحت دراسة (Uzkurt et al., 2013) ان هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الأداء في القطاع المصرفي في تركيا. حيث أوضحت تأثيرها المعنوي على الإنتاجية والابداع التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة. واهتمت دراسة (Zakari et al., 2013) بمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالبنوك في غانا. وأوضحت ان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمي والأداء في القطاع المصرفي وان بعد ثقافة المهمة ورسالة المنظمة هو الأكثر تأثيرا على الأداء واهم عناصر الثقافة التنظيمية. وكذلك فإن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من البقاء على المدى القصير والطويل.

واكدت دراسة (Nham et al., 2014) وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية من خلال ابعاد بيئة العمل وتوجه العملاء ودعم الإدارة والقيادة على أنشطة الابتكار في المنظمات وان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الابتكار. ووفقا لدراسة (Nwakoby, et al., 2019) والتي تمت لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالبنوك بنيجيريا فإن الثقافة البيروقراطية لا تؤثر على أداء العاملين بينما الثقافة التنظيمية المبتكرة والتي تشجع على الابتكار تؤثر معنويا على أداء العاملين. وأنه يجب على إدارة البنك تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الأداء وتركز على العملاء والعاملين. كما أكدت على أن الثقافة التنظيمية عامل أساسي لنجاح الأداء التنظيمي ومؤثر رئيسي على السلوك واتجاهات العاملين. كما أوضح (Ozigbo, 2014) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمات الخدمية، كما بين أن الثقافة التنظيمية تدعم تطبيق الاستراتيجية والتغيير التنظيمي وتدعم الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة لدى العملاء، وأن التقدم التكنولوجي والنمو التنظيمي يرتبط بالثقافة التنظيمية. وأوضحت دراسة (Lasrado & Kassem, 2021) ان الثقافة التنظيمية تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي. ووفقا ل (Skogland, 2017) فان تغير استراتيجية المنظمة يستلزم تغيير ثقافة المنظمة والتي ستعكس على سلوك العاملين وعلى القرارات الإدارية. كما أوضح انه ينبغي إدماج الثقافة التنظيمية في استراتيجية المنظمة وبصفة خاصة اثناء التحول لإنجاح ممارسات التحول. وأن

التغييرات التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تدفع المنظمات على تكيف ثقافتها وتعزيز السلوك المرن في التعامل مع الظروف المتغيرة.

وينظر (Hartl & Hess, 2017) للثقافة التنظيمية على انها من الأصول الإستراتيجية القيمة التي تدعم تحول الاعمال واستغلال التكنولوجيات الرقمية كما انها يمكن ان تكون مصدرا لإعاقة التغيير. وان التغيير الثقافي امر أساسي لتحول الاعمال الناتج عن التكنولوجيا الرقمية الجديدة. وأوضح (Al-Faihani & Al-Alawi, 2020) أن تكيف ثقافة المنظمة لدعم جهودات التحول الرقمي تساعد على تحقيق الأهداف وتلبية متطلبات العملاء واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، فالثقافة التنظيمية تشكل محركا أساسيا دافعا لنجاح جهودات التحول الرقمي للمنظمة. فالتغيرات البيئية السريعة تفرض على العاملين ضرورة تغيير ثقافتهم وتحولها من الثقافة التقليدية الى الثقافة الرقمية (Haddud & McAllen, 2018). وأكد (Mahmood et al., 2019) على أن وجود العاملين غير القادرين على التكيف وقبول التغيير يؤدي الى فشل عملية التحول. وهو ما يتفق مع دراسة (Andrew & Mohankumar, 2015) التي اكدت على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على استعداد العاملين على التغيير. وأوضحت دراسة (Uzkurt et al., 2013) أنه يجب على المنظمات العاملة في القطاع المصرفي تعزيز الثقافة التنظيمية التي تمكن من الاستعداد للتطوير والتكيف مع البيئة المحيطة. حيث إن الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي قد تغيرت بدرجة كبيرة نتيجة ما يشهده القطاع المصرفي من تغيرات بيئية وشدة المنافسة من الثقافة البيروقراطية الى ثقافة الابداع والمرونة. ويتفق معظم الباحثين على ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل أساسي على نجاح التحول الرقمي وان هذا التحول يتعلق بإحداث تغيرات جذرية في الثقافة التنظيمية من حيث الهيكل والعمليات واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين (Hartl & Hess, 2017). وأوضح (Trushkina et al., 2020) أن اهم مكونات الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي هي المهارات والكفاءات الرقمية واستخدام العاملين للتكنولوجيا الرقمية وسلوك العاملين فيما يتعلق بالإبداع والابتكار وعلاقات العمل والنمو المهني وتدريب وتعليم العاملين.

ووفقا (Nwakoby et al., 2019) فانه لا يوجد اتفاق على ابعاد الثقافة التنظيمية، فبعض الدراسات حددت ابعاد الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات والأشخاص والطبوس والإجراءات والعوامل الثقافية من نظام الاتصال غير الرسمي والتسلسل الهرمي للسلطة، وهناك من حددها في بيئة العمل والقيم ورموز المنظمة والاعمال اليومية وثقافة العمل، بينما حددها آخرون في اللغة المستخدمة وانماط السلوك والمعتقدات والقيم والافتراضات والثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي. وحددها (Teichert, 2019) في مشاركة المعرفة والتمكين ولا مركزية اتخاذ القرار والتركيز على العملاء واحتياجاتهم والاتصالات وتحمل المخاطرة والتعلم التنظيمي وسرعة الاستجابة والتعاون بين أجزاء وادارات المنظمة. ووفقا لنموذج Schein تتمثل ابعاد الثقافة التنظيمية في مهام التكيف الخارجي وتشمل المهمة والاهداف والتسهيلات الأساسية ومهام التكامل الداخلي وتشمل العمل الجماعي والعلاقات داخل الجماعات، والافتراضات الأساسية وتشمل العلاقة مع البيئة المحيطة والعلاقة بين العاملين (Hogan & Coote, 2014) بينما حدد Robbins

ابعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار ومدى تشجيع العاملين على الابداع وتحمل المخاطر، والاهتمام بالتفاصيل، والتركيز على النتائج، التوجه بالعاملين، التوجه بالعمل الجماعي، درجة التنافسية بين العاملين في الاستقرار (Purnama, 2013).

وحدد مقياس (Hofstede, 1998) تلك الابعاد في التركيز على العمليات او النتائج والتركيز على الافراد او المهام والتركيز على روح المهنة والتركيز على النظام المفتوح او النظام المغلق والتركيز على الرقابة البسيطة او الرقابة الشديدة والتركيز على الرقابة المعيارية او الواقعية.

ويعد نموذج Denison (DOCS) أكثر النماذج شمولاً وانتشاراً ويتكون من أربعة ابعاد هي المشاركة والقابلية للتكيف والاتساق وثقافة المهمة او الرسالة (Denison & Neale, 1999; Fondas & Denison, 1991; Kabigting et al., 2019) ، وأوضحت دراسة (Imran & Ismail, 2021) أن ابعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج Denison ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي في القطاع المصرفي. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذا النموذج لتحديد ابعاد الثقافة التنظيمية.

- ويقصد بالمشاركة درجة مشاركة العاملين والعمل الجماعي لتحقيقي اهداف المنظمة وبناء وتنمية القدرات البشرية وتشجيعهم على الابداع والابتكار.

-الاتساق ويشمل القيم ونظم العمل الداخلية التي تدعم حل المشكلات ونظم العمل الداخلية والتي تعتمد على قواعد ولوائح واضحة والقدرة على التواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات وتبسيط الإجراءات.

-التكيف وتشمل القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء باستمرار وقدرة المنظمة على احداث تغييرات داخلية تمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة وتزويد من فرصها في البقاء والنمو.

-المهمة والرسالة وتشمل معرفة المنظمة واعضائها برسالة المنظمة ومهمتها والى اين يتجهون والرؤية التي ستتبعها المنظمة في المستقبل فهي تشير الى الإحساس بالتوجيه او التخطيط بعيد المدى.

### (3-6) المرونة التنظيمية:

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمحاولة فهم كيف يمكن للمنظمات والافراد التكيف مع الاحداث السلبية، وأوضح (Battisti et al., 2019; Darkow, 2019) ان هناك حاجة ملحة في الوقت الحاضر لفهم كيف تحافظ المنظمات على عملها واستمراريتها وتحقيق الازدهار اثناء المصاعب والتغيرات والاحداث الغير مواتية التي تواجه المنظمات. فقدرة المنظمة على تحمل التغييرات البيئية ومواجهتها أصبح امراً حاسماً لبقاء المنظمات (Shepherd & Williams, 2023). فبيئة الاعمال في الوقت الحاضر تزداد تعقيداً وتقلبا مع تزايد حجم الازمات المختلفة والتي تشكل تحديات متزايدة لبقاء المنظمات ونموها، وأصبحت الكيفية التي تتعامل بها المنظمات مع تلك الازمات مع استمرارها في النمو اثناء الازمات من القضايا الرئيسية لمنظمات الاعمال، وهناك منظمات أكثر قدرة من غيرها على التكيف مع الظروف البيئية غير المواتية. وقد اوضح (C. L. Chen et al., 2021) ان الدراسات التجريبية والنظرية



أوضحت ان المرونة التنظيمية هي الأكثر أهمية في تفسير الأسباب التي تجعل المنظمات قادرة على التغلب على العقبات اثناء الازمات وان المنظمات التي لديها مرونة تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة الازمات والتكيف مع تغيرات البيئة. ففي ظل بيئة الاعمال الحالية وظروف عدم التأكد والاضطرابات الاقتصادية أصبح تحقيق المرونة التنظيمية من أولويات المنظمات، مما يتطلب من جميع المنظمات ان تكون أكثر مرونة من أي وقت مضى. (D.R. Karunaratne, 2022; Heredia et al., 2022; Hillmann & Guenther, 2021; Mangalaraj et al., 2023) ولذا زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم المرونة التنظيمية حيث انه يتعلق ببقاء المنظمات وازدهارها وسط الاضطرابات. فمع زيادة الاضطرابات العالمية نتيجة للازمات والكوارث الطبيعية والبشرية والاجتماعية والأزمات الاقتصادية والسياسية والتي أصبحت تشكل تهديدات غير متوقعة وخارج سيطرة المنظمات زاد اهتمام المنظمات بتدعيم قدراتها على الاستجابة والتعامل مع هذه الازمات والاضطرابات. ولذا أكد كل من (Casalino et al., 2020; Penadés et al., 2018; Ruiz-Martin et al., 2018). ان زيادة الازمات التي تواجه المنظمات والتغيرات البيئية غير المتوقعة والتي تكون خارج نطاق تحكم المنظمة وتشكل تهديدات للمنظمات أدت الى تزايد أهمية مفهوم المرونة التنظيمية للمنظمات. كما أدت هذه الاضطرابات الى زيادة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الرقمية لمواصلة اعمالها وتسارع عمليات التحول الرقمي (Mangalaraj et al., 2023). ومن أقدم تعريفات المرونة التنظيمية انها الاستجابة التنظيمية للتهديدات الخارجية ثم وصفت بانها قدرة المنظمة على التكيف الإيجابي مع الظروف غير المواتية وأنها حالة تكيف مستمر مع المتطلبات البيئية والتي تشمل تطوير قدرات وموارد جديدة (Andersson et al., 2019). ووفقاً ل(D. Singh et al., 2013) فهي قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف او التعديل في ظروف البيئة المضطربة من خلال استخدام قدراتها ومواردها المختلفة للحفاظ على الميزة التنافسية. وعرفها (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) بانها قدرة المنظمة على التنبؤ وتوقع التغيير والاضطرابات والاستعداد والاستجابة والتكيف معها من اجل البقاء والازدهار. فهي تتجاوز إدارة المخاطر وتتجه نحو رؤية أكثر شمولية لنجاح الاعمال وازدهارها. فالمرونة التنظيمية في جوهرها هي قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث غير المواتية والتي قد تكون أزمات، او اضطرابات، او ظروف عدم تأكد، او كوارث، او حوادث، او تهديدات لها تأثير سلبي على بيئة المنظمة التشغيلية، وبناء ثقافة الاستعداد والاستجابة للأحداث في المستقبل مما يتطلب اعادة بناء مستمر للقيم والعمليات والسلوكيات والتي تجعل من تصرفات وسلوكيات العاملين مصدر للمزايا الاستراتيجية والتي تمكن المنظمة من إدارة الاحداث المستقبلية (Rahi, 2019). وأوضح (Tengblad, 2018) انه يمكن النظر للمرونة التنظيمية على انها فلسفة تمكن المنظمات من إدارة ومواجهة الاحداث المفاجئة وظروف عدم التأكد بطريقة استباقية. كما يرى (Dunford et al., 2013) انها القدرة على التكيف وأنها أساس التغيير التنظيمي. وكذلك عرفها كل من (C. L. Chen et al., 2021; J. Zhang et al., 2021; Sobczak, 2022; Mangalaraj et al., 2023) بأنها القدرة على توقع التهديدات المحتملة والاستجابة للأحداث غير المتوقعة والقيام بأنشطة تحويلية من اجل الاستعادة من الازمات

والظروف غير المواتية التي تهدد بقاء المنظمة مما يؤدي الى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة. وبينما يرى بعض الباحثين ان المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التعافي من الظروف غير الملائمة والرجوع الى الوضع الأصلي للمنظمة ما قبل الازمة، يرى آخرون أنها تعني استيعاب التغيير والاستمرار في العمل وتحقيق مزايا، ولذا تم تعريفها بأنها ليست مجرد رجوع للوضع الأصلي، ولكنها تحويل التحديات الى فرص بالتالي تحقيق أداء متفوق عن ذي قبل (Heredia et al., 2022).

وقد اتفق معظم الباحثين على تعريف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التوقع والاستعداد والتغيير والاستجابة للاضطرابات المفاجئة لضمان الاستمرارية والبقاء والازدهار (Annarelli & Nonino, 2016; Denyer, 2017; Kim et al., 2016; Ma et al., 2018; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016; Sapeciay et al., 2017; Suryaningtyas et al., 2019). كما انها عملية بناء قدرات المنظمة للتفاعل مع البيئة بطريقة إيجابية تمكن المنظمة من الحفاظ على أدائها واعمالها قبل حدوث الاحداث او الاضطرابات غير المتوقعة واثاء حدوثها، وبعد حدوثها (Hartmann et al., 2020). وهناك العديد من الدراسات التي تصف المرونة بأنها ليست استجابة دفاعية، ولكنها استجابة هجومية تكيفية تشمل التوقع والتكيف والتأقلم (Duchek, 2020). فالمرونة أكثر من مجرد البقاء حيث تتضمن تحديد المخاطر المتوقعة واتخاذ الإجراءات الاستباقية لتحقيق النمو والازدهار في مواجهة الظروف الغير مواتية. ففي ظل البيئة المتغيرة والمضطربة أصبح محور اهتمام المنظمات ليس فقط البقاء في ظل التهديدات والمخاطر، بل بكيفية تحويل المخاطر الى فرص، وان المرونة التنظيمية لا تدير الازمات بفعالية فحسب، بل أيضا تحولها الى مزايا تنافسية (Wang & Chen, 2022).

