University of Zawia Journal of Economic Sciences (UZJES)
Volume 7, Issue 2, (2025), pp.487-515, ISSN: 3104-3925

The Impact of Integrating Digital Governance and Strategic Planning on Financial Sustainability

Huda Subhi Hamza

Accounting Department, Faculty of Economics, University of Zawia
Email: h.hamza@zu.edu.ly

Received:11/10/2025 | Accepted: 28/10/2025 | Published: 31/12/2025 DOI: 10.26629/uzjes.2025.33

ABSTRACT:

This paper examines the role of integrating digital governance with strategic planning in achieving financial sustainability. The study is applied to two branches of a commercial bank (Zawiya and Al-Wakalah), as one of the key financial institutions in the country. It assumes that financial sustainability in the Libyan banking sector depends on effective integration between digital governance practices and strategic planning, particularly within a complex and unstable economic environment.

The study adopts a descriptive–analytical approach and uses a questionnaire to collect data from a random sample of 45 bank employees. Statistical analysis was conducted using SPSS (version 27). The results indicate a statistically significant relationship between digital governance, strategic planning, and financial sustainability.

The paper concludes by emphasizing the importance of strengthening digital governance, enhancing partnerships, encouraging community engagement, and integrating digital strategic planning into the organizational structure of banks to support sustainable value creation.

Keywords: Digital Governance, Strategic Planning, Financial Sustainability.

"Articles published in Univ Zawia J Econ Sci are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License."

أثر التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية

هدى صبحي حمزة

قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

Email: h.hamza@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/10/11م تاريخ القبول: 10/28/ 2025م تاريخ النشر : 2025/12/31م

المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة أثر التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية، من خلال تطبيقه على فروع المصرف التجاري (الزاوية، الوكالة) باعتباره أحد أهم المؤسسات المالية في الدولة، وقد انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مقادها، أن تحقيق الاستدامة المالية في البيئة المصرفية الليبية، يتطلب تفعيل التكامل بين الحوكمة الرقمية، وآليات التخطيط الاستراتيجي في ظل بيئة اقتصادية، وتنظيمية معقدة، وغير مستقرة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مع استخدام البرنامج الإحصائي SPSS27 لإجراء جميع التحليلات، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، وتم توزيع 45 استبانة بشكل عشوائي، موجهة الى عينة من العاملين في المصرف، وقد خلصت النتائج الى، وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي معاً في تحقيق الاستدامة المالية، وقد اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات العملية والسياساتية لتعزيز دور الحوكمة الرقمية مفادها، تعزيز الشراكات المحلية والدولية، والمشاركة المجتمعية كجزء من استراتيجية المصرف لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، ودمج التخطيط الاستراتيجي الرقمي في الهيكل التنظيمي المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي، الاستدامة المالية.

المقدمة

تعتمد المؤسسات الحديثة الحكومية، والخاصة على مجموعة ركائز أساسية، سعياً منها للنمو المستدام والوصول إلى التميز ، وذلك في ظل التحديات المستمرة لبيئة العمل التنافسية، التي يفرضها العصر الرقمي، ونتيجة لموجات التطور السريع والمستمر في التقنية الرقمية، أصبح من الضروري تبني أطر حوكمة للتقنية

المستخدمة حتى تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، بهدف تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة للجهات المعنية، من خلال آليات تنظيمية ورقابية مدعومة بالتكنولوجيا، وفي الجانب الموازي للتقنيات الرقمية، يتطلب الامر أن يكون للمؤسسات رؤية استراتيجية عميقة والتي تمثل البوصلة التي تعتمد عليها المؤسسات لتوجيهها نحو تحقيق أهداف طويلة الاجل بكفاءة عالية، وزيادة قدرتها التنافسية، وتطوير ادائها، وذلك من خلال تنفيذ الرؤى، ووضوح الأهداف، وتخصيص مواردها بفعالية، ولتجنب عدم الاستقرار المالي، والوقوع في المخاطر المالية المحتملة، وتحسين إدارة الموارد المالية، ومكافحة الفساد بجميع انواعه، تسعى المؤسسات الى ضمان الاستمرار في تقديم الخدمات ورسالتها على المدى الطويل، بهدف تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات قوية ومرنة لمواجهة التحديات المستقبلية.

1-1-الخلفية العلمية والعملية للموضوع:

لقد شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في الثورة الرقمية، وقد أصبح التحول الرقمي جزأ لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية ضمن إطار تنظيمي، للوصول إلى الاستدامة المالية، وهذا ما اكدت عليه العديد من الدراسات بالبيئة الليبية والعربية، والتي اكدت ان تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة له اثر إيجابي على التحول الرقمي في الإدارات المصرفية، ودراسات أخرى تؤكد ان الحوكمة الالكترونية تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي، وقد اعد المصرف المركزي خطة استراتيجية، لتطوير وتحديث مهماته الإدارية، والفنية والاشرافية بهدف تعزيز الاستقرار المالي، وقد أصدر مصرف ليبيا المركزي دليل الحوكمة المصرفية والزم العمل به لضمان تحسين الشفافية والكفاءة، والحوكمة الرقمية، والالتزام بمبادئ الاستدامة الثلاثية، مع الدعم الدولي للاتحاد الأوروبي بمشروع E-NABLE (2022 – 2025) بدعم التحول الرقمي والحوكمة الاقتصادية في ليبيا، وعلى الصعيد العملي فإننا نواجه جملة من التحديات التي تواجه المجتمعات، ولا سيما في السياق الليبي والعربي، ومن أبزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الموارد المالية، ونقص الكفاءات البشرية، بالإضافة الى تغير المناخ المحلي، وهذ ما اشارت اليه التقارير الدولية مثل الاسكوا وعلى ذلك فإن هذا البحث يستمد أهميته من كونه، يأخذ في الاعتبار اتخاذ خطوة هامة في مجال المساهمة في أثر التكامل بين الحوكمة الرقمية، والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية.

2-1- مشكلة البحث وصياغتها:

تسعى الدول، ومنها ليبيا، إلى تبنّي خطط استراتيجية على المستوى المؤسسي، خاصة في القطاع المصرفي، تهدف إلى تعزيز الشمول المالي، مواكبة التطورات التقنية، ضمان أمن وسلامة نظم الدفع، وبناء الثقة في الخدمات المالية الرقمية. إلا أن هذه الجهود تواجه تحديات اقتصادية وتنظيمية وتمويلية تحدّ من تحقيق النمو الشامل والمستدام، ولا سيما ضعف التمويل طويل الأجل لتنفيذ المشروعات (طلحة، 2020). وفي هذا السياق، أشارت تقارير الإسكوا (ESCWA، 2022) إلى أن التحول الرقمي الحكومي في ليبيا يتطلب استراتيجية متكاملة تشمل بناء القدرات، تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الاستدامة من خلال خطط تنفيذية واضحة. كما أظهرت دراسة عبد الجواد (2025) أن تدني مؤشرات الحوكمة في ليبيا خلال الفترة (2011–2022) أسهم في صعوبة تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يستدعي تطوير المهارات، توظيف التكنولوجيا، وتعزيز التكامل المؤسسي. وأكدت دراسة البيباص (2023) وجود مخاطر تعيق تطبيق التحول الرقمي، أبرزها ضعف التمويل، نقص الكفاءات البشرية، ومقاومة التغيير الإداري.

