

أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية
(دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة)
شيماء فهمي محمد كامل

إشراف

أ.د/ عمرو محمد أحمد عواد – استاذ إدارة الموارد البشرية – كلية التجارة – جامعة عين شمس
أ.د/ نجلاء حسن جمعة أحمد – أستاذ مساعد إدارة الأعمال- كلية التجارة – جامعة قناة السويس

ملخص الدراسة:

الهدف العام للدراسة: تحديد مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على أبعاد البراعة التنظيمية في كلٍ من البنوك التجارية العامة والخاصة، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير المقياس الكلي للتحول الرقمي على المقياس الكلي البراعة التنظيمية في البنوك التجارية العامة والخاصة.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع البحث من العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة ، ولذلك قامت الباحثة بتوزيع ٤٥٠ قائمة استقصاء من أجل خفض اخطار المعاينة ، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٤٣٩ استمارة استقصاء وتم استبعاد ٣٩ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة ، وبذلك اصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي ٤٠٠ استمارة استقصاء.

نتائج الدراسة: أن المقياس الكلي للتحول الرقمي وأبعاده ذو تأثير طردي معنوي في المقياس الكلي البراعة التنظيمية وأبعاده في كلٍ من البنوك التجارية العامة والخاصة.

توصيات الدراسة: أكدت الدراسة على ضرورة وضع استراتيجية ورؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي وتطوير وتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين ، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي – البراعة التنظيمية .

**The Effect of Digital Transformation on Organizational Ambidexterity
" A Comparative Study between Public and Private Commercial Banks "**

Abstract:

The Research Purpose: Determine the extent to which the dimensions of digital transformation affect the dimensions of Organizational Ambidexterity in both public and private commercial banks; in addition to determining the extent to which the overall measure of digital transformation affects the overall measure of both Organizational Ambidexterity in public and private commercial banks.

The Research Methodology: The Research Community Consists of Employees in Public and Private Commercial Banks ; there Fore ,the Researcher Distributed 450 Survey Lists in Order to Reduce Sampling Errors , the Number of Returned 439 Survey Forms ,and 39 Survey Forms Were Excluded From them Because they Were incomplete, Thus the Number of Valid Forms for Statistical Analysis Became 400 Questionnaire Forms the Research Findings.

The Research Findings : The overall measure of digital transformation and its dimensions have a significant direct effect on the overall measure of Organizational Ambidexterity and its dimensions in both public and private commercial banks.

The Research Recommendations: The study High Lighted the Importance of Develop a clear and Specific Strategy and Vision for Digital Transformation and the Development of digital Skills among Workers , In addition to Improving and Enhancind Organizational Ambidexterity.

Key Words: Digital Transformation - Organizational Ambidexterity.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في المنظمة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فالأفراد هم الذين يبتكرون ويضيفون ويجددون ويديرون وينفذون ويبيعون ، مالم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الأفراد ، فأنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز (جاد الرب ، ٢٠١٧).

ويعتبر التحول الرقمي عملية شاملة ، يغير بشكل عام إستراتيجية وعمليات المنظمة ، حيث يجلب التطور الرقمي قرارات إستراتيجية جديدة للمديرين التنفيذيين ، هذه القرارات تتعلق بخلق القيمة والمشاركة الرقمية وإدارة التحول ، علاوة على ذلك استعراض مهارات وثقافة المنظمة ، حيث بالنسبة للمنظمة من المهم فهم الوضع الحالي للتطور الرقمي ومجالات التحسين (Gharib, 2019).

حيث أكد (Suzuki(2011 أن البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة ، إلا أن هناك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الآن ، وسوف تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين.

ومن ثم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية- دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة.

أولاً: الدراسات السابقة :

١- الدراسات السابقة التي تتعلق بالتحول الرقمي :

هدفت دراسة (Sow. M, 2018) تحديد أنماط القيادة التي تؤثر على التحول الرقمي في المنظمة، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (٦٠) من قادة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الرعاية الصحية في الغرب الأوسط (الولايات المتحدة الأمريكية)، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى ان أكثر انماط القيادة التي تؤثر في عملية التحول الرقمي في المؤسسات الصحية هي القيادة التنظيمية ، حيث تمكنها من تنفيذ المعايير والتوقعات والنتائج المرغوبة أثناء مشاريع التحول الرقمي واسعة النطاق ، كما أظهرت النتائج ان القيادة التنظيمية تفتقر إلى ثقافة تقنية المعرفة اللازمة لقيادة مشروع التحول الرقمي .