وقد اوضح بعض الباحثين ان المرونة التنظيمية في عصر التكنولوجيا تتضمن جانبين الأول قدرة المنظمة على مواجهة الازمات والتحديات واستخدام التكنولوجيا الرقمية للحفاظ على وضعها وعملياتها والثاني قدرة المنظمة على تجاوز الأزمات، أي تحقيق البقاء على المدى القصير وتحسين الأداء على المدى الطويل (R. Chen et al., 2021; Guan et al., 2022; He et al., 2023). وأشار (Alharthy et al., 2018) الي مفهوم المرونة الرقمية والذي يري انه يدور حول تحقيق التوازن بين اغتنام الفرص وإدارة المخاطر الرقمية التي تواجهها المنظمات. وقد أوضح (Mithani, 2020) أن هناك خمس أنماط توضح ظاهرة التكيف في المنظمات وفقا لطبيعية التهديد، وهي التجنب وتعني التهرب وتقادي التهديد او التغيير، والاستيعاب ويسعى الي امتصاص التأثير، والتكيف وتعني مواجهة التهديد سريعا والبحث عن التوازن، والتعلم وهو الوضع الأمثل بالنسبة للمنظمات التي تتكيف من خلال حلول جديدة مبتكرة، والتجديد والازدهار حيث تسعى المنظمات الى التنمية وإعادة البناء.

وأشار (Sawalha, 2015) الى ان اهداف المرونة التنظيمية تعكس مستوى نضج المرونة التنظيمية حيث تتدرج هذه الأهداف من خفض الاثار السلبية لازمة، والبقاء بعد الازمة، التعافي السريع من الازمة، تحسين الأداء والاستفادة من الازمة، وبناء وتطوير ثقافة المرونة. ووفقا ل (Ruiz-Martin et al., 2018) فالمرونة التنظيمية تتأثر بمرونة

الأفراد ومرونة الهياكل التنظيمية والبنية الأساسية والنظم وسلاسل الامداد ومرونة الاعمال. وأوضح (Hillmann & Guenther, 2021) أن المنظمة لا تكون مرنة الا بقدر مرونة الافراد بها فالمرونة التنظيمية ومرونة الافراد مرتبطان ويؤثران على بعضهما البعض. ويرى (Sawalha, 2015) ان العناصر الأساسية اللازمة لتدعيم المرونة التنظيمية تتضمن الافراد، والنظم، والتسهيلات، والعمليات. ويرى كل من (Zabłocka-Kluczka & Sařamacha, 2023) انه على الرغم من ارتباط المرونة التنظيمية ببقاء واستمرارية المنظمات في الظروف البيئية الصعبة الا انه يجب النظر اليها باعتبارها من القدرات والخصائص الهامة للمنظمات في جميع الأوقات واثاء العمل اليومي وليس فقط اثناء الازمات. والمرونة التنظيمية تستمد من القدرات التنظيمية والعمليات والإجراءات والممارسات التي توجه المنظمة وتنشئ بيئة تتصف بالتنوع والتكامل والقابلية للتعديل كما انها تعتمد على موارد وقدرات المنظمة والتي تختلف من منظمة لأخرى. وقد أوضح (C. L. Chen et al., 2021) أن المرونة التنظيمية تتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي عمل المنظمة في بيئة ديناميكية، وأن تستجيب المنظمة للازمات من خلال إعادة تشكيل موارد المنظمة وعلاقاتها وتحسين العمليات التنظيمية، ثم ان تصل المنظمة الى الازدهار والنمو.

ويمكن القول ان المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وتحسين العمليات وإعادة تشكيل العلاقات التنظيمية في الازمات، فهي تركز على قدرة المنظمات ليس فقط على الخروج من الازمات، ولكن أيضا لتحقيق النمو في الازمات. وقد أكد (Annarelli & Nonino, 2016) على انه يجب العمل على تحويل المرونة التنظيمية الى ميزة تنافسية وليست فقط كاستراتيجية استباقية في مواجهة الظروف غير المتوقعة.

وقد أوضحت العديد من الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، فقد وأوضحت عدة دراسات ان المرونة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمنظمات (DesJardine et al., 2019; Prayag et al., 2018) وان تدعيم المرونة التنظيمية يساهم في تحقيق التطوير الأمن للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف والتعلم (Rahi, 2019). وقد أوضح (He et al., 2023) ان المنظمات الخدمية هي الأكثر تأثرا بالاضطرابات البيئية ولذا تزداد أهمية المرونة التنظيمية بها بصفة خاصة. وأشار (Sawalha, 2015) الي ان المرونة التنظيمية أكثر أهمية في المنظمات المالية بسبب تعرضها للمخاطر والأزمات والاضطرابات، كما أوضح ان المرونة التنظيمية ميزة استراتيجية أساسية للمنظمات. وقد اظهرت دراسة (Oparanma & Ulunma, 2019) ان هناك تأثير إيجابي ومعنوي للمرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالبنوك بنيجيريا. وكذلك دراسة (Alharthy et al., 2018) أوضحت وجود تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية على أداء البنوك. ودراسات (Beuren et al., 2022; Varshney & Varshney, 2017) أوضحت تأثيرها الإيجابي الرضا الوظيفي.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم المرونة التنظيمية الا انه لا يوجد اتفاق على مقاييس او ابعاد ومعايير محددة لها (Oparanma & Ulunma, 2019). فوفقا لنموذج (D.R. Karunaratne, 2022) فإن ابعاد المرونة التنظيمية تشمل القيادة والثقافة والقدرة على التكيف والقدرات التنظيمية والإدارية. بينما حددها (C. L. Chen et

(al., 2021) في راس المال، الاستراتيجية، الثقافة، والعلاقات، والتعلم. وحددها (Prayag et al., 2018) في بعدى التخطيط والتكيف. ووفقاً لـ (Rahi, 2019) فإن مؤشرات وابعاد المرونة التنظيمية متعددة ولا يوجد اتفاق على إطار محدد لتقييمها وقياسها، إلا أن المؤشرات المستخدمة تهدف إلى تقييم بعدين أساسيين للمرونة وهما الوعي والقدرة على التكيف. ويقصد بالوعي قدرة المنظمة على تقييم بيئتها وتفسير التغيرات في البيئة المحيطة بها في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وفهم البيئة التشغيلية للمنظمة والتأكد من توافر الموارد المتاحة اللازمة وكذلك التزاماتها تجاه أصحاب المصالح، كما أن الوعي يتطلب تخفيض معوقات الاتصال بين أجزاء وإدارات المنظمة، وتطوير مهارات ومعارف العاملين، وتشجيع مشاركة المعلومات بين العاملين، وتشجيعهم على الابتكار، والتواصل المستمر مع الأطراف الخارجية. أما القدرة على التكيف فتعني الاستخدام الكفء للموارد لتخفيض الآثار السلبية للتغيير وتحسين الأداء التنظيمي طويل المدى وضمان الاستجابة السريعة للأحداث، وترتبط بقدرة المنظمة على تحويل وتغيير هيكلها وعملياتها وثقافتها لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، وتشمل وجود آليات للحصول على المعلومات وتحليلها، ومحاولة التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية، والقدرة على التعامل مع الالتزامات والأحداث المضطربة بطريقة مبتكرة والاهتمام بتدريب العاملين على حل المشاكل والتعامل مع الالتزامات، والقدرة على تطوير البرامج والأعمال بشكل مستمر. ويرى (Rahi, 2019) أن هناك ارتباط بين كل من الوعي والتكيف، وأن الوعي ضروري للتأكد من التكيف الناجح. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج Rahi لقياس المرونة التنظيمية.

## (7) الدراسة التطبيقية:

### 7-1 هدف الدراسة التطبيقية :

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قامت الباحثة باشتقاقها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة في الجزء النظري من الدراسة، وذلك لمعرفة تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث، ودور الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

### 7-2 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بالبنوك محل البحث. وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من مقالات وبحوث والتي تتعلق بمتغيرات البحث.

- مصادر أولية: اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

### 7-3 الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة وقد اشتملت على ثلاثة اقسام هي:

القسم الأول: يتضمن 13 فقرة تهدف للتعرف على ابعاد التحول الرقمي وهي التحول الاستراتيجي الفقرات (1-3)، التحول الإداري الفقرات (4-8)، تحول العمليات الفقرات (9-13) وتم تحديد تلك الابعاد وفقا لدراسات Xie & Wang, 2023; Qi and Cai, 2019; Yang et al., 2021)

القسم الثاني: ويتضمن 11 فقرة تهدف الى التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية وهي المشاركة الفقرات (14-16)، الاتساق الفقرات (17-20)، التكيف الفقرات (21-22) ثقافة المهمة الفقرات (23-24). وتم تحديد تلك الابعاد استنادا الى نموذج Denison (Denison & Neale, 1999; Fondas & Denison, 1991; Kabigting et al., 2019)

القسم الثالث: ويتضمن 9 فقرات تهدف الى التعرف على ابعاد المرونة التنظيمية وتشمل الوعي الفقرات (25-30)، القدرة على التكيف الفقرات (31-33)، وتم تحديدها بناء على نموذج (Rahi, 2019)

### 7-4 مجتمع وعينة الدراسة:

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الحكومية الثلاث، وهي أكبر ثلاثة بنوك من حيث عدد العاملين، ويوضح الجدول رقم (1) بيانات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) عدد البنوك التي أجريت عليها الدراسة وعدد الموظفين بها

اسم البنك	اجمالي عدد العاملين	نسبة إلى الإجمالي
بنك مصر	20000	44.4%
البنك الأهلي المصري	16000	35.5%
بنك القاهرة	8998	20.1%
الإجمالي	44998	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية للبنوك، 2024.

#### عينة الدراسة:

لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع مجتمع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها استنادا إلى المعادلة الآتية: (1) عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%).

$$\frac{(c-1)c}{2} + \frac{(c-1)c}{n} = n$$

حيث إن:

$n =$  حجم العينة المطلوب.

$c = 50\%$  للحصول علي أكبر للعينة.

$a = b \div 1.96$ ، حيث  $b =$  أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع الدراسة والنسبة في العينة عند مستوي ثقة  $(0.95)$ ).

$$2 \left[ \frac{0.05}{1.96} \right] + \frac{(0.50-1)0.50}{44998} = n$$

بتطبيق المعادلة:

فان حجم العينة ( $n$ ) = 381 مفردة

وقامت الباحثة بتوزيع قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين في البنوك محل الدراسة. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق البريد الإلكتروني. ويوضح الجدول التالي نسب الاستجابة للاستقصاء.

جدول رقم (2) مجتمع وعينة البحث للبنوك محل الدراسة ونسبة الاستجابات

اسم البنك	عدد العاملين	النسبة	العدد وفقاً لحجم العينة	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة
بنك مصر	20000	44.4%	170	165	44.3%
البنك الأهلي المصري	16000	35.5%	136	134	36%
بنك القاهرة	8998	20.1%	75	73	19.7%
الإجمالي	44998	100%	381	372	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

## 7-5 حدود الدراسة:

حدود زمنية: حيث تم جمع بيانات البحث خلال عام 2024.

حدود مكانية: تمثلت في تطبيق البحث على البنوك التجارية الحكومية وهي البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة.

حدود بشرية: تمثلت في العاملين بالبنوك محل البحث.

حدود موضوعية: حيث تناول البحث المتغيرات التالية:

التحول الرقمي وتم تناولها من خلال ابعاد (التحول الاستراتيجي- التحول الاداري- تحول العمليات).

الثقافة التنظيمية وتم تناولها من خلال ابعاد (المشاركة-الاتساق- التكيف- ثقافة المهمة).

المرونة التنظيمية وتم تناولها من خلال ابعاد (الوعي - القدرة على التكيف)

## 7-6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS 25) وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة، واختبار ت لعينة واحدة T test for one sample، وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم.

2. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، حيث يعمل على اختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي تم بنائها وفقاً لأسس نظرية، وتم عمل التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد التحول الرقمي، ومقاييس ابعاد الثقافة التنظيمية، ومقاييس أبعاد المرونة التنظيمية، وذلك لتوضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث.

4. استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي في كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية، وقياس أثر ابعاد التحول الرقمي في كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في كل بعد من ابعاد المرونة التنظيمية ومن ثم اختبار صحة فروض الدراسة. مع التحقق من توافر شروط تطبيق نماذج تحليل الانحدار المتعدد.

5. اختبار F-Test واختبار T-Test المصاحبان لأسلوبي تحليل الانحدار والارتباط.

6. بناء النموذج الهيكلي أو البنائي Structural model لمسارات متغيرات الدراسة وتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم

التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مشاهدة. ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة.

#### 7-7 الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم اقتراح مجموعة من التوصيات تخص قطاع البنوك، وبعض المقترحات لبحوث مستقبلية.

#### التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

توضح الباحثة فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة. وذلك على النحو التالي:

#### التحليل العاملي التوكيدي للتحول الرقمي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التحول الرقمي وعددها 13 عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد التحول الرقمي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (3) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد التحول الرقمي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	توجد بالبنك خطة استراتيجية للتحول الرقمي.	التحول الاستراتيجي	.896	1.000	—	—	—
X2	تحدد إدارة البنك الاهداف الاستراتيجية المناسبة لسياسة البنك الرقمية.		.875	.959	.045	21.132	***
X3	يمتلك مديري البنك مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية البنك.		.698	.829	.054	15.392	***

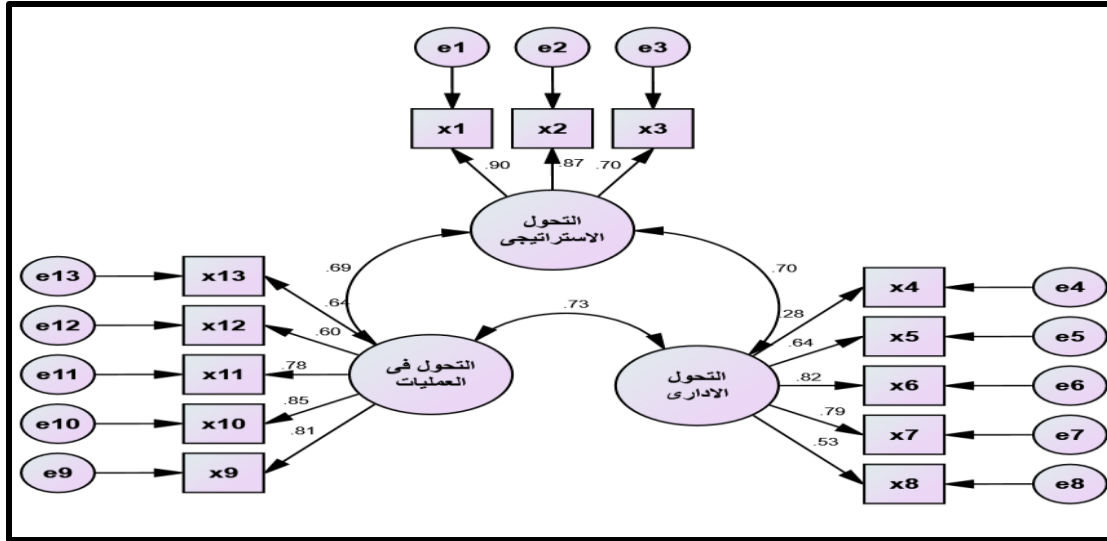


—	—	—	1.000	.284	التحول الإداري	X4	يهتم البنك بالاستثمار في التكنولوجيا الرقمية.
***	4.957	.487	2.415	.639		X5	يحرص البنك على تدريب العاملين واكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية.
***	5.138	.593	3.049	.816		X6	تساعد التكنولوجيا الرقمية المديرين على اتخاذ القرارات.
***	5.118	.528	2.701	.787		X7	تساعد التكنولوجيا الرقمية على تحقيق التكامل والترابط بين ادارات وانشطة البنك المختلفة.
***	4.758	.361	1.716	.530		X8	استخدام التكنولوجيا الرقمية له تأثير على الهيكل التنظيمي للبنك.
—	—	—	1.000	.811	تحول العمليات	X9	تساهم التكنولوجيا الرقمية في إحداث تغيير جوهري في تنفيذ العمليات المصرفية
***	18.079	.055	.991	.848		X10	يؤدي استخدام التكنولوجيا الرقمية بالبنك الى زيادة كفاءة العمليات المصرفية.
***	16.312	.051	.829	.780		X11	تساعد التكنولوجيا الرقمية بالبنك على تقديم خدمات رقمية جديدة
***	11.896	.070	.836	.603		X12	يهتم البنك بالتفاعل والتواصل المستمر مع العملاء من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.
***	12.757	.067	.852	.639		X13	يهتم البنك باستخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان خصوصية وامان بيانات العملاء.

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بُعد من ابعاد التحول الرقمي وهي (التحول الاستراتيجي) و(التحول الإداري) و(تحول العمليات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05). كما يوضح شكل رقم (2) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التحول الرقمي:



شكل رقم (2) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التحول الرقمي

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول رقم (4) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي

لمقياس التحول الرقمي:

جدول رقم (4) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التحول الرقمي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.289
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.000
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	1.000
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	دل ذلك على تطابق	1.000
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	1.000
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		1.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التحول الرقمي مقبولة إحصائياً ويوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد التحول الرقمي جدول (5) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد التحول الرقمي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
التحول الاستراتيجي	3	.854	.924
التحول الإداري	5	.729	.853
تحول العمليات	5	.852	.923
الإجمالي	13	.898	.947

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (0.854، 0.729، 0.852)، أي أن جميعها يزيد عن 0.7، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التحول الرقمي. كما أن قيم معامل الصدق (0.924، 0.853، 0.923)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التحول الرقمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

#### التحليل العاملي التوكيدي للثقافة التنظيمية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الثقافة التنظيمية وعددها 11 عبارة. موزعة كما أشرنا، وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشعب منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (6) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارية (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارية (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Z1	تهتم إدارة البنك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	المشيار	.879	1.000	—	—	—

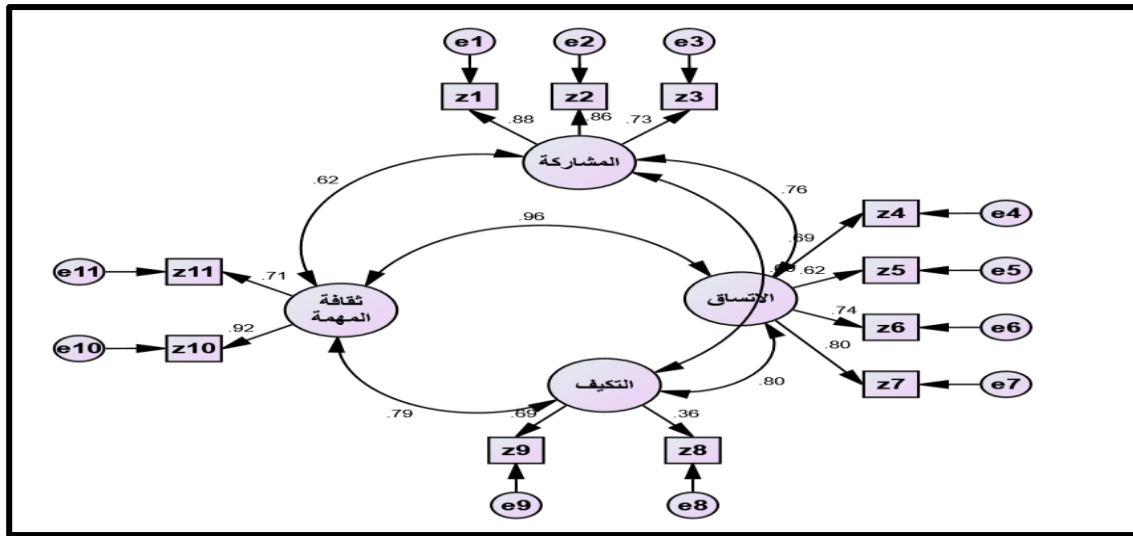
***	19.510	.046	.901	.859		Z2	تهتم إدارة البنك بتشجيع العمل الجماعي بين العاملين.
***	16.248	.046	.755	.734		Z3	تهتم إدارة البنك بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار في العمل.
—	—	—	1.000	.690	الاتساق	Z4	القيم ونظم العمل الداخلية بالبنك تدعم حل المشكلات.
***	10.938	.084	.914	.619		Z5	هناك درجة كبيرة من التكامل والتنسيق بين مختلف إدارات وانشطة البنك.
***	12.748	.077	.987	.739		Z6	نظم العمل الداخلية بالبنك تعتمد على قواعد ولوائح واضحة.
***	14.262	.087	1.235	.805		Z7	تهتم إدارة البنك بتبسيط إجراءات العمل.
—	—	—	1.000	.360	التكيف	Z8	لدى البنك القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .
***	15.511	.057	.880	.687		Z9	لدى البنك القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء.
—	—	—	1.000	.918	ثقافة المهمة	Z10	رسالة البنك، ورؤيتها، واضحة، ومكتوبة.
***	14.093	.053	.748	.707		Z11	تعبر رسالة البنك عن رؤيتها في المستقبل.

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

- من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بُعد من ابعاد الثقافة التنظيمية وهي (المشاركة) و(الاتساق) و(التكيف) و(ثقافة المهمة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05).

كما يوضح شكل رقم (3) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية:



شكل رقم (3) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقياس الثقافة التنظيمية  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية:  
جدول رقم (7) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.095
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.07	0.05
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد	0.924
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	الصحيح دل ذلك	0.938
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	على تطابق	0.928
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.890

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية مقبولة إحصائياً. ويوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (8) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المشاركة	3	.860	.927
الاتساق	4	.815	.902
التكيف	2	.731	.854
ثقافة المهمة	2	.787	.887
الإجمالي	11	.918	.958

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات (0.860، 0.815، 0.731، 0.787)، وجميعهم يزيدوا عن 0.7، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات متغير الثقافة التنظيمية. كما أن قيمة معامل الصدق (0.927، 0.902، 0.854، 0.887)، بما يؤكد أن عبارات قياس الثقافة التنظيمية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

#### التحليل العامل التوكيدي للمرونة التنظيمية:

تم إجراء التحليل العامل التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المرونة التنظيمية وعددها 9 عبارات، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العامل التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (9) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة التنظيمية

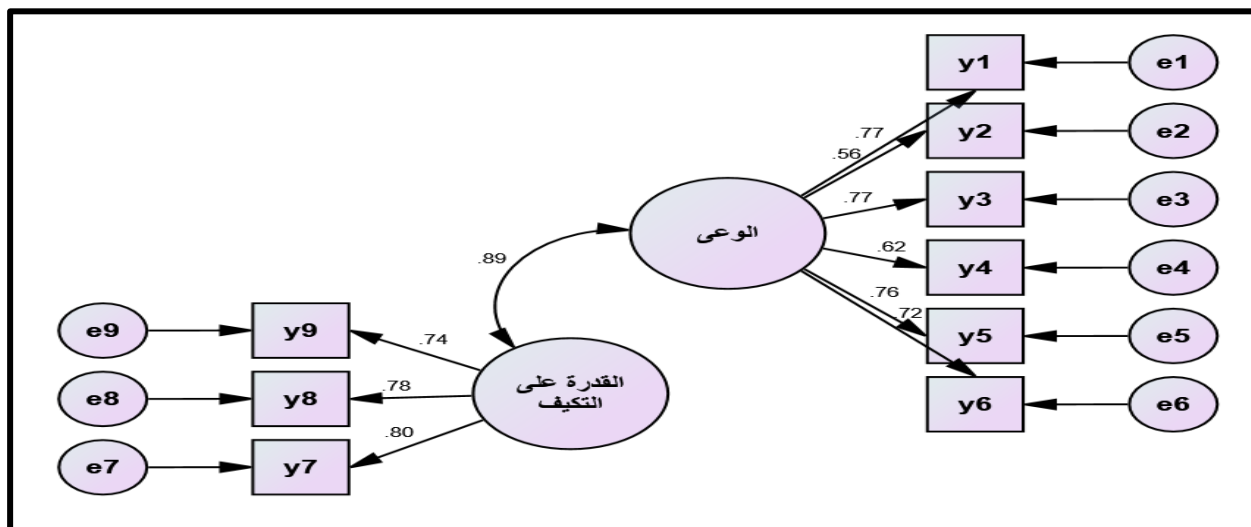
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y1	تهتم إدارة البنك بمتابعة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالبنك بشكل مستمر.	الوعي	.765	1.000	—	—	—
Y2	تهتم إدارة البنك بمتابعة المنافسين.		.562	.759	.072	10.587	***
Y3	تهتم إدارة البنك بدراسة توقعات ومتطلبات العملاء والعمل على توفيرها.		.768	1.013	.068	14.923	***
Y4	تهتم إدارة البنك بالاستعداد والتوقع للالتزامات والتهديدات المحتملة.		.625	.700	.059	11.877	***
Y5	تهتم إدارة البنك بتخفيض معوقات الاتصال بين اجزاء وإدارات البنك.		.755	1.004	.069	14.648	***
Y6	تهتم إدارة البنك بتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.		.717	.847	.061	13.815	***
Y7	لدى البنك القدرة الكافية للتعامل مع الازمات والاحداث المضطربة بشكل سريع.	القدرة على التكيف	.805	1.000	—	—	—
Y8	تهتم إدارة البنك بتعليم وتدريب العاملين على حل المشاكل والتعامل مع الازمات.		.784	1.096	.070	15.604	***
Y9	يملك البنك المرونة الكافية لتطوير برامج وخدماته بشكل مستمر.		.736	.964	.066	14.523	***

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

- من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بُعد من ابعاد المرونة التنظيمية وهي (الوعي) و(القدرة على التكيف) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05).

كما يوضح شكل رقم (4) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة التنظيمية:



شكل رقم (4) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة التنظيمية:

جدول رقم (10) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.019
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.04
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	0.911
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	دل ذلك على تطابق	0.922
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع	0.910
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	بيانات عينة البحث	0.883

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.



ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة التنظيمية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المرونة التنظيمية: جدول رقم (11) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المرونة التنظيمية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الوعي	6	.851	.922
القدرة على التكيف	3	.816	.903
الإجمالي	9	.890	.943

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`salpha للثبات (0.816، 0.851)، أي أن جميعها يزيد عن 0.7، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المرونة التنظيمية. كما أن قيم معامل الصدق (0.922، 0.903)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد المرونة التنظيمية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (12) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المتغير المستقل (التحول الرقمي)	3.923	0.6539	13.180**	0.000	متوفر
التحول الاستراتيجي	3.696	0.8952	11.707**	0.000	متوفر
التحول الإداري	3.894	0.6735	12.791**	0.000	متوفر
التحول في العمليات	4.181	0.6581	10.015**	0.000	متوفر
المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)	3.537	0.6929	10.083**	0.002	متوفر
المشاركة	3.236	0.9041	13.331**	0.000	متوفر
الاتساق	3.467	0.8033	12.328**	0.000	متوفر
التكيف	3.581	0.8094	11.415**	0.000	متوفر
ثقافة المهمة	3.868	0.7693	12.555**	0.000	متوفر
المتغير التابع (المرونة التنظيمية)	3.671	0.6825	13.331**	0.000	متوفر
الوعي	3.710	0.6722	12.328**	0.000	متوفر

القدرة على التكيف	3.633	0.7927	11.415**	0.000	متوفر
-------------------	-------	--------	----------	-------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ. توافر جميع ابعاد التحول الرقمي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.653.
- ب. توافر جميع ابعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.53 بانحراف معياري 0.692.
- ج. توافر جميع ابعاد المرونة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.682.