ورغم إصدار مصرف ليبيا المركزي دليلاً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات عام 2023، وبيان الدراسات الحديثة للعلاقة الإيجابية المتبادلة بين الرقمنة والحوكمة (الأسود، 2025)، لا يزال التكامل الفعلي بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي محدودًا. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في الحاجة إلى دراسة مدى إسهام هذا التكامل في دعم تحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات المصرفية الليبية.

3-1- أهداف وفرضية الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في دراســـة العلاقة التكاملية بين الحوكمة الرقمية، والتخطيط الاســـتراتيجي والتعرف على أثر هذه العلاقة على تحقيق الاســـتدامة المالية، وانطلاقا من مشـــكلة البحث يمكننا طرح التساؤل التالي: ـــ

ما مدى تأثير التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية؟

ومن خلال التساؤل السابق يمكننا صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي: ـــ

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي من جهة وتحقيق الاستدامة المالية من جهة ثانية.

4-1- أهمية البحث ودوافعه:

أ- تنبع أهمية الدراسة من أهمية تسليط الضوء على مفاهيم مالية معاصرة نحو الاستدامة المالية في ظل الحوكمة الرقمية، والتي تعتبر هدف استراتيجي للمجتمعات، وهي من ضمن استراتيجيات التنمية المستدامة ورؤية ليبيا 2030.

ب- تمثل استجابة لنتائج وتوصيات دراسات والتي أكدت على أهمية الموضوع بحثياً.

ج- تزود نتائج الدراسة المسئولين بالمصارف، للاستفادة منها في التأثير على ممارسات وقرارات الإدارة والمديرين عند اتخاذ القرارات، وعند وضع السياسات لتطوير النظم فيما يخص

5-1-مراجعة الادبيات السابقة:

أ-**دراسة (الشبيلي وآخرون، 2025) بعنوان: أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس،** تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة ارشيفها، ودوره في تحسين كفاءة إدارة الأرشيف بالمؤسسات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج مفادها، أدى التحول الرقمي تسريع إدارة الأرشيف وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل حجم عمل اليدوي والتكاليف المرتبطة به، وأوصت الدراسة استبدال الأنظمة التقليدية بحلول رقمية حديثة مع تطبيق معايير الحماية الرقمية لمنع التلاعب وضمان السرية.

ب- **دراسة (الأسود، 2025) بعنوان: حوكمة التحول الرقمي في المصارف الليبية،** هدفت الدراسة إلى تحديد ماهي العوامل الحوكمية المساعدة على عملية التحول الرقمي داخل المصارف الليبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج مفادها، أن معظم مبادئ الحوكمة لها تأثير إيجابي مساعد على تحقيق التحول الرقمي لدى الإدارة المصرفية الليبية، وأوصت الدراسة المؤسسات الراغبة في نجاح عملية التحول الرقمي، بأنه يجب عليها التركيز على مجموعة عناصر أساسية منها، تدعيم الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة، والاهتمام بجميع الأطراف المعنية وتوفير معاملة متساوية لهم.

ج- **دراسة (الشمري، 2025) بعنوان: تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية،** تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التحُول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية ومدى تأثر ذلك بطبيعة المنظمات، وبطبيعة القطاعات التي تعمل فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد المؤسسي، البعد البشري) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (جودة القرار، وجود البيئة الداعمة، الاعتمادية على المعلومات والحقائق)، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات مفادها، عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز قدرة المديرين التنفيذيين على استخدام التقنيات الرقمية في التخطيط الاستراتيجي.

د-**دراسة (Susanna et al,2024) بعنوان: Financial Management Challenges and Opportunities in the Era of Digitalization and New Regulations تحديات وفرص الإدارة المالية في عصر الرقمنة واللوائح الجديدة**، تهدف الدراسة إلى تحديد استراتيجيات للشركات للاستفادة من الأدوات الرقمية بفعالية مع الحفاظ على الالتزام التنظيمي وباستخدام نهج نوعي تحلل الدراسة التوازن بين التبني الرقمي والامتثال، مقدمة توصيات عملية للمديرين الماليين، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن اتباع نهج تدريجي للتحول الرقمي، إلى جانب الإدارة الاستباقية للمخاطر وثقافة امتثال مرنة، يمكن أن يساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات وتعزيز أدائها المالي. وتؤكد تداعيات الدراسة على الحاجة إلى التكيف المستمر مع مشهد مالي متزايد التعقيد.

هـ- **دراسة (البيباص، 2023) بعنوان: مقترح السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية- دولة ليبيا**، تهدف لطلب الخدمة الاستشارية من الإسكوا المقدمة من الهيئة العامة للمعلومات في دولة ليبيا لتقديم الدعم الفني في إعداد السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية والاستفادة من النماذج التي أطلقتها الإسكوا في إطار مشروع المنصة العربية للإدماج الرقمي ADIP ، ومن خلال تحليل الوضع الراهن توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان مفادها، وجود مواطن قوة منها توفر سياسة وطنية للتحول الرقمي، ووجود مواطن ضعف عدم توفر مؤشرات رقمية لمتابعة النفاذية الرقمية على المستوى الوطني، مع وجود فرص للتحول الرقمي، وأوصت الدراسة بتنفيذ خطط مقترحة لوضع سياسة للنفاذية الرقمية.

و-**دراسة (عصفور، 2023) بعنوان: التحول الرقمي في إدارة المالية الحكومية الفرص والتحديات**، تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي في الإدارة المالية على الكفاءة وإدارة المخاطر والعلاقات مع الأطراف الخارجية واتخاذ القرارات المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج مفادها، يؤثر التحول الرقمي في الإدارة المالية بشكل كبير على الكفاءة وإدارة المخاطر والعلاقات الخارجية واتخاذ القرارات المالية، مع القدرة على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين الموارد المالية، وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ خطوات استراتيجية والتركيز على تخفيف المخاطر، والتغيير الثقافي، والاستثمار في التكنولوجيا، وإشراك أصحاب المصلحة. ومن خلال اتباع نهج شامل.

ز- **دراسة (فركاش وآخرون، 2023) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مصرف الجمهورية نموذجا،** هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الليبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة، وأوصت بضرورة العمل على تعزيز دور نظام التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء المصارف.