تناولت دراسة (Arpe . B, 2019) " إدارة التحول الرقمي – من حيث كيفية تحويل التحول الرقمي إلى ممارسات تجارية ، وطبقت هذه الدراسة على ثماني شركات في صناعات مختلفة ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن عوامل النجاح الرئيسية التي ساهمت في تحويل التحول الرقمي إلى ممارسات تجارية ، هي: (١) دعم الإدارة العليا (٢) التسلسل الهرمي والتعاون بين الوظائف (٣) إدارة الأفراد المكثفة (٤) الاستفادة من البيانات والمعلومات والتقنيات الرقمية (٥) الأهتمام بمؤشرات الأداء الرئيسية التي تركز على العملاء .

٢- الدراسات السابقة التي تتعلق بالبراعة التنظيمية:

تهدف دراسة (Dranev.Y.et.al, 2018) إلى بحث البراعة التنظيمية والأداء وإدارة المعرفة : كأدلة تجريبية على قطاعي الطاقة وصيدلانية، وقد تم تقديم تحليل تجريبي لاستراتيجيات البراعة التنظيمية المختلفة لقطاعي الطاقة والأدوية ، وتم تطبيق تحليل تغليف البيانات (DEA) لتقدير البراعة التنظيمية باستخدام مقاييس ابتكار الأداء ، وعملت إدارة مكافحة المخدرات على أساس المدخلات كثافة زيادة الأعمال على المدى القصير والأداء على المدى الطويل بمثابة تفويض عن البراعة

التنظيمية ، كما تم اعتبار الاستدامة والبراعة في المنتج عاملين رئيسيين في البراعة التنظيمية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء والبراعة التنظيمية ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

اما دراسة (Peng.M.Y.P .et.al, 2019) تهدف إلى بحث ربط البراعة التنظيمية و الأداء : برامج الاستدامة في شركات التكنولوجيا العالية ، تتناول هذه الدراسة شركات تصنيع الإلكترونيات في تايوان التي تشارك في تطوير منتجات جديدة عالية التقنية ، وإصدار (١٠٠٠) استبيان لشركات تصنيع الإلكترونيات في تايوان ، وتلقي (٢٢٨) استمارة استبيان صالحة ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستغلال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ، وهناك علاقة عكسية على شكل حرف U بين الاستكشاف والاستغلال والأداء . وتفاعل البراعة التنظيمية مع توجه السوق لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ، ونقترح أن التعامل مع الاستكشاف والاستغلال مهم للأداء التنظيمي ، وبناء على ذلك ، فإن تطوير القدرات في نفس الوقت يتوافق مع مفهوم البراعة التنظيمية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

وفي ضوء الدراسات السابقة وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية ، توصلت الباحثة إلى مشكلة الدراسة إلا وهي وجود فجوة بين تبني وتطبيق أبعاد التحول الرقمي وتأثيرها وتأثرها بأبعاد البراعة التنظيمية ، حيث فرضت التغييرات التكنولوجية السريعة والمتطورة ضرورة تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة مثل التحول الرقمي يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة. ومن ثم تسعى للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين في البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث متغيرات الدراسة (التحول الرقمي – البراعة التنظيمية) وأبعاد كل منهما.
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث تأثير التحول الرقمي وأبعاده (الرؤية

الاستراتيجية- ثقافة الابتكار- المعرفة والملكية الفكرية – القدرات الرقمية-
التوافق الاستراتيجي- الأصول التكنولوجية) في البراعة التنظيمية وأبعاده (استكشاف – استغلال).

ثالثاً: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية :

- ١- توفير المعرفة العلمية لتحديد الفروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين في البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث متغيرات الدراسة (التحول الرقمي- البراعة التنظيمية) وأبعاد كل منهما.
- ٢- التعرف وتحديد الفروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث تأثير التحول الرقمي وابعاده (الرؤية الاستراتيجية- ثقافة الابتكار- المعرفة والملكية الفكرية – القدرات الرقمية- التوافق الاستراتيجي- الأصول التكنولوجية) في البراعة التنظيمية وابعاده (استكشاف – استغلال).

