

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

التخصص في إدارة أعمال



عنوان البحث

اثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الادارية في البنوك في السعودية

إعداد الطالب/

طلال بن سلطان الثبتي

الرقم الجامعي/

٢٤٣٠٠٠٦٣٥

المشرف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز على جراد

السنة:

2025

فهرس المحتويات

4	قائمة الجداول
6	المستخلص
7	الفصل الأول
8	المقدمة
10	مشكلة الدراسة:
12	أهمية الدراسة:
14	أهداف الدراسة:
16	تساؤلات الدراسة:
17	فروض الدراسة:
18	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20	الفصل الثاني
20	الدراسات السابقة
21	المقدمة
22	متغيرات الدراسة
23	الدراسات السابقة
31	الإطار النظري
34	الفصل الثالث
34	منهجية الدراسة
35	المقدمة
36	المنهجية وطرق البحث
37	مجتمع البحث
37	حدود البحث
38	خطوات جمع البيانات
39	محددات حجم العينة
41	الفصل الرابع
41	نتائج الدراسة
42	المقدمة
43	تحليل البيانات
86	التوصيات
87	المراجع

88	 المراجع الأجنبية
92	 الملاحق
93	 الاستبانة
94	 Abstract

قائمة الجداول

46	جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات
47	جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة
49	جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة
50	جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
52	جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات
53	جدول 6: الوصف الاحصائي لوجود دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي
55	جدول 7: الوصف الاحصائي لتوفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية
56	جدول 8: الوصف الاحصائي ل يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية
58	جدول 9: الوصف الاحصائي لالتحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك
59	جدول 10: الوصف الاحصائي لأدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية
61	جدول 11: الوصف الاحصائي لساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية
62	جدول 12: الوصف الاحصائي لأصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية
64	جدول 13: الوصف الاحصائي لمكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية
65	جدول 14: الوصف الاحصائي لمساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية
67	جدول 15: الوصف الاحصائي لأتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى
68	جدول 16: الوصف الاحصائي لتسهيل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية
70	جدول 17: الوصف الاحصائي ل يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي
71	جدول 18: الوصف الاحصائي لمساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية
73	جدول 19: الوصف الاحصائي لتعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء
75	جدول 20: ملخص معالجة القضية
75	جدول 21: تحليل الموثوقية والمصادقية
79	جدول 22: دور التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق للعمليات الإدارية في البنوك السعودية
81	جدول 23: دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء للعمليات الإدارية في البنوك السعودية
83	جدول 24: الوصف الاحصائي لدور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي للعمليات الإدارية في البنوك السعودية
85	جدول 25: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة
85	جدول 26: نموذج بايز (أ، ب)

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة 31
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 48
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 49
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة 51
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات 52
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني ليوحد دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي 54
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية 55
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني ليتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية 57
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لالتحول الرقمي أصبح جزءًا أساسيًا من استراتيجية البنك 58
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لأدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية 60
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية 61
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لأصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية 63
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية 64
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية 66
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لأتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى 67
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتسهل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية 69
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي 70
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية 72
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء 73
- رسم توضيحي 20: متغيرات الدراسة 76
- رسم توضيحي 21: دور التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق للعمليات الإدارية في البنوك السعودية 79
- رسم توضيحي 22: دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء للعمليات الإدارية في البنوك السعودية 81
- رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لدور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي للعمليات الإدارية في البنوك السعودية 83

المستخلص

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، ومتطلبات تحقيق رؤية المملكة 2030، التي تركز على تعزيز الابتكار ورفع كفاءة المؤسسات المالية والإدارية. سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي وبين مستويات تحسين الأداء الإداري داخل البنوك.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، الذين بلغ عددهم (187) مشاركاً من موظفي الإدارات الإدارية والتقنية في مجموعة من البنوك السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال أدوات إحصائية وصفية واستنتاجية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات T-Test وANOVA، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية، حيث تبين أن تبني الأدوات الرقمية يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وزيادة فعالية التواصل بين الإدارات. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير التحول الرقمي تعود إلى متغيرات مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية داخل البنوك، وتكثيف التدريب المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى تطوير سياسات مرنة تواكب التغيرات التكنولوجية وتعزز من فاعلية الأداء الإداري في البيئة المصرفية.

الفصل الأول

المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تقدمًا ملحوظًا في مجال التحول الرقمي. وقد برز التحول الرقمي كهدف أساسي لرؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية وتحقيق اقتصاد قائم على المعرفة. وقد نفذت الحكومة العديد من المبادرات الوطنية الهامة، بما في ذلك برنامج التحول الوطني وهيئة الحكومة الرقمية، المصممة لرقمنة الخدمات الحكومية، وتعزيز فعالية كل من القطاعين العام والخاص، وتحسين جودة وكفاءة العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق، تُجسد البنوك السعودية قطاعًا حيويًا تبني هذا الاتجاه بسرعة من خلال دمج التكنولوجيا في جميع أنشطتها، بما في ذلك الوظائف الإدارية، والمالية والتشغيلية والخدمية (Alqublan، 2024).

التحول الرقمي يتجاوز مجرد استخدام أجهزة الحاسوب أو البرامج؛ فهو يشكل عملية شاملة لإعادة هندسة العمل وممارسات الإدارة القائمة على التكنولوجيا الرقمية المعاصرة. وهذا يشمل استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وتقنية البلوك تشين والأتمتة الذكية. وبالتالي، فهو ليس مجرد تغيير تقني؛ بل إنه يُشكل تحولاً ثقافياً وهيكلياً يتطلب تحولاً في العقلية والإجراءات التنظيمية. ويُعد هذا التحول أساساً حاسماً للبنوك لتعزيز تفاعل العملاء، وابتكار المنتجات، والأهم من ذلك، تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية، التي تُمثل العمود الفقري للأعمال (Värzaru، 2024).

تُعد العمليات الإدارية أساسية لاستقرار البنك وتحقيق أهدافه التشغيلية. وتشمل هذه الإجراءات التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات. وبالتالي، فإن أي تقدم في هذه العمليات سيؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للبنك. وقد أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يُمكن أن يُقلل من الوقت المُستغرق في الإجراءات الإدارية، ويزيد من دقة العمل، ويقضي على الأخطاء البشرية، ويُحسن التواصل الداخلي بين مختلف الإدارات. كما تُساهم التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الشفافية وتسريع الوصول إلى المعلومات، مما يُعزز بيئة العمل ويرفع كفاءة الموظفين الإداريين (Aro، 2024).

يُثير توسع التحول الرقمي داخل البنوك السعودية تساؤلات مُختلفة حول تأثيره على الأداء الإداري، لا سيما بالنظر إلى تنوع الأدوات التقنية المُستخدمة واختلاف درجة استخدامها من بنك لآخر. قد يواجه التحول الرقمي أيضاً تحديات

تتعلق بتنمية الموارد البشرية، والتغيرات الهيكلية، والقدرة على استيعاب الأنظمة المعاصرة بسلاسة. ومن هذا المنظور، برزت الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية لتقييم واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية، وقياس أثره المباشر وغير المباشر على كفاءة الإجراءات الإدارية. وهذا من شأنه أن يقدم صورة واضحة يمكن للإدارة العليا الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة (Alnemer، 2022).

في ظل تنامي التحول الرقمي، توجد فجوة معرفية حول رصد فعالية هذا التحول في الجانب الإداري، مقارنةً بالجانب الخدمي أو المالي، الذي يحظى باهتمام أكبر. لذلك، يتمحور موضوع هذه الدراسة حول السؤال التالي: "ما أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في البنوك السعودية؟". ويتفرع من هذا السؤال المحوري أسئلة فرعية عديدة، مثل: ما مستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الإدارات المصرفية؟ وهل انعكس هذا التطبيق على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية؟ وما أثره على خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز رضا الموظفين؟

تنبع قيمة هذه الدراسة من عنصرين رئيسيين. الأول نظري، مما يدل على مساهمته في تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في القطاع المصرفي، وخاصة في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً عميقاً. أما الثاني فهو عملي. تسعى الدراسة إلى تقديم بيانات وتوصيات عملية تساعد إدارات البنوك على تحليل أدائها الرقمي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط لتحسين الأداء الإداري بالاستفادة من التقنيات المتاحة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تجمع البيانات الميدانية من العاملين في الإدارات الإدارية بالبنوك السعودية، وتُقيّم باستخدام الأدوات الإحصائية ذات الصلة للكشف عن العلاقات والتأثيرات. سيتم استخدام الاستبيان كأسلوب رئيسي لجمع البيانات، بالإضافة إلى دراسة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يعزز قوة وموثوقية النتائج (Alqararah، 2025).

على الرغم من ذلك، فإن تطبيقه على المستوى الإداري لا يخلو من عقبات. أبرزها مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، ونقص التدريب والمهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف بعض التقنيات، وصعوبات أمن المعلومات والخصوصية. وهناك قضايا أخرى مرتبطة بدمج الأنظمة الرقمية الجديدة مع البنية التحتية القديمة للبنك، الأمر الذي يتطلب تخطيطاً استراتيجياً وقيادة إدارية واعية. ومن المتوقع أن تشهد البنوك السعودية مزيداً من التوسع في مجال الرقمنة خلال السنوات القادمة، مدعومةً بسياسات حكومية ومبادرات تقنية، مثل "المملكة العربية السعودية الرقمية"، وبرامج تمكين البيانات، و"بنك المستقبل" الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي في صنع القرار. وسيطلب هذا

التحول رؤية إدارية متجددة وإعادة تصميم العمليات لتكون أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع التطورات التكنولوجية. كما سيصبح تقييم الأداء الإداري عاملاً حيوياً في نجاح أي بنك في البيئة الرقمية المتنامية باستمرار (Komna، 2024).

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تحولات جوهرية في بيئة الأعمال، بفعل التقدم التكنولوجي الهائل وانتشار استخدام الوسائل الرقمية في مختلف مجالات الحياة، وهو ما انعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسات، وطبيعة وظائفها، ونظمها الإدارية. ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات العالمية المعاصرة، حيث أصبح يمثل أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى الشفافية والجودة في الخدمات. وضمن هذا السياق، لم يكن القطاع المصرفي بمعزل عن هذا التوجه، بل كان من أوائل القطاعات التي تبنت الحلول الرقمية في إدارة عملياتها المختلفة، سواء في تقديم الخدمات للعملاء أو في تسيير المهام الإدارية الداخلية.

وفي المملكة العربية السعودية، تسارعت وتيرة التحول الرقمي تماشيًا مع مستهدفات رؤية 2030، والتي جعلت من الرقمنة هدفًا وطنيًا أساسيًا لتطوير الأداء الحكومي والخاص، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أولت البنوك السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطبيق التحول الرقمي، إذ اعتمدت أنظمة متطورة في إدارة شؤون الموظفين، إعداد الميزانيات، أرشفة الوثائق، تحليل البيانات، وتقييم الأداء، وغيرها من الوظائف الإدارية. ومع أن هذه التطورات التقنية جاءت لتُحدث نقلة نوعية في كفاءة العمل الإداري، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تفاوتات في مستوى الاستفادة منها، كما تظهر العديد من التساؤلات حول ما إذا كان هذا التحول الرقمي قد انعكس فعلاً على كفاءة العمليات الإدارية أم أنه لا يزال يواجه تحديات في التطبيق والتكامل والفعالية.

■ المشكلة الأساسية:

✓ التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في البنوك بالمملكة العربية السعودية

فهم العلاقة بين التوسع في تطبيق الأدوات التكنولوجية الحديثة داخل الإدارات البنكية، وبين الكفاءة الإدارية من حيث السرعة في الإنجاز، الدقة في اتخاذ القرارات، تقليل التكلفة، وتحسين بيئة العمل. كما ينبع من الرغبة في اختبار الفرضية القائلة إن التحول الرقمي يُحسن الأداء الإداري، في ظل وجود معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية قد تؤثر على جدوى هذا التحول.

وتتطلب معالجة هذه الإشكالية تحليل العلاقة السببية بين تبني الأدوات الرقمية وبين كفاءة العمليات الإدارية من منظور شامل، يأخذ في الحسبان البيئة الداخلية للبنوك، والموارد البشرية، والبنية التحتية التقنية، ودرجة النضج التنظيمي، ومدى القابلية للتغيير المؤسسي (Latif، 2025).

■ المشكلات الفرعية:

وللإجابة على المشكلة الأساسية، لا بد من تحليل مجموعة من المشكلات الفرعية، التي تُسلط الضوء على الجوانب المختلفة للتحويل الرقمي في البنوك السعودية، وعلى النحو الآتي:

✓ مدى تبني البنوك السعودية لتقنيات التحويل الرقمي في إداراتها الإدارية

رغم التوجه العام نحو الرقمنة، إلا أن درجة التبني تختلف من بنك إلى آخر، بل ومن إدارة إلى أخرى داخل البنك ذاته. فقد تطبق بعض الإدارات الأنظمة الرقمية بشكل جزئي أو محدود، أو تعتمد عليها في بعض المهام دون غيرها. وهناك فجوة محتملة بين وجود التكنولوجيا من حيث الشكل، وبين الاستفادة الفعلية منها في تحسين سير العمل. لذلك، من المهم قياس مدى التبني الرقمي من حيث الأدوات المستخدمة، نطاق التطبيق، مستوى الأتمتة، ودرجة الاستخدام الفعلي من قبل الموظفين (Schuetze، 2024).

✓ ما أثر التحويل الرقمي على سرعة اتخاذ القرار الإداري ودقته

من المفترض أن توفر الأدوات الرقمية بيانات دقيقة، وتقارير لحظية، وأن تسهم في تسريع آليات اتخاذ القرار. إلا أن هذه الفرضية تحتاج إلى اختبار ميداني. فهناك احتمالات أن تؤدي زيادة البيانات إلى "تخمة معلوماتية" تصعب عملية اتخاذ القرار، أو أن تؤدي نظم المعالجة البيروقراطية إلى تأخير الاستفادة من الأنظمة الذكية. لذا من المهم قياس أثر الرقمنة على جودة وسرعة القرارات الإدارية (Bhimani، 2014).

✓ هل ساهم التحويل الرقمي في خفض التكاليف الإدارية داخل البنوك

من أهم مزايا التحويل الرقمي، كما تشير الأدبيات، خفض التكاليف من خلال تقليل الاعتماد على الورقيات، تقليص عدد الموظفين في بعض الوظائف، والحد من الهدر الزمني والموارد. لكن فعليًا، قد تُنفق بعض البنوك مبالغ ضخمة على نظم غير مُستغلة بالكامل، أو قد تستمر في تشغيل نظم مزدوجة (تقليدية ورقمية) في آنٍ واحد. لذا تُعد دراسة العلاقة بين التحويل الرقمي والتكلفة التشغيلية عنصرًا مهمًا لفهم الفعالية الاقتصادية لهذا التحويل (Ononiwu، 2024).

✓ أثر التحويل الرقمي على رضا الموظفين الإداريين وتفاعلهم

يُعد رضا العاملين أحد مؤشرات نجاح أي تحول إداري. فالتكنولوجيا قد تُسهم في تحسين بيئة العمل وتخفيف الضغط الإداري، لكنها قد تُقابل برفض أو مقاومة، إذا لم يُصاحبها تدريب كافٍ أو دعم مؤسسي. وقد يشعر بعض الموظفين بالخوف من الاستغناء أو فقدان السيطرة نتيجة الأتمتة. وبالتالي، من الضروري قياس مدى رضا الموظفين الإداريين عن البيئة الرقمية، ومدى إحساسهم بالكفاءة والتمكين في ظل استخدام الأنظمة الحديثة (Mutambik, 2024).

✓ أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية بالبنوك

رغم تبني البنوك السعودية لمفاهيم الرقمنة، إلا أن التطبيق العملي يواجه مجموعة من العقبات، مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض الفروع، أو قلة الكوادر المؤهلة تقنيًا، أو غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير. كما قد تواجه البنوك تحديات قانونية وتنظيمية تتعلق بأمن البيانات، وخصوصية المستخدم، ومشاكل التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة. ولذلك، فإن فهم هذه التحديات يُعد خطوة أساسية لتقديم توصيات فاعلة تسهم في تطوير البيئة الإدارية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

✓ سد الفجوة المعرفية في المجال العربي والسعودي

تُساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات العربية، وخاصة في البيئة السعودية، فيما يتعلق بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي من منظور إداري. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على أثر الرقمنة على الخدمات البنكية أو تجربة العملاء أو الجوانب المالية، بينما لم تحظَ العمليات الإدارية الداخلية بنفس القدر من التحليل. ومن هنا، تقدم هذه الدراسة رؤية جديدة ومعقدة حول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، بما يعزز قاعدة المعرفة المتوفرة للباحثين والدارسين.

✓ إثراء الإطار النظري للتحول الرقمي في الإدارة

تُسهم الدراسة في إثراء المفاهيم النظرية المرتبطة بالإدارة الرقمية، من خلال تحليل الكيفية التي تؤثر بها الأدوات التكنولوجية الحديثة على وظائف الإدارة داخل البنوك. فهي تقدم إطارًا نظريًا يمكن أن يكون مرجعية لدراسات لاحقة، سواء على مستوى البنوك أو المؤسسات العامة والخاصة الأخرى. كما تُساعد هذه الدراسة في توسيع نطاق النظر إلى التحول الرقمي باعتباره عملية إدارية وتنظيمية، وليس مجرد إجراء تقني، مما يعزز من شمولية الفهم العلمي لهذا التحول.

✓ فتح المجال لدراسات مقارنة مستقبلية

من خلال نتائج الدراسة، سيكون من الممكن إجراء دراسات مقارنة لاحقة على مستويات متعددة، مثل المقارنة بين البنوك السعودية نفسها، أو مقارنة البنوك المحلية بالبنوك في دول خليجية أو عربية أخرى. وقد تمتد الدراسات المقارنة لتشمل فرق التأثير بين أقسام داخل البنك الواحد، مثل الموارد البشرية، أو الشؤون المالية، أو إدارات التخطيط. وبالتالي، تضع الدراسة الأساس لبناء مؤشرات قياس يمكن استخدامها في تقييم مستوى التحول الرقمي وكفاءته في سياقات مختلفة، مما يُثري الفهم العلمي المتعدد الأبعاد لهذه الظاهرة (Elkholy، 2025).

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

✓ تقديم بيانات دقيقة لصنّاع القرار في البنوك

توفر الدراسة لصنّاع القرار في الإدارات العليا للمصارف بيانات واقعية وتحليلات دقيقة مبنية على آراء وتجارب موظفي الإدارة، ما يُمكنهم من تقييم مستوى التحول الرقمي في مؤسساتهم بشكل علمي ومنهجي. فبدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو التوجهات العامة، تتيح الدراسة للقيادات البنكية أدوات مبنية على أسس علمية لاتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يخص تحسين البيئة الإدارية وتعزيز الكفاءة التشغيلية باستخدام التكنولوجيا (Gul، 2023).

✓ تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل البنوك

من خلال التعرف على مدى تأثير الرقمنة على سير العمليات الإدارية، فإن هذه الدراسة تساعد البنوك على إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية الحالية. فإذا أظهرت النتائج وجود ضعف في كفاءة استخدام الأدوات الرقمية، يمكن إعادة هيكلة العمل بشكل يعزز من الاستخدام الأمثل للتقنيات. كما تساعد نتائج الدراسة في تشخيص الاختناقات الإدارية، واقتراح حلول تعتمد على التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات وتقليل التكرار والازدواجية في العم (Jayalath، 2021).

✓ دعم جهود التحول الرقمي الوطني

تتفق أهداف هذه الدراسة مع التوجهات الوطنية الكبرى، مثل رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية واقتصاد رقمي ومجتمع رقمي. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم ليس فقط من قبل البنوك، بل أيضًا من قبل الجهات الحكومية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي، كوزارة المالية أو البنك المركزي السعودي. كما يمكن أن تشكل الدراسة وثيقة مرجعية تسهم في رسم السياسات العامة لتطوير القطاع المالي والمصرفي من خلال الاعتماد على الرقمنة كوسيلة لتسريع الإنجاز وتحقيق الجودة المؤسسية.

✓ تحفيز التدريب وبناء القدرات الرقمية للموظفين

قد تبرز نتائج الدراسة وجود فجوة في المهارات الرقمية لدى العاملين في الإدارات البنكية، مما يستدعي وضع برامج تدريبية وتأهيلية مخصصة لتأهيل الكوادر البشرية لمطلوبات البيئة الرقمية الجديدة. كما قد تبين الدراسة أن جزءًا من مقاومة التغيير أو ضعف الكفاءة ناتج عن نقص الوعي أو ضعف المشاركة في تصميم وتطبيق الأنظمة الجديدة. لذا، فإن الدراسة تُسلط الضوء على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، بوصفه عاملاً حاسماً في نجاح أي تحول رقمي إداري (Arulsamy, 2023).

✓ توفير مرجعية عملية لتقييم المشروعات الرقمية

أحد أهم أوجه الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة يتمثل في تقديم مؤشرات عملية لقياس نجاح أو إخفاق المشاريع الرقمية داخل البنوك. فغالبًا ما يتم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي دون وجود أدوات دقيقة لتقييم العائد منها على الأداء الإداري. وهنا تأتي أهمية الدراسة في تقديم منهجية يمكن للبنوك الاستفادة منها لتحديد مدى تأثير الأدوات الرقمية على جودة العمل، ومدى فاعلية النظم المستخدمة، مما يساعد في توجيه الاستثمارات التقنية في الاتجاه الصحيح، وتقليل المخاطر المرتبطة بتبني حلول غير فعالة أو غير مناسبة.

أهداف الدراسة:

❖ أولاً: الهدف الأساسي (الرئيسي)

✓ تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البنوك السعودية، وتحديد مدى إسهامه في تحسين الأداء الإداري العام.

يُركز هذا الهدف على فهم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي داخل البنوك وبين الكفاءة الإدارية، من حيث السرعة في الإنجاز، دقة العمليات، تقليل التكاليف، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات. كما يهدف إلى قياس مدى نجاح الرقمنة في تحسين بيئة العمل الإدارية مقارنة بالأساليب التقليدية، في ظل التغيرات التكنولوجية الجارية، ومدى توافق التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

❖ ثانيًا: الأهداف الفرعية

✓ التعرف على مستوى تطبيق أدوات التحول الرقمي في الإدارات البنكية

يهدف هذا الهدف إلى رصد مدى تبني البنوك السعودية للأدوات الرقمية في إدارتها المختلفة، سواء كانت هذه الأدوات متعلقة بإدارة الموارد البشرية، أنظمة المتابعة والتقييم، أرشفة الملفات، أو تحليل البيانات. كما يسعى إلى تحديد مدى انتشار الأنظمة الرقمية، ودرجة تكاملها في بيئة العمل الإداري، وأثر ذلك على كفاءة الإجراءات.

✓ قياس تأثير التحول الرقمي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية

يهدف إلى دراسة ما إذا كانت الأنظمة الرقمية قد أسهمت في تسريع عمليات اتخاذ القرار الإداري، من خلال توفير بيانات دقيقة، وتسهيل الوصول للمعلومات، وتحسين آليات الاتصال بين الأقسام المختلفة داخل البنك. كما يسعى إلى تقييم مدى فاعلية التقنيات في تحسين نوعية القرارات المتخذة.

✓ تحليل أثر التحول الرقمي على تقليل التكاليف الإدارية

يسعى هذا الهدف إلى قياس ما إذا كانت الرقمنة قد أسهمت في خفض المصروفات الإدارية من خلال تقليل الاعتماد على الورقيات، تقليل ساعات العمل اليدوي، أو تقليص الحاجة إلى الموارد البشرية في بعض المهام الروتينية. كما يتناول أثر التحول الرقمي في تقليل الهدر الإداري وتحقيق الكفاءة المالية.

✓ استكشاف انعكاس التحول الرقمي على رضا الموظفين الإداريين

يركز هذا الهدف على تقييم الأثر النفسي والوظيفي للتحول الرقمي على العاملين في الإدارات الإدارية، من حيث رضاهم عن بيئة العمل الجديدة، شعورهم بالتمكين، سهولة أداء المهام، وتقبلهم للتكنولوجيا. كما يهدف إلى فهم ما

إذا كان التحول الرقمي يحفز الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، أو يُسبب لهم ضغوطاً إضافية نتيجة ضعف التدريب أو مقاومة التغيير.