ح- **دراسة(Avira et al, 2023) بعنوان: Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success، التحول الرقمي في الإدارة المالية: تسخير التكنولوجيا لتحقيق النجاح في الأعمال،** تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي في الادارة المالية على الكفاءة وإدارة المخاطر والعلاقات مع الاطراف الخارجية واتخاذ القرارات المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها، أن التحول الرقمي في الادارة المالية يحقق فوائد كبيرة، مثل زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال أتمته العمليات المالية، والوصول في الوقت الحقيقي إلى البيانات المالية اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، وتحسين العلاقات مع الاطراف الخارجية، من خلال زيادة إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية وجودتها، ومع ذلك يجب معالجة التحديات مثل أمان وخصوصية البيانات المالية، والتغيرات الثقافية، واختيار الحلول التقنية المناسبة بعناية، واعتماد نهج استراتيجي، وتخفيف المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال.

الفجوة العلمية:

مما سبق ذكره يتضح وجود فجوة زمانية ومكانية، تتمثل في عدم وجود دراسة حسب علم الباحثة، خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الحالية، داخل مصرف التجاري (فرع الزاوية، وفرع الوكالة)، اما الفجوة الموضوعية، تتمثل في نذره الدراسات المحلية في دراسة أثر التكامل بين الحوكمة الرقمية، والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية، حيث تمت الدراسة بوجود متغيرين مستقلين وأثر التكامل بينهما في تحقيق المتغير التابع.

2-2-عرض الإطار المفاهيمي والنظريات الأساسية:

تتباين أو تتشابه الهياكل الاقتصادية، والموارد المالية المتاحة للدول، ويتم العمل خلال خطط استراتيجية محددة، للوصول إلى أهداف محددة مسبقاً تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتختلف الدول من دول مصدرة للنفط وأخرى مستوردة للنفط، فالدول المصدرة للنفط تتميز بمجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال

تنويع مواردها الذاتية مع تقليل الاعتماد على مورد النفط، وذلك بهدف معالجة الصدمات الاقتصادية والمالية سواء كانت صدمات داخلية أو خارجية، وتقليل المخاطر المالية الناتجة عنها، ويتم الربط بين الخطط الاستراتيجية بأهداف تتمثل في (التحولات الرقمية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجميع مجالاتها، ودعم رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل من خلال توفير معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وفعالية الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات وأخيرا تطوير البيئة البحثية)، وهذا خلاف الخطط الاستراتيجية للدول المستوردة للنفط (طلحة، 2020).

التنمية المستدامة تشمل مجموعة من المحاور الرئيسية، والمؤثرة في العديد من الجوانب من بينها الاستدامة المالية، فقد عرفت دراسة (عبد المقصود، 2023، 13) الاستدامة المالية على انها" قدرة الشركة على بدء اعمال التوظيف الخاصة بها وتنميتها والحفاظ عليها باستقرار مالي على المدى القصير والطويل ويحتاج ذلك الى تطوير خطة تحدد اهداف طويلة المدى وتحديد الموارد اللزمة لتحقيق الأهداف بالإضافة الى مراقبة التدفق النقدي لتأكد من ان النفقات الصادرة لا تزيد عن الأموال الواردة"، وتتضمن الاستدامة المالية عناصر رئيسية، تشمل الحصول على رأس مال (الربحية) وإعداد التقارير (التخطيط).

قدمت دراسة (الشائب، حمزة، 2022، 15) تعريفاً للاستدامة المالية على أنه "الحالة التي تكون فيها الدولة قادرة على الاستمرار في سياسات الانفاق والايرادات على المدى الطويل دون خفض ملائتها المالية، أو التعرض لمخاطر الإفلاس أو عدم الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية"، وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية وهي كالاتي: ـ

1- الإيرادات والنفقات العامة، حيث ترتبط الإيرادات مع الاستدامة المالية بعلاقة طردية، أما النفقات العامة فتربطها علاقة عكسية بالاستدامة المالية.

2- النمو الاقتصادي، ترتبط الاستدامة المالية مع النمو الاقتصادي بعلاقة طردية، حيث أن الارتفاع في النمو الاقتصادي يؤدي الى زيادة مستوى الدخل، وزيادة الإيرادات الضريبية، وهذا يقلل من الفجوة بين الإيرادات والنفقات، وزيادة معدل الاستثمار والاستهلاك، ومنها تخفض الاستدامة الداخلية والخارجية، ويحقق الاستدامة المالية، والعكس صحيح.

3- سعر الفائدة، يؤثر سعر الفائدة بشكل مباشر الاستدامة المالية، لان ارتفاعها يؤدي الى ارتفاع خدمة الديون (الفوائد) سواء داخلية أو خارجية، أي زيادة العبء المالي، وهذا يؤدي الى انخفاض قدرة الحكومة على سداد الديون مما ينعكس سلبا على الاستدامة المالية.

أما دراسة (الجخلب، الجماص، 2023) فقد أوصت على ضرورة اعداد دراسات تتناول أثر الحوكمة على الاستدامة المالية في القطاعات الاقتصادية لتأثيرها على الاستقرار المالي للمؤسسات، والبحث عن متغيرات إضافية تسهم بتحقيق الاستدامة المالية.

وللوصول إلى الاستدامة المالية بالمؤسسات العامة، نحتاج إلى وضع خطط طويلة المدى لضمان تحقيق الأهداف المرغوبة، في ظل بيئة التنافس الحديثة، فقد قدمت العديد من الدراسات تعريف للتخطيط الاستراتيجي من بينها، دراسة (فركاش وآخرون،2023، 9) التي اتجهت إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي بانه ،"المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة، والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة" وأصبح التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية، فالبلدان النامية لم تشهد تطبيق متكامل لتخطيط الاستراتيجي، وإنما كان نوع من التخطيط الجزئي الغير متكامل ولم تتم معالجة المشاكل، والوصول الى أوضاع سلبية في المجالات كافة، ذلك بسبب وجود معوقات للتخطيط منها، عدم وجود وزارة خاصة في العديد من البلدان، والافتقار الي الكوادر البشرية المؤهلة، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل متجزأ.

أما دراسة (استانبولي، 2019، 27) فقد قدم التخطيط الاستراتيجي على أنه" عملية تهدف الى رسم وتحديد الخطوط الرئيسية للمنظمة، وسياساتها، وتوجهاتها ووضع معايير، ومؤشرات واهداف بعيدة المدى، تسعى المنظمات من خلالها لوضع خطط متوسطة، وقصيرة المدى، تسعى من خلال تنفيذها لتحقيق أهدافها"، ولما له من أهمية في كونه توضيح لرؤية المستقبلية ،واتخاذ القرارات، وتحقيق النتائج الاقتصادية والمالية، وله القدرة على إحداث تغيير، وتخصيص للموارد والامكانيات بكل فعالية، مع وجود مجموعات من المبررات في ظل الظروف المتوقعة ومن هذه المبررات، الإخفاق في الوصول الى نتائج متطابقة مع الأهداف المحددة مسبقا، وفجوة التوقعات بين نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات الخاصة بالأهداف المحددة، واختلاف أسلوب قيادة المنظمة بين المدراء يتطلب إعادة النظر بالخطط الموضوعة، ومن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، عدم استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط من قبل المديرين، وعدم المام البعض بالمهارات المطلوبة.