اختبار الفروض:

**اختبار الفرض الأول:** "يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعاده (الوعي، القدرة على التكيف) في البنوك محل البحث" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على الوعي كأحد أبعاد المرونة التنظيمية.
  - يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على القدرة على التكيف كأحد أبعاد المرونة التنظيمية.
- تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه، وذلك على النحو التالي:

- شرط حجم ونوع العينة: بمعنى أن تكون عينة البحث كبيرة (بحد أدنى 100 مفردة) وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية، حيث بلغت عينة الدراسة 372 مفردة وهي عينة عشوائية طبقية أي عينة احتمالية.
- شرط عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي: والتي يطلق عليها أحياناً التعددية الخطية. وتعرف مشكلة الازدواج الخطي على أنها وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين أو أكثر مما يجعل من الصعب الحصول على تقدير دقيق لمعامل الانحدار المتعدد. ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال:

-حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) والذي يجب ألا يتجاوز (0.7)، وقد توافر هذا الشرط ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي):

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي

بيان	التحول الاستراتيجي	التحول الإداري	تحول العمليات
التحول الاستراتيجي	1		
التحول الإداري	.627**	1	
تحول العمليات	.594**	.659**	1

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

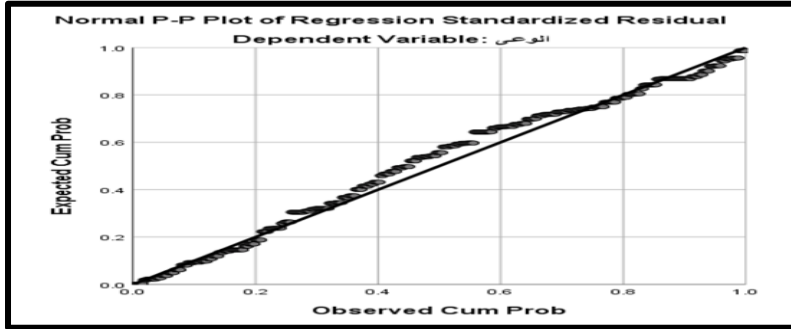
- حساب معاملات تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor للمتغيرات المستقلة والتي يجب أن تكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي 3، بجانب حساب معاملات السماح Collinearity tolerance لتلك المتغيرات المستقلة والتي يجب ألا تتجاوز 0.7، وهذا الشرط متوافر أيضاً، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14) معاملات تضخم التباين ومعاملات السماح بين أبعاد التحول الرقمي

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل السماح Tolerance
التحول الاستراتيجي	2.232	.448
التحول الإداري	2.554	.392
التحول في العمليات	1.861	.537

- المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- شرط الخطية Linearity: بمعنى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. وقد تحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق رسم شكل الانتشار Histogram في نماذج الانحدار المتعدد التي تم إجراؤها. وهو ما توضحه الأشكال التالية:



شكل رقم (5) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في الوعي

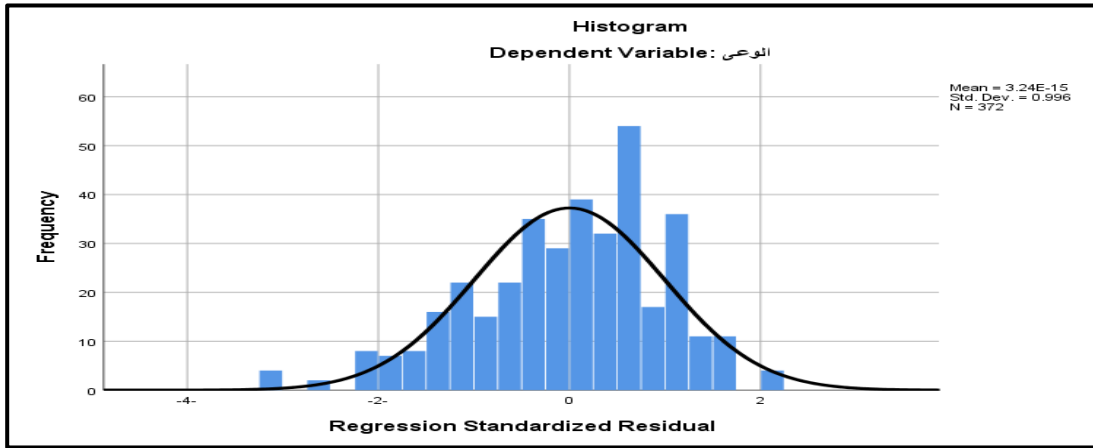


شكل رقم (6) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في القدرة على التكيف

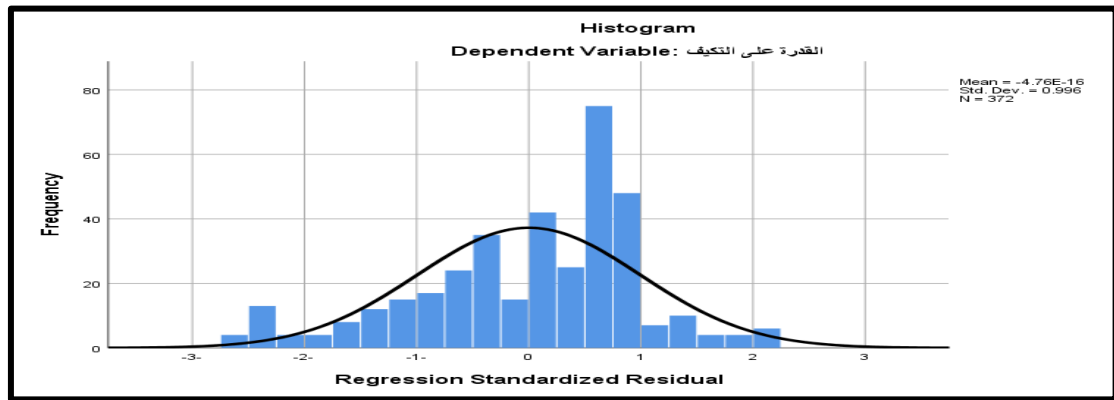
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) وكل متغير من المتغيرات التابعة (أبعاد المرونة التنظيمية) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم ومن ثم فقد تحقق شرط الخطية.

-شرط التجانس Homogeneity: بمعنى أن بواقي المتغير التابع في معادلات الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنها متجانسة. وتحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق حساب بواقي نماذج الانحدار المتعدد التي تم إجراؤها، ثم إجراء تحليل الارتباط لكل منها مع المتغير التابع في المعادلة الخاصة بها باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للترتيب Spearman's Rho Co-efficiency. واتضح أن معاملات الارتباط غير معنوية. كما قامت الباحثة برسم البواقي المعيارية للانحدار Regression standardized residual في كل معادلة من معادلات الانحدار المتعدد وتحققت من أنها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي. أي أن بواقي نموذج الانحدار تتبع منحنى التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار. ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس Homoscedastic Structure. وهو ما توضحه الأشكال التالية:



شكل رقم (7) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في الوعي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (8) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في القدرة على التكيف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد تتبع منحنى التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس.

بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. لذلك يوضح الجدول التالي رقم (15) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج الانحدار المتعدد بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية

اختبار ف	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (التحول الرقمي)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية				
.000b	112.173	.478	.691a	1.697	.091	.073	.096	التحول الاستراتيجي
				9.168	.000	.559	.552	التحول الإداري
				1.814	.071	.097	.093	تحول العمليات
.000b	75.212	.380	.617a	1.473	.142	.068	.090	التحول الاستراتيجي
				8.040	.000	.526	.527	التحول الإداري
				.527	.598	.030	.030	التحول في العمليات
.000b	99.526	.448	.669a	1.519	.130	.078	.088	التحول الاستراتيجي
				8.133	.000	.593	.503	التحول الإداري
				2.564	.011	.163	.135	تحول العمليات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) وأبعاد المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.478)، أي أن المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، التحول في العمليات) مجتمعة، تفسر (47.8%) من التباين في المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، أما النسبة الباقية (52.2%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) لأبعاد المرونة التنظيمية (الوعي، القدرة على التكيف) منفردة على الترتيب (0.448، 0.380)، أي أن التحول

الرقمي بأبعاده يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد المرونة التنظيمية بالنسب التالية على الترتيب (38%، 44.8%)، أما النسب الباقية (62%، 55.2%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (0.691)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات)، والمتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعاده (الوعي، القدرة على التكيف). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية على الترتيب (0.617، 0.669) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة متوسطة بينهم وبين المتغير المستقل.
- اختبار F: تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات)، على الترتيب (0.073، 0.559، 0.097) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعاده (الوعي، القدرة على التكيف).
- اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة غير معنوية وأن تأثير هذا المتغير لا يعتبر تأثيراً معنوياً ولا ذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أكبر من (0.05%) بالنسبة لأبعاد (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات) وتشير نتيجة اختبار T لبعد (التحول الإداري) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المرونة التنظيمية} = 0.073 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.559 \text{ التحول الإداري} + 0.097 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.073).
  - كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.559).
  - كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.097).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على المرونة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الإداري، تحول العمليات، التحول الاستراتيجي).

- أن بعد (التحول الإداري) كأحد أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي له تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية على بعد (الوعي) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). أما بالنسبة لأبعاد (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات) ليس لهم تأثيراً معنوياً ولا ذا دلالة إحصائية على بعد (الوعي) حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (0.05%). ناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الوعي} = 0.068 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.526 \text{ التحول الإداري} + 0.030 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الوعي كأحد أبعاد المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.068).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.526).
- كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.030).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الوعي كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التحول الإداري، التحول الاستراتيجي، تحول العمليات).

- أن بعد (التحول الإداري) كأحد أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي له تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (القدرة على التكيف) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). أما بالنسبة لأبعاد (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات) ليس لهم تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (القدرة على التكيف) حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (0.05%).

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{القدرة على التكيف} = 0.078 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.593 \text{ التحول الإداري} + 0.163 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات القدرة على التكيف كأحد أبعاد المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن:

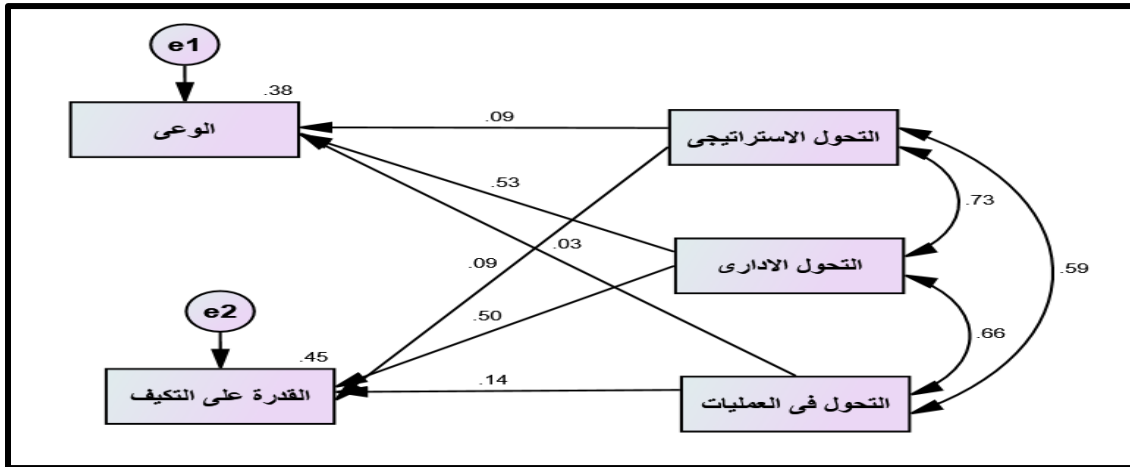
- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.078).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.593).
- كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.163).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على القدرة على التكيف كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التحول الإداري، تحول العمليات، التحول الاستراتيجي).

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لتأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية:



ولمزيد من التعمق في التحليل، تم إجراء تحليل المسار Path analysis بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مشاهدة. ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد. ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية:



شكل (9) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للتحول الرقمي والمرونة التنظيمية:

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل المسارات للتحول الرقمي والمرونة التنظيمية

بيان المسار	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
التحول الاستراتيجي <-- الوعي	.090	.068	.046	1.479	.139
التحول الاستراتيجي <-- القدرة على التكيف	.088	.078	.051	1.525	.127

***	8.072	.065	.526	.527	الوعي	<--	التحول الإداري
***	8.166	.073	.593	.503	القدرة على التكيف	<--	التحول الإداري
.597	.529	.057	.030	.030	الوعي	<--	تحول العمليات
.110	2.574	.063	.163	.135	القدرة على التكيف	<--	تحول العمليات

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. لا يوجد تأثير جوهري لبعده التحول الاستراتيجي كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).
2. يوجد تأثير جوهري لبعده التحول الإداري كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
3. لا يوجد تأثير جوهري لبعده التحول في العمليات كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي

والمرونة التنظيمية:

جدول رقم (17) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.415
الجزر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.00
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل	1.000
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		1.000
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		1.000

1.000	للمنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index
-------	------------------------------------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم رفض الفرض الأول جزئياً، وهو ما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد المرونة التنظيمية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم رفضهم جميعاً بشكل جزئي حيث تبين للباحثة أن بعد التحول الإداري فقط له تأثير معنوي على أبعاد المرونة التنظيمية (الوعي، والقدرة على التكيف).

اختبار الفرض الثاني: "يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على الثقافة التنظيمية بأبعاده (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) في البنوك محل الدراسة البحث." من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

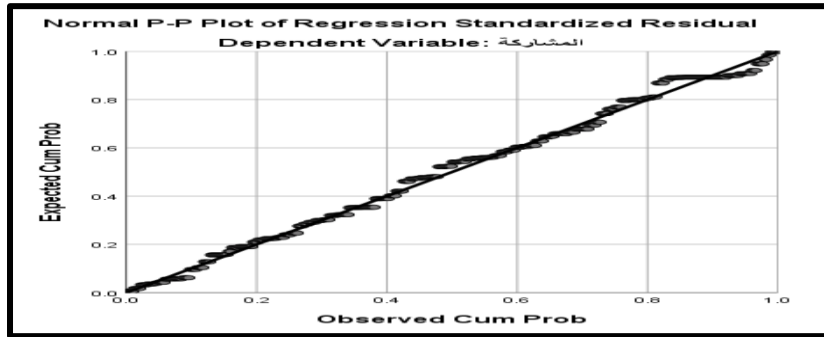
- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المشاركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.
- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على الاتساق كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.
- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على التكيف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.
- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على ثقافة المهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه وهي شرط حجم ونوع العينة، وشرط عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي والذي يتم الحكم عليه من خلال:

- حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) والذي يجب ألا يتجاوز (0.7)، وقد توافر هذا الشرط وتم توضيحه في اختبار الفرض الأول.