✓ التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي إدارياً داخل البنوك

يهدف هذا الهدف إلى تحليل المعوقات التي قد تعترض نجاح تطبيق التحول الرقمي في البيئة الإدارية للبنوك، مثل ضعف البنية التحتية، نقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، أو صعوبات في التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة. كما يسعى إلى تقديم تصور واقعي للتحديات التي قد تُحد من فعالية الرقمنة، واقتراح حلول لمواجهتها.

تساؤلات الدراسة:

■ السؤال الأساسي (الرئيسي):

✓ ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية؟

يستهدف هذا السؤال فهم العلاقة العامة بين إدخال التكنولوجيا الرقمية في البيئة الإدارية المصرفية، وبين مستوى كفاءة الأداء داخل البنوك، من حيث الإنتاجية، الجودة، التكاليف، ورضا الموظفين.

■ الأسئلة الفرعية:

✓ إلى أي مدى تطبق البنوك السعودية أدوات وتقنيات التحول الرقمي داخل إدارتها الإدارية؟

يهدف هذا السؤال إلى استكشاف مدى انتشار التقنيات الرقمية مثل الأتمتة، أنظمة إدارة الموارد، والتحول إلى المعاملات الإلكترونية في العمليات الإدارية اليومية للبنك.

✓ ما مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية داخل البنوك؟

يركّز هذا السؤال على استيضاح ما إذا كانت التكنولوجيا قد أسهمت في تحسين آليات صنع القرار، سواء من حيث سرعة الوصول إلى البيانات، أو دقة التحليل والمخرجات.

✓ هل يسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية في البنوك؟

يستقصي هذا السؤال الأثر المالي المباشر للتحويل الرقمي على النفقات الإدارية، من حيث تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية أو الورقيات أو الإجراءات التقليدية.

✓ ما أثر التحويل الرقمي على مستوى رضا الموظفين الإداريين في البنوك السعودية؟

يهدف هذا السؤال إلى تحليل انعكاس التكنولوجيا على البيئة الوظيفية للعاملين، من حيث الراحة في أداء المهام، أو التحديات التي يواجهونها نتيجة التغير التكنولوجي.

✓ ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي على العمليات الإدارية في البنوك؟

يسعى هذا السؤال إلى كشف العقبات التي قد تعترض تنفيذ برامج الرقمنة، مثل ضعف البنية التحتية، قلة الوعي، ضعف التدريب، أو مقاومة الموظفين للتغيير.

فروض الدراسة:

○ الفرضية الأساسية (الرئيسية):

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية.

○ الفرضيات الفرعية:

✓ لا تُطبّق البنوك السعودية أدوات وتقنيات التحويل الرقمي في إدارتها الإدارية بشكل فعال.

✓ لا يوجد تأثير ملموس للتحويل الرقمي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك.

✓ لا يُسهم التحويل الرقمي في خفض التكاليف الإدارية داخل البنوك.

✓ لا يؤثر التحويل الرقمي على مستوى رضا الموظفين الإداريين في البنوك السعودية.

✓ لا تواجه البنوك السعودية أي تحديات تُعيق تطبيق التحويل الرقمي على العمليات الإدارية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأسس النظرية المستمدة من مجالات متعددة، مثل علم الإدارة، ونظم المعلومات، وإدارة التغيير. تشرح هذه الأفكار العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية العمليات الإدارية داخل الشركات، لا سيما في السياق المصري. وقد وُضعت نظرية علمية مركزية، هي نظرية النظم، لتعكس الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه بحث المشكلة وتفسير النتائج. وتعززها نظريات داعمة مثل نظرية إدارة التغيير ونظرية تبني التكنولوجيا (TAM). تُعد نظرية النظم نظرية أساسية في علم الإدارة. فهي تعتبر كل منظمة - بما في ذلك البنوك - نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات، وأن كفاءة هذا النظام تعتمد على التفاعل بين هذه العناصر. ونظرًا لأن التحول الرقمي يُعد من أهم المدخلات الحديثة في النظم الإدارية، فإن تأثيره على العمليات والمخرجات (مثل الكفاءة والسرعة وخفض التكلفة) يصبح أساسيًا للتقييم والتحليل. من خلال هذه الفكرة، يُمكن فهم كيفية مساهمة الأدوات الرقمية (مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة) في تحسين التفاعل بين مكونات النظام الإداري داخل البنك (Kraus، 2021).

وتعتمد الدراسة أيضًا على نظرية إدارة التغيير، ولا سيما النموذج الذي اقترحه كورت لوين، والذي ينقسم إلى ثلاث مراحل: إزالة التجميد، والتغيير، وإعادة التجميد. تُوضح هذه النظرية أن التحول الرقمي لا يحدث بمجرد تطبيق التكنولوجيا؛ بل يتطلب إدارة واعية للتغيير التنظيمي، بما في ذلك إعداد الموظفين وتدريبهم، والتغلب على مقاومة التغيير، وضمان الاستقرار بعد التحديث. تُعد هذه الخلفية بالغة الأهمية لفهم المشكلات التي تواجه البنوك السعودية عند تنفيذ خطط التحول الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، تستند هذه الدراسة إلى نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) الذي طوره فريد ديفيس. تُركز هذه النظرية على تفسير أسباب قبول البشر للتكنولوجيا الجديدة بناءً على عاملين رئيسيين: سهولة الاستخدام المُدرَكة والقيمة المُدرَكة. بهذا المعنى، تُستخدم هذه النظرية لتوضيح مدى تقبل الموظفين الإداريين في البنوك السعودية للتقنيات الرقمية الجديدة، وتأثير هذا التقبل على نجاح التحول الرقمي (Som، 2020).

يُوفّر دمج هذه الأفكار إطارًا علميًا شاملاً لدراسة تأثير التحوّل الرقمي على الإجراءات الإدارية من منظور إداري وتقني وسلوكي مُتكامل. كما يُساعد هذا التكامل النظري على فهم طبيعة العلاقة بين إدخال الأدوات الرقمية والكفاءة الإدارية، لا سيما في بيئة مصرفية تتسم بالتعقيد والتعرّض المُتكرر للتغيرات التشريعية والمتطلبات التقنية. وبالتالي، يُضفي اعتماد هذه الأطر النظرية على الدراسة عمقًا علميًا، يسمح بتفسير شامل للظواهر قيد البحث، ويُعزّز موثوقية النتائج، ويُتيح تعميم التوصيات على بيانات مصرفية مماثلة أخرى في العالم العربي والعالم (Ji، 2022).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

في إطار سعينا لإقامة دراسة علمية معمقة حول أثر التحول الرقمي على تعزيز كفاءة العمليات الإدارية في البنوك بالمملكة العربية السعودية، يُشكل هذا الفصل الثاني الإطار النظري والمعرفي الذي يُبنى عليه التحليل التالي. يُعد هذا الفصل ركناً أساسياً في أي بحث علمي، إذ يُسلط الضوء على نتائج الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة، ويُوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم أبعاد المشكلة قيد الدراسة، وتحديد المتغيرات والعلاقات بينها بوضوح ومنهجية.

يتألف الفصل من ثلاثة محاور رئيسية. يبدأ المحور الأول بعرض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواءً كانت محلية أو إقليمية أو دولية. ويهدف هذا القسم إلى تحديد الجهود البحثية التي تناولت التحول الرقمي وأثره على العمليات الإدارية أو المؤسسات المصرفية، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من جهة، والفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها من جهة أخرى.

يتناول المحور الثاني الإطار النظري الذي يعتمد عليه الباحث لشرح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، حيث يُستعرض النظريات ذات الصلة، مثل نظرية النظم، ونظرية إدارة التغيير، ونموذج قبول التكنولوجيا (TAM). يغطي هذا الإطار القاعدة العلمية التي تُسهم في ترسيخ المفاهيم وبناء التصورات حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الهيكل الإداري داخل البنوك.

في القسم الثالث، يتناول الفصل متغيرات البحث، مُحدداً المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة العمليات الإدارية)، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة أو المساعدة إن وجدت. يشرح هذا القسم المؤشرات والأبعاد الفرعية لكل متغير، كما يُحدد كيفية تقييم هذه المتغيرات تمهيداً لمعالجتها ميدانياً.

يسعى هذا الفصل، في مجمله، إلى وضع البحث في إطاره العلمي، وإبراز موقعه من الدراسات السابقة، وتحديد الهيكل المنهجي الذي تتم من خلاله معالجة البيانات والتوصل إلى الاستنتاجات. كما يُسهم في توجيه القارئ نحو فهم أعمق للموضوع المطروح، وتحديد الأدوات المفاهيمية التي سيعتمد عليها البحث لتفسير النتائج.

متغيرات الدراسة

تقدم متغيرات الدراسة إطارًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين متغيرين أساسيين في سياق تطوير المؤسسات. يتم تعريف "التحول الرقمي" على أنه المتغير التابع، أي العامل المحفز أو المسبب للتغيير. في الجهة المقابلة، تظهر النتائج المترتبة على هذا التحول، والتي تمثل مجتمعة المتغير المستقل، وهو الذي يتأثر بالمتغير التابع.

يمثل "التحول الرقمي" جوهر النموذج، وهو لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا، بل يشير إلى عملية دمج شاملة للتقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل. يتضمن ذلك إعادة هندسة العمليات، وتغيير ثقافة المنظمة، والاستفادة من البيانات لدفع عجلة الابتكار وتحسين عملية صنع القرار.

تُظهر الأسهم المنطلقة من "التحول الرقمي" آثاره المباشرة على ثلاثة جوانب رئيسية في الأداء المؤسسي. التأثير الأول هو "تقليل الوقت" اللازم لإنجاز المهام، حيث تساهم الأتمتة والأنظمة المتكاملة في تسريع وتيرة العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ.

التأثير الثاني الموضح هو "خفض معدلات الأخطاء". فمن خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية واستخدام أنظمة ذكية للتحقق من صحة البيانات، يساهم التحول الرقمي في زيادة دقة العمليات وتقليل الهدر الناتج عن الأخطاء البشرية. أما التأثير الثالث، فهو تمكين "متابعة الأداء الوظيفي" بفعالية، حيث توفر الأدوات الرقمية بيانات دقيقة ولحظية عن أداء الموظفين، مما يسهل على الإدارة عمليات التقييم والتوجيه والتطوير.

الدراسات السابقة

تُقيّم هذه الدراسة تأثير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على ربحية المصارف في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة عينة من المصارف التقليدية والإسلامية. وتستخدم الدراسة العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) كمؤشرين رئيسيين لقياس الربحية في عينة من عشرة مصارف سعودية تقليدية وإسلامية، رُصدت خلال الفترة 2013-2022. ويُظهر تحليل الانحدار المُستخدم تأثيرًا كبيرًا للخدمات المصرفية عبر الإنترنت على ربحية كلّ من المصارف التقليدية والإسلامية، كما يتضح من مقاييس العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وتُبرز هذه النتائج الأهمية الاستراتيجية لتبني الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، مؤكدةً على مساهمتها الرئيسية في الأداء المالي لكلّ من المصارف التقليدية والإسلامية في القطاع المصرفي السعودي. ويُقدم هذا التقرير رؤىً جوهريّة حول الأهمية الاستراتيجية للخدمات المصرفية عبر الإنترنت بالنسبة لربحية المصارف السعودية وتخطيطها المستقبلي، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. كما يُساعد هذا البحث على اتخاذ قرارات مستنيرة في العصر الرقمي، مُؤكدًا على الدور الأساسي للخدمات المصرفية عبر الإنترنت في تحديد مستقبل القطاع المصرفي السعودي (Sayari, 2024).

من خلال استبدال أنظمة التعلم والعمل التقليدية في المملكة العربية السعودية بأنظمة التعلم الرقمي وأنظمة العمل التكنولوجية، تبحث هذه الدراسة في مدى قدرة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة على التخفيف من آثار كوفيد-19 على التعليم العالي. ومع ذلك، أغلقت جميع الجامعات أبوابها خلال جائحة كوفيد-19، لكنها استمرت في تقديم الخدمات التعليمية واستمرت في استخدام أنظمة العمل التكنولوجية والتعلم الرقمي لمواصلة عملها. تحاول الدراسة شرح كيفية تأثير الثورة الصناعية الرابعة على التعليم العالي وكيف تستعد الجامعات لمواجهة التحديات التي جلبتها جائحة كوفيد-19 في المملكة العربية السعودية باستخدام استطلاع تم تنفيذه في كليات مختلفة وكان موجّهًا إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. تهدف الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للثورة الصناعية الرابعة، في هذه الأوقات غير المستقرة، أن تعمل كمحفز لتعزيز رفاهية مكان العمل ونتائج التعلم والإنتاجية. تُظهر النتائج أن التعلم الرقمي يختلف عن التعلم التقليدي من حيث أنه يعزز نتائج تعلم الطلاب ومهارات تنفيذ النظام التقني لأعضاء هيئة التدريس وإنتاجية الموظفين وبيئة العمل (Abdulrahim, 2020).

نظراً للكم الهائل من البيانات التي نولدها يومياً وتوافر قدرات المعالجة، ازداد انتشار الذكاء الاصطناعي في السنوات الأخيرة. وللذكاء الاصطناعي تطبيقات في مجموعة واسعة من القطاعات، بما في ذلك الخدمات المصرفية والمالية، والرعاية الصحية والتعليم والنقل. وتسهم إمكانية تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف في الخدمات المالية في تسريع تبني القطاع المالي للذكاء الاصطناعي. يمتلك الذكاء الاصطناعي القدرة على إحداث ثورة في القطاع المالي من خلال فتح آفاق جديدة لخدمات متخصصة وأسرع وأرخص. وفي هذا القطاع، تُعد المملكة العربية السعودية سوقاً سريعة النمو، مع التزام قوي بالمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً. ورغم تزايد شهرة الذكاء الاصطناعي ودعمه الحكومي له، إلا أنه لا يزال عنصراً أساسياً في تحسين فعالية المعاملات المالية. ومن الضروري إجراء تحليل شامل للأدبيات لتقييم المستوى الحالي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي السعودي، نظراً لندرة الأبحاث المنشورة حول هذا الموضوع. ونتيجة لذلك، تتناول هذه الورقة البحثية مزايا وقيود وصعوبات استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي، مع التركيز على أهمية العوامل الأخلاقية والقانونية في تبني القطاع للذكاء الاصطناعي بفعالية. تُظهر نتائج هذه الدراسة أن دراسات أُجريت حول كيفية تعزيز الذكاء الاصطناعي لعمليات القطاع المالي من خلال دمج عناصر أساسية وخوارزميات فعالة تُلبى متطلبات القطاع. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، تقترح هذه الورقة منهجية تدريجية لإدارة الذكاء الاصطناعي على المستويين الكلي والجزئي لتوجيه تطويره ودمجه في القطاع المالي. ولإعطاء فهم شامل للفرص والصعوبات ومجالات التطوير لتحسين إمكانات الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي السعودي، يتضمن الإطار أيضاً رؤية مستمدة من مجموعة الأبحاث الحالية (Al-Baity، 2023).

على مدى السنوات العشر الماضية، اهتم علماء الإدارة والتنظيم بالتحول الرقمي. كما ازداد اهتمام الشركات باستخدامه لتحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، لا تزال الأبحاث حول نتائجه قليلة. لذا، ومن خلال تصنيف المهارات اللازمة لتحقيق الابتكار في تكنولوجيا المعلومات، وتجربة العملاء، والتحول الرقمي، أجرت هذه الدراسة دراسة تجريبية لتأثير التحول الرقمي على أداء الشركات. جُمعت البيانات من 164 من مديري المعلومات، ومديري التحول، ومديري تكنولوجيا المعلومات العاملين في شركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية باستخدام استبيان موحد. تُظهر نتائج هذه الدراسة بوضوح أن الابتكار في تكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي، وتجربة العملاء، جميعها تحسّن أداء الشركة، مع التركيز على تجربة العملاء (Masoud، 2023).

تأثرت الرعاية الصحية العالمية بشكل كبير بالثورة الرقمية. يمكن تحسين دقة التشخيص والعلاج والنتائج الصحية وكفاءة الرعاية وسير عمليات الرعاية الصحية بشكل كبير من خلال التكنولوجيا الرقمية. ستتحسن نتائج المرضى

بشكل كبير مع استخدام تكنولوجيا المعلومات الصحية. استنادًا إلى الأبعاد الأربعة التي اعتمدتها جمعية أنظمة معلومات وإدارة الرعاية الصحية - التحليلات التنبؤية، والحوكمة والقوى العاملة، والتوافق التشغيلي، والصحة التي تمكن الشخص - تحاول هذه الدراسة تقييم مدى الاستعداد للتحويل الصحي الرقمي في مختلف المستشفيات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، فيما يتعلق برؤية السعودية 2030. تم تضمين مؤشرات الصحة الرقمية الأربعة في استبيان عبر الإنترنت تم استخدامه لجمع البيانات من عشرة مواقع للرعاية الصحية للتحقيق المقطعي. أنشأت جمعية أنظمة معلومات وإدارة الرعاية الصحية هذا الاستطلاع لقياس درجة النضج الرقمي في بيئات الرعاية الصحية. شملت الدراسة عشرة مرافق رعاية صحية حكومية وخاصة في المنطقة الشرقية. حصلت مرافق الرعاية الصحية الخاصة على أعلى الدرجات الإجمالية للتحويل الصحي الرقمي (متوسط الدرجات للمرافق الخاصة = 77، متوسط الدرجات للمرافق العامة = 71). من بين مرافق الرعاية الصحية المشمولة بالدراسة، كان بُعد "الحوكمة والقوى العاملة" الأكثر تطبيقًا (المتوسط = 80)، بينما كان التحليلات التنبؤية الأقل تطبيقًا (المتوسط = 70). علاوة على ذلك، وبالمقارنة مع مؤسسات الرعاية الصحية الأولية والثانوية المشمولة بالدراسة، سجلت المستشفيات الجامعية أدنى درجة في جاهزية التحويل الرقمي (المتوسط = 74). ووفقًا لنتائج الدراسة، كان أداء مرافق الرعاية الصحية الخاصة أفضل في المقاييس المتعلقة بالتحويل الرقمي في مجال الصحة. وستساعد هذه النتائج في وضع خطة عمل استراتيجية ومساعدة صانعي السياسات على فهم مدى ثورة الصحة الرقمية في المنطقة الشرقية (Al-Kahtani, 2022).

يهدف البحث إلى تحديد دور التحويل الرقمي في زيادة كفاءة أداء البنوك المدرجة في البورصة، والتعرف على واقع التحويل الرقمي في البنوك ودوره في زيادة كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية وتحقيق وضع مالي مستقر. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة البنوك لآليات جودة الخدمات الرقمية باستمرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها، واستخدام التكنولوجيا لمراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج مبتكرة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات وفقًا لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع التقارير بشكل استباقي لإدارة النظام. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا والإدارات المعنية باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية المتطورة في مراقبة مؤشرات الأداء بما يعزز الميزة التنافسية (Rashwan, 2021). باستخدام المنهج التحليلي الوصفي، سعت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير التحويل الرقمي على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. تم استخدام استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، والتي شملت 68 عاملًا من أربعة

بنوك إسلامية عاملة في الأردن. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. من بين العديد من النتائج التي توصلنا إليها، كان أبرزها أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$). دون المساس بلوائح التمويل الإسلامي، ننصح البنوك الإسلامية بوضع خطة للتحول الرقمي تركز على الابتكار والمنافسة. من الضروري التركيز على معالجة المخاطر المتعلقة بالتقنيات المعاصرة، وخاصة تلك التي تهدد البنوك الإسلامية والاستقرار المالي، بالإضافة إلى إدارة المخاطر المتعلقة بالتحول الرقمي (Shehadeh, 2023).

يهدف بحث (Asiri, 2025) إلى التأكد من وجود علاقة بين أرصدة النقد والتحول الرقمي. خضعت عينة من الشركات غير المالية المدرجة في سوق الأسهم السعودية بين عامي 2019 و2022 لتحليل انحدار خطي من قبل الباحثين. يشير البحث إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين أرصدة النقد والتحول الرقمي، وفقاً للباحثين. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الباحثون عدداً من دراسات الحساسية التي تستخدم مقاييس إضافية لأرصدة النقد والتحول الرقمي لتأكيد الاستنتاجات. تُستخدم في هذا العمل تقديرات مطابقة درجة الميل، وطريقة المربعات الصغرى ثنائية المرحلتين، ونهج متغير التأخر لمراعاة اختيار العينة، وخطأ النموذج، واحتمالية الاستبعاد والسببية العكسية. تعزز هذه الأساليب صحة النتائج وموثوقيتها. ولمساعدة المديرين في تصميم استثماراتهم التقنية وإدارة سياساتهم النقدية، تهدف هذه المقالة إلى إثبات أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أرصدة النقد. في بعض الأحيان، قد تمتلك الشركات احتياطياً نقدياً كبيراً يسمح لها بتحمل نفقات الاستثمارات الرقمية وإدارة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي. تُسلط النتائج الضوء على أهمية تهيئة الظروف المواتية لتبني التقنيات الرقمية في صنع السياسات. لذلك، من خلال تعزيز الأساس التكنولوجي ووضع أطر تنظيمية مناسبة تُمكن الشركات من العمل بكفاءة وأمان، يجب على صانعي السياسات تعزيز التحول الرقمي للشركات.

في السنوات الأخيرة، ازداد عدد خروقات الأمن السيبراني سنوياً، مما أدى في بعض الأحيان إلى الكشف عن ملايين السجلات. في عام 2021، بلغ متوسط تكلفة خرق البيانات 4.24 مليون دولار أمريكي. تبحث هذه الدراسة في وعي المستهلك ورضاه عن الأمن السيبراني فيما يتعلق بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من 355 عميلاً مصرفياً سعودياً، فإن الدراسة تجريبية. تعد الهجمات الإلكترونية والتصيد الاحتيالي والقرصنة ثلاثة جوانب مهمة للأمن السيبراني تم فحصها من مجموعة متنوعة من الزوايا. كما تم إجراء بحث حول رضا العملاء عن دعم الأمن السيبراني المصرفي بالإضافة إلى توقعاتهم للدعم الفني وخدمات الأمن

السيبراني. يتم التحقيق في آثار الهجمات الإلكترونية والتصيد الاحتيالي والقرصنة ودعم الأمن السيبراني والتوقعات على الوعي الفني للأمن السيبراني على رضا العملاء باستخدام تحليل التباين وتحليل الانحدار ثنائي المتغير. توضح النتائج كيف استفاد القطاع المصرفي من التحول الرقمي وكيف يستفيد المستهلكون من الخدمات عبر الإنترنت. ومع ذلك، سيتأثر رضا المستهلكين عن المعاملات الرقمية بوعيهم المتزايد بعمليات الهجمات الإلكترونية والتصيد الاحتيالي والقرصنة. كما أظهرت النتائج أن العملاء يطلبون رضا أكبر من البنوك بشأن القضايا الأمنية، وأنه ينبغي على البنوك تقديم برامج تدريبية منتظمة لحماية عملائها من الهجمات الإلكترونية. ويمكن للبنوك بسهولة تحقيق أهدافها طويلة الأجل للاستدامة إذا طورت إدارة أكثر أماناً للأمن السيبراني (Johri، 2023) 0

تهدف دراسة (Alasiri، 2022) إلى معرفة كيف تؤثر القيادة، وثقافة مكان العمل، ومواءمة تكنولوجيا المعلومات، وأداء الأعمال على التحول الرقمي لمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. تكمن المشكلة في ندرة الدراسات حول التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. لذا، يمكن صياغة سؤال الدراسة على النحو التالي: "ما هي آثار القيادة، وبيئة العمل، ومواءمة عمليات تكنولوجيا المعلومات، وأداء الشركة على التحول الرقمي للشركة؟". الهيكل المفاهيمي: تُشكل خصائص (1) القيادة، (2) بيئة العمل، (3) ومواءمة عمليات تكنولوجيا المعلومات، و(4) أداء الشركة أساس إطار الدراسة. ويسعى هذا الإطار إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه العوامل على التحول الرقمي للشركة. المنهجية: جُمعت البيانات الأولية والثانوية. واستُطلعت آراء عينة من 461 شخصًا باستخدام استبيان إلكتروني. منهجية الدراسة هي المنهج الكمي الاستنتاجي (QDA)، واستُخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. النتائج والاستنتاجات: أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء الشركات في مجال التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً كبيراً بالقيادة، وبيئة العمل، والتوافق مع إجراءات تكنولوجيا المعلومات. التداعيات البحثية: تؤكد الدراسة كيفية تأثير القيادة، وبيئة العمل، وإجراءات تكنولوجيا المعلومات، وأداء الأعمال على التحول الرقمي. يُعد هذا مفيداً على المستوى الإداري للشركات المستعدة لاحتضان التحول الرقمي. من الناحية الأكاديمية، تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بالتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. ومن الناحية الاجتماعية، تُعد مواكبة التحول الرقمي المتسارع في المجتمع السعودي أمراً بالغ الأهمية.