في ظل البيئة الحديثة المتسارعة، وتغير المعطيات وزيادة المنافسة بين المؤسسات يعد التحول الرقمي من أهم الاليات الحديثة، التي تهدف الى تحقيق التنمية المستدامة، فرضته ثورة تكنولوجيا المعلومات لما له من إيجابيات مختلفة في جوانب عديدة منها، رفع مستوى الإنتاجية للأفراد والمؤسسات، وتعزيز جودة الخدمة للعملاء، والتقليل من المخاطر، ورفع مستوى الأمان، وزيادة الكفاءة، وتحقيق مزيد من الشفافية، وتشجيع

الابتكار، وقد عرفت الحوكمة الرقمية على أنها" أسلوب حديث ومتطور، وهى ثورة تقنية ومعلوماتية، هدفها تحقيق نقلة نوعية في تقدم الأجهزة الحكومية إلى التعاملات الرقمية" (بن قراش، 2024، 10).

يشير مفهوم الحوكمة الرقمية إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، مع وجود متطلبات لتطبيقها تتمثل في، متطلبات متعلقة بالتحولات الهيكلية، وما يستلزم من استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومتطلبات معيارية التي تتعلق بتنظيم وإعداد القواعد الالكترونية وتأسيس هياكل تنظيمية (محمد،2023).

وتعرف ايضاً بانها "الإطار الذي يحدد كيفية إدارة العمليات الرقمية في المؤسسات، ويشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية"، وتتمثل الأهداف في، توفير مجموعة من المعايير المناسبة لتكنولوجيا المعلومات، والموازنة بين المخاطر، والفوائد الناتجة من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحقيق الانسجام مع استراتيجية المؤسسة، وإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي، وتوفير فرص للتطوير والتجديد وخفض التكاليف، (بوشعالة، 2024، 6).

أما دراسة (السيد، 2024)، فقد ذكرت بأن أهمية الحوكمة الرقمية تتمثل في أنها، تضمن المساءلة والشفافية في المعاملات الحكومية، وتساعد في تنسيق، ومراقبة أنشطة الجهات الحكومية المختلفة، وتساعد الحوكمة الالكترونية في سد فجوة الثقة بين الحكومة والمواطنين، ومجتمع الاعمال، مع سهولة الاتصال بالهيئات الحكومية.

وقد اشارت دراسة (محمد، 2024) بالبيئة المصرية على وجود مجموعة من التحديات الرئيسية والتي تواجه تنفيذ مبادرات الحوكمة الرقمية والتي من أهمها الفجوة الرقمية، ونقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير.

أما فيما يتعلق بالنظريات المرتبطة بالبحث الحالي فهي تتمثل في الاتي: -

أ- نظرية الحوكمة التي تبرر الحاجة إلى أنظمة رقابة وشفافية رقمية.

ب- نظرية النظم تشرح التكامل بين الحوكمة والتخطيط كأجزاء في نظام واحد.

ج- نظرية أصحاب المصلحة تعزز أهمية إرضاء الجهات المعنية لتحقيق الثقة والاستدامة.

د- نظرية الإدارة الاستراتيجية توضح دور التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة المالية.

هـ- نظرية الاستدامة المؤسسية تؤسس لفهم الاستدامة المالية كمفهوم استراتيجي.

2-3- من خلال ما تم تقديمه فيما يتعلق بالحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي والاستدامة المالية يمكننا تقديم **أهم النتائج الاتية: ـ**

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي لاستمرار المؤسسات في سوق المنافسة للمدى الطويل.

ب- أهمية مواكبة التحديث التقني السريع لآليات العمل، وتحسين جودة الخدمات، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ج- الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة لدى المؤسسات، بكفاءة وفعالية، للاستفادة منها على المدى القصير والبعيد، وتحقيق أفضل النتائج مقارنة بالمتوقع.

المبحث الثالث: المنهجية:

3-1- نوع البحث: استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي باعتباره من المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة في تحليل الإطار النظري واستخلاص النتائج ذات الصلة بالموضوع، أثر التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج.

3-2-أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبانة على افراد مجتمع الدراسة.

3-3-مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع الزاوية والوكالة، أما عينة الدراسة فتتمثل في (المديرين، والمديرين الماليين، المراجعين، المحاسبين، والاداريين)، وقد تم توزيع 45 استبانة على مجتمع الدراسة، وتمت الإجابة عن 32 استبانة كعينة للدراسة صالحة للتحليل.

3-4-أساليب التحليل (وصفي، احصائي، نوعي):

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في هذه الدراسة لتحليل بيانات العينة، شملت الأساليب الوصفية حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البيانات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص الوظيفي، إضافةً إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات المتعلقة بالحوكمة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي، والاستدامة المالية لتحديد مستوى التوافق بين أفراد العينة، أما على صعيد الأساليب الاستدلالية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل من الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي بشكل منفصل على الاستدامة المالية، وكذلك

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر المشترك للحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المالية، كما تم الاستناد إلى معاملات الارتباط والتحديد لتحديد قوة العلاقة ودرجة التفسير بين المتغيرات، وقد تم الاعتماد على مستويات الدلالة الإحصائية لتقرير قبول أو رفض الفرضيات الصفرية، مع استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 27لإجراء جميع التحليلات.

المبحث الرابع: الجانب العملي:

4-1- عرض وتحليل البيانات:

4-1-1- صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

4-1-2-ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 89.2% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 70%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 89.2%.

جدول رقم (1)
نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

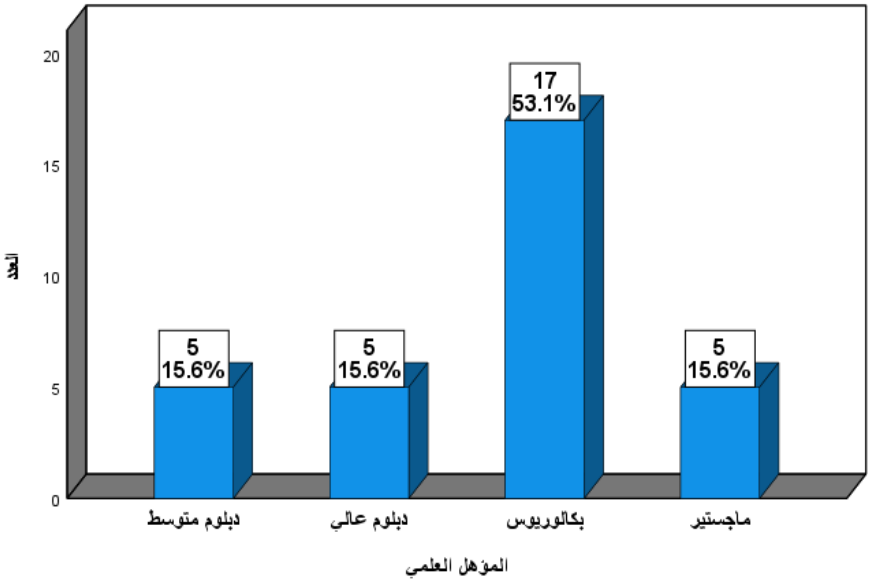
البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
الحوكمة الرقمية	8	0.751
التخطيط الاستراتيجي	10	0.788
الاستدامة المالية	8	0.822
الاستبانة ككل	26	0.892

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	5	%15.6
دبلوم عالي	5	%15.6
بكالوريوس	17	%53.1
ماجستير	5	%15.6
الإجمالي	32	%100

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (53.1%) من إجمالي العينة، بينما توزعت بقية النسب بالتساوي بين حملة الدبلوم المتوسط، الدبلوم العالي، والماجستير بواقع (15.6%) لكل فئة. ويعكس ذلك أن البكالوريوس هو المؤهل العلمي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، مما قد يسهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً حول اتجاهات هذه الفئة التعليمية.