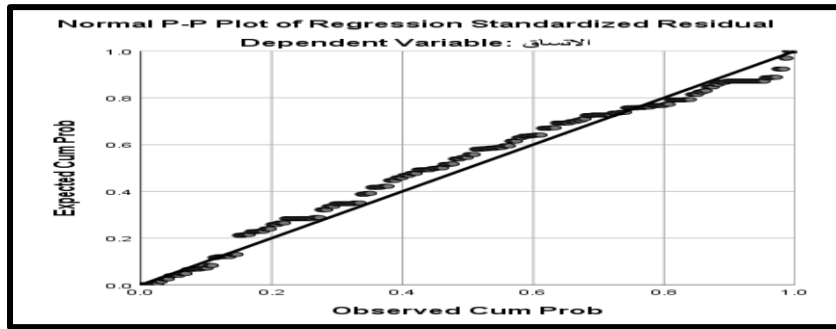
- حساب معاملات تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وهو ما تم توضيحه في الفرض الأول.

- شرط الخطية Linearity وهو ما توضحه الأشكال التالية:



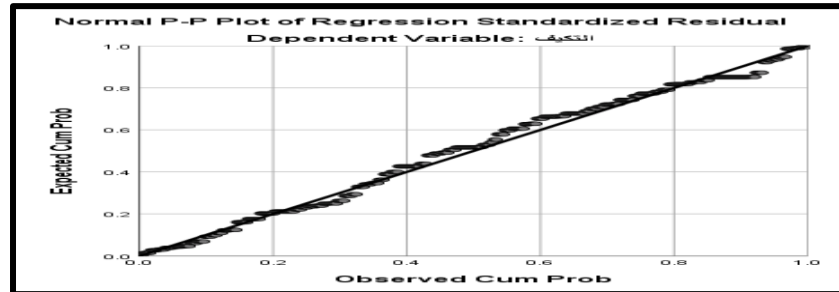
شكل رقم (10) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في المشاركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



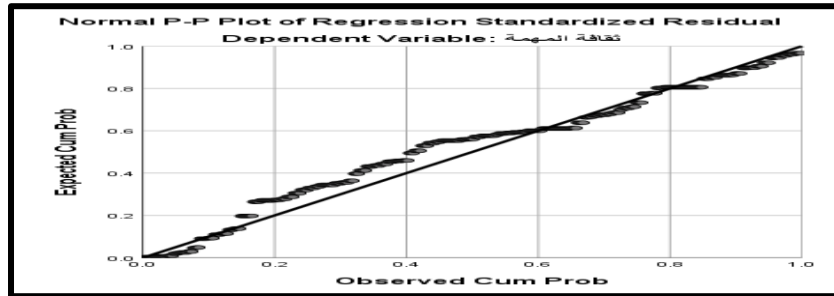
شكل رقم (11) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في الامتثال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (12) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في التكيف

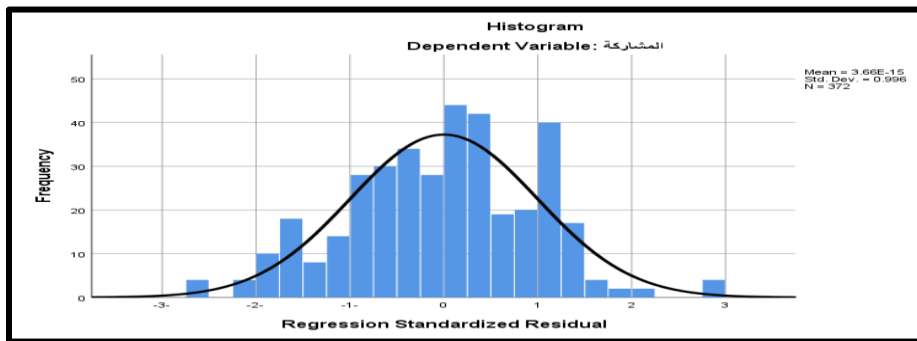
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (13) شكل الانتشار لتأثير أبعاد التحول الرقمي في ثقافة المهمة

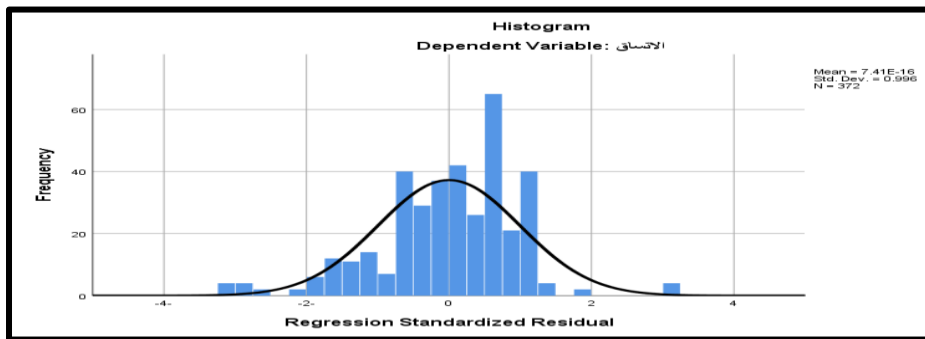
ويتضح من الأشكال السابقة أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) وكل متغير من المتغيرات التابعة الأربعة (أبعاد الثقافة التنظيمية) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. ومن ثم، فقد تحقق شرط الخطية.

- شرط التجانس Homogeneity وتوضحه الأشكال التالية:



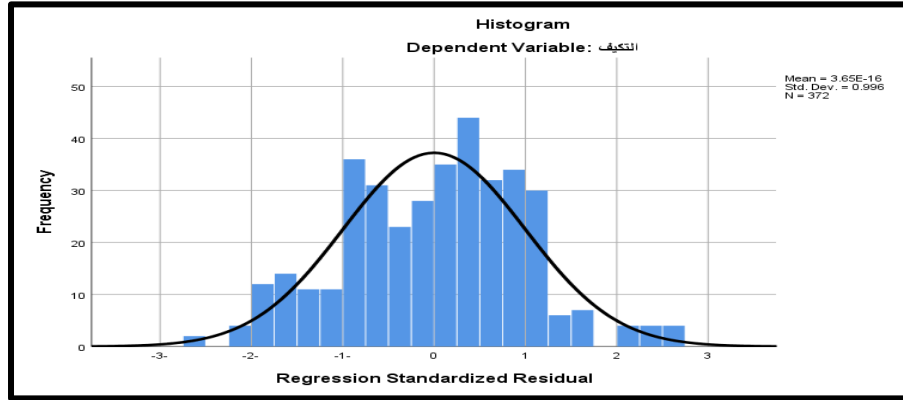
شكل رقم (14) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في المشاركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

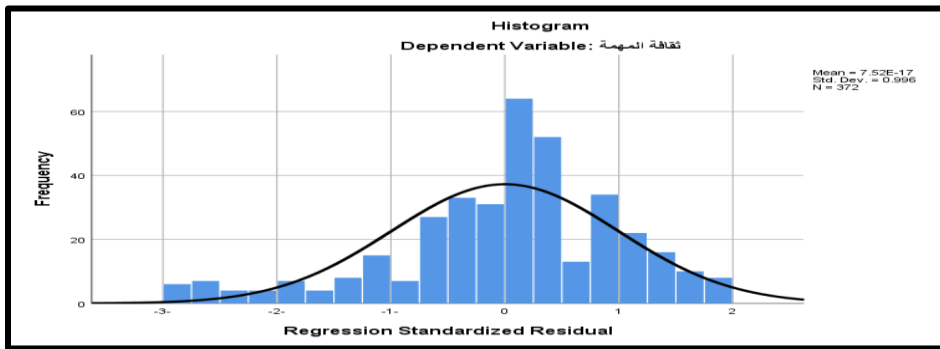


شكل رقم (15) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في الاتساق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (16) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في التكيف



شكل رقم (17) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي في ثقافة المهمة  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد الثلاثة تتبع منحنى التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس. بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. لذلك يوضح الجدول التالي رقم (18) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (18) نتائج الانحدار المتعدد بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية

اختبار ف	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (التحول الرقمي)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية				
.000	.408	.639	6.858	.000	.411	.318	التحول الاستراتيجي	

				.001	3.371	.216	.222	التحول الإداري	الثقافة
				.052	2.367	.175	.279	تحول العمليات	التنظيمية
.000b	48.649	.284	.533a	.004	2.939	.194	.196	التحول الاستراتيجي	المشاركة
				.000	5.447	.384	.515	التحول الإداري	
				.035	2.209	.213	.217	تحول العمليات	
.000b	81.630	.400	.632a	.000	7.196	.434	.390	التحول الاستراتيجي	الاتساق
				.000	4.019	.259	.309	التحول الإداري	
				.051	3.439	.224	.229	تحول العمليات	
.000b	55.924	.313	.560a	.000	6.619	.427	.386	التحول الاستراتيجي	التكيف
				.042	4.337	.202	.221	التحول الإداري	
				.028	4.527	.209	.211	تحول العمليات	
.000b	36.086	.227	.477a	.000	5.112	.350	.301	التحول الاستراتيجي	ثقافة المهمة
				.057	2.557	.141	.147	التحول الإداري	
				.001	3.437	.215	.251	تحول العمليات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) وأبعاد المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (40.8)، أي أن المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) مجتمعة، تفسر (40.8%) من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، أما النسبة الباقية (59.2%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) لأبعاد الثقافة

- التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) منفردة على الترتيب (0.227، 0.313، 0.400، 0.284)، أي أن التحول الرقمي بأبعاده يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الثقافة التنظيمية بالنسب التالية على الترتيب (28.4%، 40%، 31.3%، 27.7%)، أما النسب الباقية (71.6%، 60%، 68.7%، 72.3%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.
- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (0.639)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات)، والمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعاده (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الوسيط الثقافة التنظيمية على الترتيب (0.533، 0.632، 0.560، 0.477) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة متوسطة بينهم وبين المتغير المستقل.
  - اختبار F: تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
  - معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات)، على الترتيب (0.318، 0.222، 0.279) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع الثقافة التنظيمية بأبعاده (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة).
  - اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.318 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.222 \text{ التحول الإداري} + 0.279 \text{ تحول العمليات}$$

- ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الثقافة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:
- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الثقافة التنظيمية (0.318).
  - كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الثقافة التنظيمية (0.222).
  - كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الثقافة التنظيمية (0.279).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الثقافة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات، التحول الإداري).



- أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (المشاركة) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المشاركة} = 0.196 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.515 \text{ التحول الإداري} + 0.217 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات المشاركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة (0.196).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة (0.515).
- كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة (0.217).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على المشاركة كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الإداري، تحول العمليات، التحول الاستراتيجي).

- أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (الاتساق) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الاتساق} = 0.390 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.309 \text{ التحول الإداري} + 0.229 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الاتساق كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاتساق (0.390).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاتساق (0.309).
- كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاتساق (0.229).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الاتساق كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات).

- أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (التكيف) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{التكيف} = 0.386 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.221 \text{ التحول الإداري} + 0.211 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات التكيف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التكيف (0.386).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التكيف (0.221).
- كل زيادة في درجة تحول العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التكيف (0.211).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على التكيف كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات).

- أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (ثقافة المهمة) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

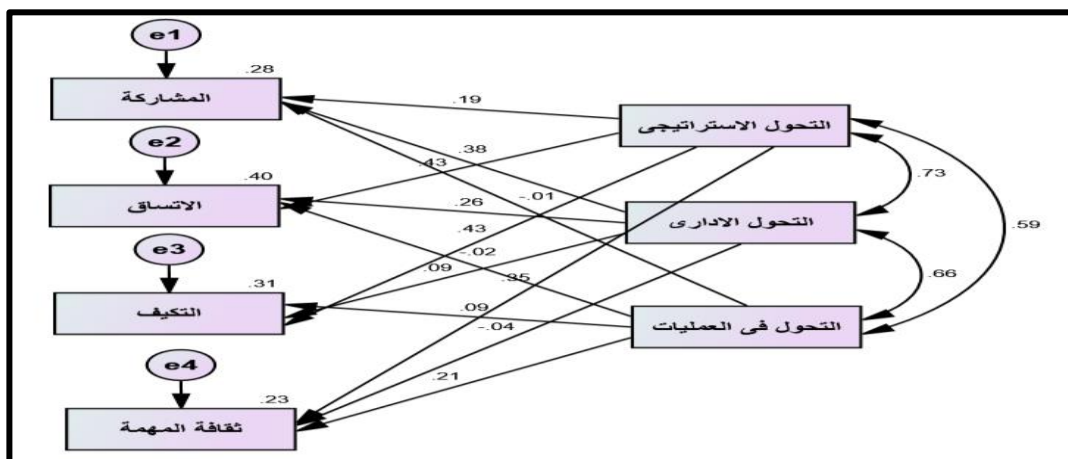
$$\text{ثقافة المهمة} = 0.301 \text{ التحول الاستراتيجي} + 0.147 \text{ التحول الإداري} + 0.251 \text{ تحول العمليات}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات ثقافة المهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة التحول الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ثقافة المهمة (0.301).
- كل زيادة في درجة التحول الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ثقافة المهمة (0.147).
- كل زيادة في درجة التحول في العمليات قدرها واحد صحيح تؤدي إلى ثقافة المهمة (0.251).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على ثقافة المهمة كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات، التحول الإداري).