الهدف من دراسة (Al-Saudi، 2024) هو مراجعة الأدبيات المتعلقة بكفاءة إدارة المكاتب في ظل التحول الرقمي من وجهات نظر الشركات الأردنية في الإدارة، والتسويق، والتمويل، والمحاسبة. الإطار النظري: يقر الاستبيان باستمرار بمساهمات كفاءة إدارة المكاتب (OME) والتحول الرقمي (DT). وقد تم التحقق من صحة النتائج من قبل المشاركين

الذين يزعمون أن التحول الرقمي يزيد من فعالية العمل. وكان هناك العديد من الأسئلة لإثبات الأفكار. النهج والمنهجية والتصميم: كانت 34 ورقة بحثية تتعلق بكفاءة إدارة المكاتب والتحول الرقمي من عام 2017 إلى عام 2024 هي المحور الرئيسي لبحثنا. من خلال تقديم تحليل بليومتري شامل لاتجاه البحث والتطوير على مدى السنوات الثماني الماضية، نظرًا للاعتماد المتزايد على التحول الرقمي، فإن هذه الورقة، التي تستند إلى التحليل البليومتري، تسلط الضوء على الاتجاه الحالي للدراسة في مجال كفاءة إدارة المكاتب والتحول الرقمي. يتضمن هذا التحليل النظر في البلدان والمجالات والكلمات الرئيسية للبحث. النتائج: يعزز التحول الرقمي كفاءة إدارة المكاتب عبر المجالات، ووفقًا لاستجابات المشاركين والبيانات الإحصائية. تُظهر النتائج فوائد الرقمنة والطرق التي حسّنت بها التكنولوجيا والأدوات الرقمية الإنتاج. الآثار المترتبة على البحث والممارسة والمجتمع: قد يزيد التحول الرقمي من فعالية المؤسسة. تُعد الأتمتة إحدى أهم مزايا التحول الرقمي في إدارة المكاتب. قد يتمكن الموظفون من التركيز على المهام الحرجة وتوفير الوقت باستخدام الأتمتة. تُعد أتمتة العمليات الروبوتية مثالاً على تقنية يمكنها زيادة الإنتاجية مع تقليل العمل البشري. قد تُحسّن التكنولوجيا الرقمية التواصل، وتُؤتمت المهام، وتُبسّط الإجراءات، وتستخدم تحليلات البيانات لتحسين الكفاءة. وللتنافس والتوسع بشكل مستدام في العصر الرقمي، تحتاج الشركات إلى إعطاء التحول الرقمي أولوية قصوى. الأصالة/القيمة: جدول المستندات، وتعيينها، والتواصل بشأنها، وإدارتها. يمكن لمديري المكاتب التعاون، وتبسيط المهام، وإتمامها في الوقت المحدد بمساعدة التقنيات الرقمية. وأخيرًا، تُظهر هذه الدراسة قلة الاهتمام بكيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المكاتب. ويختتم تحليل البيانات بالإشارة إلى عدد من أسئلة البحث المحتملة التي ينبغي النظر فيها فيما يتعلق بهذا الارتباط. وستكون هذه الأسئلة محورًا لمزيد من الدراسة.

■ ثانيا مقارنة الأبحاث السابقة:

يتضح من دراسة وتقييم الأبحاث السابقة حول موضوع التحول الرقمي وجود أوجه تشابه كبيرة بينها، لا سيما فيما يتعلق بالعلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي أو الإداري. فمن خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة فعالية صنع القرار، خلص الباحثون إلى أن التكنولوجيا الرقمية عنصر أساسي في رفع مستوى العمليات الإدارية.

ومع ذلك، تختلف هذه الدراسات في عدة جوانب، من أهمها موقع إجراءاتها. فبينما ركزت بعض الأبحاث على البيئة السعودية، أُجريت أبحاث أخرى في دول عربية أخرى مثل الأردن والإمارات العربية المتحدة. ونظراً لاختلاف الهيكل الإداري والبنية التحتية التكنولوجية ومستوى تطور اللوائح الرقمية في كل دولة، تختلف النتائج. كما تختلف أنواع المؤسسات التي خضعت للدراسة بشكل ملحوظ. ويتأثر الفهم الأعمق لطبيعة الفرص والمشاكل في كل قطاع بحقيقة أن بعض الدراسات ركزت على البنوك التجارية أو المؤسسات المالية، بينما تناولت دراسات أخرى المؤسسات الحكومية أو الخاصة على نطاق أوسع.

بالإضافة إلى ذلك، هناك اختلافات في الأساليب المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. فبينما اعتمدت بعض الدراسات أسلوباً نوعياً قائماً على المقابلات الشخصية والملاحظة، اعتمدت دراسات أخرى منهجاً تحليلياً وصفيّاً قائماً على الاستبيانات وتحليل التكرارات وتحليل الانحدار. ورغم أن هذا النهج سمح لها بالتعمق أكثر في جوانب سلوك الإدارة والتصورات الثقافية للتحول الرقمي، إلا أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم إحصائياً.

ومع ذلك، ركزت بعض الدراسات، كالدراسة الثانية، بشكل رئيسي على الصعوبات والعوائق التي تعترض التحول الرقمي، مثل ضعف الوعي التكنولوجي، ونقص العمالة الماهرة، أو نقص التمويل. من ناحية أخرى، بحثت دراسات كالدراستين الأولى والثالثة في كيفية تأثير التحول الرقمي على السرعة والكفاءة وجودة أداء الإدارة، سعياً لتحديد فوائده المباشرة. وبفضل هذا التنوع، تمكن الباحثون من تناول هذه الظاهرة من زوايا متنوعة، ودراسة الجوانب التفسيرية الإيجابية والسلبية للتحول الرقمي.

وأضاف تنوع الأساليب المستخدمة - من النوعية إلى التحليلية إلى الوصفية - عمقاً إلى الأبحاث السابقة. ساهم بعضها في فهم شامل للموضوع محل الدراسة من خلال تقديم بيانات كمية، بينما استكشفت دراسات أخرى تجارب واقعية من وجهة نظر الجهات الفاعلة داخل المؤسسات.

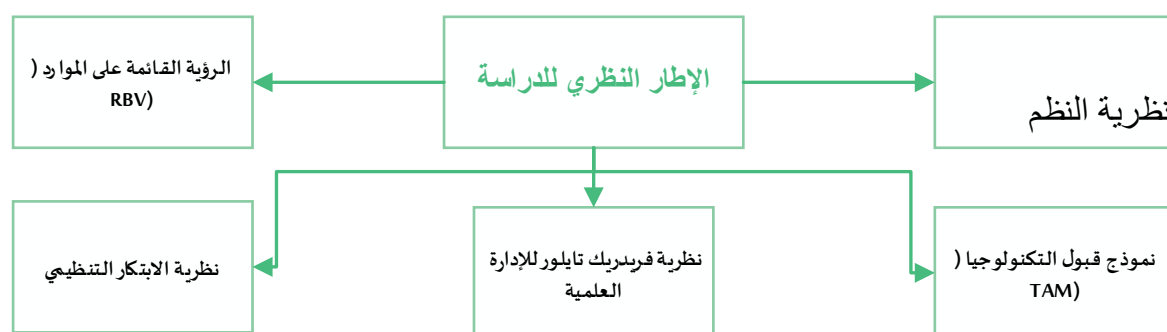
■ ثالثاً: ما الذي يميز البحث الحالي؟

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في عددٍ من الجوانب التي تزيد من أهميتها العلمية والعملية. أولها هو الارتباط المباشر بين فعالية الإجراءات الإدارية في البنوك السعودية والتركيز المزدوج على الجوانب التطبيقية والعملية للتحويل الرقمي. تستند هذه الدراسة إلى سياقٍ فريدٍ ودقيقٍ: القطاع المصرفي السعودي، أحد أكثر القطاعات تقدماً وتنافسيةً في المملكة. وقد تناولت دراساتٍ أخرى التحويل الرقمي من منظورٍ واسعٍ أو عبر قطاعاتٍ مختلفة. ولذلك، تتميز نتائجها بجودةٍ متميزةٍ وواقعيةٍ تتوافق مع الصعوبات الحقيقية التي تواجهها المؤسسات المالية في المملكة.

تهدف الدراسة الحالية إلى استخدام أدواتٍ إحصائيةٍ متطورةٍ لدراسة المتغيرات بدلاً من الاكتفاء بوصف علاقتها ببعضها. تُسهّل هذه الأدوات بناء فهم واضح ومدعوم كمياً لتأثير التحويل الرقمي على الإجراءات الإدارية، من خلال المساعدة في تحديد اتجاه العلاقة وقوتها وتفسير اختلافات المجموعات. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي اكتفت بوصف الحدث دون استكشاف تفسيره الكمي بفضل هذه المنهجية التحليلية.

يعتمد الأساس النظري للدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، الذي يُفسر أسباب تبني الأفراد للأنظمة الرقمية، ونظرية النظم، التي تُفسر كيفية تفاعل مكونات المؤسسة الإدارية. وتُتاح للدراسة قوة تفسيرية عالية وفهم للعناصر التنظيمية والبشرية المؤثرة في نجاح التحويل الرقمي من خلال الجمع بين النظريتين، مما يجعل النتائج أكثر فائدة لتطوير سياسات البنوك الداخلية وأكثر رسوخاً في الواقع. وأخيراً، ومن خلال معالجة ندرة الدراسات التي تتناول بشكل مباشر آثار التحويل الرقمي في البنوك السعودية من منظور كفاءة العمليات الإدارية، تهدف الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية كبيرة في الأدبيات.

الإطار النظري



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

■ نظرية النظم

تُعد نظرية النظم من أشهر النظريات لفهم كيفية تفاعل مكونات المؤسسات الإدارية ككيان متكامل. ووفقًا لهذه النظرية، تُعتبر المؤسسة "نظامًا مفتوحًا" يتفاعل مع عناصره الداخلية، بما في ذلك التكنولوجيا والعمليات الإدارية والموارد البشرية، ويتأثر بالعالم الخارجي. تُساعد هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير التطورات التكنولوجية على بقية النظام الإداري، مما يزيد من الكفاءة الكلية من خلال تحقيق التوازن بين المكونات المترابطة في سياق التحول الرقمي (Bashan، 2021).

■ نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

يهدف هذا النموذج بشكل رئيسي إلى توضيح المتغيرات التي تؤثر على قبول الأفراد للتكنولوجيا واستخدامهم لها. ويفترض أن عاملين رئيسيين - قابلية استخدام النظام وتقييم المستخدم لقيمته - يؤثران على نية الاستخدام ونتيجة لذلك، فإن درجة تبني موظفي البنك للتحول الرقمي تؤثر بشكل مباشر على مدى كفاءة استخدام التكنولوجيا في الإجراءات الإدارية. ويساهم هذا النموذج في فهم سلوك الموظفين ومقاومتهم للتقنيات الجديدة أو تبنيهم لها (Schorr، 2023).

■ نظرية فريدريك تايلور للإدارة العلمية

تُبرز هذه النظرية أهمية تطبيق المناهج العلمية لتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي. وتُستخدم البرمجيات الذكية والأنظمة الرقمية التي توفر الوقت والجهد وتعزز كفاءة الأداء لتطبيق مفاهيم الإدارة العلمية في سياق التحول الرقمي. ويؤكد هذا النهج على أهمية التخطيط الدقيق والتخصص والتدريب المستمر في مساعدة التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الإدارية (Mehrad، 2025).

■ نظرية الابتكار التنظيمي

تركز هذه النظرية على كيفية توظيف الشركات للتطورات الإدارية والتكنولوجية لتعزيز الإنتاجية والحفاظ على قدرتها التنافسية. وتفترض هذه النظرية أن الشركات تكون أكثر استعدادًا للتكيف مع التحولات الرقمية عندما تعمل في بيئة تشجع على الابتكار والتغيير. وتساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير دعم القيادة والبيئة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، وكيف يؤثر ذلك على فعالية العمليات الإدارية في سياق البنوك السعودية (Ramadan، 2023).

■ الرؤية القائمة على الموارد (RBV)

وفقًا لهذه النظرية، تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية يصعب تكرارها نظرًا لامتلاكها موارد خاصة مثل التكنولوجيا المتطورة والمعرفة المتخصصة والكفاءات البشرية. من بين الأدوات التي يُمكنها، باستثمار مُدروس، تحسين فعالية الإدارة، التحولات الرقمية. ولتعظيم العائدات الإدارية وتعزيز كفاءة المؤسسة، تؤكد هذه النظرية على أهمية تخصيص الموارد الرقمية بكفاءة (Chen، 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول المحورية في أي دراسة علمية، حيث يوضّح الأسس والأساليب المنهجية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ويستعرض هذا الفصل بصورة تفصيلية المنهج العلمي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، وكذلك طرق تحليل البيانات، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في البنوك بالمملكة العربية السعودية، فقد كان من الضروري اختيار منهج بحثي يتلاءم مع طبيعة هذا الهدف. ولذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتيح هذا المنهج دراسة الواقع كما هو، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات، وتفسيرها علميًا وعمليًا.

يعتمد هذا الفصل كذلك على توضيح إجراءات جمع البيانات، بما يشمل أداة الاستبيان التي تم إعدادها وتطويرها وفقًا لمعايير علمية، لضمان قياس دقيق لمستوى التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في عينة من البنوك السعودية. كما يتم تحديد خصائص مجتمع البحث، وتوضيح كيفية اختيار العينة وأساليب توزيع الأداة وجمع الاستجابات.

ويختتم هذا الفصل بعرض لطرق تحليل البيانات الإحصائية التي تم اعتمادها، سواء باستخدام الأساليب الوصفية لقياس الاتجاهات العامة، أو الأساليب الاستدلالية لاختبار الفرضيات، مما يُتيح تقديم نتائج ذات دلالة علمية وواقعية.

بناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يُعدّ حجر الأساس الذي يُبنى عليه صدق نتائج الدراسة ومصادقيتها، ويمكن الباحث من ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم الخروج بتوصيات علمية قابلة للتطبيق في بيئة البنوك السعودية.

المنهجية وطرق البحث

لتحقيق أهداف البحث، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعتبر الأنسب لهذا النوع من الدراسات. يتيح الشق الوصفي من هذا المنهج جمع بيانات شاملة حول واقع التحول الرقمي وكفاءة العمليات داخل البنوك كما هي على أرض الواقع. أما الشق التحليلي، فيركز على تحليل هذه البيانات لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، وهو ما يسمح بفهم أعمق للتأثيرات المتبادلة بينهما، وتفسير النتائج في سياق قطاع البنوك السعودي.

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية. صُمم هذا الاستبيان خصيصًا لقياس محورين رئيسيين: الأول هو مستوى التحول الرقمي من خلال بنود تتعلق بمدى استخدام التقنيات والأتمتة والخدمات الإلكترونية، والثاني هو مستوى كفاءة العمليات الإدارية من حيث السرعة والدقة وخفض التكاليف. وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة) لتحويل الإجابات إلى بيانات كمية، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي. ولضمان جودة الأداة، تم التحقق من وضوحها وملاءمتها عبر عرضها على خبراء وإجراء اختبار أولي عليها.

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في البنوك السعودية الذين لهم صلة مباشرة بالعمليات الإدارية أو التقنية، مثل العاملين في إدارات تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، والإدارة العليا. ومن هذا المجتمع الكبير، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. يضمن هذا الأسلوب أن تكون العينة ممثلة لجميع الفئات والإدارات المختلفة داخل البنوك، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج. وبعد توزيع الاستبيانات، تم فرزها لاستبعاد غير المكتمل منها وضمان صلاحية البيانات للتحليل.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تضمنت عملية التحليل عدة أساليب إحصائية متقدمة؛ حيث استُخدم التحليل الوصفي (كالمتوسطات الحسابية) لرسم صورة عامة عن اتجاهات إجابات العينة. كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة.

ولأغراض أكثر عمقاً، طُبّق تحليل الانحدار لمعرفة مدى قدرة التحول الرقمي على تفسير أو التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على كفاءة العمليات الإدارية.

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص الموظفين في الإدارات الإدارية والفنية ذات العلاقة المباشرة بتطبيقات التحول الرقمي، مثل: إدارات تقنية المعلومات، الموارد البشرية، العمليات، التخطيط، الجودة، وإدارة خدمة العملاء. وقد تم التركيز على هذا المجتمع نظراً لأنه يُمثل البيئة المستهدفة لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الإدارية من حيث الكفاءة، السرعة، ودقة الأداء.

ويُعد اختيار مجتمع البنوك السعودية مناسباً لطبيعة الدراسة؛ وذلك لما تشهده هذه المؤسسات من تطور رقمي متسارع، ولما لها من دور محوري في الاقتصاد الوطني ضمن رؤية المملكة 2030، التي تُشجع على التحول الرقمي الشامل في القطاع المالي والمصرفي.

كما أن البنوك السعودية تُعد من أكثر المؤسسات تطبيقاً للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وأتمتة الخدمات، والخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يُتيح بيئة مثالية لدراسة أثر هذا التحول على أداء الإدارات المختلفة داخل هذه المؤسسات. وتمثلت الفئة المستهدفة في موظفين بمستويات إدارية متعددة، بدءاً من الموظفين التنفيذيين حتى مديري الإدارات، لضمان تمثيل شامل لمختلف الرؤى والتجارب العملية المرتبطة بالتحول الرقمي.

حدود البحث

■ أولاً: الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على موظفي البنوك السعودية العاملين في الإدارات الإدارية والتقنية، مثل: إدارة تقنية المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، خدمة العملاء، والجودة. ويشمل ذلك العاملين في مستويات إدارية مختلفة (موظفين،

مشرفين، مدراء أقسام). وتم استبعاد العملاء والمستفيدين من الخدمات البنكية، لأن تركيز الدراسة ينصب على الكفاءة الإدارية الداخلية وليس رضا العملاء.

■ ثانيًا: الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من يناير 2024 حتى يونيو 2025، وهي الفترة التي جُمعت خلالها البيانات وتم فيها تحليل التحولات الرقمية الجارية داخل القطاع البنكي في المملكة. وقد تم اختيار هذه الفترة لما شهدته من تسارع في تطبيق الأنظمة الرقمية نتيجة دعم رؤية المملكة 2030.

■ ثالثًا: الحدود المكانية:

أُجريت الدراسة على عدد من البنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية، شاملة بنوكًا حكومية وخاصة في مدن كبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، والمدينة المنورة. وتم اختيار هذه المدن لكونها تمثل مراكز مالية واقتصادية رئيسية، وتضم فروعًا رئيسية للبنوك التي تنفذ سياسات التحول الرقمي بشكل فعال.

خطوات جمع البيانات

لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف البحث بشكل فعال، تم اتباع منهجية منظمة ومدرسة لجمع المعلومات. تبدأ هذه المنهجية من اختيار الأداة الأنسب وتصميمها، مرورًا بالتحقق من جودتها وتطبيقها على عينة الدراسة، وصولًا إلى تجهيز البيانات المجمعة للتحليل الإحصائي.

تمثلت الخطوة الأولى في تحديد الأداة الملائمة، حيث وقع الاختيار على الاستبانة الإلكترونية كوسيلة أساسية لجمع البيانات. جاء هذا الاختيار لعدة أسباب، أبرزها قدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من موظفي البنوك السعودية بكفاءة وسرعة، بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها لاحقًا. بعد ذلك، تم تصميم الاستبانة بعناية استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة والأبحاث السابقة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية تغطي أبعاد تطبيق التحول الرقمي، ومستوى كفاءة العمليات الإدارية، والتحديات المصاحبة لهذه العملية، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتوحيد صيغة الإجابات وتسهيل قياسها كميًا.

قبل الشروع في توزيع الاستبانة على نطاق واسع، كان لا بد من التأكد من صلاحيتها وملاءمتها لأهداف البحث. تحقيقًا لذلك، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والخبراء في مجالي إدارة الأعمال والتحول الرقمي. بناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة لضمان صدق وموثوقية الأداة. بعد هذه المرحلة، انطلق التطبيق الفعلي للاستبانة، حيث وُزعت إلكترونياً على عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني والمنصات الداخلية للبنوك، مع تقديم ضمانات للمشاركين بسرية بياناتهم واقتصار استخدامها على أغراض البحث العلمي، ومُنحت فترة زمنية كافية (ثلاثة أسابيع) لتعبئتها.

عقب انتهاء الفترة المحددة، بدأت مرحلة جمع وفرز الاستجابات. في هذه الخطوة، تم فحص جميع الردود المستلمة بعناية، حيث استُبعدت الاستجابات غير المكتملة أو التي تبين عدم صلاحيتها، وذلك لضمان جودة ونقاء البيانات التي ستدخل مرحلة التحليل. أخيرًا، تم ترميز البيانات المعتمدة وتحويلها إلى أرقام ورموز وفق نموذج محدد، ثم أُدخلت بدقة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). هذه العملية تُعد الخطوة التحضيرية النهائية التي تجعل البيانات جاهزة لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

محددات حجم العينة

يُعد تحديد حجم العينة خطوة محورية في أي بحث علمي، حيث تتوقف مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على مدى دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة. في هذا البحث، تم الاعتماد على نهج متعدد الجوانب لضمان اختيار عينة كافية وممثلة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الدراسة والقيود العملية المحيطة بها.

الانطلاقة الأولى في تحديد العينة كانت من خلال النظر إلى حجم مجتمع الدراسة الفعلي، والذي يتمثل في العدد الكبير من موظفي البنوك السعودية. ونظرًا لاستحالة دراسة هذا المجتمع بأكمله، تم اللجوء إلى أسلوب العينة القصدية، الذي يركز على اختيار الأفراد ذوي الصلة المباشرة بموضوع البحث، وهم الموظفون المنخرطون في عمليات التحول الرقمي والشؤون الإدارية. وقد تعزز هذا التوجه بفضل طبيعة المنهج الكمي الوصفي المتبع، والذي يتطلب حجم عينة كافٍ للسماح بتحليل إحصائي موثوق يمكن تعميم نتائجه، مع مراعاة الاعتبارات الزمنية واللوجستية لضمان إمكانية تنفيذ الدراسة بكفاءة.

لم يكن تحديد حجم العينة عشوائياً، بل استند إلى أساس علمي متين. تم استخدام القوانين الإحصائية لتحديد الحد الأدنى المطلوب للعينة، وبالتحديد معادلة "مورغان وكريجي (Krejcie & Morgan)"، وهي معادلة معتمدة في الأبحاث لتحديد حجم العينات. وقد تم تطبيق هذه المعادلة بناءً على مستوى ثقة يبلغ 95% وهامش خطأ مقبول قدره 5%. وبناءً على هذه المعطيات..

لم يقتصر الأمر على الوصول إلى العدد المطلوب فحسب، بل امتد ليشمل ضمان التنوع داخل العينة نفسها. حرص الباحث على أن تكون العينة المختارة شاملة وممثلة لمختلف شرائح مجتمع الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم مراعاة توزيع أفراد العينة على متغيرات متعددة تشمل: نوع البنك (حكومي أو خاص)، والمنطقة الجغرافية داخل المملكة، والتخصص الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. هذا التنوع يثري البيانات المجمعة ويمنح البحث رؤية أكثر شمولية وعمقاً حول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات في سياقات مختلفة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل من أكثر فصول البحث أهمية، إذ يتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت بهدف قياس أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في البنوك بالمملكة العربية السعودية. وقد تم الوصول إلى هذه النتائج بعد تنفيذ الخطوات المنهجية الموضحة في الفصول السابقة، بدءًا من تحديد مجتمع البحث، وتصميم أداة الاستبانة، وانتهاءً بجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يركّز هذا الفصل على استعراض البيانات الإحصائية التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي تمثلت في مجموعة من موظفي الإدارات الإدارية والتقنية في عدد من البنوك السعودية. ويتم عرض النتائج بشكل منظم من خلال الجداول التوضيحية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إلى جانب التحليلات التفسيرية التي توضح دلالة كل نتيجة وعلاقتها بتساؤلات وفروض الدراسة.