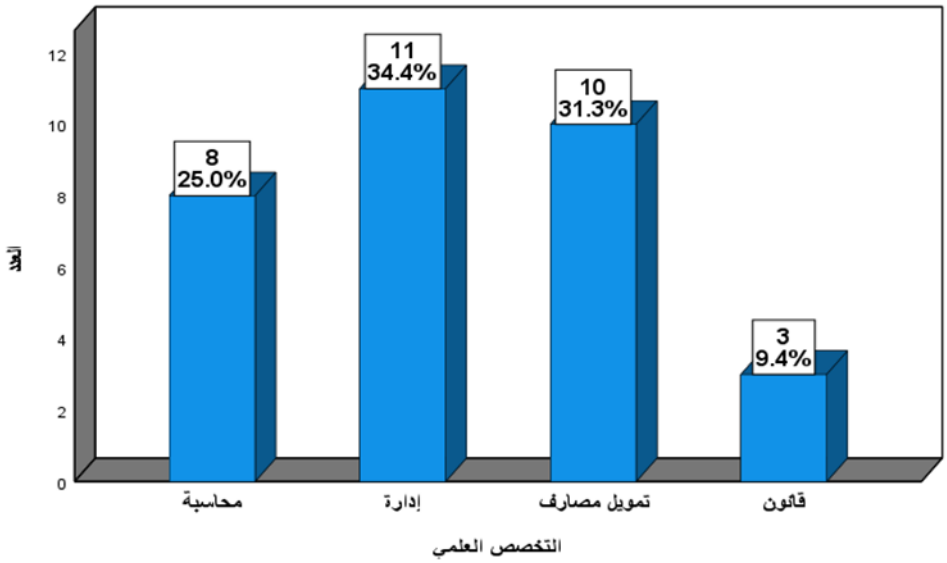


جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة
محاسبة	8	%25.0
إدارة	11	%34.4
تمويل ومصارف	10	%31.3
قانون	3	%9.4
الإجمالي	**32**	**%100**
التخصص العلمي	**العدد**	**النسبة**

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى تخصص الإدارة بنسبة (34.4%)، تليها تخصصات التمويل والمصارف بنسبة (31.3%)، ثم المحاسبة بنسبة (25.0%)، في حين شكّل تخصص القانون النسبة الأقل بواقع (9.4%). وهذا يعكس تنوع التخصصات العلمية للعينة مع بروز تخصصي الإدارة والتمويل والمصارف كأكثر التخصصات تمثيلاً.

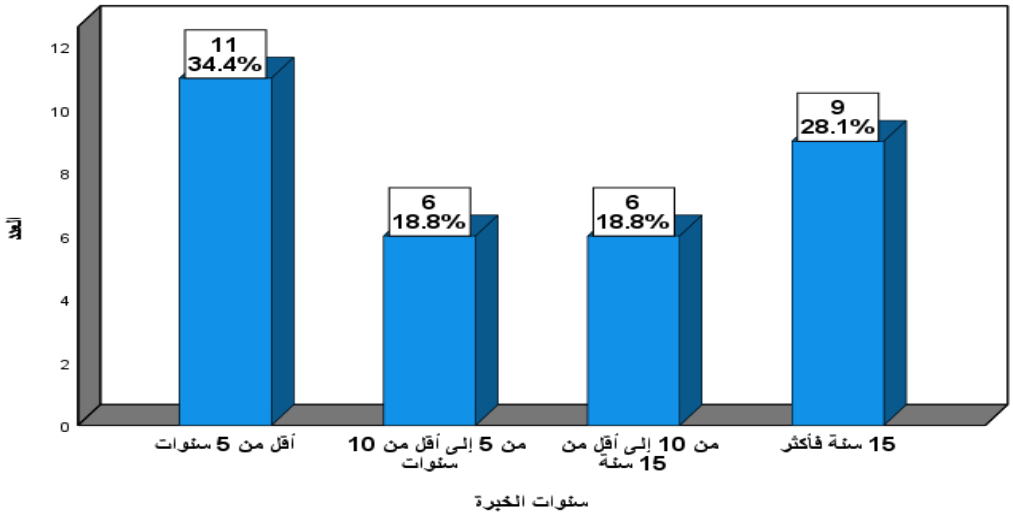


جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	%34.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	%18.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	%18.8
15 سنة فأكثر	9	%28.1
الإجمالي	32	%100

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (34.4%)، تليها فئة ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة (28.1%)، ثم فئتا من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة متساوية بلغت (18.8%) لكل منهما. ويعكس ذلك تنوع مستويات الخبرة لدى أفراد العينة مع ميل طفيف لتمثيل الفئات ذات الخبرة القصيرة والأطول بشكل أكبر.

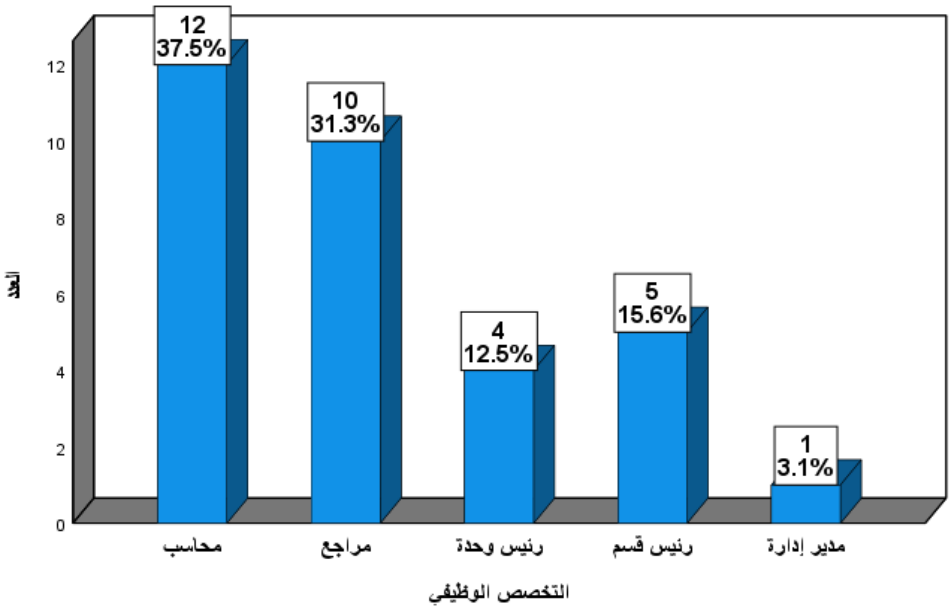


جدول (5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي	العدد	النسبة
محاسب	12	%37.5
مراجع	10	%31.3
رئيس وحدة	4	%12.5
رئيس قسم	5	%15.6
مدير إدارة	1	%3.1
الإجمالي	**32**	**%100**

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظيفة محاسب بنسبة (37.5%)، تليها وظيفة مراجع بنسبة (31.3%)، فيما جاءت الوظائف القيادية مثل رئيس وحدة ورئيس قسم بنسبة (12.5% و15.6% على التوالي)، بينما شكل مدير الإدارة النسبة الأقل بواقع (3.1%). ويعكس ذلك تركيز العينة بشكل أكبر على الوظائف التنفيذية المرتبطة بالمحاسبة والمراجعة مع تمثيل محدود للوظائف الإدارية العليا.