رابعاً: أهمية الدراسة:

(١) تتمثل الأهمية العلمية في النقاط الآتية:

- ١/١- تستمد أهمية موضوع التحول الرقمي من حيث كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً ، ويساهم في اكتشاف ودعم الثقافة الرقمية للأفراد، هذه الثقافة الرقمية التي تمكنهم من مواجهة التحديات والصعوبات تطبيق التحول الرقمي ومن ثم البراعة التنظيمية .
- ٢/١- تدعيم الأسس العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق فهم متعمق لتحول الرقمي وكيفية إدارته وتطبيقه.
- ٣/١- تقديم نموذج علمي يتناسب مع طبيعة ومكونات التحول الرقمي و البراعة التنظيمية في المنظمات كثيفة المعرفة.
- ٤/١- كون البحث محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء علي التحول الرقمي وأهميته المتزايدة بشكل عام، وكيف يمكن الاستفادة منه في البراعة التنظيمية.

٥/١- تعد الدراسة الحالية استكمالاً للجهود العلمية المبذولة لتحديد وبلورة مفهومي التحول الرقمي و البراعة التنظيمية وإظهار الفوائد التي يمكن جنيها من وراء التنسيق بينهما.

(٢) تتمثل أهمية التطبيقية في النقاط الآتية:

١/٢- تتناول الدراسة الحالية تحليلاً لواقع التحول الرقمي وأثره على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية العامة والخاصة من خلال البحث الميداني.

٢/٢- توضيح أثر وأهمية التحول الرقمي على البراعة التنظيمية بإعتباره ضرورة حتمية للبنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة.

٣/٢- محاولة إدخال مناهج وتقنيات رقمية برامج تدريبية مناسبة لنشر الثقافة الرقمية وتعلم استراتيجي في البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة مثل التحول الرقمي و البراعة التنظيمية.

٤/٢- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة القائمين على الإدارة بالبنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة :

توضح الباحثة فيما يلي كل من متغيرات ونموذج البحث وذلك على النحو

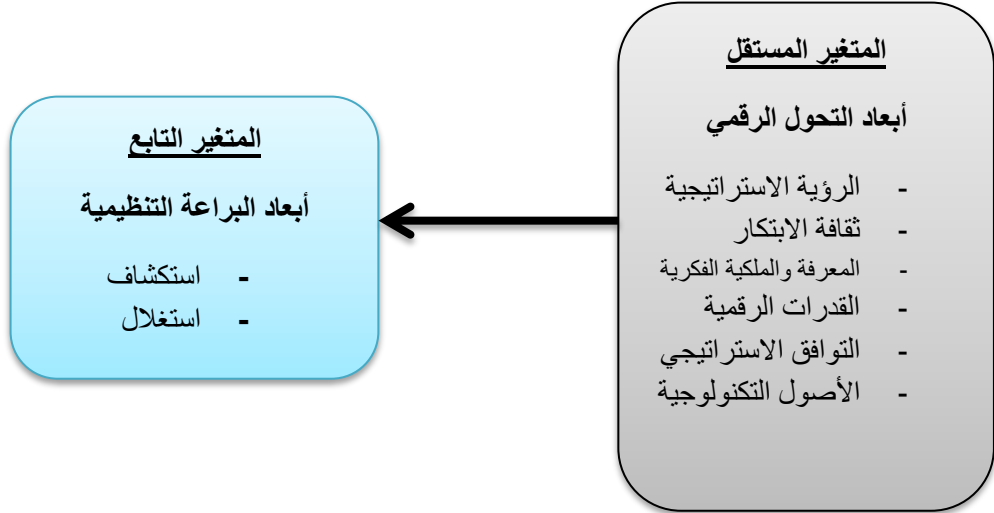
التالي:

١- متغيرات الدراسة : تقوم الدراسة الحالية على متغيرات الأساسية، هما:

أ- المتغير المستقل : التحول الرقمي.

ب- المتغير التابع: البراعة التنظيمية.