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لتأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية:



شكل (18) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للتحول الرقمي والثقافة التنظيمية:

جدول رقم (19) نتائج اختبار تحليل المسارات للتحول الرقمي والثقافة التنظيمية

بيان المسار	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
التحول الاستراتيجي <-- المشاركة	.194	.196	.066	2.951	.003
التحول الاستراتيجي <-- الاتساق	.434	.390	.054	7.225	***
التحول الاستراتيجي <-- التكيف	.427	.386	.058	6.645	***
التحول الاستراتيجي <-- ثقافة المهمة	.350	.301	.059	5.132	***
التحول الإداري <-- المشاركة	.384	.515	.094	5.469	***
التحول الإداري <-- الاتساق	.259	.309	.077	4.035	***
التحول الإداري <-- التكيف	.092	.111	.083	1.343	.059
التحول الإداري <-- ثقافة المهمة	.041	.047	.083	-0.560	.046

0.034	1.210	0.082	0.117	0.013	المشاركة	<--	تحول العمليات
0.050	1.440	0.067	0.129	0.024	الاتساق	<--	تحول العمليات
0.025	1.533	0.072	0.111	0.090	التكيف	<--	تحول العمليات
***	3.451	0.073	0.251	0.215	ثقافة المهمة	<--	تحول العمليات

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. يوجد تأثير جوهري لبعده التحول الاستراتيجي كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
2. يوجد تأثير جوهري لبعده التحول الإداري كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
3. يوجد تأثير جوهري لبعده تحول العمليات كأحد أبعاد التحول الرقمي على المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي

والثقافة التنظيمية:

جدول رقم (20) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التحول الرقمي والثقافة

التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.379
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.067
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.919

0.926	على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.925	للمنموذج مع بيانات عينة	مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI) Normed of Fit Index
0.482	الدراسة	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً. باستثناء قيمة مؤشر توكر لويس والتي بلغت 0.482 وقد يكون السبب في ذلك أن قيمة هذا المؤشر وبالتالي دلالاته الإحصائية تكون أقل استقراراً عن الحد المطلوب مع أحجام العينات التي تزيد عن 200 مفردة، حيث بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية 372 مفردة، مما أدى إلى هذه النتيجة.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الثاني كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد الثقافة التنظيمية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبولهم جميعاً كلياً وجزئياً. اختبار الفرض الثالث: "يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) في البنوك محل البحث" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) على الوعي كأحد أبعاد المرونة التنظيمية.
- يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) على القدرة على التكيف كأحد أبعاد المرونة التنظيمية.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه وهي شرط حجم ونوع العينة، شرط عدم تواجد مشكلة الأزواج الخطي والذي يتم الحكم عليه من خلال:

-حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) والذي يجب ألا يتجاوز (0.7)، وقد توافر هذا الشرط. ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد (الثقافة التنظيمية):

جدول رقم (21) معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية

بيانات	المشاركة	الاتساق	التكيف	ثقافة المهمة
المشاركة	1			
الاتساق	0.687**	1		

	1	.662**	.551**	التكيف
1	.671**	.563**	.465**	ثقافة المهمة

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

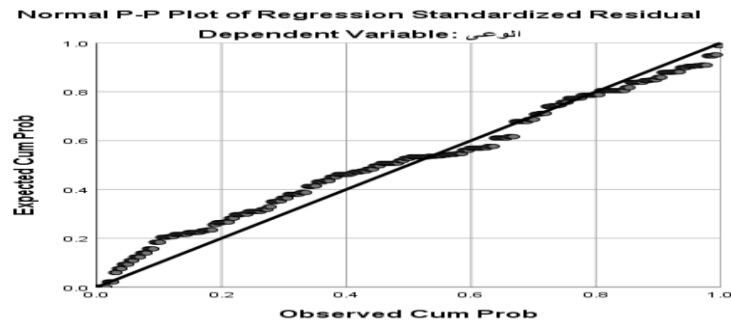
- حساب معاملات تضخم التباين وهذا الشرط متوافر أيضًا، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (22) معاملات تضخم التباين ومعاملات السماح بين أبعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل السماح Tolerance
المشاركة	1.927	.519
الاتساق	2.157	.317
التكيف	2.991	.334
ثقافة المهمة	1.865	.536

- المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- شرط الخطية وتوضحه الأشكال التالية:



شكل رقم (19) شكل الانتشار لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الوعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

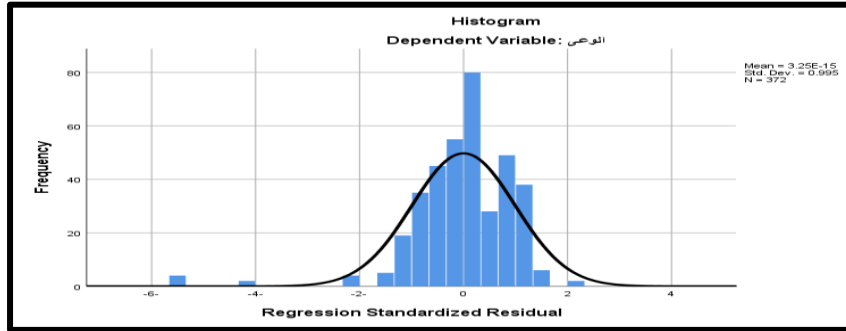


شكل رقم (20) شكل الانتشار لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في القدرة على التكيف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

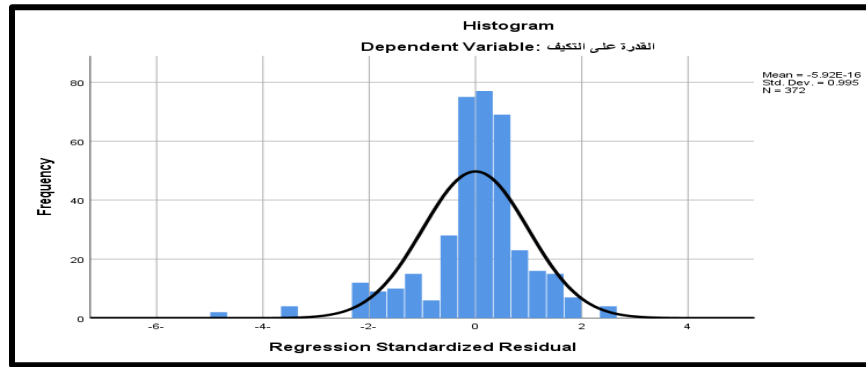
ويتضح من الأشكال السابقة أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) وكل متغير من المتغيرات التابعة (أبعاد المرونة التنظيمية) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. ومن ثم، فقد تحقق شرط الخطية.

- شرط التجانس Homogeneity وتوضحه الأشكال التالية:



شكل رقم (21) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الوعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (22) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في القدرة على التكيف المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد تتبع منحى التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس. بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. لذلك يوضح الجدول التالي رقم (23) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة الثقافة التنظيمية ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية:

جدول رقم (23) نتائج الانحدار المتعدد بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية

اختبار ف	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	المتغير التابع	
			المعنوية	القيمة					
.000b	87.791	.489	.699a	.000	4.374	.227	.171	المشاركة	المرونة التنظيمية
				.003	3.015	.200	.170	الاتساق	
				.000	5.244	.338	.285	التكيف	
				.480	.708	.036	.032	ثقافة المهمة	
.000b	55.022	.375	.612a	.015	2.456	.141	.043	المشاركة	الوعي
				.392	.857	.063	.061	الاتساق	



									التكيف
									ثقافة المهمة
				.000	4.740	.338	.059		
				.003	3.005	.169	.049		
.000b	91.852	.500	.707a	.000	5.287	.271	.237		المشاركة
				.000	4.437	.291	.287		الاتساق
				.000	4.636	.296	.290		التكيف
				.107	-1.61	-.081	-.084-		ثقافة المهمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (489.0)، أي أن المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) مجتمعة، تفسر (48.9%) من التباين في المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، أما النسبة الباقية (51.1%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) لأبعاد المرونة التنظيمية (الوعي، القدرة على التكيف) منفردة على الترتيب (0.500، 0.375)، أي أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد المرونة التنظيمية بالنسب التالية على الترتيب (37.5%، 50%)، أما النسب الباقية (62.5%، 50%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- معنوية معامل الارتباط ( $R$ ): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (0.699)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة)، والمتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية على الترتيب (0.707، 0.612) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة متوسطة بالنسبة لبعد (الوعي) وعلاقة ارتباطية موجبة قوية بالنسبة لبعد (القدرة على التكيف) وبين المتغير المستقل.

- اختبار  $F$ : تشير نتيجة اختبار  $F$  إلى أن الانحدار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير الثقافة بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة)، على الترتيب (0.171، 0.170، 0.285، 0.032) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف).
- اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05 %) بالنسبة لأبعاد (المشاركة، الاتساق، التكيف) وتشير نتيجة اختبار T لبعد (ثقافة المهمة) إلى أن هذه العلاقة غير معنوية وأن تأثير هذا البعد لا يعتبر تأثيراً معنوياً ولا ذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أكبر من (0.05 %). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المرونة التنظيمية} = 0.171 \text{ المشاركة} + 0.170 \text{ الاتساق} + 0.285 \text{ التكيف} + 0.032 \text{ ثقافة المهمة}$$

- ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن:
- كل زيادة في درجة المشاركة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.171).
  - كل زيادة في درجة الاتساق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.170).
  - كل زيادة في درجة التكيف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.285).
  - كل زيادة في درجة ثقافة المهمة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية (0.032).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المرونة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي: (التكيف، المشاركة، الاتساق، ثقافة المهمة).

- أن أبعاد الثقافة التنظيمية الخاصة ب (المشاركة، التكيف، ثقافة المهمة) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (الوعي) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). أما بعد (الاتساق) ليس له تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (الوعي) حيث إن مستوى المعنوية أكبر عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الوعي} = 0.043 \text{ المشاركة} + 0.061 \text{ الاتساق} + 0.059 \text{ التكيف} + 0.049 \text{ ثقافة المهمة}$$

- ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الوعي كأحد أبعاد المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن:
- كل زيادة في درجة المشاركة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.043).
  - كل زيادة في درجة الاتساق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.061).

- كل زيادة في درجة التكيف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.059).
- كل زيادة في درجة ثقافة المهمة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الوعي (0.049).

كما اتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية الخاصة بـ (المشاركة، الاتساق، التكيف) لهم تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (القدرة على التكيف) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05%). أما بعد (ثقافة المهمة) ليس له تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (القدرة على التكيف) حيث إن مستوى المعنوية أكبر عن (0.05%). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

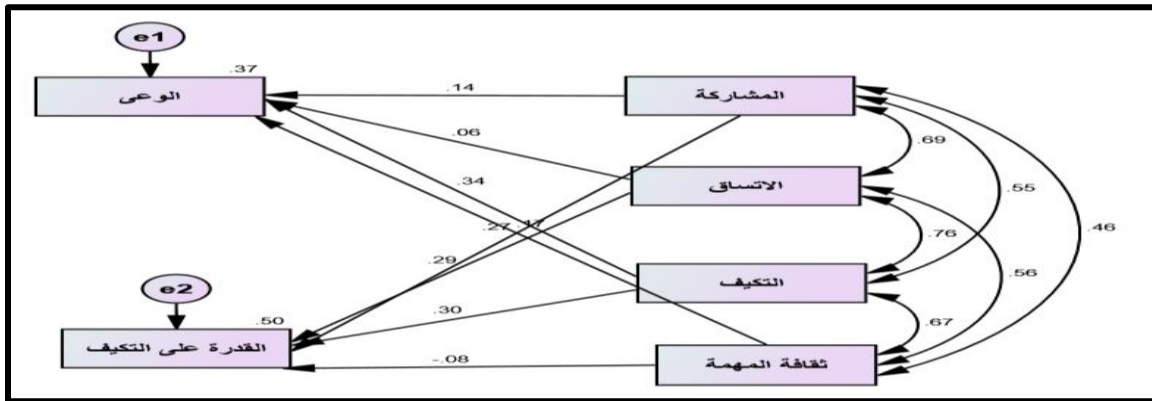
$$\text{القدرة على التكيف} = 0.237 \text{ المشاركة} + 0.287 \text{ الاتساق} + 0.290 \text{ التكيف} + (-0.084) \text{ ثقافة المهمة}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات القدرة على التكيف كأحد أبعاد المرونة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن:

- كل زيادة في درجة المشاركة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.237).
- كل زيادة في درجة الاتساق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.287).
- كل زيادة في درجة التكيف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (0.290).
- كل زيادة في درجة ثقافة المهمة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف (-0.084).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على القدرة على التكيف كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التكيف، الاتساق، المشاركة، ثقافة المهمة).

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لتأثير الثقافة التنظيمية على المرونة التنظيمية:
- وتم إجراء تحليل المسار Path analysis بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية، ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية:



شكل (23) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية:  
جدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل المسارات للثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية

بيان المسار	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
المشاركة	0.141	0.105	0.042	2.469	0.014
المشاركة	0.271	0.237	0.045	5.316	***
الاتساق	0.063	0.053	0.061	0.862	0.389
الاتساق	0.291	0.287	0.064	4.461	***
التكيف	0.338	0.281	0.059	4.766	***
التكيف	0.296	0.290	0.062	4.661	***
ثقافة المهمة	0.169	0.148	0.049	3.021	0.003
ثقافة المهمة	-0.081	-0.084	0.052	-1.626	0.104

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري لبعده المشاركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على المتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- يوجد تأثير جوهري لبعده الاتساق كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على بعد (القدرة على التكيف) كأحد أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%). بينما لا يوجد تأثير جوهري

لبعد الاتساق كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على بعد (الوعي) كأحد أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).

3. يوجد تأثير جوهري لبعد التكيف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على المتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

4. يوجد تأثير جوهري لبعد ثقافة المهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على بعد (الوعي) كأحد أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%). بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعد ثقافة المهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على بعد (القدرة على التكيف) كأحد أبعاد المتغير التابع المرونة التنظيمية وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية:

جدول رقم (25) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.447
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.03
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.894
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	1.000
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	لنموذج مع بيانات عينة	1.000
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	الدراسة	1.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الثالث جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد المرونة التنظيمية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبولهم جميعاً بشكل جزئي حيث تبين للباحثة أن بعد الاتساق لا يؤثر على بعد الوعي، كما تبين للباحثة أن بعد ثقافة المهمة لا يؤثر على بعد القدرة على التكيف. اختبار الفرض الرابع: "يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل البحث".

تم اختبار الفرض الرابع إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny (1986) فإن المتغير الوسيط mediator يمكن اختباره من خلال 3 نماذج للانحدار:

1. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.

2. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.

3. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.

تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة وهي:

(1) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع في النموذج الأول.

(2) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.

(3) يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً في المتغير التابع في النموذج الثالث.

(4) يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

• نتائج النموذج الأول: فيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية				
.434	.659a	283.736	.000b	16.844	.000	.390	.373	المرونة التنظيمية	التحول الرقمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن: معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي 0.434، أي أن المتغير المستقل يفسر 43.4% من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "المرونة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي 0.390، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول قد تحقق وهو "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع".

- نتائج النموذج الثاني: يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (27) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.213	.462 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	102.309	.000	10.115	.479	.462	الثقافة التنظيمية	التحول الرقمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن: معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي 0.213، أي أن المتغير المستقل يفسر 21.3% من التباين في المتغير الوسيط.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي 0.479، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني قد تحقق وهو "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط".