4-2-التحليل الاحصائي وتفسير النتائج وربطها بالنظرية:

جدول (6)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى الحوكمة الرقمية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تساهم الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجية العامة وخطط التشغيل اللازمة من أجل تحقيق الأهداف العامة.	4.31	.8960	مرتفعة جدا
2	الالتزام بتطبيق الحوكمة الرقمية من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتفعيل دور الرقابة على تكنولوجيا المعلومات ومخرجاتها.	4.47	.6210	مرتفعة جدا
3	تدرك إدارة المصرف أهمية الحوكمة الرقمية لما لها دور فعال في الاستدامة المالية.	4.06	.7590	مرتفعة
4	تدرك إدارة المصرف أهمية الحوكة الرقمية كأداة فعالة في مخرجات النظام المحاسبي.	4.03	.8610	مرتفعة
5	يقوم المصرف بتطوير النظام المحاسبي من خلال ملاحظات الحوكمة الرقمية ليلائم التطورات التقنية.	3.69	.9980	مرتفعة
6	التزام المصرف بالحوكمة الرقمية يؤدي إلى تقارير عن الأداء المالي ذات جودة عالية.	3.97	.8610	مرتفعة
7	تسهم عمليات الحوكمة الرقمية في مواجهة الأخطار المختلفة ضمن الحدود المستهدفة.	3.72	1.143	مرتفعة
8	تسهم الحوكمة الرقمية في خلق قيمة مضافة للمصرف من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.	3.97	.7820	مرتفعة
	المتوسط العام	**4.03**	**0.399**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.03) بانحراف معياري (0.399). وقد أظهرت الفقرات أعلى مستوى توافق في العبارة المتعلقة بالالتزام بتطبيق الحوكمة الرقمية من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتفعيل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات ومخرجاتها بمتوسط (4.47) وانحراف معياري (0.621)، تلتها الفقرة الخاصة بمساهمة الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجية العامة وخطط التشغيل بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.896). كما

أظهرت النتائج أن إدراك إدارة المصرف لأهمية الحوكمة الرقمية في تعزيز الاستدامة المالية بلغ متوسط (4.06) بانحراف معياري (0.759)، وفي تعزيز مخرجات النظام المحاسبي بلغ متوسط (4.03) بانحراف معياري (0.861). أما الفقرات الأخرى فجاءت بدرجة مرتفعة كذلك، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.69) و(3.97)، مما يعكس وجود قناعة قوية لدى أفراد العينة بأهمية الحوكمة الرقمية كمدخل أساسي في تحسين جودة التقارير المالية، تطوير النظم المحاسبية، مواجهة المخاطر، وخلق قيمة مضافة للمصرف من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

جدول (7)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	لدى المصرف رؤية ورسالة واضحة ومدونة.	4.41	0.875	مرتفعة جدا
2	نشاطات المصرف تلائم رؤيتها ورسالتها.	3.75	0.803	مرتفعة
3	رؤية ورسالة المصرف ملائمة للواقع الحالي في ليبيا.	3.59	1.103	مرتفعة
4	يعتمد المصرف هيكلية تنظيمية ملائمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.69	1.120	مرتفعة
5	يمتلك المصرف كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططه الاستراتيجية.	3.72	1.143	مرتفعة
6	اهداف المصرف الاستراتيجية تلائم إمكانياته.	3.66	0.865	مرتفعة
7	تدرك إدارة المصرف أهمية التخطيط الاستراتيجي لما لها دور فعال في الاستدامة المالية.	4.22	0.706	مرتفعة جدا
8	تدعم إدارة المصرف العليا الإدارات الوسطى والدنيا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.75	0.984	مرتفعة
9	تسهم الخطط الاستراتيجية في مواجهة الأخطار المحتملة ضمن الحدود المستهدفة.	4.03	0.740	مرتفعة
10	تسهم الخطط الاستراتيجية في خلق قيمة مضافة للمصرف من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.	3.87	0.907	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.87**	**0.549**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصرف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.87) وانحراف معياري (0.549)، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي. وقد حققت الفقرة الخاصة بوجود رؤية ورسالة واضحة ومدونة أعلى متوسط (4.41) بانحراف

معياري (0.875)، وهو ما يؤكد وضوح التوجه الاستراتيجي للمصرف. كما أظهرت النتائج إدراك إدارة المصرف لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المالية بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.706)، إضافةً إلى دور الخطط الاستراتيجية في مواجهة الأخطار المحتملة بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.740). في المقابل، جاءت بعض الفقرات الأخرى بمستوى أقل نسبياً مثل ملاءمة رؤية ورسالة المصرف للواقع الحالي في ليبيا بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (1.103)، وملاءمة الأهداف الاستراتيجية لإمكاناته بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.865)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى مزيد من المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والبيئة التشغيلية للمصرف. بشكل عام، تعكس النتائج التزام المصرف بالتخطيط الاستراتيجي من خلال وضوح الرؤية والدعم الإداري، مع وجود حاجة لتعزيز الكوادر البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التحديات والفرص في البيئة المحلية.

جدول (8)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى الاستدامة المالية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة وقابلية التطوير بما يتلاءم مع المستجدات.	3.94	1.216	مرتفعة
2	يسعى المصرف من خلال انشطته لتحقيق أهداف الاستدامة المالية.	3.97	.8970	مرتفعة
3	يلتزم المصرف بإدارة موارده المالية والبشرية ضمن رؤية واضحة.	3.66	.9020	مرتفعة
4	يعتمد المصرف على سياسة تنويع مصادر التمويل بإستمرار.	3.75	1.136	مرتفعة
5	يهتم المصرف ببناء شراكات طويلة الاجل مع أطراف محلية ودولية.	4.13	.9070	مرتفعة
6	يتم تدريب موظفي المصرف على متطلبات الاستدامة المالية.	4.03	.9670	مرتفعة
7	يمتلك موظفي المصرف وعي وإدراك لمتطلبات الاستدامة المالية.	4.00	.8800	مرتفعة
8	يتم تأسيس قنوات أتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة.	4.28	.9580	مرتفعة جدا
	المتوسط العام	**3.97**	**0.661**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن مستوى الاستدامة المالية في المصرف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.97) وانحراف معياري (0.661)، مما يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية الاستدامة كجزء من