٢- نموذج الدراسة : يتضح نموذج الدراسة بالشكل رقم (١/١) التالي:



شكل (١/١) أبعاد متغيرات الدراسة

- المصدر: إعداد الباحثة، وفقاً للدراسات السابقة

(Gurbaxani & Dunkle,2018 ; Jansen.et.al ,2006)

سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفروض بصورة الفرض العدمي وذلك لعدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة والفروض ، كالتالي:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين في البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث متغيرات الدراسة (التحول الرقمي- البراعة التنظيمية) وأبعادها.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة من حيث تأثير التحول الرقمي وابعاده في البراعة التنظيمية وابعاده .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع البحث علي جميع المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في مصر، إلا أنه نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وقيود الوقت والتكلفة ، فسوف تقتصر الدراسة الحالية علي المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في محافظة القاهرة ، وقد بلغ العدد الاجمالي لهم ٧٨١٧ مديراً ، وفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (المركز القومي للمعلومات) أنظر الجدول التالي:

جدول رقم (٢/١)

بيان يوضح إعداد المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في محافظة القاهرة.

الإجمالي	القطاع الخاص	القطاع العام
٧٨١٧	٤٣٤٩	٣٤٦٨

عينة الدراسة :

تم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من جميع المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في محافظة القاهرة الكبرى، حيث يبلغ العدد الاجمالي للمديرين ٧٨١٧ مديراً، وتم تحديد العينة باستخدام الصيغة الاحصائية الآتية (إدريس ٢٠١٢):

$$n (Z^2 \sigma^2)$$

$$N = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$$

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$$

$$7817 \sqrt{(1.96)} \sqrt{(0.05)}$$

$$n = \frac{7817 \sqrt{(1.96)} \sqrt{(0.05)}}{366} = \text{مديرًا}$$

$$7817 \sqrt{(1.96)} \sqrt{(0.05)} + 366$$

وبتطبيق المعادلة السابقة على المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة الخاضعة للدراسة يكون حجم العينة للبحث 366 مديرًا.

وتم توزيع حجم العينة بطريقة النسبة والتناسب على المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في محافظة القاهرة الكبرى الخاضعة للدراسة على النحو الآتي (أنظر جدول ٤/١):

• حجم العينة من المديرين العاملين بالبنوك التجارية العامة =

$$366 \times (7817 / 3468) = 162 \text{ مديرًا}$$

• حجم العينة من المديرين العاملين بالبنوك التجارية الخاصة =

$$366 \times (7817 / 4349) = 204 \text{ مديرًا}$$

ثامناً: تصميم قائمة الاستقصاء:

تنقسم قائمة الاستقصاء إلى محاورين رئيسيين كالتالي:

١- التحول الرقمي:

تم قياس التحول الرقمي باستخدام مقياس Gurbaxani & Dunkle (2018)، ويتكون هذا المقياس من ٣١ عبارة تتعلق بستة أبعاد للتحول الرقمي. وذلك على النحو التالي:

- أ- الرؤية الاستراتيجية: تم قياس الرؤية الاستراتيجية باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من SVI1 إلى SVI5. فالعبارة SVI1 على سبيل المثال هي: يوجد لدى البنك رؤية استراتيجية محددة بوضوح تم تعيينها لفهم الاحتياجات الرقمية.
- ب- ثقافة الابتكار: تم قياس ثقافة الابتكار باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من CIN1 إلى CIN5. فالعبارة CIN1 على سبيل المثال هي: يدعم البنك ثقافة الابتكار والمخاطرة.
- ج- المعرفة والملكية الفكرية: تم قياس المعرفة والملكية الفكرية باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من KIP1 إلى KIP5. فالعبارة KIP1 على سبيل المثال هي: يشجع البنك استخدام البرمجيات بشكل متزايد لفهم العملاء.
- د- القدرات الرقمية: تم قياس القدرات الرقمية باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من DCA1 إلى DCA5. فالعبارة DCA1 على سبيل المثال هي: لدى البنك توافر في الخبرة الرقمية.
- هـ- التوافق الاستراتيجي: تم قياس التوافق الاستراتيجي باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من STI1 إلى STI5. فالعبارة STI1 على سبيل المثال هي: لدى البنك استعداد لتمويل المبادرات الرقمية الاستراتيجية بعوائد غير مؤكدة.
- و- الأصول التكنولوجية: تم قياس الأصول التكنولوجية باستخدام ٦ عبارات هي العبارات من TAS1 إلى TAS6. فالعبارة TAS1 على سبيل المثال هي: التكنولوجيا المستخدمة في البنك هي البيانات الضخمة.