• نتائج النموذج الثالث:

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثالث

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.475	.689a	.000b	334.239	.000	18.28	.679	.689	المرونة التنظيمية	الثقافة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن: معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) هي 0.475، أي أن المتغير الوسيط يفسر 47.5 % من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "المرونة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدرة هي 0.679، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الثالث قد تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً على المتغير التابع

• نتائج النموذج الرابع:

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الرابع

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.559	.748a	.000b	233.967	.000	8.409	.688	.659	المرونة التنظيمية	التحول الرقمي



				.000	10.232	.448	.454		الثقافة التنظيمية
--	--	--	--	------	--------	------	------	--	----------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن: معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي 0.559، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 55.9 % من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test ما يلي:

■ يوجد تأثير جوهري بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "المرونة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وأن قيمة معامل الانحدار المقدرة هي 0.688، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

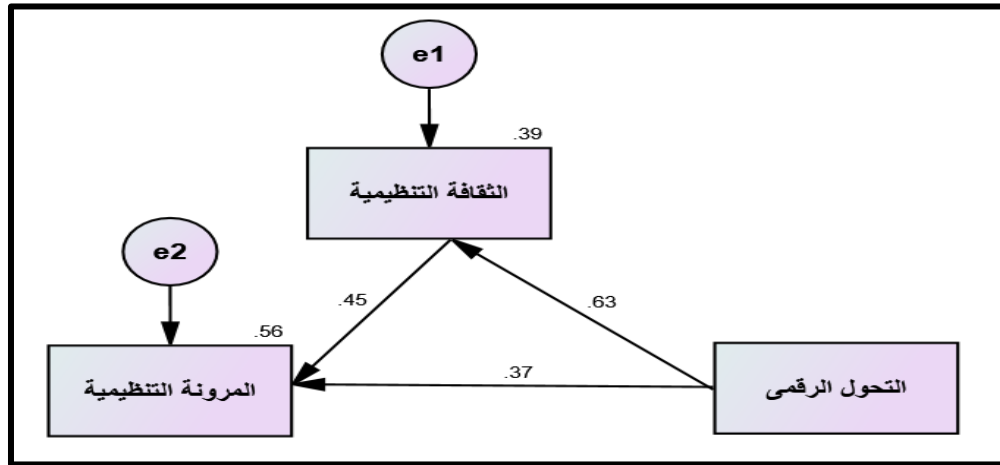
■ يوجد تأثير جوهري بين المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "المرونة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وأن قيمة معامل الانحدار المقدرة هي 0.448، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول والرابع لوجود متغير وسيط قد تحققا وهما "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً في المتغير التابع في النموذج الأول، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".

➤ وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية.

### تحليل المسار : Path Analysis

لاختبار الفرض الرابع تم تطبيق Path Analysis، وذلك باستخدام برنامج AMOS، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم

(24) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

جدول (30) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

بيان المسار	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
التحول الرقمي	.628	.665	.043	15.539	***
التحول الرقمي	.373	.390	.046	8.432	***
الثقافة التنظيمية	.454	.448	.044	10.259	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

نستنتج من الجدول السابق أن:

- المسار الأول: من التحول الرقمي إلى المرونة التنظيمية: أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري بين "التحول الرقمي" و"المرونة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.628، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- المسار الثاني: من التحول الرقمي إلى الثقافة التنظيمية: أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري بين "التحول الرقمي" و"الثقافة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل المسار المقدرة 0.373، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.

• المسار الثالث: من الثقافة التنظيمية إلى المرونة التنظيمية

أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري بين "الثقافة التنظيمية" و"المرونة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل المسار المقدرة 0.454، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان. استناداً إلى النتائج السابقة من أساليب تحليل الانحدار وتحليل المسار، يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، ووفقاً لذلك، يتم قبول الفرض الرابع، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل البحث

(8) مناقشة النتائج وتفسيرها:

يعد القطاع المصرفي دعامة الاقتصاد القومي وعنصر أساسي لتحقيق النمو الاقتصادي، وقد هدف البحث الى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده على المرونة التنظيمية بأبعاده بالبنوك محل البحث مع تحليل دور الثقافة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي لبعده التحول الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية (الوعي، والقدرة على التكيف). مع عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الاستراتيجي وتحول العمليات على أبعاد المرونة التنظيمية، كما اتضح أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على المرونة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الإداري، تحول العمليات، التحول الاستراتيجي). مما يشير الى أهمية التحول الإداري لتحقيق المرونة التنظيمية ويشير الى أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتدريب العاملين واكسابهم مهارات التحول الرقمي، كما يشير الى اهتمام البنوك بالتحول الإداري والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتدريب العاملين واكسابهم مهارات اللازمة للتحول، كما تشير هذه النتائج الى حاجة البنوك الى الاهتمام بوضع استراتيجية للتحول الرقمي وتحديد اهداف استراتيجية مناسبة والحاجة الى امتلاك مديري البنوك للمهارات والخبرات اللازمة للتحول، كما أوضحت حاجة البنوك الى احاث تغييرات جوهريّة في تنفيذ العمليات المصرفية.

وقد أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) لهم تأثير معنوي ابعاد المشاركة، والاتساق، والتكيف، وثقافة المهمة. كما اتضح ان كما اتضح أن أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الثقافة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي: (التحول الاستراتيجي، تحول العمليات، التحول الإداري). مما يشير الى تأثير التحول الرقمي بأبعاده على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الابتكار والابداع والعمل الجماعي، وأيضاً تأثيره على القيم ونظم العمل الداخلية بالبنوك، وعلى قدرة البنوك على التكيف مع البيئة المحيطة واحتياجات العملاء وأيضاً تأثيره على رسالة ورؤية البنوك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات ( Grover et al., 2022; Trushkina et al., 2020) والتي أوضحت ان هناك تأثير جوهري للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية.

وأوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد المرونة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة)، والمتغير التابع المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف)، وأن أقوى أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المرونة التنظيمية كانت وفقاً للترتيب التالي: (التكيف، المشاركة، الاتساق، ثقافة المهمة). كما تبين أن بعد الاتساق لا يؤثر معنوياً على بعد الوعي، وأن بعد ثقافة المهمة لا يؤثر على بعد القدرة على التكيف. مما يشير إلى تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة البنوك على التعامل مع الازمات والاحداث المضطربة، وقدرتها على التطور والتعامل مع البيئة المحيطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات ( Dhooapar et al., 2022; Heredia et al., 2019; Morales et al., 2022).

كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل البحث. مما يوضح أهمية ودور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وأهمية تبني الثقافة الرقمية وقبول التحول والتغيير وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي لدعم وتعزيز جهودات التحول الرقمي، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها دراسة ( Melanie Pfaff et al., 2023) التي أوضحت أن التحول الرقمي يتطلب تحولاً في ثقافة المنظمة ويستلزم تغيير أبعاد الثقافة التنظيمية التقليدية للتحول إلى الثقافة التنظيمية الرقمية.

وتتفق مع دراسات ( Eden et al., 2018; Martínez-Caro et al., 2020; Teichert, 2019; Trushkina et al., 2020) في أن تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية يسهل عمليات التحول الرقمي، وأن من أهم العقبات التي تعوق التحول الرقمي هو عدم وجود الثقافة التنظيمية الملائمة التي تعزز وتتوافق مع التحول الرقمي. وتتفق مع دراسات ( Al-Faihani & Al-Alawi, 2020; Imran & Ismail, 2021; Opoku et al., 2022) التي أوضحت أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يستلزم التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية، وأن الثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي وأن الثقافة غير الداعمة للتحول الرقمي تؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المتوقعة من هذا التحول. فالثقافة التنظيمية قد تكون معوقاً أو ودافعة للتحول الرقمي، ومن ثم فإن التغيير الثقافي عنصر أساسي لدعم عمليات التحول الرقمي، والتحول الرقمي يتطلب تحولاً في الثقافة التنظيمية نحو الثقافة الداعمة للتغيير والابتكار. ويتطلب ذلك إجراء تعديلات مستمرة في عناصر الثقافة التنظيمية حتى يمكن دعم المرونة التنظيمية بالبنوك.

## (9) توصيات البحث

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم نوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية.

## (9-1) التوصيات التطبيقية

تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها ومجالها وآليات تنفيذها والمسؤول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (31): الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات التطبيقية للبحث

المسؤول عن التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
<p>-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية. -إدارات نظم وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي وإدماج التكنولوجيا في اعمال البنك. - توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية، واستقطاب وتدريب أفضل العناصر البشرية. -اعداد وتنفيذ برامج التدريب والتعليم المستمرة. -استخدام نظم المعلومات المتقدمة.</p>	<p><b>مجال التوصية: التحول الرقمي:</b> -تبنى إدارة البنوك استراتيجية واضحة لتعزيز التحول الرقمي. -دعم عمليات التحول الرقمي كأولوية، وتوفير الإمكانيات البشرية والتكنولوجية اللازمة. -الاهتمام بتأمين البيانات والحفاظ علي سرية المعلومات واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من المخاطر الأمنية. -الحرص على تدريب العاملين واكسابهم مهارات التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المتطورة بشكل مستمر لمتابعة التطورات التكنولوجية. -استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في العمليات المصرفية. -المتابعة المستمرة للخدمات الرقمية الجديدة على المستوي العالمي والعمل على تحديث خدماتها وتقديم خدمات جديدة مبتكرة بشكل مستمر.</p>

<p>الإدارة العليا</p> <p>إدارة الموارد البشرية</p> <p>الإدارة العليا</p>	<p>- اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وورش العمل والندوات التثقيفية اللازمة.</p> <p>- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة.</p> <p>- تحقيق التمكين الوظيفي</p> <p>- وضع خطط استباقية للتعامل مع الازمات.</p> <p>- وضع نظام لمتابعة المتغيرات البيئية وتحليلها والاستعداد لها ووضع سيناريوهات مستقبلية.</p>	<p><b>مجال التوصية: المرونة التنظيمية:</b></p> <p>- توعية العاملين بمفهوم المرونة التنظيمية وتعميق هذا المفهوم.</p> <p>- التصدي للتقدم التنظيمي، والتحول نحو التصاميم التنظيمية المرنة والاهتمام بمرونة الهياكل التنظيمية.</p> <p>- تدعيم الوعي لدى المديرين بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة</p> <p>- الاهتمام بمتابعة وتحليل كافة المتغيرات بالبيئة المحيطة</p> <p>- وضع خطة للتعامل مع الازمات وتدريب العاملين على التعامل مع الازمات والاضطرابات</p>
<p>إدارة الموارد البشرية.</p> <p>إدارات خدمة العملاء</p>	<p>- وضع نظام فعال للتعرف على شكاوى ومقترحات العملاء. وتفعيل إدارات خدمة العملاء</p>	<p><b>مجال التوصية: الثقافة التنظيمية:</b></p> <p>- اهتمام إدارة البنوك بأشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتدعيم روح الفريق.</p> <p>- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والابداع وتوفير الآليات المناسبة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، ونشر مفهوم التعليم والتدريب المستمر.</p> <p>- التحديث المستمر للقيم والنظم والاجراءات بحيث تكون موجهه بدعم الافكار الجديدة، وحل المشكلات.</p> <p>- العمل على تحديث وتبسيط اجراءات العمل</p> <p>- التعرف على الخدمات المالية التي يقدمها المنافسون وكذلك التعرف على احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها.</p>

<p>اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والندوات التثقيفية وورش العمل اللازمة للعاملين.</p>	<p>- تغيير الثقافة التقليدية الي ثقافة رقمية واشراك العاملين في تغيير وتحويل الثقافة. - تبني ونشر ثقافة تنظيمية تدعم التحول والتغير والتطوير المستمر، والابتكار والابداع، والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية لحل المشكلات ومواجهة الازمات. - التخلص من الحواجز التنظيمية ودعم التكامل والتنسيق والتعاون بين الإدارات والوظائف. - تبني نظم حوافز ومكافآت لشجيع العاملين على تبني الثقافة الجديدة.</p>
---	---

#### (9-2) توصيات لبحوث مستقبلية

- أظهرت نتائج هذا البحث عدد من المجالات التي تستحق الدراسة والتي تتعلق بموضوعات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية ومن أهمها:
- البحوث المستقبلية التي تتعلق بالتحول الرقمي:
  - تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي.
  - تأثير التحول الرقمي على الأداء الابتكاري للعاملين.
  - البحوث المستقبلية التي تتعلق بالمرونة التنظيمية:
  - دور المرونة التنظيمية في دعم الابداع التنظيمي.
  - دور المرونة التنظيمية في تحقيق جودة العمليات المصرفية.
  - تم اجراء الدراسة الحالية على قطاع البنوك التجارية ونقترح الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى مثل قطاع الاتصالات والجامعات، وكذلك قطاعات صناعية مثل الصناعات الهندسية والالكترونية.
  - تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في دراسة التحول الرقمي (كمتغير مستقل)، والثقافة التنظيمية (كمتغير وسيط)، والمرونة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك من خلال مجموعة من الابعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن اجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مثل ادخال مجموعة من المتغيرات الرقابية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية مثل المتغيرات الديموغرافية.

## المراجع:

### 1- المراجع العربية:

- البطرني رنا محمد، الجزائرياسمين محمود (2023)، أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، لمجلد 53، العدد 2، 433-472
- أشرف، 2022، أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، ع 2 ابريل 2022
- اتحاد المصارف العربية (2018)، التكنولوجيا المالية والنكاه الاصطناعي في القطاع المالي والمصرفي: يجب تحقيق التوازن بين ظاهرة تجنب المخاطر والتوجه العالمي نحو ابتكارات التكنولوجيا المالية والرقمنة، مجلة اتحاد المصارف العربية، ع 454 خميس، أسر أحمد (2022) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3(1)، 997-1044
- نعومي، مريم، 2020، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، المجلد 23، ع 2، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 12-31.
- علام وليد كامل محمدين كامل، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، ع 1، 159-220.