الممارسات المالية والإدارية. وقد حققت الفقرة المتعلقة بتأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة أعلى متوسط (4.28) بانحراف معياري (0.958)، تلتها الفقرة الخاصة ببناء شراكات طويلة الأجل مع أطراف محلية ودولية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.907)، وهو ما يشير إلى اهتمام المصرف بتعزيز البعد المجتمعي والشراكات الخارجية كأحد ركائز الاستدامة المالية. كما أظهرت النتائج اهتماماً بتدريب الموظفين على متطلبات الاستدامة المالية بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.967)، ووعي وإدراك الموظفين بهذه المتطلبات بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.880). في المقابل، جاءت بعض المؤشرات بمستوى أقل نسبياً مثل التزام المصرف بإدارة موارده المالية والبشرية ضمن رؤية واضحة بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.902)، والاعتماد على سياسة تنويع مصادر التمويل بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (1.136)، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد وتوسيع بدائل التمويل. بشكل عام، تؤكد النتائج أن المصرف يسعى لتحقيق الاستدامة المالية من خلال المرونة التنظيمية، بناء الشراكات، تعزيز المشاركة المجتمعية، وتطوير قدرات موظفيه، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود في مجال تنويع التمويل وإدارة الموارد بفاعلية أكبر.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Shapiro–Wilk، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Shapiro–Wilk.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار Shapiro–Wilk

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Shapiro–Wilk	المعنوية المشاهدة
الحوكمة الرقمية	4.03	0.399	0.927	0.132
التخطيط الاستراتيجي	3.87	0.549	0.995	0.405
الاستدامة المالية	3.97	0.661	0.962	0.333

من نتائج الجدول أعلاه رقم (9)، يتبين ان قيم مستوى المعنوية المشاهدة أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الاحصائي المعلمي في اختبار فرضية الدراسة.

4-4-مقارنة النتائج بالتوقعات واختبار الفروض:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة الرقمية في المصرف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (4.03) وانحراف معياري (0.399)، حيث برز الالتزام بتطبيق الحوكمة الرقمية من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة كأحد أهم الجوانب المؤثرة، كما تبين أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.87) وانحراف معياري (0.549)، مع وضوح الرؤية والرسالة للمصرف وإدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المالية، وفيما يتعلق بالاستدامة المالية، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً بمتوسط عام (3.97) وانحراف معياري (0.661)، مع التركيز بشكل خاص على بناء شراكات طويلة الأجل وتعزيز المشاركة المجتمعية، إضافة إلى تطوير وعي الموظفين بمتطلباتها، أما على صعيد اختبار الفرضيات، فقد تبين أن الحوكمة الرقمية تفسر ما نسبته (49.5%) من التغير في الاستدامة المالية، في حين فسر التخطيط الاستراتيجي نسبة أعلى بلغت (64.5%) من هذا التغير، كما أظهر نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن كلًّا من الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي يسهمان معاً في تفسير ما نسبته (72%) من التغير في الاستدامة المالية، مما يدل على قوة العلاقة التأثيرية بينهما وبين تحقيق الاستدامة المالية.

المبحث الخامس: المناقشة والنتائج والتوصيات (3-5)

5-1-تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري:

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي من جهة وتحقيق الاستدامة المالية من جهة ثانية، ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية: ـ

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (10)

نتائج اختبار أثر الحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الحوكمة الرقمية	**1.168**	**5.423**	**< 0.001**	**0.704**	**0.495**

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود أثر معنوي للحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.168) مع قيمة اختبار t تساوي (5.423) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يدل على دلالة إحصائية قوية. كما أظهر معامل الارتباط (0.704) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوكمة الرقمية والاستدامة المالية، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (0.495) ما يشير إلى أن الحوكمة الرقمية تفسر ما نسبته (49.5%) من التغير الحاصل في الاستدامة المالية. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (11)

نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
السرعة	0.986	7.379	< 0.001	0.803	0.645

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.986) مع قيمة اختبار t تساوي (7.379) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يعكس دلالة إحصائية قوية. كما أظهر معامل الارتباط (0.803) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المالية، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (0.645) ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (64.5%) من التغير الحاصل في الاستدامة المالية. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية.

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي من جهة وتحقيق الاستدامة المالية من جهة ثانية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي من جهة وتحقيق الاستدامة المالية من جهة ثانية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (12)

نتائج اختبار أثر الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الحوكمة الرقمية	0.570	2.788	0.009	0.848	0.720
التخطيط الاستراتيجي	0.716	0.4824	< 0.001		

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود أثر معنوي لكل من الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار للحوكمة الرقمية (0.570) مع قيمة t تساوي (2.788) عند مستوى دلالة (0.009)، وهو ما يعكس وجود تأثير معنوي موجب. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي (0.716) مع قيمة t تساوي (4.824) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي قوي أيضاً. وأظهرت النتائج أن معامل الارتباط الكلي بلغ (0.848)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين المستقلين (الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاستدامة المالية)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (0.720)، أي أن الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي يفسران ما نسبته (72%) من التغير في الاستدامة المالية. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثير معنوية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي معاً في تحقيق الاستدامة المالية.

5-2-إبراز مساهمة البحث (النظرية والعملية):

تتمثل المساهمة النظرية للبحث في إضافة وإثراء المكتبة العلمية، بدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة، واعتبارها كمرجع يساعد الباحثين، والمهتمين بهذه المواضيع والربط بينها، ودورها في مواكبة البحث العلمي بالتطورات الحديثة، باعتبار الاستدامة المالية مصطلح حديث نسبياً.

أما مساهمة البحث العملية فهي تتمثل في، تقديم المساعدة للمسؤولين عن إدارة المصارف، والجهات العامة الأخرى، من خلال ابراز دور التكامل بين التحول الرقمي، والتخطيطي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات، لتجنب الوقوع في الأخطاء، والقدرة على إدارة المخاطر، والاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة، وفاعلية من خلال الاستفادة من التكنولوجية، والكوادر العملية المؤهلة للعمل داخل بيئة تتميز بالمنافسة القوية، والتركيز على جودة الأداء المؤسسي.

5-3-مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجد ان أغلب الدراسات اتجهت الى دراسة أثر متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية المستقلة على المتغير المستقل، فمثلا دراسة كلا من (البيباص، 2023؛عصفور، 2023؛ دراسة Avira et al ,2023؛ Susanna et al, 2024) تتفق جميعها على

دراسة تأثير التحول الرقمي في الإدارة المالية، مع دراسة أهم التحديات وفرص الإدارة المالية في عصر الرقمنة، حيث أكدت الدراسات على مساعدة التحول الرقمي إلى جانب الإدارة الاستباقية للمخاطر في مواجهة التحديات وتعزيز أدائها المالي، من خلال تحديد مواطن القوة والضعف وفرص التحول، حيث تم التركيز في هذه الدراسات على متغير التحول الرقمي وجانب الاستدامة المالية كمتغير تابع.