٢- البراعة التنظيمية:

تم قياس البراعة التنظيمية باستخدام مقياس Jansen, Van den Bosch, and Volberda (2006) ويتكون هذا المقياس من ١٠ عبارات تتعلق ببعدين للبراعة التنظيمية. وذلك على النحو التالي:

أ- الاستكشاف: تم قياس الاستكشاف باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من EXR1 إلى EXR5. فالعبارة EXR1 على سبيل المثال هي: يقبل البنك الطلبات التي تتجاوز الخدمات الحالية.

ب- الاستغلال: تم قياس الاستغلال باستخدام ٥ عبارات هي العبارات من EXI1 إلى EXI5. فالعبارة EXI1 على سبيل المثال هي: يحسن البنك رؤيته للخدمات الحالية.

تم استخدام هذا المقياس لاحقاً في بعض الدراسات منها دراسة Abuzaid (2016).

تاسعاً: نتائج الدراسة:

١- المقياس الكلي للتحويل الرقمي ذو تأثير طردي معنوي في المقياس الكلي البراعة التنظيمية في كل من البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة.

٢- ارتفاع مدركات العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة لأبعاد التحويل الرقمي بدرجة كبيرة.

٣- أبعاد التحويل الرقمي أكثر تأثيراً وتفسيراً لبعد الاستكشاف في البنوك التجارية العامة مقارنة مقارنة بالبنوك التجارية الخاصة.

٤- أبعاد التحويل الرقمي أكثر تأثيراً وتفسيراً لبعد الاستغلال في البنوك التجارية العامة مقارنة مقارنة بالبنوك التجارية الخاصة.

عاشراً: توصيات الدراسة:

١- وضع استراتيجية ورؤية واضحة ومحددة للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة في المنظمات بصفة عامة وفي البنوك التجارية العامة بصفة خاصة، لتطوير القدرات والكفاءات الرقمية.

٢- ضرورة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير وتنمية المهارات الرقمية لديهم.

٣- إعادة هندسة ثقافة التحويل الرقمي مع تمويل مالي المناسب لجميع المستويات الإدارية في البنوك التجارية بصفة خاصة وفي المنظمات بصفة عامة.

- ٤- توفير برامج حماية للمعاملات الرقمية ، تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان.
- ٥- تعزيز البنية التحتية والقيمة المضافة لاستخدام وتبادل النظم الرقمية ، بالاعتماد على تقنيات الرقمية الحديثة.
- ٦- استغلال الفرص الرقمية والاستفادة منها تحسين أداء العاملين في المنظمات.
- ٧- تنمية الاستكشاف لتقنيات الرقمية الحديثة والمتطورة وسعى لتطبيقها.

المراجع

المراجع العربية:

- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٧) " إدارة الموارد البشرية : - مكتبة عبد الدايم – الاسماعيلية – ص ١.

المراجع الأجنبية:

- Abuzaid. A . N (2016)Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity:Afield Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies- International Journal of Business and Management 11(5) 328-339.
- Sow .M (2018)" Impact Of Leadership On Digital Transformation "- Business And Economic Research –vol 8- No3- P.P 139- 148.
- Arpe. B (2019)" Managing Digital Transformation – How Organizations Turn Digital Transformation Into Business Practices"- Master's Programme In International Strategic Management .
- Gharib .E (2019) How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company ?- Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence-JAMK University of Applied Sciences.

-
- Gurbaxani. V & Dunkle. D (2019) Gearing up for Successful Digital Transformation - SIM A dvanced Practices Council (APC) 1-21.
 - Dranev.Y,Izosimova .A, Meissner.D (2018)" Organizational Ambidexterity, Performance And Knowledge Management : Empirical Evidence From The Energy And Pharmaceutical Sectors"- National Research University Higher School Of Economics-p.p 1-18.
 - Peng .M .Y.P,Lin.K.H, Peng .D.L & Chen .P (2019)" Linking Organizational Ambidexterity And Performance :The Drivers Of Sustainability In High -Teeh Firms"-www.mdpi.com/journal /Sustainability-p.p 1-17.
 - Jansen, J, Van Den Bosch, F, and Volberda, H. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. Management Science, 52(11), 1661-1674.
 - Suzuki .S (2011) A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity –Kwansei Gakuin University Social Sciences Review 16 -73-94.