كما يتضمن الفصل تحليلًا لمدى صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى فحص الفرضيات واختبارها باستخدام أدوات التحليل المناسبة مثل اختبار "ت" (T-Test) واختبار تحليل التباين (ANOVA)، وغيرها من الوسائل الإحصائية. وتُعد هذه النتائج قاعدة أساسية للفصل الخامس الذي يتناول تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

ويُسهم هذا الفصل في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة، بما يساعد في تقديم تصور علمي دقيق حول مدى فاعلية التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل البنوك، ويساعد في صياغة التوصيات العملية المستخلصة من البحث.

تحليل البيانات

يُعد تحليل البيانات خطوة حيوية في هذا البحث، إذ يمثل المرحلة التي تتحول فيها الأرقام والاستجابات إلى مؤشرات ذات دلالات علمية يمكن البناء عليها لفهم واقع التحول الرقمي وأثره على كفاءة العمليات الإدارية في البنوك السعودية. بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة، تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، والذي أتاح تنظيم المعطيات ومعالجتها بدقة.

بدأ التحليل باستخدام الأساليب الوصفية، التي تُعنى بوصف خصائص العينة وتحديد الاتجاهات العامة في الإجابات. فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما ساعد على تكوين صورة شاملة عن خلفية المبحوثين. كما تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة حول محاور الدراسة الأساسية، وهو ما أتاح معرفة مدى اتفاق أو اختلاف الآراء حول مستوى تبني التحول الرقمي ومستوى كفاءة العمليات الإدارية داخل البنوك.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى التحليل الاستنتاجي، وهو تحليل يتجاوز مجرد الوصف، ويهدف إلى اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة. وقد استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة الأسئلة، أبرزها اختبار "T-Test" الذي تم استخدامه لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين، مثل الذكور والإناث، أو حملة المؤهلات المختلفة. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين، مثل الفروق حسب سنوات الخبرة أو نوع البنك.

ولقياس العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، مثل العلاقة بين درجة التحول الرقمي ومدى كفاءة العمليات الإدارية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، الذي يوضح قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات. هذا التحليل ساعد على التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، مما يتيح فهم الأثر الحقيقي للتحول الرقمي بعيداً عن التحيز أو الافتراض النظري فقط.

وقد تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية المقبول في هذه الدراسة عند 0.05، وهو ما يعني أن النتائج التي يقل فيها مستوى الاحتمالية عن هذا الرقم تُعد نتائج ذات دلالة إحصائية، ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج أو تفسير الظواهر. وبناء على هذه النتائج، أمكن رفض بعض الفرضيات أو قبولها بحسب ما أظهره التحليل الكمي.

إن النتائج التي تم التوصل إليها عبر هذا التحليل لا تُعد مجرد أرقام، بل تمثل دلائل قوية على الاتجاهات السائدة في بيئة البنوك السعودية تجاه التحول الرقمي. كما أن الفروق والعلاقات التي تم الكشف عنها تفتح المجال لمزيد من التحليل والتفسير، والذي سيتم تناوله في الفصل التالي من الدراسة، حيث تُناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم التوصيات المناسبة المبنية على هذه النتائج.

■ الوصف الإحصائي للبيانات

يُعد الوصف الإحصائي أحد الأساليب الأساسية في تحليل البيانات، ويهدف إلى تلخيص وتفسير البيانات الرقمية بشكل يسهل فهمه واستيعابه. ويتم ذلك من خلال استخدام مقاييس رقمية تعكس خصائص البيانات، مثل مقاييس النزعة المركزية (المتوسط، الوسيط، المنوال) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري، المدى، التباين). كما يشمل الوصف الإحصائي أيضًا التمثيل البياني للبيانات من خلال الرسوم البيانية مثل المدرجات التكرارية والرسوم الدائرية والصندوقية، مما يساعد في توضيح الأنماط والاتجاهات.

الهدف من الوصف الإحصائي ليس فقط تقديم أرقام، بل إعطاء صورة دقيقة ومبسطة عن واقع الظاهرة المدروسة، وتحديد التوزيع العام للبيانات، والتعرف على مدى تجانسها أو تباينها. على سبيل المثال، عند دراسة كفاءة الموظفين في مؤسسة ما، يمكن استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة المستوى العام للإنتاجية، والانحراف المعياري لقياس مدى تفاوت الأداء بين الموظفين. وهكذا يُعتبر الوصف الإحصائي أداة تمهيدية وأساسية لأي تحليل متقدم، لأنه يوفر قاعدة معرفية تُبنى عليها التفسيرات والاستنتاجات.

Statistics								
Range	Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
							Valid	
4	0.354	-1.300	0.178	-0.016	1.391	0.102	187	العمر
1	0.354	-1.987	0.178	-0.184	0.499	0.037	187	الجنس
4	0.354	-1.441	0.178	0.119	1.494	0.109	187	ما هي درجتك العلمية
4	0.354	-1.395	0.178	0.241	1.493	0.109	187	تعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.
4	0.354	-1.387	0.178	0.172	1.487	0.109	187	يوجد دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي.
4	0.354	-1.201	0.178	0.252	1.393	0.102	187	توفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية.
4	0.354	-1.209	0.178	0.339	1.423	0.104	187	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على

								استخدام الأنظمة الرقمية.
4	0.354	-1.421	0.178	0.211	1.532	0.112	187	التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك.
4	0.354	-1.341	0.178	0.079	1.436	0.105	187	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية.
4	0.354	-1.279	0.178	0.118	1.438	0.105	187	ساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية.
4	0.354	-1.454	0.178	0.182	1.518	0.111	187	أصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية.
4	0.354	-1.427	0.178	0.246	1.508	0.110	187	مكنّت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية.
4	0.354	-1.266	0.178	0.175	1.424	0.104	187	ساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
4	0.354	-1.386	0.178	0.197	1.465	0.107	187	أتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى.
4	0.354	-1.485	0.178	0.157	1.539	0.113	187	تسهّل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية.
4	0.354	-1.367	0.178	-0.003	1.439	0.105	187	يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي.
4	0.354	-1.317	0.178	0.262	1.465	0.107	187	ساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
4	0.354	-1.268	0.178	0.248	1.415	0.103	187	تعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء.

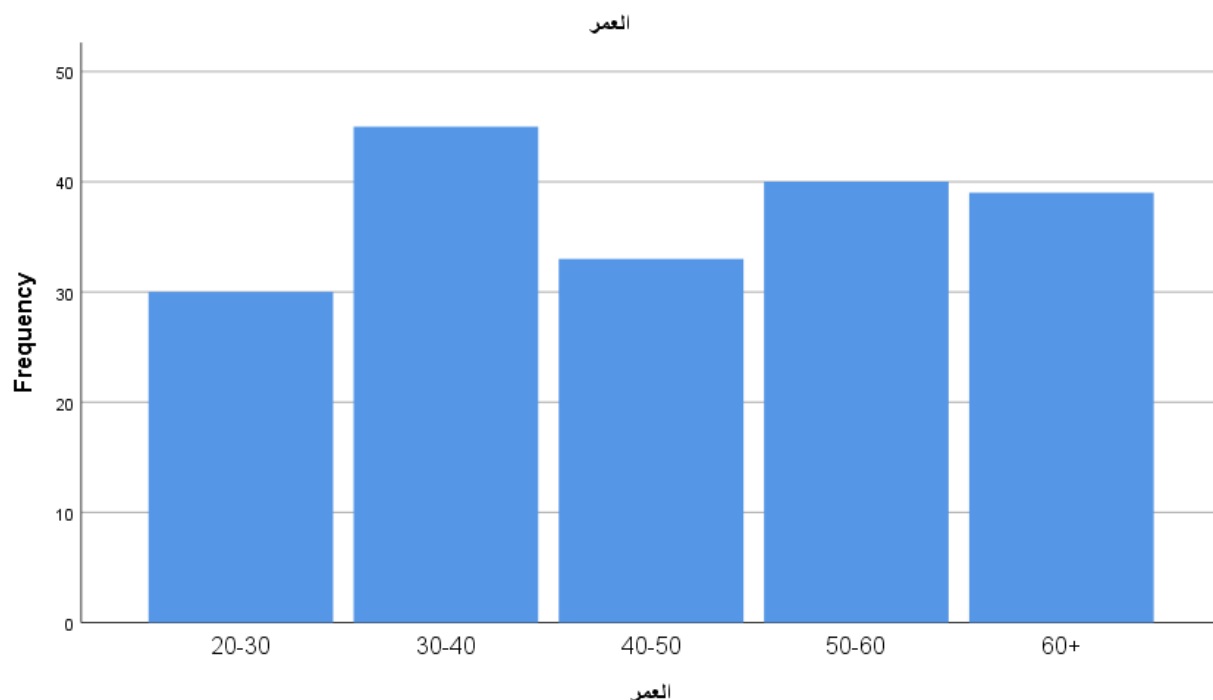
جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات

■ عمر المشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر قيمة هي 45، والتي تمثل تكرار الفئة العمرية من 30 إلى 40 عامًا، وهذا يدل على أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر مشاركة في التجربة، حيث تشكل ما نسبته 24.1% من إجمالي العينة البالغ عددها 187 مشاركًا. يكشف هذا التركيز في فئة الثلاثينيات عن طبيعة العينة المستهدفة أو عن مدى استجابة هذه الفئة بشكل خاص للدعوة للمشاركة. عند النظر إلى التوزيع العام للأعمار، نلاحظ أن هناك تنوعًا كبيرًا ومشاركة فاعلة من مختلف الفئات العمرية الأخرى. تأتي الفئة العمرية من 50 إلى 60 عامًا في المرتبة الثانية من حيث عدد المشاركين بواقع 40 شخصًا (21.4%)، تليها مباشرة الفئة العمرية 60 عامًا فأكثر بعدد 39 مشاركًا (20.9%)، مما يشير إلى وجود قوي وملحوظ لكبار السن وذوي الخبرة في هذه التجربة، وهو ما قد يثري النتائج من خلال توفير وجهات نظر وخلفيات حياتية متنوعة. في المقابل، كانت الفئة العمرية من 40 إلى 50 عامًا هي الأقل مشاركة نسبيًا بعدد 33 شخصًا (17.6%)، تسبقها فئة الشباب من 20 إلى 30 عامًا بعدد 30 مشاركًا (16.0%). يمكننا أن نستنتج من خلال النسب المئوية التراكمية أن حوالي 40% من المشاركين تقل أعمارهم عن 40 عامًا، بينما الغالبية العظمى، أي ما يقارب 80% من العينة، تقل أعمارهم عن 60 عامًا. بشكل عام، يعكس الجدول توزيعًا عمريًا واسعًا للمشاركين، مع وجود كتلة حرجية في مرحلة بداية منتصف العمر، ومشاركة قوية ومتقاربة من الفئات العمرية الأكبر سنًا، مما يجعل العينة ممثلة لمجموعة واسعة من الأجيال البالغة.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	30	16.0	16.0	16.0
	30-40	45	24.1	24.1	40.1
	40-50	33	17.6	17.6	57.8
	50-60	40	21.4	21.4	79.1
	60+	39	20.9	20.9	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة .



رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

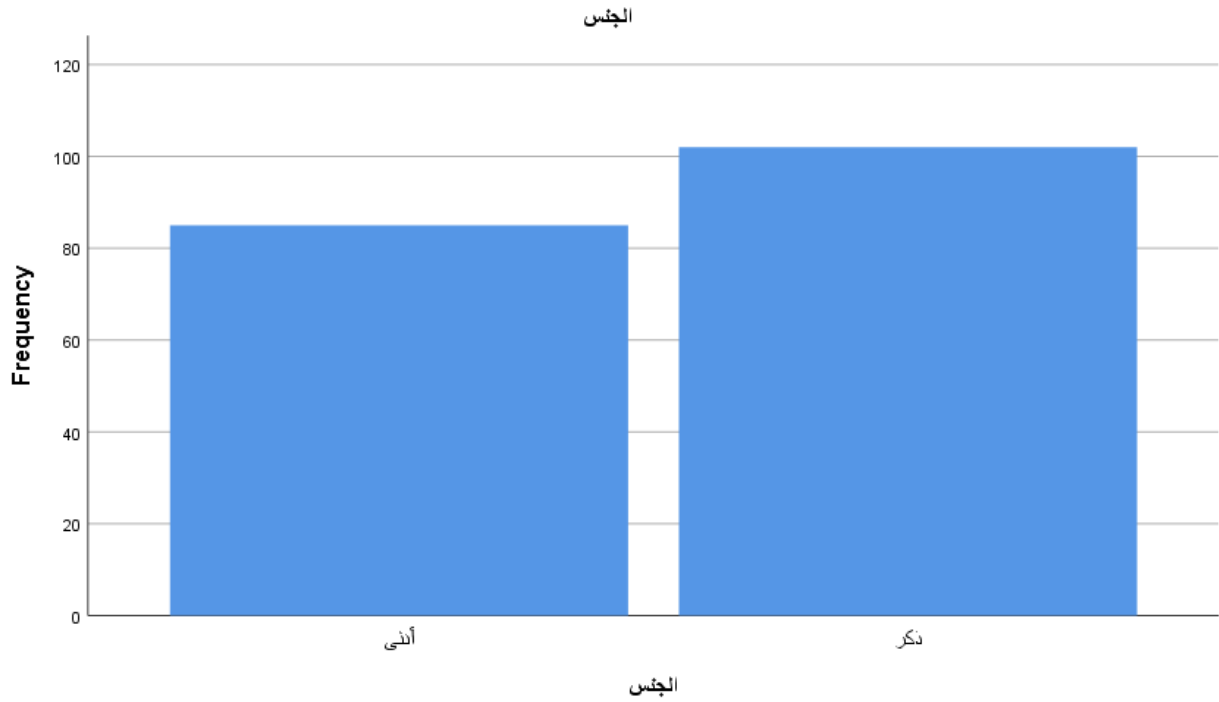
■ جنس المشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر قيمة هي 102، والتي تمثل تكرار المشاركين الذكور، وهذا يدل على أن غالبية المشاركين في هذه التجربة هم من الرجال. يكشف الجدول عن التوزيع الجندري للعينة الإجمالية البالغة 187 مشاركًا، حيث يشكل الذكور ما نسبته 54.5% من العينة، بينما تشكل الإناث، البالغ عددهن 85 مشاركة، النسبة المتبقية وهي 45.5%. على الرغم من وجود أغلبية طفيفة للذكور، إلا أن هذا التوزيع يمكن اعتباره متوازنًا إلى حد كبير، حيث لا يوجد فارق شاسع بين عدد المشاركين من كلا الجنسين، فالفرق بينهما لا يتجاوز 17 مشاركًا، أو ما يعادل 9 نقاط مئوية. هذا التقارب في النسب يعتبر نقطة قوة في منهجية التجربة، إذ يقلل من احتمالية التحيز في النتائج بناءً على الجنس، ويسمح بتعميم الاستنتاجات بشكل أكثر ثقة لتشمل وجهات نظر وتفاعلات كل من الرجال والنساء. إن تطابق قيم "النسبة المئوية (Percent)" مع "النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percent)" يؤكد عدم وجود أي بيانات مفقودة في متغير الجنس، مما يعني أن جميع المشاركين في العينة تم تحديد جنسهم بنجاح، وهذا يعزز من دقة وموثوقية البيانات.

المعروضة. وبذلك، يمكن القول إن العينة المستخدمة في التجربة تتمتع بتمثيل جيد لكلا الجنسين، مما يوفر أساساً متيناً لتحليل أي فروقات قد تظهر بينهما أو لاستخلاص نتائج عامة تنطبق على الجميع بغض النظر عن جنسهم.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	85	45.5	45.5	45.5
	ذكر	102	54.5	54.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة .



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

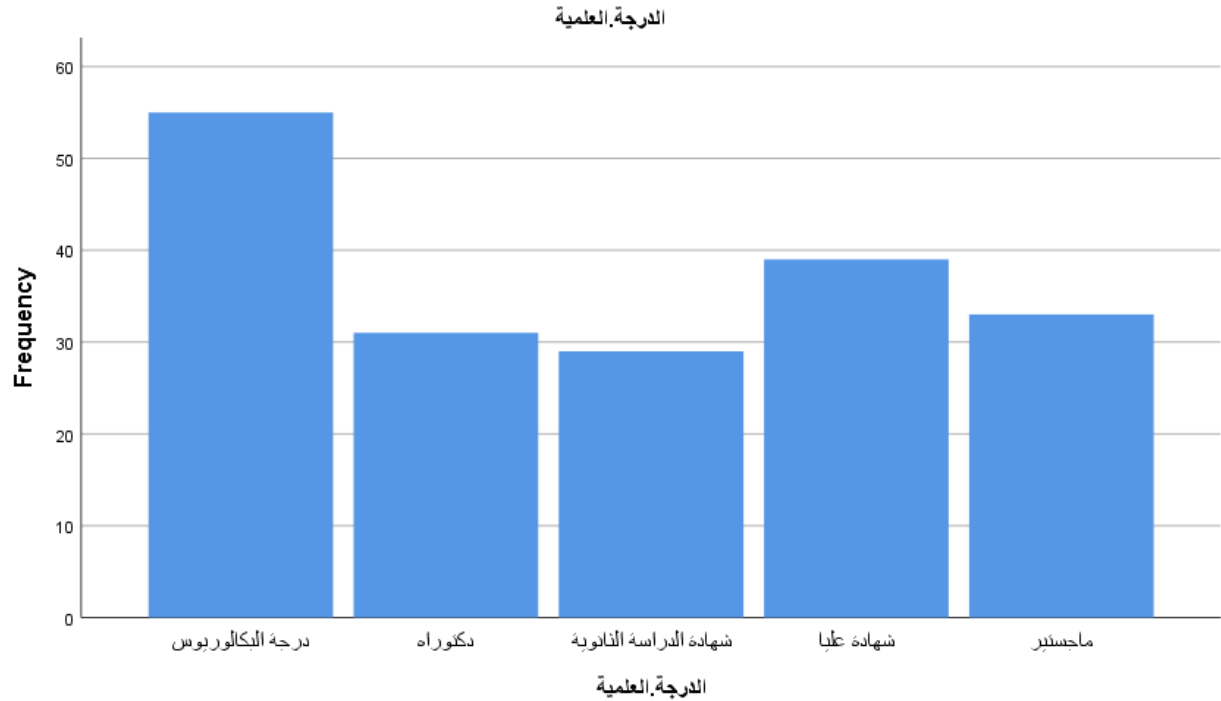
■ الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر قيمة هي 55، والتي تمثل تكرار المشاركين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهذا يدل على أن الشريحة الأكبر والأكثر هيمنة في هذه التجربة تتكون من خريجين جامعيين، حيث يشكلون ما يقارب ثلث العينة

(29.4%). إن هذا التركيز الكبير على حملة البكالوريوس يشير إلى أن التجربة قد استهدفت بشكل أساسي الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع، أو أن هذه الفئة كانت الأكثر تفاعلاً واستجابة للمشاركة. والأمر اللافت للنظر بشكل أكبر هو أن جميع مستويات التعليم العالي الأخرى تحظى بتمثيل قوي ومتقارب، مما يؤكد الطبيعة الأكاديمية المتقدمة للعينة ككل. ففي المرتبة الثانية مباشرة، يأتي المشاركون الحاصلون على "شهادة عليا" بعدد 39 شخصاً (20.9%)، يليهم بفارق ضئيل حملة الماجستير بعدد 33 شخصاً (17.6%)، ثم حملة الدكتوراه بعدد 31 شخصاً (16.6%). إذا قمنا بجمع هذه الفئات العليا (شهادة عليا، ماجستير، دكتوراه)، نجد أنها تشكل مجتمعة 103 مشاركين، أي أكثر من نصف العينة الإجمالية (حوالي 55%)، وهو مؤشر قوي على أن التجربة تعتمد على مشاركين ذوي خبرة أكاديمية وبحثية متقدمة. وفي المقابل، فإن فئة الحاصلين على شهادة الدراسة الثانوية هي الأقل تمثيلاً، حيث لم يتجاوز عددهم 29 مشاركاً (15.5%)، مما يعزز الاستنتاج بأن العينة تميل بشدة نحو المتعلمين تعليماً عالياً. بشكل عام، يمكن القول إن هذه العينة البالغ عددها 187 فرداً هي عينة ذات مستوى تعليمي مرتفع جداً، حيث أن الغالبية العظمى منها (حوالي 84.5%) حاصلة على شهادة جامعية أو أعلى، وهو ما قد يؤثر بشكل إيجابي على جودة البيانات ودقة النتائج، نظراً للقدرات التحليلية والفهم المتقدم التي يتمتع بها المشاركون.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	55	29.4	29.4	29.4
	دكتوراه	31	16.6	16.6	46.0
	شهادة الدراسة الثانوية	29	15.5	15.5	61.5
	شهادة عليا	39	20.9	20.9	82.4
	ماجستير	33	17.6	17.6	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

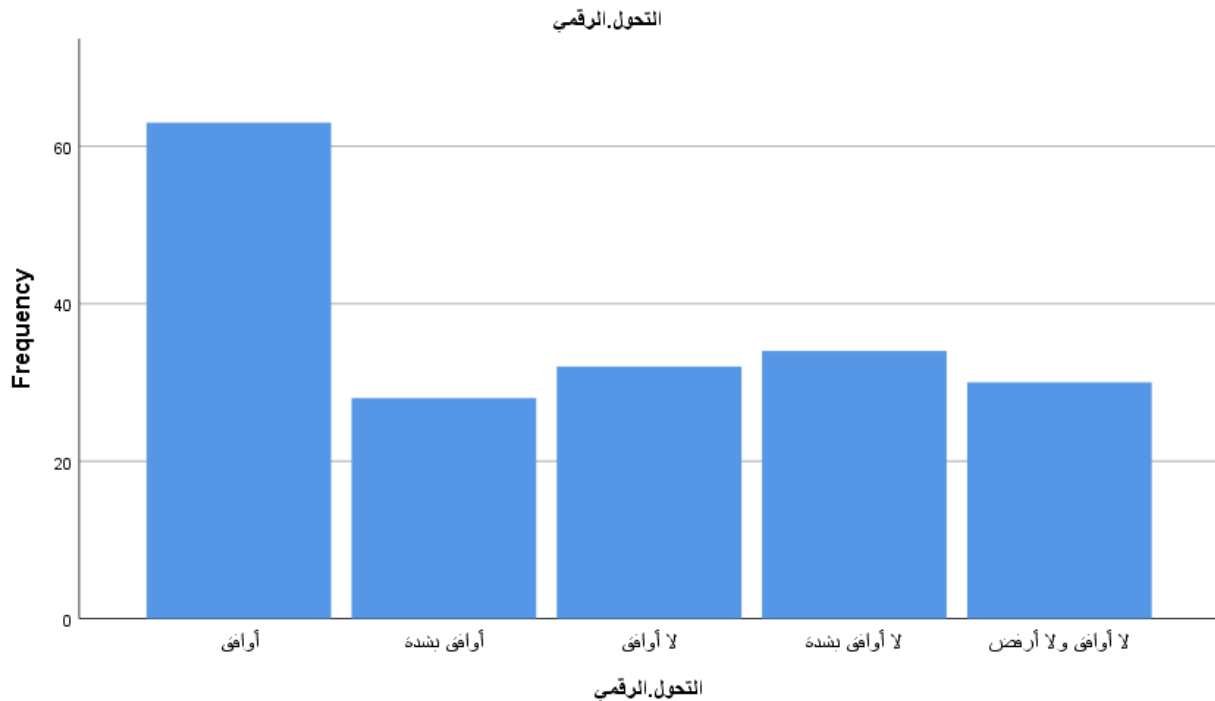
■ تعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 63، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هو الإقرار بأن البنوك السعودية تتجه بالفعل نحو الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة عملياتها. هذا الاختيار، الذي يمثل ثلث المشاركين تماماً (33.7%)، يشير إلى وجود وعي وإدراك واسع لهذا التحول الرقمي في القطاع المصرفي. وعندما نضيف إلى هذه النسبة أولئك الذين عبروا عن موافقتهم "بشدة"، والبالغ عددهم 28 شخصاً (15.0%)، نجد أن ما يقارب نصف العينة (48.7%) يتفقون مع هذه الفرضية، مما يؤكد أن هناك اتجاهًا عامًا واضحًا نحو تأييد فكرة التحول الرقمي كواقع ملموس في البنوك السعودية. ومع ذلك، لا يمكن إغفال وجود وجهة نظر معارضة قوية ومؤثرة، فاللائفت للنظر أن ثاني أعلى تكرار في الجدول لم يكن للموافقة الشديدة، بل كان لخيار "لا أوافق بشدة" الذي سجّل 34 صوتاً (18.2%)، وهو عدد يتجاوز حتى عدد الموافقين بشدة. إذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق" (17.1%)، فإننا نصل إلى أن أكثر من ثلث العينة (35.3%) يتبنى وجهة نظر معارضة. هذا الاستقطاب في الآراء بين موافقة قوية ومعارضة قوية بنفس القدر يشير إلى أن تجربة التحول الرقمي قد لا تكون موحدة أو واضحة

لجميع، وربما تختلف من بنك لآخر أو من خدمة لأخرى. وأخيرًا، تكتمل الصورة بوجود شريحة محايدة (16.0%) لم تبد رأيًا قاطعًا، مما يضيف طبقة أخرى من التعقيد للمشهد العام. إجمالًا، تعكس البيانات وجود انقسام واضح في الآراء، فبينما تقر الأغلبية النسبية بزيادة الاعتماد على الرقمنة، هناك أقلية كبيرة وقوية تشكك في هذا التوجه أو ترفضه، مما يستدعي تحليلًا أعمق لأسباب هذا التباين في وجهات النظر.

تعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	63	33.7	33.7	33.7
	أوافق بشدة	28	15.0	15.0	48.7
	لا أوافق	32	17.1	17.1	65.8
	لا أوافق بشدة	34	18.2	18.2	84.0
	لا أوافق ولا أرفض	30	16.0	16.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.



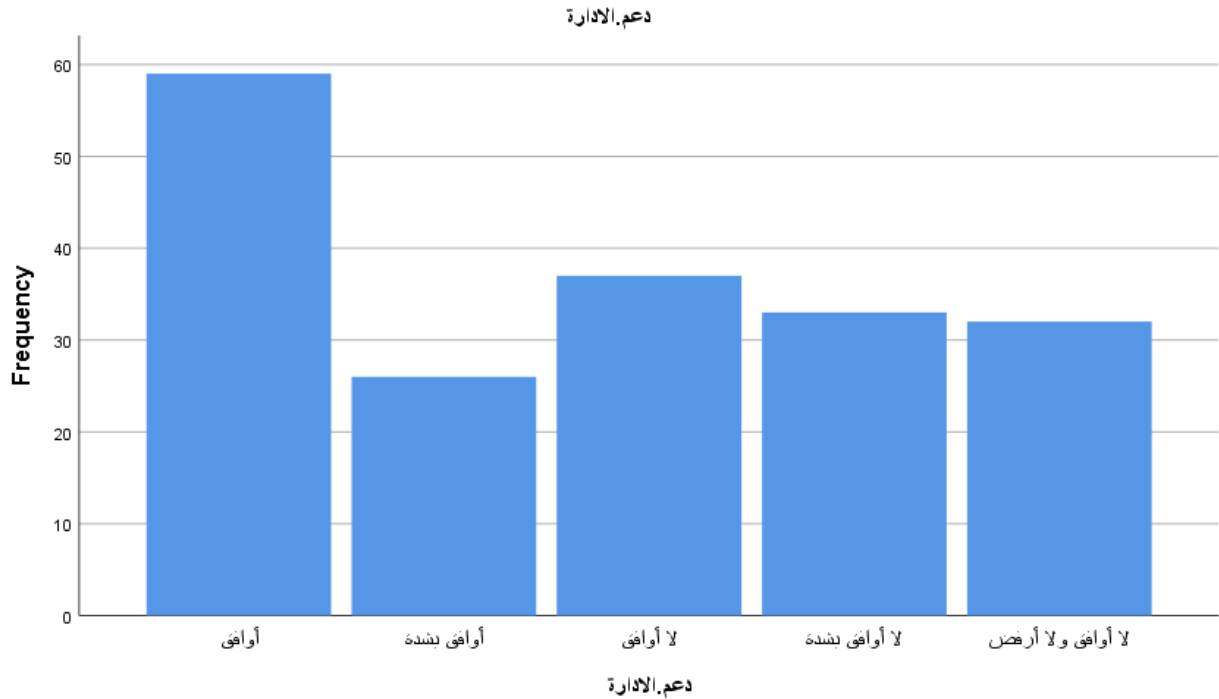
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات

■ يوجد دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 59، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي السائد بين أفراد العينة هو الإحساس بوجود دعم واضح من الإدارة العليا لتبني التحول الرقمي. هذه النسبة التي تشكل حوالي ثلث العينة (31.6%)، تؤسس لانطباع أولي بأن توجه الإدارة العليا نحو الرقمنة هو أمر ملحوظ ومعترف به من قبل شريحة كبيرة من الموظفين. يتعزز هذا الانطباع أكثر عند إضافة فئة "أوافق بشدة"، التي تضم 26 مشاركاً (13.9%)، ليصل إجمالي نسبة الموافقين على وجود دعم إداري إلى 45.5%، أي ما يقارب نصف العينة، مما يشير إلى أن رسالة الدعم هذه تصل بالفعل إلى قطاع واسع. ومع ذلك، يكشف التحليل الدقيق للبيانات عن وجود انقسام كبير في الآراء وعدم وجود إجماع مطلق. ففي المرتبة الثانية من حيث التكرار، يأتي خيار "لا أوافق" بعدد 37 مشاركاً (19.8%)، وهو ما يمثل وجهة نظر معارضة قوية ومؤثرة. وعندما نجمع هذه الفئة مع فئة "لا أوافق بشدة" (17.6%)، نجد أن ما مجموعه 37.4% من العينة لا يشعرون بوجود هذا الدعم الإداري الواضح، وهي نسبة كبيرة لا يمكن تجاهلها وتقف على النقيض تماماً من الفريق المؤيد. هذا الاستقطاب بين فريق يرى الدعم بوضوح (45.5%) وفريق آخر ينفيه بقوة (37.4%)، يوضح أن رؤية الإدارة العليا ودعمها للتحول الرقمي قد لا تكون مترجمة بشكل متساوٍ أو فعال عبر جميع مستويات المنظمة. تكتمل الصورة بوجود فئة محايدة لا بأس بها تبلغ 17.1% ("لا أوافق ولا أرفض")، مما يعكس حالة من الغموض أو عدم اليقين لدى شريحة من الموظفين حول موقف الإدارة. إجمالاً، بينما تميل الكفة بشكل طفيف لصالح الإقرار بوجود دعم إداري، فإن الانقسام الحاد في الآراء يشير إلى أن هذا الدعم إما أنه غير كافٍ، أو أنه لا يتم إيصاله وتطبيقه بطريقة تصل إلى الجميع بنفس الوضوح والقوة.

يوجد دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	59	31.6	31.6	31.6
	أوافق بشدة	26	13.9	13.9	45.5
	لا أوافق	37	19.8	19.8	65.2
	لا أوافق بشدة	33	17.6	17.6	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.1	17.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي لوجود دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي

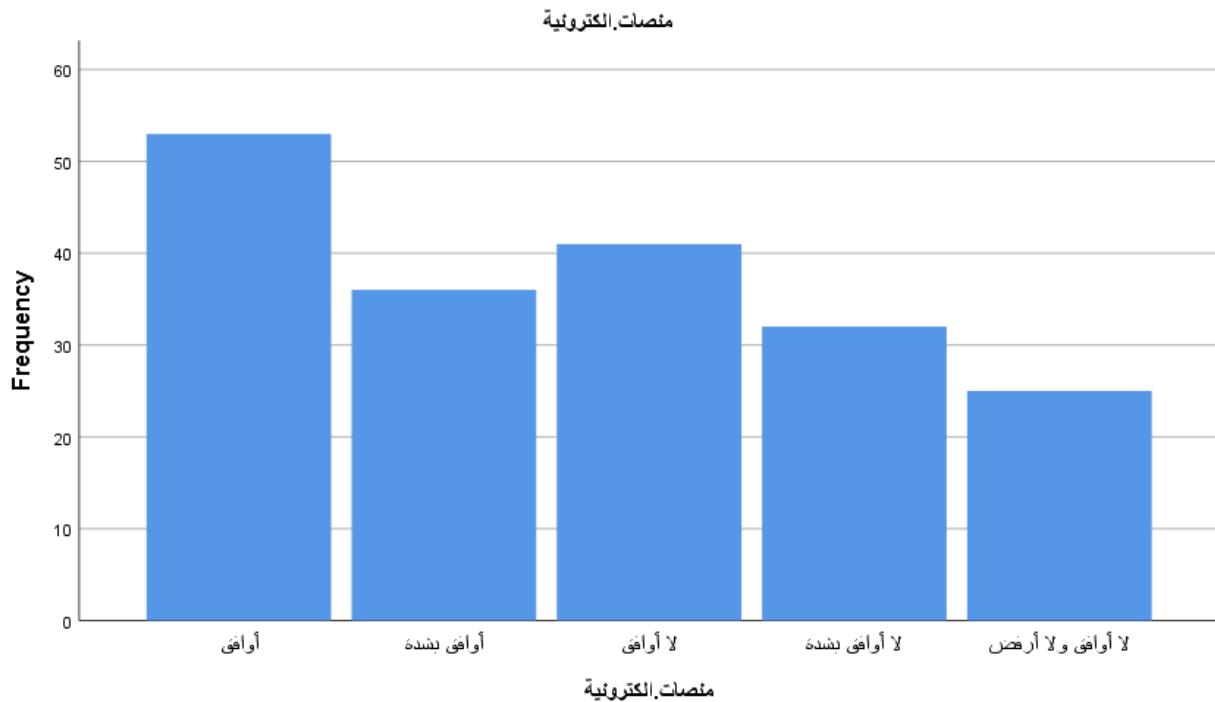
■ توفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 53، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً، وإن لم يكن أغلبية ساحقة، يميل إلى الاعتقاد بأن البنوك توفر بالفعل منصات إلكترونية متكاملة للخدمات الإدارية والمالية. هذا الاختيار، الذي يمثل 28.3% من العينة، يشير إلى أن فكرة المنصات المتكاملة هي تجربة حقيقية لشريحة كبيرة من المشاركين. عند إضافة فئة "أوافق بشدة"، التي سجلت 36 مشاركاً (19.3%)، نرى أن ما يقارب نصف العينة (47.6%) لديهم انطباع إيجابي حول تكامل الخدمات الإلكترونية في البنوك، مما يؤكد أن هذا التوجه ملموس وواضح لقطاع واسع من العملاء أو الموظفين. ومع ذلك، فإن اللافت للنظر في هذا الجدول هو مدى تقارب الآراء وتشتتها، حيث لا توجد هيمنة واضحة لرأي واحد. ففي المرتبة الثانية مباشرة بعد "أوافق"، يأتي خيار "لا أوافق" بتكرار مرتفع جداً يبلغ 41 مشاركاً (21.9%)، مما يجعله قوة معارضة لا يستهان بها. وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق بشدة" (17.1%)، نجد أن إجمالي نسبة غير الموافقين تصل إلى 39%، وهي نسبة قوية وكبيرة جداً تقف في مواجهة نسبة الموافقين. هذا التوزيع يكشف عن انقسام حاد في الآراء ويعكس تجربة غير موحدة على الإطلاق؛ فبينما يرى

نصف المشاركين تقريباً أن المنصات متكاملة، يرى ما يقارب 40% منهم العكس تماماً. هذا الاستقطاب الشديد قد يشير إلى أن مستوى التكامل في الخدمات الرقمية يختلف بشكل كبير من بنك لآخر، أو أن مفهوم "التكامل" نفسه يتم تفسيره بشكل مختلف بين المشاركين، أو أن بعض الخدمات ما زالت تتطلب إجراءات تقليدية مما يكسر الإحساس بالتكامل لدى شريحة كبيرة. وجود فئة محايدة تبلغ 13.4% يزيد من تعقيد الصورة، ويشير إلى أن هناك مجموعة من المشاركين لم تكن قادرة على تكوين رأي قاطع، ربما لعدم استخدامهم لهذه المنصات بشكل كافٍ. إجمالاً، تكشف البيانات عن مشهد مصرفي رقمي غير مكتمل الملامح، حيث تتصارع الآراء بين الإيجابية والسلبية دون حسم واضح.

توفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	53	28.3	28.3	28.3
	أوافق بشدة	36	19.3	19.3	47.6
	لا أوافق	41	21.9	21.9	69.5
	لا أوافق بشدة	32	17.1	17.1	86.6
	لا أوافق ولا أرفض	25	13.4	13.4	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لتوفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية.



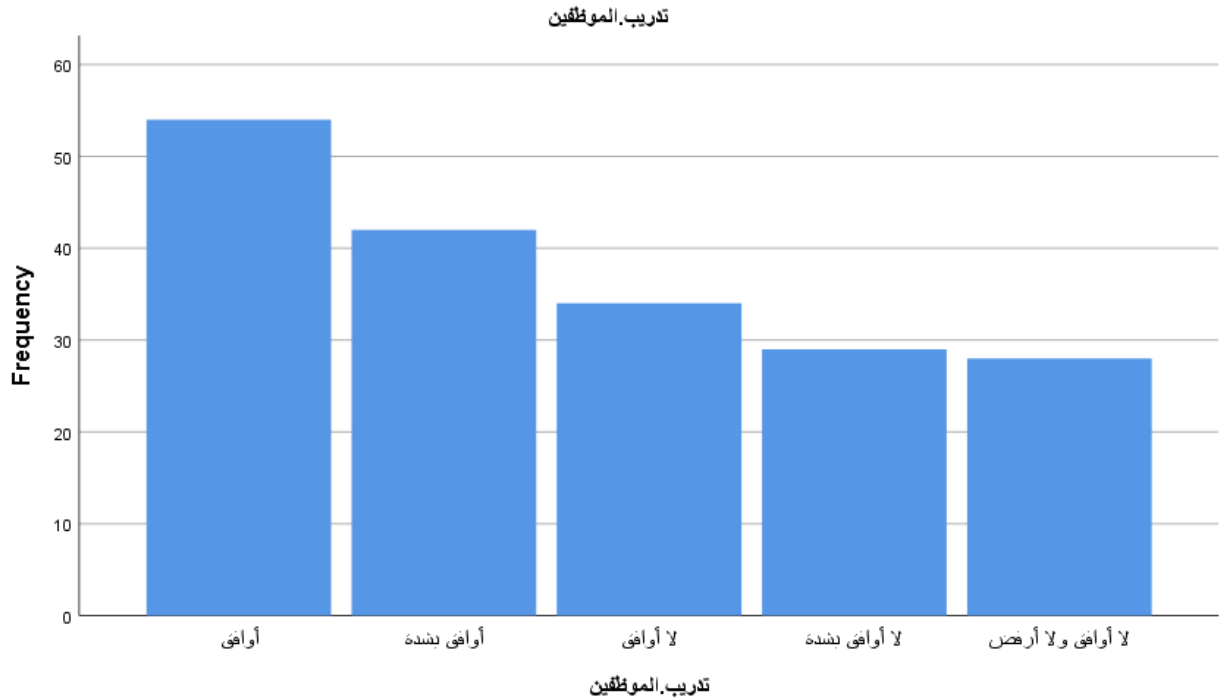
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية

■ يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 54، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن هناك انطباعاً إيجابياً سائداً وميلاً عاماً للاعتقاد بأن الموظفين يتلقون تدريباً مستمراً على استخدام الأنظمة الرقمية. يشير هذا الاختيار، الذي يمثل 28.9% من العينة، إلى أن جهود التدريب ملحوظة من قبل شريحة كبيرة من الموظفين. وتتعرّز هذه النتيجة بشكل كبير عند إضافة فئة "أوافق بشدة"، التي سجلت ثاني أعلى تكرار بواقع 42 مشاركاً (22.5%). عند جمع هاتين الفئتين، نجد أن أكثر من نصف العينة بقليل (51.4%) لديهم قناعة بوجود تدريب مستمر، مما يشكل أغلبية واضحة ويؤكد أن هناك جهوداً تدريبية حقيقية وملموسة يتم تقديرها من قبل فريق العمل. هذا التوافق الإيجابي هو الأقوى مقارنة بالأسئلة السابقة، مما يدل على أن جانب التدريب قد يكون من أكثر الجوانب نجاحاً في استراتيجية التحول الرقمي. ومع ذلك، لا يزال هناك صوت معارض كبير ومهم، حيث إن مجموع المشاركين الذين اختاروا "لا أوافق" (18.2%) و"لا أوافق بشدة" (15.5%) يمثلون ما يقارب ثلث العينة (33.7%). هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن تجربة التدريب ليست شاملة أو موحدة، فهناك فجوة واضحة حيث يشعر ثلث الموظفين بأنهم لم يتلقوا التدريب الكافي أو أن التدريب المتاح ليس مستمراً بالشكل المطلوب. هذا الانقسام قد يعكس تطبيقاً غير متساوٍ لبرامج التدريب بين الإدارات المختلفة، أو أن جودة التدريب ووتيرته لا ترقى لتوقعات الجميع. وجود فئة محايدة تمثل 15% يضيف بعداً آخر، فقد يكونون موظفين جددًا أو في أدوار لا تتطلب تفاعلاً عميقاً مع الأنظمة الرقمية. إجمالاً، تشير النتائج إلى نجاح ملموس في توفير التدريب المستمر لأغلبية الموظفين، لكنها تكشف في الوقت ذاته عن وجود تحدي حقيقي في تعميم هذا التدريب وفعاليته ليصل إلى جميع الموظفين بنفس القدر من الجودة والاستمرارية.

يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	28.9	28.9	28.9
	أوافق بشدة	42	22.5	22.5	51.3
	لا أوافق	34	18.2	18.2	69.5
	لا أوافق بشدة	29	15.5	15.5	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.0	15.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لتدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية.



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لبيانات تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية

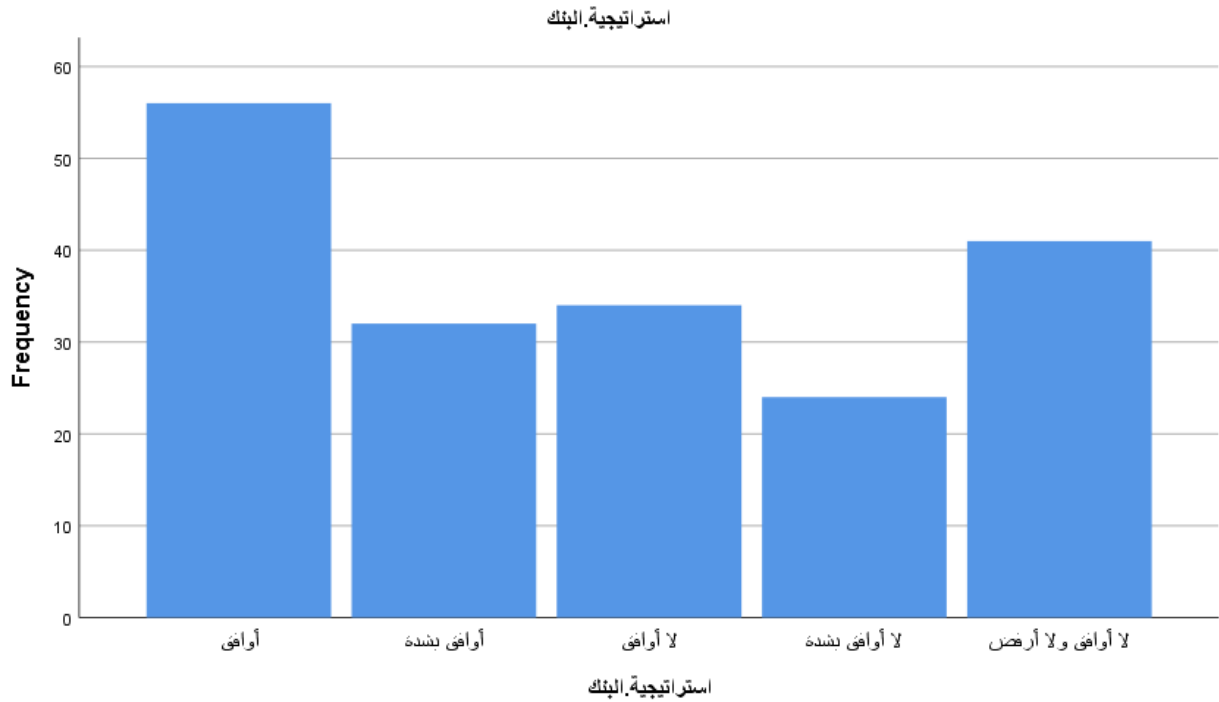
■ التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 56، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر انتشاراً بين أفراد العينة هو الإقرار بأن التحول الرقمي قد أصبح بالفعل جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك. هذا الاختيار، الذي يمثل حوالي 30% من العينة، يؤسس لانطباع أولي بأن هناك اعترافاً بهذا التوجه الاستراتيجي. وعندما نضيف إليهم فئة "أوافق بشدة" (17.1%)، نجد أن ما يقارب نصف العينة (47.1%) يتبنون وجهة نظر مؤيدة، مما يشير إلى أن رسالة البنك الاستراتيجية حول التحول الرقمي تصل بالفعل إلى قطاع كبير ومؤثر من الموظفين. ومع ذلك، فإن التحليل العميق للبيانات يكشف عن صورة أكثر تعقيداً وإشكالية، فاللافت للنظر بشكل كبير هو أن ثاني أعلى تكرار في الجدول لم يكن للموافقة الشديدة أو حتى للمعارضة، بل كان للخيار المحايد "لا أوافق ولا أرفض"، الذي اختاره 41 مشاركاً (21.9%). هذه النسبة المرتفعة جداً من الحياد تعتبر مؤشراً قوياً على وجود غموض كبير أو نقص في وضوح الرؤية لدى شريحة واسعة من الموظفين؛ فهم إما غير مطلعين على تفاصيل الاستراتيجية، أو أن الاستراتيجية المعلنة لا تترجم إلى واقع ملموس في بيئة عملهم، مما يتركهم في حالة من عدم اليقين. يضاف إلى هذا التعقيد وجود جبهة معارضة لا يستهان بها على الإطلاق، حيث إن مجموع الذين اختاروا "لا أوافق" (18.2%) و"لا أوافق بشدة"

(12.8%) يصل إلى 31% من العينة، أي ما يقارب الثلث. هذا يعني أن هناك أقلية كبيرة وقوية تشعر بأن التحول الرقمي ليس جزءاً أساسياً من الاستراتيجية. إجمالاً، تكشف النتائج عن وجود حالة من التشتت والاستقطاب الحاد في الآراء حول استراتيجية البنك، فبينما يقر نصف العينة تقريباً بوجودها، ينفيها ثلثهم، ويبقى خمسهم في حالة من الضياع والحياد. هذا الواقع يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين صياغة الاستراتيجية على المستوى الأعلى وبين إيصالها وتفعيلها على أرض الواقع.

التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	56	29.9	29.9	29.9
	أوافق بشدة	32	17.1	17.1	47.1
	لا أوافق	34	18.2	18.2	65.2
	لا أوافق بشدة	24	12.8	12.8	78.1
	لا أوافق ولا أرفض	41	21.9	21.9	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لالتحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك.