أما دراسة (الشمري، 2025؛ الأسود، 2025) فقد اتجهت إلى دراسة تأثير التحول الرقمي داخل المصارف، والعوامل الحوكمية المساعدة على التحول، وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية مع اختلاف البيئات من السعودية إلى ليبيا، وأكدت على نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية، للتحول الرقمي على فاعلية القرارات.

واتجهت دراسة (فركاش وآخرون، 2023؛ الشبيلي وآخرون، 2025) إلى تحسين الأداء عن طريق التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، وأكدت على وجود ارتباط بينهم، كلاً منهم على انفراد.

أما الدراسة الحالية فقد جمعت المتغيرين المستقلين (الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي) وأثر التكامل بينهم على تحقيق الاستدامة المالية للمصارف الليبية.

5-4-النتائج والتوصيات:

5-4-1-أولاً: النتائج

1- التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي يعد توجه استراتيجي معاصر.

2- النظرية المؤسسية ونظرية النظم تبرزان كإطارين نظريين ملائمين لفهم العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي وأثرهم على الأداء المالي طويل الاجل.

3- يتبنى المصرف ممارسات حوكمة رقمية واضحة تسهم في تحسين جودة التقارير المالية وتطوير النظم المحاسبية ومواجهة المخاطر.

4- يتمتع المصرف برؤية ورسالة واضحة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والواقع المحلي.

5- يسعى المصرف لتحقيق الاستدامة المالية من خلال الشراكات طويلة الأجل والمشاركة المجتمعية وتطوير الكوادر البشرية.

6- للحوكمة الرقمية أثر معنوي مباشر في تحقيق الاستدامة المالية، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يحقق تأثيراً أكبر نسبياً.

7- يجتمع كل من الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي ليشكلا عاملاً حاسماً في تعزيز الاستدامة المالية، إذ يفسران معاً ما يزيد عن ثلثي التغير في مستوى الاستدامة، ذلك نتيجة الاتي: -

أ- لأن مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المالية جاء بدرجة مرتفعة.

ب- وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية.

ج- وجود أثر معنوي للحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية.

5-4-2-ثانياً: التوصيات

1. تعزيز التكامل بين الحوكمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي لضمان استدامة مالية طويلة الأجل.
2. تطوير آليات لمواءمة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مع الواقع الاقتصادي والبيئي المحلي.
3. توسيع نطاق تنويع مصادر التمويل لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المالية.

4. الاستثمار في بناء القدرات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في متطلبات الاستدامة المالية.
5. تعزيز الشراكات المحلية والدولية والمشاركة المجتمعية كجزء من استراتيجية المصرف لتحقيق قيمة مضافة مستدامة.
6. دمج التخطيط الاستراتيجي الرقمي في الهيكل التنظيمي المصرفي، من خلال إلزام المصارف باستخدام نظم معلومات مالية متقدمة.
7. تفعيل نظام رقابة رقمية داخلية موحدة يتابع الخطط المالية ويقيس الأداء بشكل دوري وشفاف.
8. تحديث السياسات المالية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وذلك بإنشاء وحدة خاصة بالاستدامة المالية داخل المصرف.
9. توفير إطار قانوني داعم للحوكمة الرقمية لحماية البيانات وضمان أمن المعلومات للنظام المالي.

5-4-3-مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دور التحول الرقمي في الحد من الفساد المالي بالمؤسسات الحكومية الليبية.
- قياس أثر تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة التخطيط المالي في المصارف.
- تحديات وفرص التحول الرقمي بالقطاع المصرفي الحكومي.
- تقييم دور القيادة الرقمية في دعم الاستدامة المالية بالمصارف الليبية.
- دراسة العلاقة بين نضج التحول الرقمي والاستدامة المؤسسية في القطاع المالي الليبي.
- دراسة تحليلية مقارنة لتأثير الحوكمة الرقمية على الأداء المالي في المصارف الليبية العامة والخاصة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1- استانبولي، شادي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 2019.

2- الأسود، عبد الحكيم علي شادي، حوكمة التحول الرقمي في المصارف الليبية، مجلة الاصالة، جامعة الجفارة، ع11–م2، يونيو 2025.

3- بن قراش، محمد نورالدين، التحول الرقمي كألية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، م9–ع2، 2024.

4- بوشعالة، عمر حسين الصديق، التحديات الرقمية التي تواجه تطبيق حوكمة التحول الرقمي في العملية التعليمية التقنية في ليبيا، المجلة الافرواسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، ع4–م2، ديسمبر 2024.

5- البيباص، عبد الرؤوف علي، مقترح السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية– دولة ليبيا، الاسكوا، مايو– أغسطس 2023.

6- تقرير مصرف ليبيا المركزي 2023.

7- الجخلب، درويش مصطفى، الجماصي، عبيدة محمد، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م8–ع19، حزيران 2023.

8- الشمري، سحر أحمد مفلح، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة Arab Journal for Scientific Publishing، م 8 –ع 78، 2 – نيسان – 2025م.

9- صويدق، أحمد نصيب، الجالي، سحر مصطفى، التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة وأداء المصارف التجارية، مجلة نالوت، المؤتمر العلمي الدولي الأول للدراسات الاقتصادية والسياسية، الجزء الأول 2023.

10- طلحة، الوليد احمد، التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والرؤى المستقبلية في الدول العربية، صندوق النقد العربي، يونيو 2020.

11- عبد الجواد، عبد السلام، دور مؤشرات الحوكمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة: حالة ليبيا، مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، ع24–م1، 2025.

12- عبد المقصود، محمد أحمد، تأثير التكامل بين الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل، مجلة جامعة عين شمس، م4–ع1، يناير 2023.

13- عصفور، شادي وليد، التحول الرقمي في إدارة المالية الحكومية الفرص والتحديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 23، 2023م.

14- محمد، كريمة محمد الصغير، أهمية الحوكمة الرقمية في مصر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، ع18–الجزء الأول، ديسمبر 2023.

15- مقترح استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا، الاسكوا ESCWA– الأمم المتحدة، دولة ليبيا الهيئة العامة للمعلومات، كانون الأول/ ديسمبر 2022.

16- نصر، فتحي خليفة، هندي، مفتاح محمد، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التسويقي المصرفي، مجلة نالوت، المؤتمر العلمي الدولي الأول للدراسات الاقتصادية والسياسية، الجزء الأول 2023.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Avira, Silvia, Ah, araofi, Setyaningsih, Ending, Sedyo Utami, Suryandari, (2023. Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success. INFLUENCE: INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE REVIEW, 5(2), 336- 345.

2- Chaya Susanna, Karana, Restu Hidayah, Nenden Pranata Tarigan, Heskyel (2024). Financial Management Challenges and Opportunities in the Era of Digitalization and New Regulations. CENTRAL ASIAN JOURNAL OF INNOVATIONS ON TOURISM MANAGEMENT AND FINANCE. Volume: 05 Issue: 07| November2024.