### 2- المراجع الأجنبية:

- Abubakar, L., & Handayani, T. (2022). PENGUATAN REGULASI: UPAYA PERCEPATAN TRANSFORMASI DIGITAL PERBANKAN DI ERA EKONOMI DIGITAL. *Masalah-Masalah Hukum*, 51(3).  
<https://doi.org/10.14710/mmh.51.3.2022.259-270>
- Abuhasan, F., & Moreb, M. (2021). The Impact of the Digital Transformation on Customer Experience in Palestine Banks. *2021 International Conference on Information Technology, ICIT 2021 - Proceedings*.  
<https://doi.org/10.1109/ICIT52682.2021.9491744>
- Agostino, D., & Costantini, C. (2022). A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case. *Meditari Accountancy Research*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1207>
- Akpa, V., Asikhia, O., & Nneji, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3.
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2017). Factors influencing adoption of mobile banking by Jordanian bank customers: Extending UTAUT2 with trust. *International Journal of Information Management*, 37(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.01.002>
- Al-Faihani, M., & Al-Alawi, A. I. (2020). A Literature Review of Organizational Cultural Drivers Affecting the Digital Transformation of the Banking Sector. *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy, ICDABI 2020*.  
<https://doi.org/10.1109/ICDABI51230.2020.9325596>



Alharthy, A., Sohaib, O., & Hawryskiewicz, I. (2018). The impact of knowledge creation on organizational resilience towards organizational performance. *Proceedings of the 27th International Conference on Information Systems Development: Designing Digitalization, ISD 2018*.

Almaazmi, J., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). The Effect of Digital Transformation on Product Innovation: A Critical Review. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 1261 AISC*.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_65](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_65)

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management, 35*(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>

Andrew, A., & Mohankumar, S. (2015). The Influence of Organization Culture on Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Research, 3*(5).

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. In *Omega (United Kingdom)* (Vol. 62).  
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

Barlette, Y., & Bailleite, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning and Control, 33*(2–3). <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810755>

Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research, 100*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006>

Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175*.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>

Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(6).  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>

Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2017). CIOs and the digital transformation: A new leadership role. In *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31026-8>

Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. *Sustainability (Switzerland), 14*(19). <https://doi.org/10.3390/su141911855>

Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science, 15*(1).  
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>

Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Keating, B. W., Kormusheva, K., Kowalkowski, C., Lim, C., & Maglio, P. (2018). Operating without operations: how is technology changing the role of the firm? In *Journal of Service Management* (Vol. 29, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0127>

- Brink, H., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2020). Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs – Development of a Framework. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 398 LNBIP. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61140-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61140-8_6)
- Butler, T. (2020). What's Next in the Digital Transformation of Financial Industry? *IT Professional*, 22(1). <https://doi.org/10.1109/MITP.2019.2963490>
- Casalino, N., Zuchowski, I., Labrinos, N., Nieto, Á. L. M., & Martín-Jiménez, J. A. (2020). Digital strategies and organizational performances of smes in the age of coronavirus: Balancing digital transformation with an effective business resilience. *Law and Economics Yearly Review*, 8. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3563426>
- Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *International Journal of Logistics Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
- Dapp, T. F. (2017). Fintech: The Digital Transformation in the Financial Sector. In *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54603-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54603-2_16)
- Darkow, P. M. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>
- de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrilá, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- DEL ROWE, S. A. M. (2017). Digital Transformation Needs to Happen: The clock is ticking for companies that have been unwilling to embrace change. *CRM Magazine*, 21(10).
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1999). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. *Denison Consulting, LLC*.
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. In *BSI and Cranfield School of Management*.

DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4).

<https://doi.org/10.1177/0149206317708854>

Dhoopar, A., Sihag, P., Kumar, A., & Suhag, A. K. (2022). Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2261>

Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13042032>

Do, T. 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).

<https://doi.org/10.3390/jrfm15010021>

D.R. Karunaratne. (2022). Organizational Resilience: A Paradox-Based Conceptualization. *Vidyodaya Journal of Management*, 8(1). <https://doi.org/10.31357/vjm.v8ii.5606>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Duerr, S., Holotiuk, F., Beimborn, D., Wagner, H. T., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2018-January*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.640>

Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., & Steele, C. (2013). 'Flexibility' as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1).

<https://doi.org/10.1108/09534811311307923>

Eden, R., Jones, A. B., Casey, V., & Draheim, M. (2018). Digital transformation requires workforce transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1). <https://doi.org/10.17705/2msqe.00005>

Elifneh, Y. W., & Embilo, T. (2023). The effect of organizational culture on employees' performance in research institutes - evidence from Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 20(2). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1603.2023>

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2). <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>

Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031530>

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 57(5).

<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

Fogoros, T. E., Olaru, M., Ilie, C., & Gavril, R. (2022). A Study on Factors Influencing Business Resilience in the Context of Digital Transformation. *Ecoforum Journal*, 11(2).

Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1). <https://doi.org/10.2307/258613>

Francis, B. B., Hasan, I., Küllü, A. M., & Zhou, M. (2018). Should banks diversify or focus? Know thyself: The role of abilities. *Economic Systems*, 42(1). <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2017.12.001>

Gao, Y., Yang, X., & Li, S. (2022). Government Supports, Digital Capability, and Organizational Resilience Capacity during COVID-19: The Moderation Role of Organizational Unlearning. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159520>

Golubev, A., Ryabov, O., & Zolotarev, A. (2020). Digital transformation of the banking system of Russia with the introduction of blockchain and artificial intelligence technologies. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012041>

Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>

Guan, F., Tienan, W., & Tang, L. (2022). Organizational resilience under COVID-19: the role of digital technology in R&D investment and performance. *Industrial Management and Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2022-0220>

Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3). <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>

Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>

Haddud, A., & McAllen, D. (2018). Digital workplace management: Exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. *PICMET 2018 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth, Proceedings*. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481807>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5). <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a delphi study. *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, 2017-August*.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. In *Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/apps.12191>

- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management, 34*(1). <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) Proceedings*.
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach. *Sustainability (Switzerland), 14*(3). <https://doi.org/10.3390/su14031612>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15*(2). <https://doi.org/10.4324/9780429286797-7>
- Hie, B. P. (2019). IMPACT OF TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE AND DIGITAL TRANSFORMATION GOVERNANCE TOWARD DIGITAL MATURITY IN INDONESIAN BANK. *International Review of Management and Marketing, 9*(6). <https://doi.org/10.32479/irmm.8785>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews, 23*(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization, 28*(1). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Hofmann, E., & Rüscher, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry, 89*. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies, 19*(3). <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*(8). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Imran, M., & Ismail, F. (2021). The dimensions of organizational culture influence on organizational performance in Pakistan's public banking sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/an11.20210611>
- Ismail, F., Imran, M., Al Hosni, A. A. H., & Zeb, F. (2021). The Influence Of Job satisfaction and Organizational Culture On Organizational performance: empirical evidence from Pakistan's banking sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 18*(3).
- Ismail, M., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? University of Cambridge. *Journal University of Cambridge, 1*(1).
- Kabigting, J., Loures, L., & Brooks, D. (2019). The Denison Organizational Culture Survey (DOCS): A Culture Measurement Critique. *Researchgate*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review, 59*180.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age (Digitally) Learning, Leadership, and Legacy. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*, 59480.

Kapoor, K., Ziaee Bigdeli, A., Dwivedi, Y. K., Schroeder, A., Beltagui, A., & Baines, T. (2021). A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.060>

Kim, K., Jung, K., & Chilton, K. (2016). Strategies of social media use in disaster management: Lessons in resilience from Seoul, South Korea. *International Journal of Emergency Services*, 5(2). <https://doi.org/10.1108/IJES-02-2016-0005>

Kinyanjui, E. (2020). Influence of digital transformation processes on customer relationship management among commercial banks in. *Electronic Theses and Dissertations: Strathmore University Library*, 0(0).

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). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

Kolodiziev, O., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytsky, M., & Lozynska, O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*, 16(1). [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.08)

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>

Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4). <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>

Kutnjak, A., Pihir, I., & Tomicic Furjan, M. (2019). Digital transformation case studies across industries - Literature review. *2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, MIPRO 2019 - Proceedings*. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756911>

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(1). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>

Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology and Work*, 25(1). <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>

Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>

Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (Jerry). (2016). 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. *Harvard Business Review Digital Articles*.

- Lin, C. (2020). Delivery technology is keeping Chinese cities afloat through coronavirus. *Harvard Business Review*, March.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2). <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Lotriet, R., & Ditshego, J. (2020). An assessment of perceptions concerning digital transformation at a South African commercial bank – a case of Anthropocene denial for the economy? *Tydskrif Vir Geesteswetenskappe*, 60(3). <https://doi.org/10.17159/2224-7912/2020/v60n3a8>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. In *Nankai Business Review International* (Vol. 9, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.34091/ajss.12.2.03>
- Mangalaraj, G., Nerur, S., & Dwivedi, R. (2023). Digital Transformation for Agility and Resilience: An Exploratory Study. *Journal of Computer Information Systems*, 63(1). <https://doi.org/10.1080/08874417.2021.2015726>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>
- McCartney, G., & McCartney, A. (2020). Rise of the machines: towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(12). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0450>
- Melanie Pfaff, Y., Judith Wohlleber, A., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers and Industrial Engineering*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>
- MITHANI, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*, 34(4). <https://doi.org/10.5465/AMP.2019.0054>
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>

- Muliaty, M., Basri, M., & Jasruddin, J. (2017). Effects of organizational transformation and culture on employees performance. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3).
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6). <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nham, P. T., Pham, H. P., & Nguyen, N. (2014). The Impact Of Organizational Culture On Innovation Activities - The Case Of X Corporation In Vietnam. *Journal of Global Management Research*, 1990.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1). <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Nurjanah Siti. (2023). Digital Transformation in the Banking Industry Challenges and Opportunities. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 1(1).
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. 2016 *International Conference on Information Systems, ICIS 2016*.
- Oparanma, A. O., & Ulunma, E. P. (2019). Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Business and Management Future*, 3(2). <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v3i2.357>
- Opoku, E. O., Hongqin, C., & Aram, S. A. (2022). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in the Banking Sector: Evidence from GCB Bank, Ghana. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1345>
- Orji, C. I. (2019). DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: TOWARDS AN INTEGRATED CAPABILITY FRAMEWORK FOR DIGITIZATION AND BUSINESS VALUE GENERATION. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1).
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8). <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems*.
- Ozigbo, N. C. (2014). Impact of Organizational Culture and Technology on Firm Performance in the Service Sector. *Communications of the IIMA*, 13(1). <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1208>
- Pazarbasioglu, C., Mora, A. G., Uttamchandani, M., Natarajan, H., Feyen, E., & Saal, M. (2020). DIGITAL FINANCIAL SERVICES April 2020. *World Bank, April*.
- Penadés, M. C., Núñez, A. G., & Canós, J. H. (2017). From planning to resilience: The role (and value) of the emergency plan. *Technological Forecasting and Social Change*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.004>



Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>

Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5).

Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature. In *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment* (Vol. 10, Issues 2–3). <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>

Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 50(8–9). <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0514>

Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1). <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

Sakanko, M. A., & David, J. (2019). The Effect of Electronic Payment Systems on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2). <https://doi.org/10.15408/ess.v9i2.12273>

Sang, N. M. (2021). Critical Factors Affecting Consumer Intention of Using Mobile Banking Applications During COVID-19 Pandemic: An Empirical Study from Vietnam\*. *Nguyen Minh SANG / Journal of Asian Finance*, 8(11).

Santos, D., & Jonsson, A. (2020). The Key Aspects of Digitalization on Employees ' Engagement in the Bank Service Delivery. *School of Business, Society and Engineering*.

Sapeciay, Z., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-05-2016-0020>

Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4). <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>

Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 8(1). <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2). <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>

- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1). <https://doi.org/10.4324/9780429286797-9>
- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>
- Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7). <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>
- Skogland, M. A. C. (2017). A spatial approach to transformational change: Strategic alignment of the spatial and cultural environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(4). <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2016-0030>
- Sloboda, L., Dunas, N., & Limański, A. (2018). Contemporary challenges and risks of retail banking development in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 13(1). [https://doi.org/10.21511/bbs.13\(1\).2018.09](https://doi.org/10.21511/bbs.13(1).2018.09)
- Sobczak, A. (2022). Robotic Process Automation as a Digital Transformation Tool for Increasing Organizational Resilience in Polish Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031333>
- Sofi, M. A., & Devanadhen, K. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: an Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir India. *International Journal of Innovative Research and Development*, 4(9).
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(7–8). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Su, S., Baird, K., & Munir, R. (2023). Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, 44(3). <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2021-0631>
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, A. T., & Dodi, W. I. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2).
- Syed, H. A., Schorch, M., Hassan, S. S., Skudelny, S., Grinko, M., & Pipek, V. (2020a). From Technology Adoption to Organizational Resilience: A Current Research Perspective. *New Perspectives on Digitalization: Local Issues and Global Impact*.
- Syed, H. A., Schorch, M., Hassan, S. S., Skudelny, S., Grinko, M., & Pipek, V. (2020b). From Technology Adoption to Organizational Resilience: A Current Research Perspective. *New Perspectives on Digitalization: Local Issues and Global Impact*.

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6). <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>

Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>

Tengblad, S. (2018). *Resilient Leadership: Lessons from Three Legendary Business Leaders*. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_6)

Theiri, S., & Alareeni, B. (2023). Perception of the digital transformation as a strategic advantage through the Covid 19 crisis? case of Tunisian banks. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964809>

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER CONDITIONS OF THE INFORMATION ECONOMY. *Virtual Economics*, 3(1). [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))

Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(2). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.02.2020.p9873>

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1). <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>

Varshney, D., & Varshney, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5). <https://doi.org/10.1002/joe.21799>

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Verina, N., & Titko, J. (2019). *Digital transformation: conceptual framework*. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 28, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the it hardware sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1).  
<https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
- von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8.  
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>
- Votintseva, L., Andreeva, M., Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019). Digital transformation of Russian banking institutions: Assessments and prospects. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 497(1).  
<https://doi.org/10.1088/1757-899X/497/1/012101>
- Wade, M. (2015). A Conceptual Framework For Digital Business Transformation. *Global Center for Digital Business Transformation*, June.
- Wadesango, N. (2020). The impact of digital banking services on performance of commercial banks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(23).
- Wang, D., & Chen, S. (2022). Digital Transformation and Enterprise Resilience: Evidence from China. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 21). <https://doi.org/10.3390/su142114218>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and it-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis. *MIT Sloan Management Review*, 55(3).
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2016). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_5)
- Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>
- Zabłocka-Kluczka, A., & Sałamacha, A. K. (2023). Organizational resilience as the mediator of relation between brand performance and organizational performance – reflections from the perspective of crisis times. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6). <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0122>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?—findings from pls-sem and fsqca. *Sustainability (Switzerland)*, 13(20).  
<https://doi.org/10.3390/su132011487>

Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2).

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2022-0254>

Zhang, Y., Wang, W., Mi, L., Huang, C., Xiao, H., Shang, K., Qiao, L., & Wang, L. (2022). Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization. In *International Journal of Disaster Risk Reduction* (Vol. 83). <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103408>

Zhu, Y., & Jin, S. (2023). How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance? *Systems*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/systems11070328>