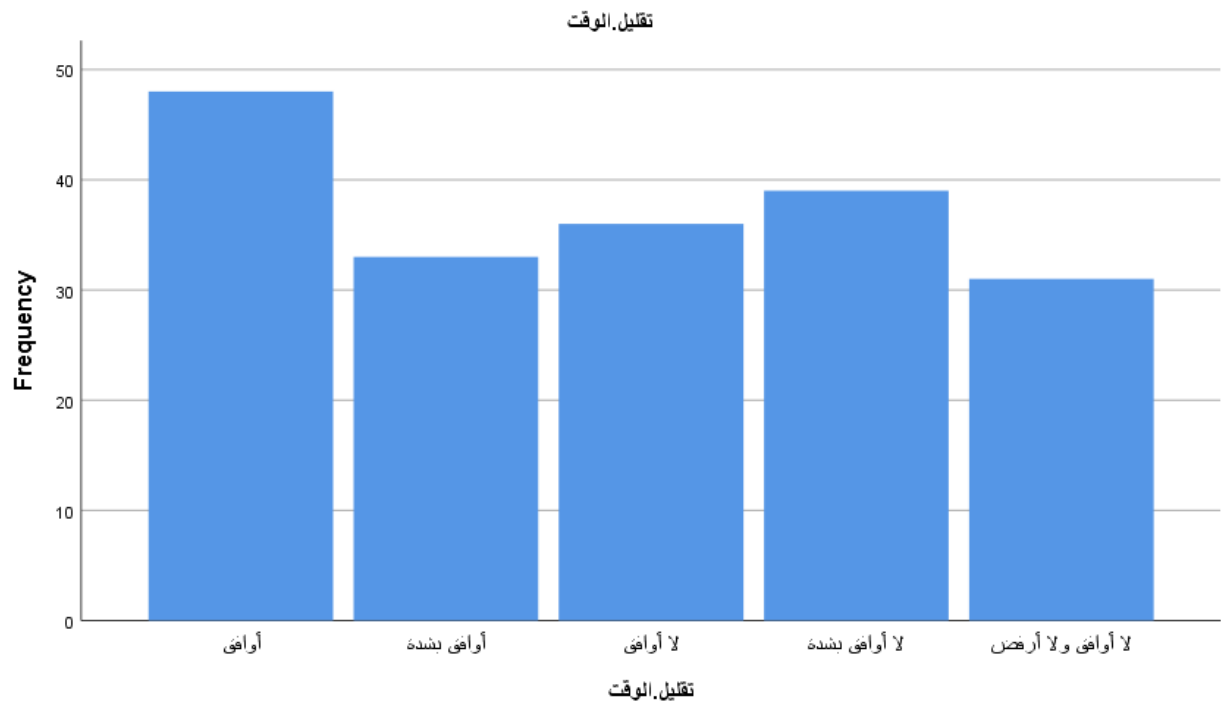
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لالتحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك

▪ أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 48، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعًا كخيار فردي هو الإقرار بأن التحول الرقمي قد أدى إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية. هذا الاعتقاد، الذي يتبناه ما يزيد عن ربع العينة (25.7%)، يشير إلى أن هناك شريحة من الموظفين تشعر بالفعل بالأثر الإيجابي للرقمنة على صعيد الكفاءة وتوفير الوقت. وعندما نجمع هذه الفئة مع أولئك الذين "يوافقون بشدة" (17.6%)، نجد أن إجمالي المؤيدين لهذه الفكرة يصل إلى 43.3% من العينة، مما يؤكد أن هناك انطباعًا إيجابيًا ملموسًا لدى قطاع كبير. ولكن، يكشف التحليل الدقيق عن واحدة من أكثر النتائج إثارة للانقسام والاستقطاب في هذه الدراسة، فاللافت للنظر بشكل كبير هو أن جبهة المعارضة تكاد تكون بنفس قوة جبهة التأييد تمامًا. ففي المرتبة الثانية مباشرة من حيث التكرار، وبشكل مفاجئ، يأتي خيار "لا أوافق بشدة" بتكرار بلغ 39 مشاركًا (20.9%)، وهو عدد يتجاوز حتى عدد الموافقين بشدة. وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق" (19.3%)، فإن إجمالي نسبة غير الموافقين تصل إلى 40.2%. هذا يعني أننا أمام مشهد شديد الاستقطاب: 43% يرون أن الوقت قد تقلص، بينما 40% يرون العكس تمامًا. هذا الانقسام الحاد يشير إلى أن تجربة التحول الرقمي وتأثيرها على كفاءة الوقت ليست موحدة على الإطلاق، بل هي تجربة متناقضة تمامًا. فبينما يستفيد فريق من الأنظمة الجديدة، قد يجد فريق آخر، بنفس الحجم تقريبًا، أن هذه الأنظمة الجديدة معقدة أو غير فعالة أو أنها أضافت أعباءً جديدة بدلاً من تقليلها. ويكتمل هذا المشهد المتأزم بوجود فئة محايدة تبلغ 16.6%، مما يزيد من حالة عدم اليقين. إجمالاً، النتيجة النهائية ليست عن تحقيق التحول الرقمي لهدفه في تقليل الوقت، بل عن فشله في تحقيق هذا الهدف بشكل شامل ومتسق، مما أدى إلى خلق تجارب متضاربة وانقسام عميق في آراء الموظفين حول فعاليته الحقيقية.

أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	25.7	25.7	25.7
	أوافق بشدة	33	17.6	17.6	43.3
	لا أوافق	36	19.3	19.3	62.6
	لا أوافق بشدة	39	20.9	20.9	83.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	16.6	16.6	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لأدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لأدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية

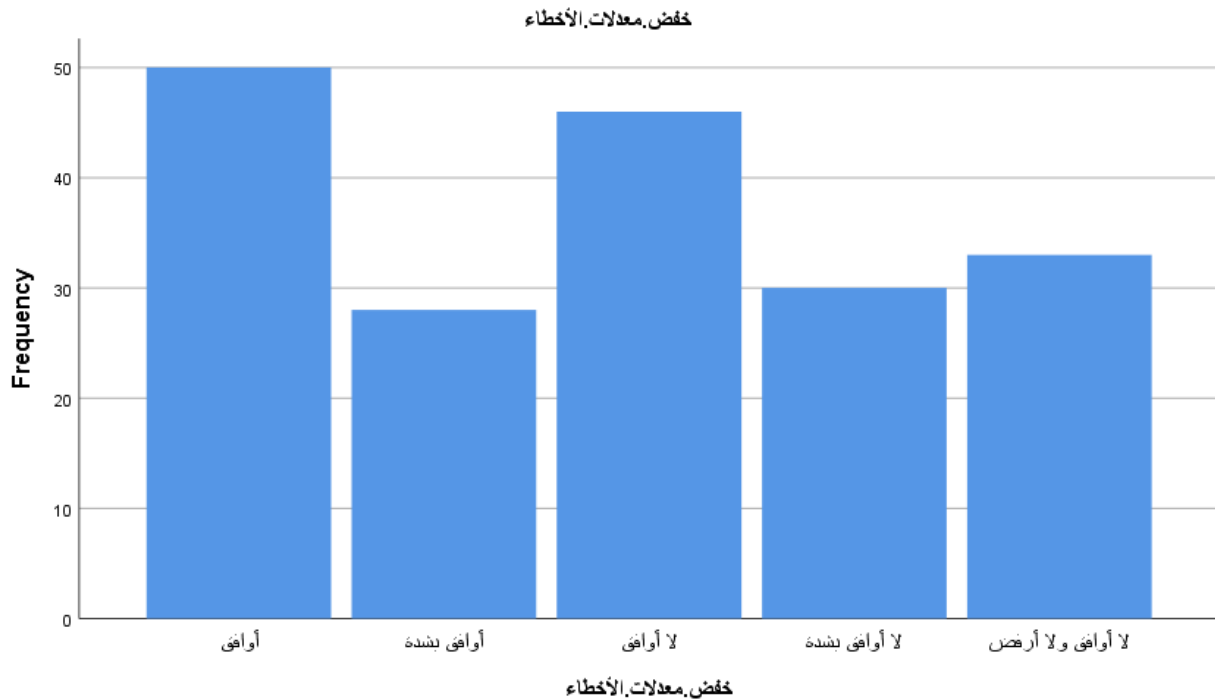
■ ساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 50، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً كخيار منفرد هو الإقرار بأن الحلول الرقمية ساهمت بالفعل في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية. هذا الشعور الإيجابي، الذي يتبناه 26.7% من العينة، يشير إلى أن هناك فئة كبيرة من الموظفين لمست تحسناً ملموساً في دقة العمليات. وعندما نضيف إليهم فئة "أوافق بشدة" (15.0%)، نجد أن إجمالي نسبة الموافقين على انخفاض الأخطاء يبلغ 41.7%، مما يؤكد وجود انطباع إيجابي لدى قطاع كبير ومؤثر من العينة. لكن، يكشف التحليل الدقيق عن واحدة من أكثر النتائج استقطاباً وتناقضاً في هذه الدراسة بأكملها، فاللافت للنظر بشكل حاد هو أن جبهة المعارضة تقف على قدم المساواة تقريباً مع جبهة التأييد. ففي المرتبة الثانية مباشرة من حيث التكرار، وبفارق ضئيل جداً، يأتي خيار "لا أوافق" بتكرار بلغ 46 مشاركاً (24.6%)، وهو عدد يكاد يطابق عدد الموافقين. وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق بشدة" (16.0%)، فإن إجمالي نسبة غير الموافقين تصل إلى 40.6%. نحن هنا أمام مشهد يكاد يكون منقسماً

إلى نصفين متساويين تمامًا: 41.7% يعتقدون أن الأخطاء انخفضت، بينما 40.6% يعتقدون العكس. هذا الانقسام العميق هو النتيجة الأهم، فهو يشير إلى أن تأثير التحول الرقمي على دقة الإجراءات هو تجربة متضاربة للغاية. فمقابل كل موظف يشعر بأن الأنظمة الجديدة قد حسّنت من الدقة، هناك موظف آخر يشعر بأنها لم تفعل ذلك، أو ربما أنها أدخلت أنواعًا جديدة من الأخطاء. ويكتمل هذا المشهد بوجود فئة محايدة كبيرة تبلغ 17.6%، مما يؤكد حالة الغموض وعدم وجود رؤية موحدة. إجمالاً، النتيجة لا تدل على نجاح أو فشل، بل تدل على انعدام الإجماع، وتكشف عن أن الوعد الذي تحمله الرقمنة بتقليل الأخطاء لم يتحقق بشكل متسق، مما خلق تجارب متناقضة وانقسامًا حادًا في آراء الموظفين حول هذا الأثر المحوري.

ساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	28	15.0	15.0	41.7
	لا أوافق	46	24.6	24.6	66.3
	لا أوافق بشدة	30	16.0	16.0	82.4
	لا أوافق ولا أرفض	33	17.6	17.6	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية.



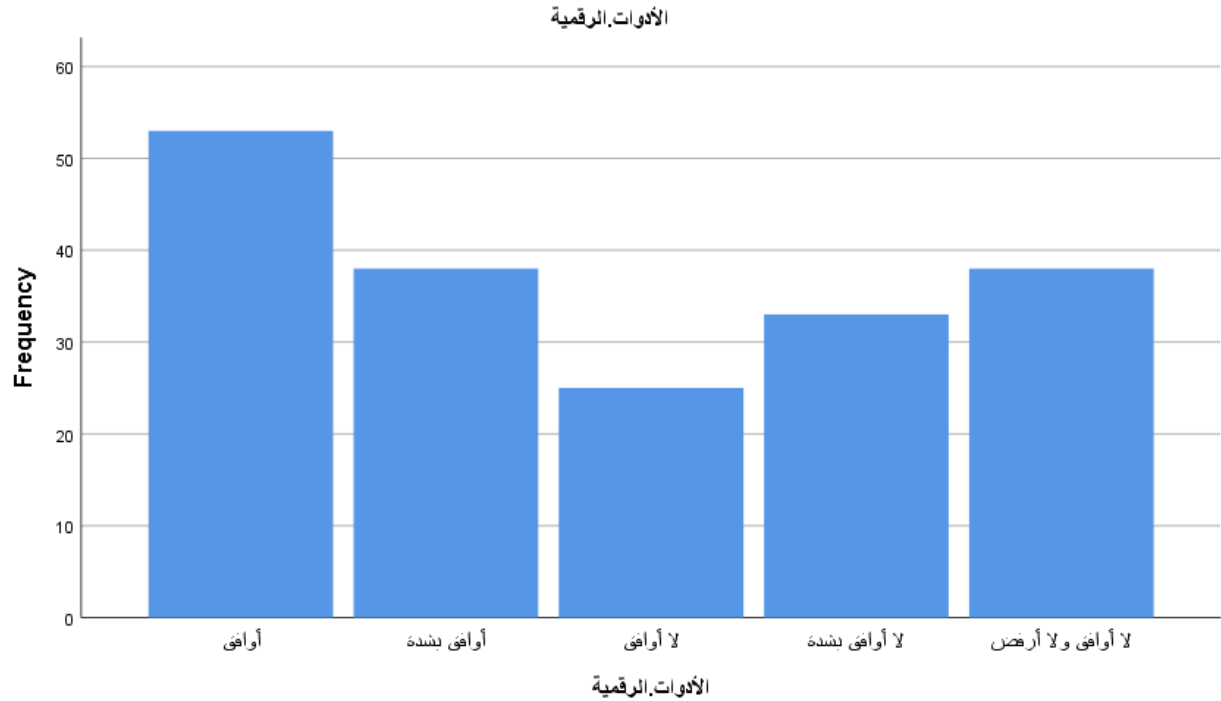
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية

■ أصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 53، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا إيجابيًا سائدًا وميلاً عامًا للاعتقاد بأن الأدوات الرقمية قد جعلت عمليات التواصل الإداري بالفعل أكثر سهولة وفاعلية. هذا الاختيار، الذي يمثل 28.3% من العينة، يشير إلى أن الفوائد المحسوسة لهذه الأدوات هي تجربة حقيقية لشريحة كبيرة من الموظفين. يتعزز هذا الانطباع الإيجابي بشكل كبير عند إضافة فئة "أوافق بشدة"، التي سجلت تكرارًا مرتفعًا بلغ 38 مشاركًا (20.3%). عند جمع هاتين الفئتين، نجد أن ما يقارب نصف العينة تمامًا (48.7%) لديهم قناعة بأن التواصل قد تحسن، مما يشكل أغلبية نسبية واضحة ويؤكد أن هناك أثرًا إيجابيًا ملموسًا للرقمنة في هذا الجانب. ولكن، يكشف التحليل الدقيق للبيانات عن صورة معقدة ومستقطبة بشكل لافت. ففي مقابل هذه الجبهة الإيجابية، نجد أن هناك كتلة كبيرة من المشاركين تقع في منطقة الحياد أو المعارضة. الأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أن فئة "لا أوافق ولا أرفض" سجلت نفس التكرار المرتفع لفئة "أوافق بشدة"، بواقع 38 مشاركًا (20.3%). هذا العدد الكبير من المحايدين هو مؤشر قوي على أن تجربة تحسين التواصل ليست شاملة، وأن هناك شريحة واسعة من الموظفين لم تشعر بتغيير حاسم، أو ربما ترى أن الأدوات الجديدة لها إيجابيات وسلبيات متوازنة. يضاف إلى هذا التعقيد وجود جبهة معارضة واضحة، حيث إن مجموع الذين اختاروا "لا أوافق" (13.4%) و"لا أوافق بشدة" (17.6%) يصل إلى 31% من العينة. هذا يعني أن ثلث الموظفين تقريبًا يشعرون بأن التواصل لم يتحسن، بل ربما أصبح أكثر صعوبة. إجمالاً، نحن أمام مشهد منقسم: نصف العينة تقريبًا يشعر بتحسن، بينما النصف الآخر إما أنه لا يرى هذا التحسن (31%) أو أنه غير قادر على الحكم (20.3%)، مما يشير إلى أن فعالية أدوات التواصل الرقمي ليست مطلقة، بل تختلف بشكل كبير حسب طبيعة العمل، أو القسم، أو قدرة الموظفين على التكيف معها.

أصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	53	28.3	28.3	28.3
	أوافق بشدة	38	20.3	20.3	48.7
	لا أوافق	25	13.4	13.4	62.0
	لا أوافق بشدة	33	17.6	17.6	79.7
	لا أوافق ولا أرفض	38	20.3	20.3	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الاحصائي لأصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية.



رسم توضيحي 12 التمثيل البياني لأصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية

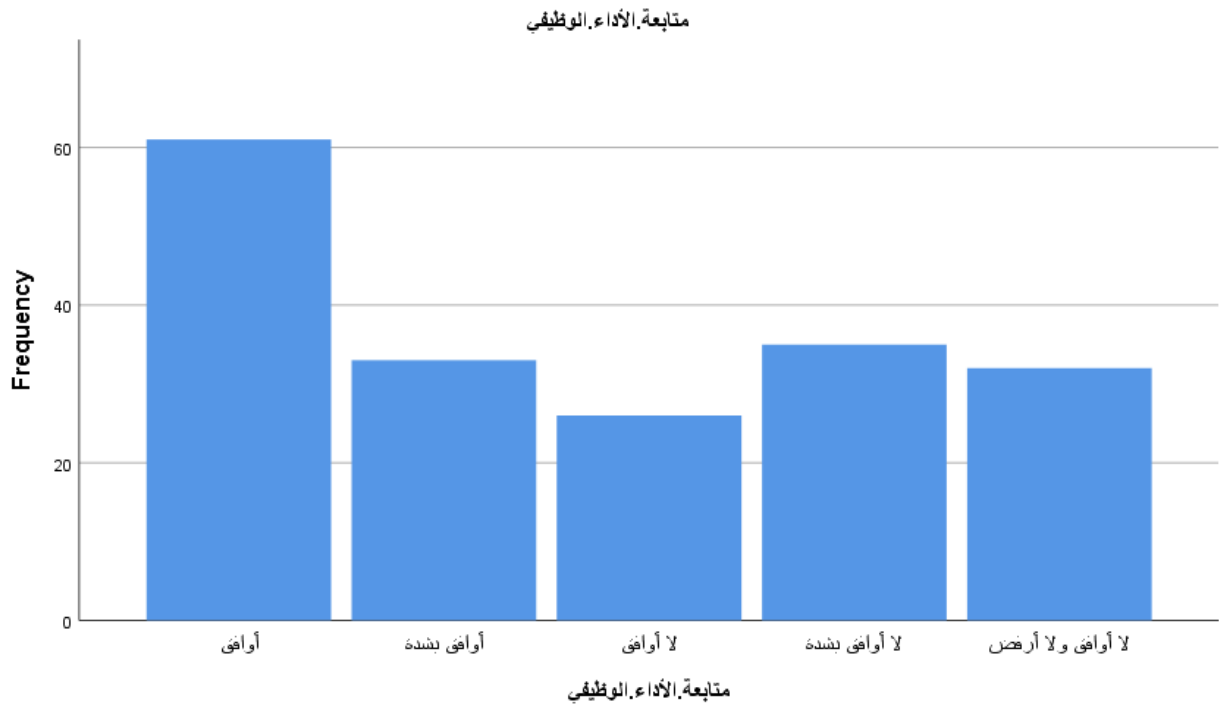
■ مكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 61، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن هناك أغلبية نسبية واضحة تؤمن بأن التقنيات الرقمية قد مكنت بالفعل من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية. هذا الاختيار، الذي يمثل ما يقارب ثلث العينة (32.6%)، يشير إلى أن هناك فئة كبيرة من الموظفين تشعر بوجود آليات أفضل لمتابعة وتقييم أدائهم بفضل الرقمنة. وتتعزز هذه النتيجة بشكل كبير عند إضافة فئة "أوافق بشدة" (17.6%)، حيث نصل إلى أن نصف العينة تمامًا (50.3%) لديهم قناعة إيجابية بهذا التحسن، مما يشكل أغلبية واضحة ويعطي انطباعًا بأن هذا الجانب من التحول الرقمي قد حقق نجاحًا ملموسًا. ومع ذلك، فإن التحليل الدقيق للبيانات يكشف عن مشهد معقد ومستقطب بشكل لافت. فاللافت للنظر أن ثاني أعلى تكرار في الجدول لم يأتي ضمن فئات الموافقة، بل كان لخيار "لا أوافق بشدة"، الذي سجل 35 مشاركا (18.7%). هذه النتيجة القوية تشير إلى وجود جبهة معارضة شديدة ومقتنعة بأن التقنيات الرقمية لم تحسن متابعة الأداء، بل ربما زادت سوءًا أو تعقيدًا. وعندما نضيف إليهم فئة "لا أوافق" (13.9%)، نجد أن إجمالي نسبة المعارضين يصل إلى 32.6%، أي ما يعادل ثلث العينة تمامًا، وهي نسبة

كبيرة ومؤثرة تقف في مواجهة الأغلبية المؤيدة. يضاف إلى هذا الانقسام وجود فئة محايدة لا يستهان بها تبلغ 17.1%، مما يعكس حالة من عدم اليقين أو عدم التأثير المباشر بهذه التقنيات لدى شريحة من الموظفين. إجمالاً، نحن أمام نتيجة منقسمة: أغلبية واضحة (50.3%) تشعر بالتحسن، وأقلية كبيرة وقوية (32.6%) تشعر بالعكس تمامًا. هذا الاستقطاب يشير إلى أن أدوات متابعة الأداء الرقمية قد تكون فعالة لبعض الوظائف أو الإدارات، بينما هي غير فعالة أو حتى سلبية لأخرى، مما يخلق تجارب متباينة ويمنع تكوين إجماع حول فائدتها الحقيقية.

مكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	61	32.6	32.6	32.6
	أوافق بشدة	33	17.6	17.6	50.3
	لا أوافق	26	13.9	13.9	64.2
	لا أوافق بشدة	35	18.7	18.7	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.1	17.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لمكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية.



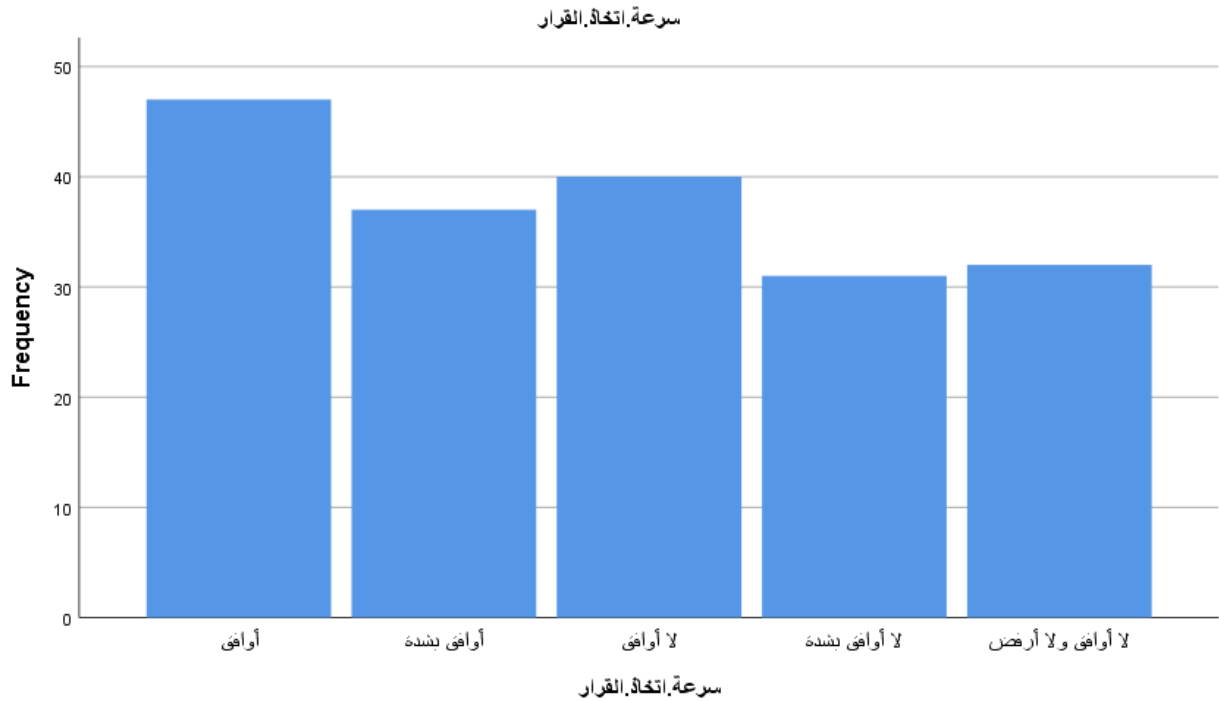
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية

■ ساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 47، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعًا كخيار فردي هو الإقرار بأن التحول الرقمي قد ساعد بالفعل على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية. هذا الاعتقاد، الذي يتبناه ربع العينة (25.1%)، يشير إلى أن هناك فئة من الموظفين تشعر بأن الوصول إلى البيانات والمعلومات أصبح أسرع، مما يسهل اتخاذ القرارات. وعندما نضيف إليهم فئة "أوافق بشدة" (19.8%)، نجد أن إجمالي نسبة الموافقين على هذا التحسن يبلغ 44.9%، مما يؤكد وجود انطباع إيجابي ملموس لدى قطاع كبير من العينة بأن الرقمنة قد سرعت من وتيرة العمل. ولكن، يكشف التحليل الدقيق عن واحدة من أكثر النتائج تنازعًا واستقطابًا في هذه الدراسة، فالالفت للنظر بشكل كبير هو أن جبهة المعارضة قوية ومنظمة بشكل يكاد يوازي جبهة التأييد. ففي المرتبة الثانية مباشرة من حيث التكرار، يأتي خيار "لا أوافق" بتكرار بلغ 40 مشاركًا (21.4%)، وهو عدد قريب جدًا من الموافقين. وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق بشدة" (16.6%)، فإن إجمالي نسبة غير الموافقين تصل إلى 38%. هذا يعني أننا أمام مشهد شديد الانقسام: 45% تقريبًا يرون أن السرعة قد تحسنت، بينما 38% يرون العكس تمامًا. هذا الصراع الحاد في الآراء هو النتيجة الأهم، فهو يشير إلى أن تجربة التحول الرقمي فيما يخص اتخاذ القرار هي تجربة متضاربة للغاية. فبينما يستفيد فريق من تدفق المعلومات لاتخاذ قرارات أسرع، قد يجد فريق آخر أن الأنظمة الجديدة أدت إلى زيادة البيروقراطية الرقمية أو تعقيد الإجراءات، مما أبطأ من عملية اتخاذ القرار. ويكتمل هذا المشهد بوجود فئة محايدة كبيرة تبلغ 17.1%، مما يعزز حالة الغموض ويؤكد عدم وجود تجربة موحدة. إجمالاً، النتيجة لا تشير إلى نجاح أو فشل، بل إلى انعدام الإجماع، وتكشف عن أن تأثير الرقمنة على سرعة اتخاذ القرار هو ساحة معركة بين تجارب إيجابية وأخرى سلبية، دون وجود نصر واضح لأي من الطرفين.

ساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	25.1	25.1	25.1
	أوافق بشدة	37	19.8	19.8	44.9
	لا أوافق	40	21.4	21.4	66.3
	لا أوافق بشدة	31	16.6	16.6	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.1	17.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الاحصائي لساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني يساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية

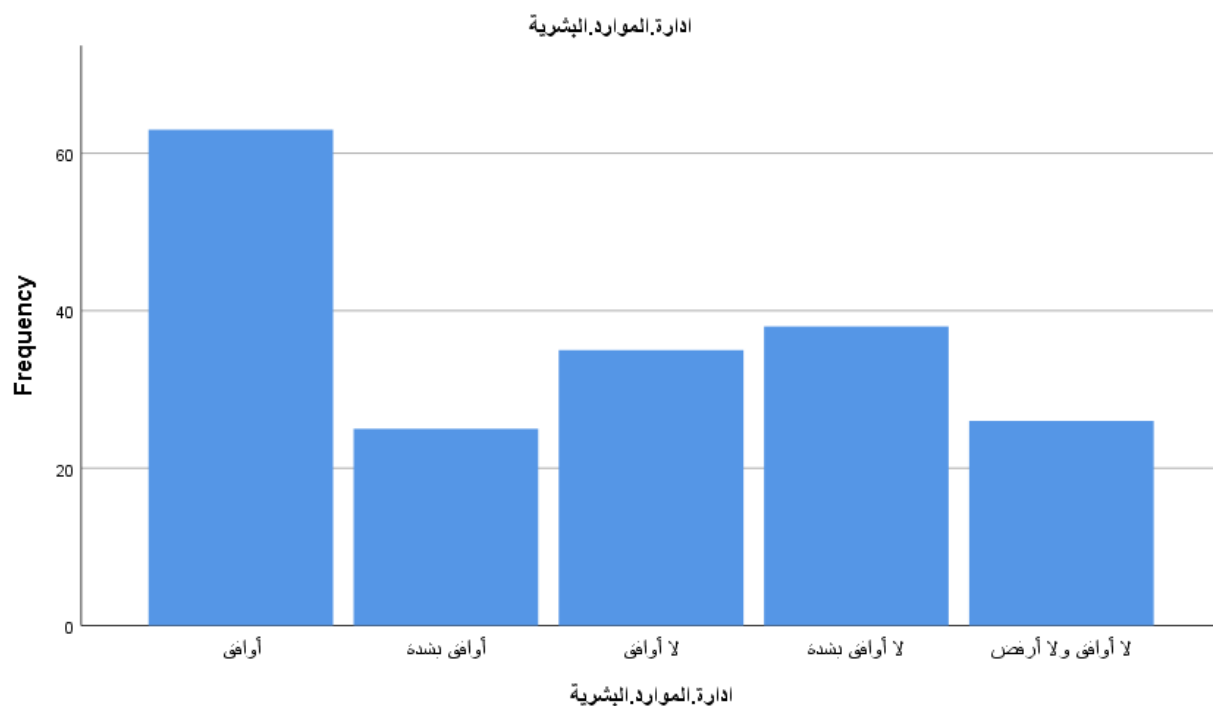
■ أتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 63، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً كخيار فردي هو الإقرار بأن التحول الرقمي قد أتاح إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى. هذا الاعتقاد، الذي يتبناه ثلث العينة (33.7%)، يؤسس لانطباع أولي إيجابي، وعند جمع هذه الفئة مع فئة "أوافق بشدة" (13.4%)، نجد أن إجمالي المؤيدين يصل إلى 47.1%، مما يؤكد أن ما يقارب نصف الموظفين يشعرون بتحسن ملموس في كفاءة إدارة الموارد البشرية بفضل الرقمنة. ولكن، يكشف التحليل عن واحدة من أكثر النتائج استقطاباً في هذه الدراسة، فاللغات للنظر بشكل حاد هو أن ثاني أعلى تكرار في الجدول لم يأت من فئات الموافقة، بل من فئة "لا أوافق بشدة" التي سجلت 38 مشاركاً (20.3%). هذه النتيجة تشير إلى وجود جبهة معارضة قوية ومقتنعة بفشل الرقمنة في تحقيق الكفاءة الموعودة. وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق" (18.7%)، فإن إجمالي نسبة غير الموافقين يصل إلى 39%، وهي نسبة ضخمة تكاد تعادل نسبة الموافقين. نحن هنا أمام مشهد منقسم بشكل حاد: فريق يرى أن الكفاءة قد تحققت، وفريق آخر بنفس الحجم تقريباً يرى العكس تماماً. هذا الانقسام العميق يشير إلى أن تجربة رقمنة الموارد البشرية هي تجربة

متناقضة، فبينما يستفيد قسم من الموظفين، يعاني قسم آخر من تعقيدات أو عدم فعالية الأنظمة الجديدة. ويكتمل هذا المشهد بوجود فئة محايدة تبلغ 13.9%، مما يعزز حالة عدم الإجماع ويشير إلى أن هناك شريحة لم تتأثر بشكل واضح. إجمالاً، النتيجة لا تعبر عن نجاح واضح، بل عن معركة آراء متكافئة، وتكشف أن وعد التحول الرقمي بتحسين كفاءة الموارد البشرية لم يتحقق بشكل شامل، بل أدى إلى خلق تجارب متضاربة وانقسام حاد في صفوف الموظفين.

أتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	63	33.7	33.7	33.7
	أوافق بشدة	25	13.4	13.4	47.1
	لا أوافق	35	18.7	18.7	65.8
	لا أوافق بشدة	38	20.3	20.3	86.1
	لا أوافق ولا أرفض	26	13.9	13.9	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الاحصائي لأتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى.



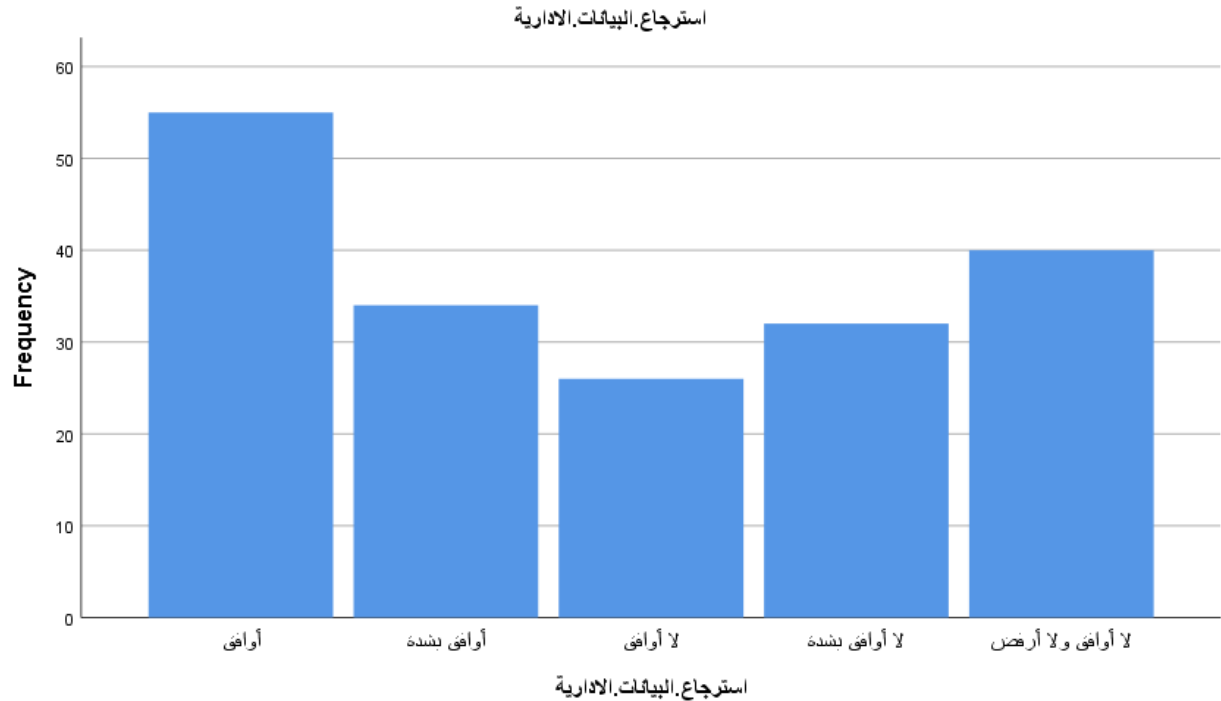
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لأتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى

■ تسهيل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 55، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً كخيار فردي هو الإقرار بأن النظم الرقمية تسهل بالفعل عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية. هذا الاعتقاد، الذي يتبناه حوالي 30% من العينة، يتعزز أكثر عند إضافة فئة "أوافق بشدة" (18.2%)، ليصل إجمالي المؤيدين إلى ما يقارب نصف العينة (47.6%)، مما يؤكد وجود انطباع إيجابي ملموس لدى قطاع كبير بأن الوصول إلى المعلومات قد أصبح أسهل وأكثر كفاءة. ولكن، يكشف التحليل الدقيق عن صورة شديدة التعقيد والغموض، فاللافت للنظر بشكل حاد هو أن ثاني أعلى تكرار في الجدول لم يأت من جهة المعارضة، بل من فئة "لا أوافق ولا أرفض" المحايدة، التي سجلت 40 مشاركاً (21.4%). هذه النسبة المرتفعة جداً من الحياد هي مؤشر قوي على وجود تجربة مختلطة أو نقص في الوضوح لدى شريحة كبيرة؛ فهم إما يرون أن للأنظمة إيجابيات وسلبيات متوازنة، أو أنهم لا يستخدمونها بما يكفي للحكم عليها بشكل قاطع. يضاف إلى هذا الغموض وجود جهة معارضة واضحة، حيث إن مجموع الذين اختاروا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" يصل إلى 31% من العينة، مما يعني أن ثلث الموظفين تقريباً يواجهون صعوبات فعلية في استخدام هذه النظم ويعتقدون أنها لم تسهل عملهم. إجمالاً، النتيجة لا تعبر عن نجاح كاسح، بل عن مشهد منقسم؛ فبينما يستفيد نصف العينة تقريباً من سهولة الوصول للبيانات، يواجه النصف الآخر إما صعوبات مباشرة (31%) أو تجربة غير حاسمة (21.4%)، مما يشير إلى أن فعالية أنظمة الأرشفة والاسترجاع ليست موحدة وتعتمد بشكل كبير على المستخدم أو طبيعة البيانات المطلوبة.

تسهيل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	55	29.4	29.4	29.4
	أوافق بشدة	34	18.2	18.2	47.6
	لا أوافق	26	13.9	13.9	61.5
	لا أوافق بشدة	32	17.1	17.1	78.6
	لا أوافق ولا أرفض	40	21.4	21.4	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الإحصائي لتسهيل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية.



رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتسهيل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية

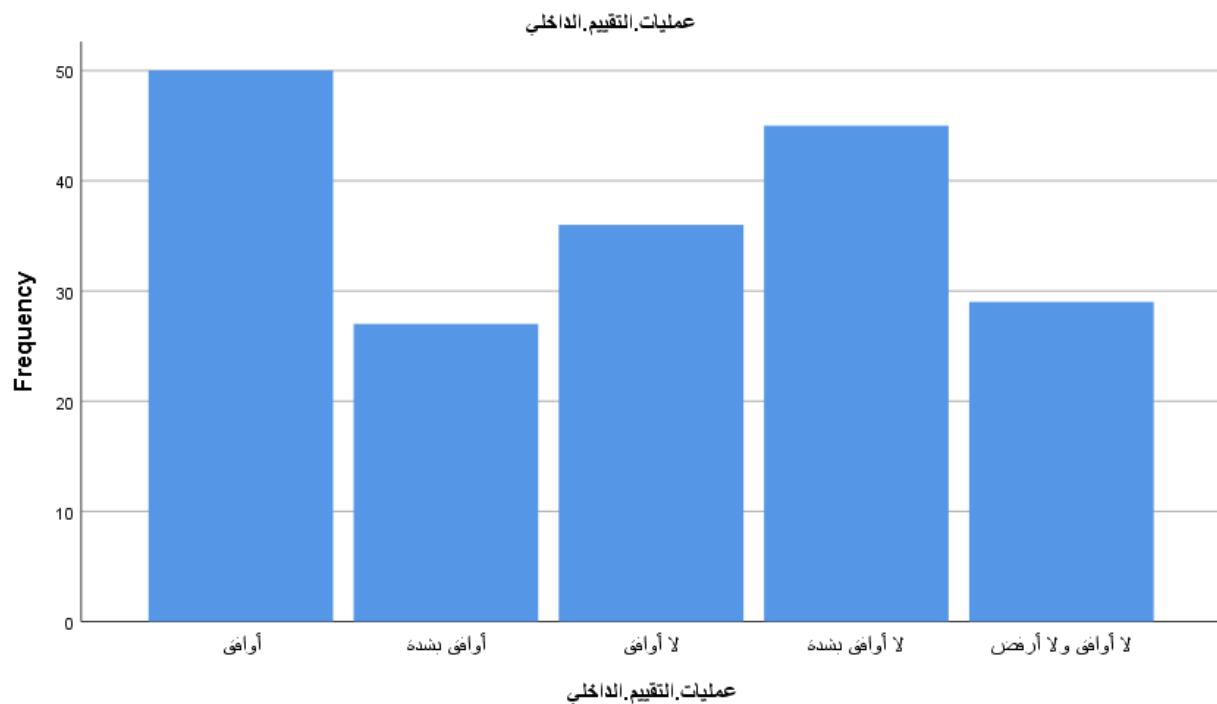
■ يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 50، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً كخيار فردي هو الإقرار باستخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي. هذا الاعتقاد، الذي يتبناه 26.7% من العينة، وعند جمعه مع فئة "أوافق بشدة" (14.4%)، يصل إجمالي المؤيدين إلى 41.1%، مما يشير إلى أن هناك انطباعاً إيجابياً لدى شريحة كبيرة. ولكن، يكشف التحليل الدقيق عن نتيجة هي الأكثر إثارة للدهشة والاستقطاب في هذه الدراسة، فاللافت للنظر بشكل حاد هو أن جبهة المعارضة ليست فقط قوية، بل هي في الواقع تتفوق عددياً على جبهة المؤيدين. فئة "لا أوافق بشدة" وحدها سجلت 45 مشاركاً (24.1%)، وهو ثاني أعلى تكرار في الجدول، وإذا أضفنا إليهم فئة "لا أوافق" (19.3%)، فإن إجمالي نسبة غير الموافقين يصل إلى 43.4%. هذا يعني أننا أمام مشهد متناقض تماماً: فرغم أن "أوافق" هو الخيار الفردي الأعلى، إلا أن الاعتقاد الجماعي الأكبر يميل نحو النفي. هذا الانقسام العميق يشير إلى أن وعود استخدام التحليلات الرقمية في التقييم إما أنها لم تطبق على نطاق واسع، أو أن تأثيرها غير ملموس للغالبية، أو أنها تثير مقاومة وشكوكاً لدى فريق كبير يشعر بأنها لا تستخدم بالشكل

الصحيح. يكتمل هذا المشهد بوجود فئة محايدة تبلغ 15.5%، مما يؤكد غياب أي إجماع. إجمالاً، النتيجة لا تدل على نجاح التحليلات الرقمية في تحسين التقييم، بل على العكس، تكشف عن فشل في تحقيق هذا الهدف بشكل مقنع، مما أدى إلى انقسام حاد في الآراء وتكوين جبهة معارضة قوية تفوق في حجمها وتأثيرها جبهة المؤيدين.

يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	27	14.4	14.4	41.2
	لا أوافق	36	19.3	19.3	60.4
	لا أوافق بشدة	45	24.1	24.1	84.5
	لا أوافق ولا أرفض	29	15.5	15.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لبيانات استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي.



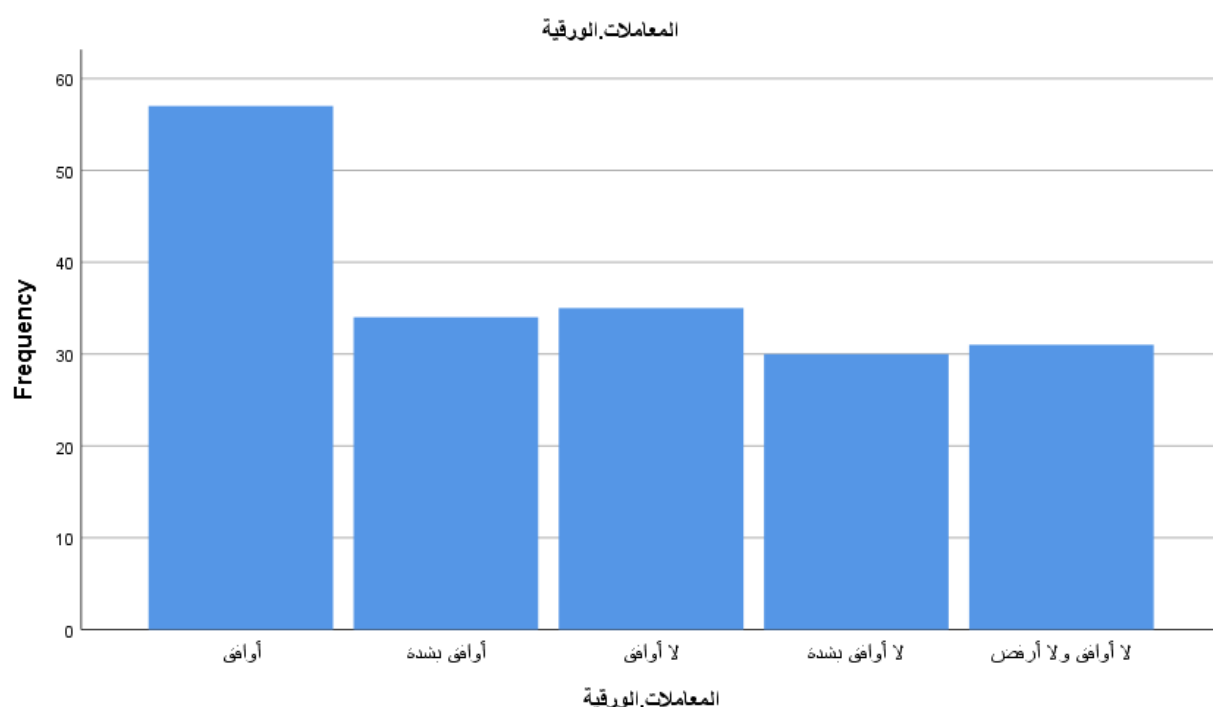
رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لبيانات استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي

■ ساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 57، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن الرأي الأكثر شيوعاً هو الإقرار الصريح بأن التحسينات الرقمية قد نجحت بالفعل في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. يتعزز هذا النجاح بشكل كبير عند إضافة فئة "أوافق بشدة" (18.2%)، ليصل إجمالي المؤيدين إلى ما يقارب نصف العينة تمامًا (48.7%)، مما يشكل أغلبية نسبية واضحة ويؤكد أن هدف "المكتب الورقي" هو حقيقة ملموسة لشريحة كبيرة من الموظفين، وهي واحدة من أكثر النتائج إيجابية في هذه الدراسة. ولكن، على الرغم من هذا الاتجاه الإيجابي الواضح، تكشف البيانات عن وجود جبهة معارضة منظمة وقوية، حيث إن مجموع الذين اختاروا "لا أوافق" (18.7%) و "لا أوافق بشدة" (16.0%) يصل إلى أكثر من ثلث العينة (34.7%). هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن تجربة التخلص من الورق ليست شاملة، وأن هناك إدارات أو عمليات معينة لا تزال تعتمد بشكل كبير على الإجراءات التقليدية، أو أن بعض الأنظمة الرقمية قد تكون معقدة لدرجة تدفع الموظفين للعودة إلى الورق. يكتمل المشهد بوجود فئة محايدة (16.6%)، مما قد يعكس طبيعة وظائف بعض المشاركين التي لا تتضمن معاملات ورقية كثيرة من الأساس. إجمالاً، تشير النتائج إلى نجاح ملموس في تقليل المعاملات الورقية، وهو أحد أبرز إنجازات التحول الرقمي كما يراها المشاركون. ومع ذلك، فإن وجود ثلث معارض يؤكد أن الرحلة نحو الرقمنة الكاملة لم تنته بعد وأن هناك جيوب مقاومة أو عمليات لم تصلها رياح التغيير بنفس القوة.

ساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	57	30.5	30.5	30.5
	أوافق بشدة	34	18.2	18.2	48.7
	لا أوافق	35	18.7	18.7	67.4
	لا أوافق بشدة	30	16.0	16.0	83.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	16.6	16.6	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الإحصائي لساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية

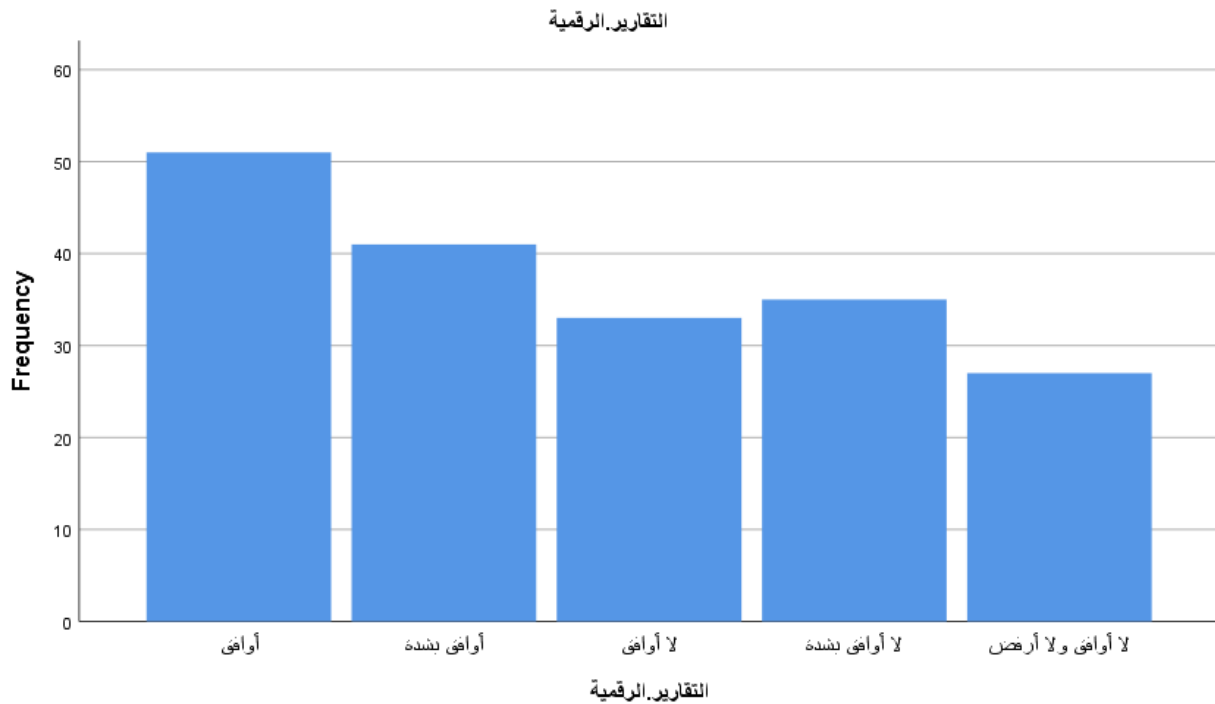
■ تعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء.

من الواضح أن أكبر قيمة هي 51، والتي تمثل تكرار المشاركين الذين اختاروا "أوافق"، وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا إيجابيًا سائدًا وميلاً واضحًا للاعتقاد بأن إدارة البنك تعتمد بالفعل على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء. هذا الاختيار، الذي يمثل 27.3% من العينة، يتعزز بشكل كبير عند إضافة فئة "أوافق بشدة"، التي سجلت ثاني أعلى تكرار في الجدول بواقع 41 مشاركًا (21.9%). عند جمع هاتين الفئتين، نجد أن نصف العينة تقريبًا (49.2%) لديهم قناعة بوجود هذا الاعتماد، مما يشكل أغلبية نسبية واضحة ويؤكد أن التحول نحو الإدارة المستندة إلى البيانات هو حقيقة ملموسة وملاحظة من قبل قطاع كبير من الموظفين. ولكن، على الرغم من قوة هذا الاتجاه الإيجابي، تكشف البيانات عن وجود انقسام حاد وجهة معارضة قوية لا يمكن تجاهلها. فالالفت للنظر أن مجموع الذين اختاروا "لا أوافق" (17.6%) و"لا أوافق بشدة" (18.7%) يصل إلى أكثر من ثلث العينة (36.3%). هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن تجربة الاعتماد على التقارير الرقمية ليست شاملة أو مقنعة للجميع، وأن هناك فئة كبيرة من الموظفين لا ترى هذا التوجه في إدارتها، أو ربما ترى أن التقارير المستخدمة شكلية وغير مؤثرة. يكتمل هذا المشهد بوجود فئة محايدة تبلغ 14.4%، مما

يعزز حالة عدم الإجماع. إجمالاً، تشير النتائج إلى نجاح واضح في ترسيخ فكرة الاعتماد على التقارير الرقمية لدى نصف الموظفين تقريباً، لكنها تكشف في الوقت ذاته عن وجود فجوة كبيرة، حيث إن أكثر من ثلث الموظفين لا يزالون يشككون في هذا التوجه أو ينفونه تمامًا، مما يستدعي النظر في أسباب هذا الانقسام في الرؤية حول ممارسات الإدارة العليا.

تعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	27.3	27.3	27.3
	أوافق بشدة	41	21.9	21.9	49.2
	لا أوافق	33	17.6	17.6	66.8
	لا أوافق بشدة	35	18.7	18.7	85.6
	لا أوافق ولا أرفض	27	14.4	14.4	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الاحصائي لتعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء.



رسم توضيحي 19: التمثيل لابياني لتعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء

■ تحليل الموثوقية والمصدقية

من الواضح أن القيمة الأبرز في هذا التحليل هي معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) البالغ 0.752، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة جيدة ومقبولة من الموثوقية والثبات. يعكس هذا المعامل مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وبما أن القيمة المحسوبة تتجاوز الحد المتعارف عليه وهو 0.70، فيمكننا القول بثقة إن الفقرات الثماني عشرة (N of Items = 18) التي يتكون منها الاستبيان تقيس جميعها نفس المفهوم الأساسي (وهو في هذه الحالة محاور التحول الرقمي) بشكل متسق ومستقر. بعبارة أخرى، لو تم إعادة تطبيق نفس الاستبيان في ظروف مشابهة، فمن المرجح أن يعطي نتائج متقاربة، مما يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها في التحليلات السابقة. ويدعم هذه النتيجة ما ورد في جدول "ملخص معالجة الحالات" (Case Processing Summary)، الذي يوضح أن جميع الحالات البالغ عددها 187 قد تم تحليلها (Valid = 100%)، وأنه لم يتم استبعاد أي حالة (Excluded = 0)، مما يعني أن التحليل قد تم على كامل العينة دون وجود بيانات مفقودة، وهذا يزيد من قوة وموثوقية معامل الثبات الذي تم الحصول عليه.

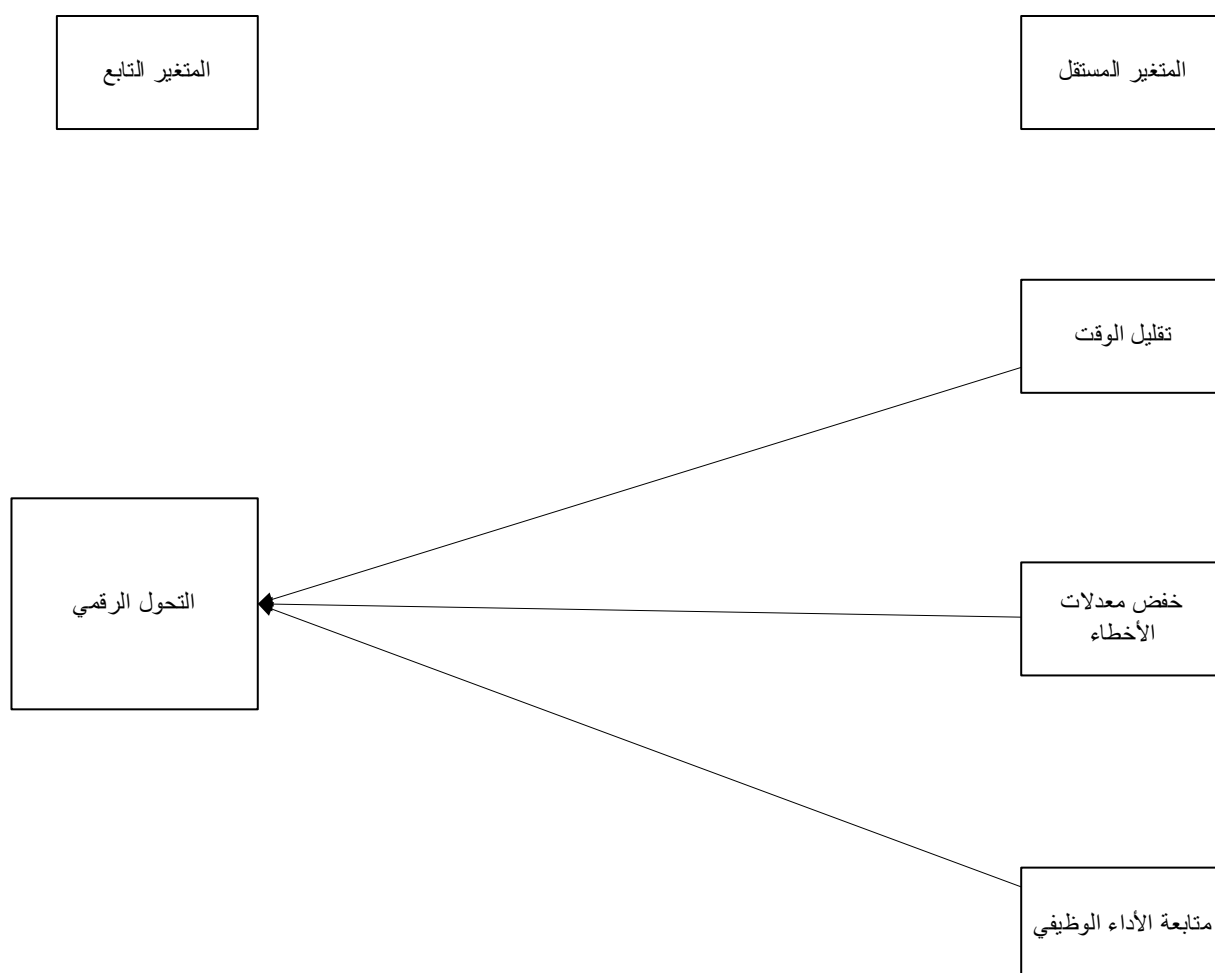
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	187	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	187	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 20: ملخص معالجة القضية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.752	.723	18

جدول 21: تحليل الموثوقية والمصداقية

متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 20: متغيرات الدراسة

■ تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

تُعد الجداول المتقاطعة (Cross Tabulation Tables) من الأدوات الإحصائية الفعّالة في تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر داخل الدراسة، وخصوصًا عندما تكون البيانات من نوع اسمي أو رتبي. وتُستخدم هذه الجداول في عرض البيانات بطريقة تسهّل مقارنة توزيع القيم بين الفئات المختلفة لكل متغير، مما يساعد على تحديد الاتجاهات والأنماط المحتملة في العلاقات بين المتغيرات.

في إطار هذه الدراسة، تم بناء جداول تقاطع لعدد من المتغيرات الأساسية، مثل مستوى تطبيق التحول الرقمي من جهة، ودرجة كفاءة العمليات الإدارية من جهة أخرى. وقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المؤسسات التي تطبق أنظمة رقمية بشكل كامل قد سجلت مستويات عالية من الكفاءة، بينما انخفضت هذه النسبة في المؤسسات ذات التطبيق المحدود للتحول الرقمي.

كما تم تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وعدد الموظفين أو سنوات الخبرة، وظهر من الجداول المتقاطعة أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة كانوا أكثر تفاعلًا مع الأنظمة الرقمية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تعزيز التدريب والتأهيل الرقمي المستمر لجميع فئات العاملين.

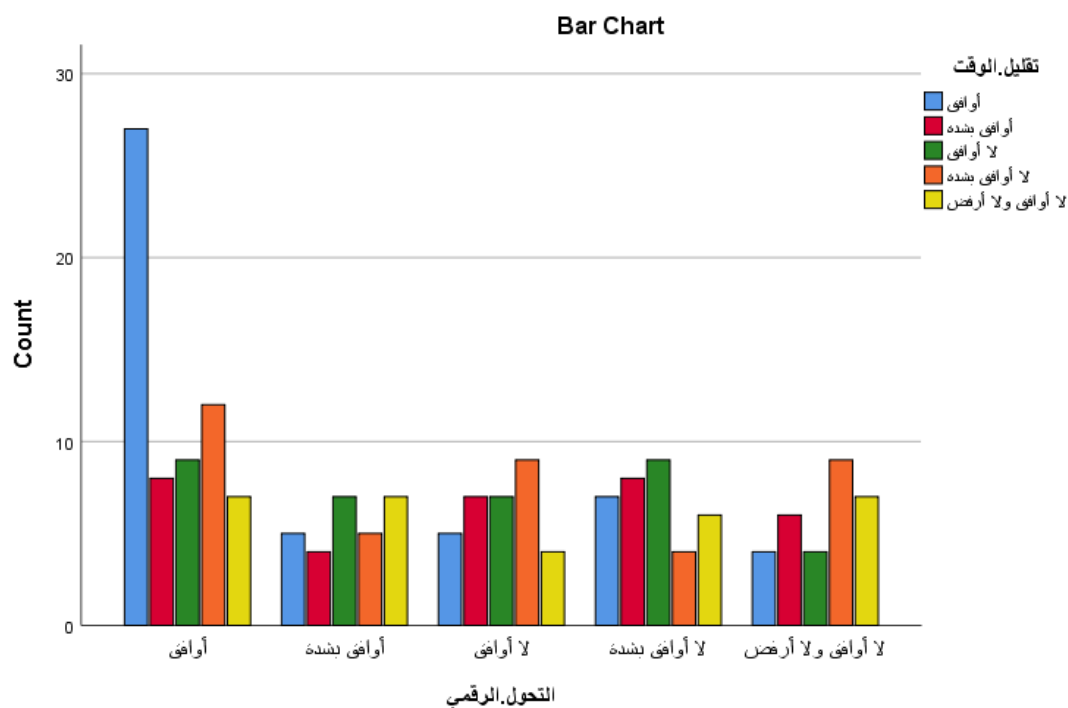
وتُستخدم هذه الجداول جنبًا إلى جنب مع اختبارات معنوية مثل اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لقياس دلالة العلاقة بين المتغيرات، مما يدعم الاستنتاجات العلمية حول الارتباط أو التأثير المتبادل بين عناصر الدراسة.

■ دور التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

من الواضح أن النتيجة المحورية في هذا التحليل هي قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) لاختبار كاي تربيع بيرسون (Pearson Chi-Square) ، والتي بلغت 0.104. وهذه القيمة، كونها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عالمياً وهو 0.05، تدل بشكل قاطع على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيد الدراسة (على الأرجح متغير يمثل فئات عمرية أو وظيفية ومتغير آخر يمثل الآراء حول دور التحول الرقمي في تقليل الوقت). بعبارة أخرى، بناءً على هذا الاختبار العام، لا يمكننا أن نستنتج أن هناك ارتباطاً حقيقياً ومؤكداً بين هذين المتغيرين في مجتمع الدراسة؛ فالفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة لا يمكن رفضها. ولكن، يكشف الجدول عن نتيجة أكثر عمقاً وإثارة للاهتمام عند النظر إلى اختبار "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) "فهنا، بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.017، وهي قيمة أصغر بكثير من 0.05، مما يجعلها دالة إحصائية وبقوة. وهذا يدل على أنه على الرغم من عدم وجود علاقة عامة، إلا أن هناك اتجاهًا خطيًا واضحًا ومهمًا بين المتغيرين، بافتراض أن كلاهما متغير ترتيبي (مثل سلم موافقة أو فئات عمرية). يمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفعت فئة المشاركين في متغير ما، ارتفعت أو انخفضت استجاباتهم في المتغير الآخر بشكل متدرج ومنتظم. إجمالاً، النتيجة الرئيسية هي أنه لا توجد علاقة إحصائية شاملة، ولكن هناك دليل قوي على وجود علاقة اتجاهية خطية، مما يستدعي مزيداً من البحث لفهم طبيعة هذا الاتجاه.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.386 ^a	4	.104
Likelihood Ratio	22.833	4	.118
Linear-by-Linear Association	5.728	1	.017
N of Valid Cases	187		
a. 3 cells (12.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.64.			

جدول 22: دور التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق للعمليات الإدارية في البنوك السعودية



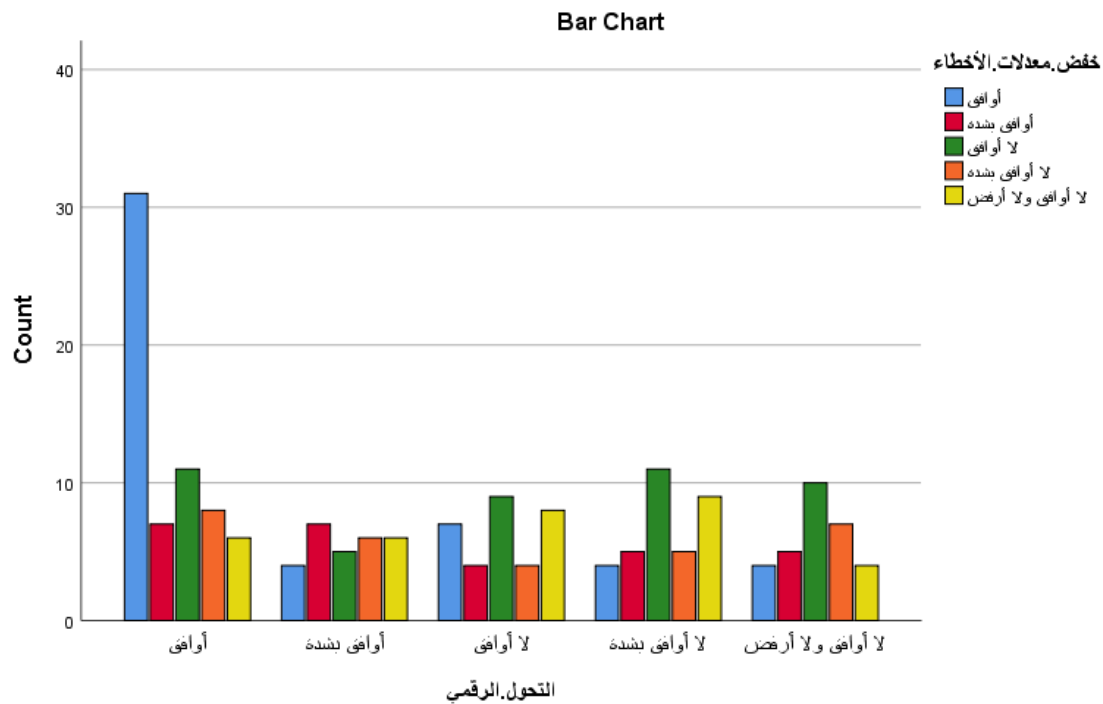
رسم توضيحي 21: دور التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

■ دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

من الواضح أن النتيجة الأكثر دلالة وأهمية في هذا التحليل هي قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) لاختبار كاي تربيع بيرسون، والتي بلغت 0.008. وهذه القيمة، كونها أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عالميًا وهو 0.05، تدل بشكل قاطع وحاسم على وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيد الدراسة، أي أن الاختلاف في آراء المشاركين حول دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء ليس وليد الصدفة، بل هو مرتبط بشكل منهجي بالمتغير الآخر (مثل الفئة العمرية أو المستوى الوظيفي). هذا الاستنتاج يتعزز بشكل أكبر عند النظر إلى نتيجة اختبار "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association)، الذي أظهر مستوى دلالة أكثر قوة بلغ 0.001. هذه النتيجة لا تؤكد وجود العلاقة فحسب، بل تكشف عن طبيعتها، حيث تشير إلى وجود اتجاه خطي ومنظم في هذه العلاقة. بمعنى آخر، يمكن القول بثقة إنه كلما تغيرت فئة المشارك في المتغير الأول (مثلاً، كلما تقدم في العمر أو ارتفع في السلم الوظيفي)، فإن رأيه حول خفض الأخطاء يتغير معه بشكل متدرج ومنظم، إما بالزيادة أو النقصان. إجمالاً، يقدم هذا التحليل دليلاً إحصائياً قوياً لا يمكن دحضه على وجود علاقة ارتباطية منظمّة وموجهة بين المتغيرين، مما يجعل فهم هذه العلاقة أمراً محورياً لتفسير النتائج العامة للدراسة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.719 ^a	3	.008
Likelihood Ratio	31.745	3	.011
Linear-by-Linear Association	11.369	1	.001
N of Valid Cases	187		
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.19.			

جدول 23: دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء للعمليات الإدارية في البنوك السعودية



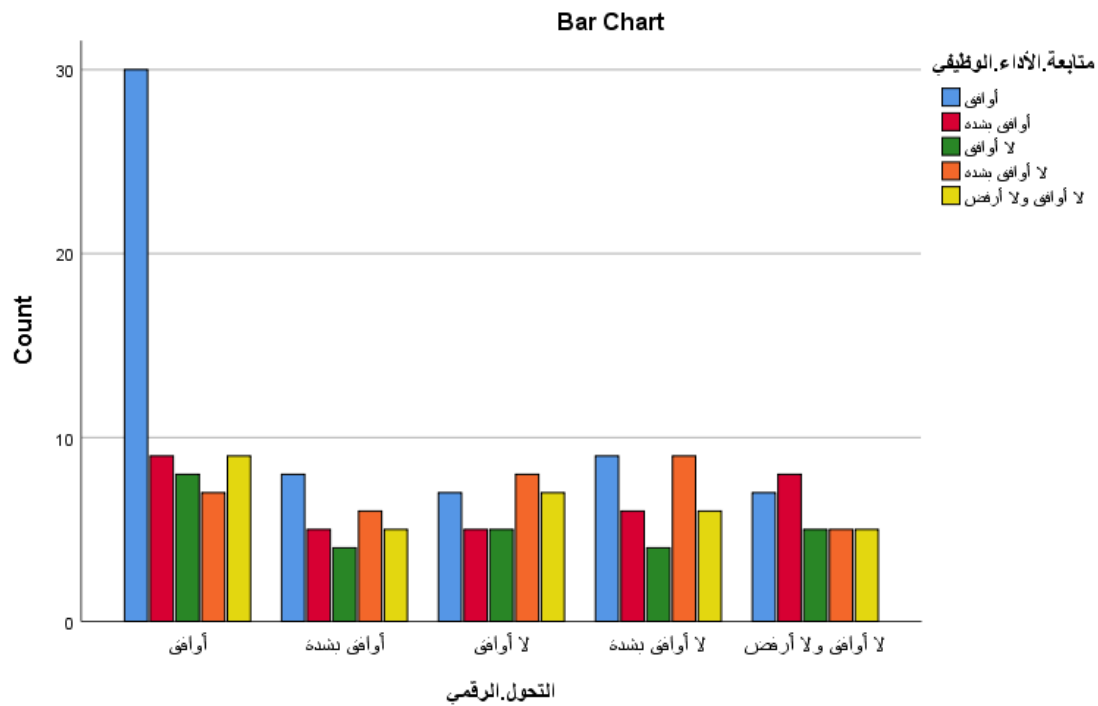
رسم توضيحي 22: دور التحول الرقمي في خفض معدلات الأخطاء للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

■ دور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

من الواضح أن النتيجة المحورية في هذا التحليل هي قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) لاختبار كاي تربيع بيرسون، والتي بلغت 0.620. وهذه القيمة، كونها أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عالميًا وهو 0.05، تدل بشكل قاطع وحاسم على عدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيد الدراسة. بمعنى آخر، لا يمكننا أن نستنتج أن الاختلاف في آراء المشاركين حول دور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي يعود إلى اختلاف فئاتهم (سواء كانت عمرية أو وظيفية)، بل إن أي فروقات مرصودة هي على الأرجح وليدة الصدفة البحتة ولا تعكس ارتباطًا حقيقيًا في مجتمع الدراسة. ويتعزز هذا الاستنتاج عند النظر إلى اختبار "الارتباط الخطي Linear-by-Linear" (Association)، الذي أظهر مستوى دلالة بلغ 0.059. فرغم أن هذه القيمة قريبة جدًا من الحد الفاصل 0.05، إلا أنها لا تزال أعلى منه، مما يؤكد فنيًا عدم وجود اتجاه خطي دال إحصائيًا. يمكن وصف هذه النتيجة بأنها "هامشية" أو "تقترب من الدلالة"، مما قد يلمح إلى وجود أثر طفيف جدًا أو اتجاه ضعيف، لكنه ليس قويًا بما يكفي لتأكيد إحصائيًا. إجمالًا، النتيجة النهائية لهذا التحليل هي نتيجة سلبية واضحة؛ فلا يوجد دليل إحصائي يدعم وجود علاقة من أي نوع، سواء كانت عامة أو خطية، بين المتغيرين، مما يعني أن آراء المشاركين حول هذا المحور متجانسة عبر الفئات المختلفة ولا تتأثر بها.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.708 ^a	4	.620
Likelihood Ratio	13.398	4	.643
Linear-by-Linear Association	3.569	1	.059
N of Valid Cases	187		
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.89.			

جدول 24: الوصف الاحصائي لدور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي للعمليات الإدارية في البنوك السعودية



رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لدور التحول الرقمي في متابعة الأداء الوظيفي للعمليات الإدارية في البنوك السعودية

■ تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

من الواضح أن النتيجة المحورية في هذا التحليل هي قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) لنموذج الانحدار ككل في جدول تحليل التباين (ANOVA) ، والتي بلغت 0.012. وهذه القيمة، كونها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، تدل بشكل قاطع على أن نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرات المستقلة (تقليل الوقت، خفض معدلات الأخطاء، متابعة الأداء الوظيفي، وغيرها) له تأثير حقيقي ومهم إحصائيًا في تفسير المتغير التابع وهو "التحول الرقمي"، وبالتالي فإن النموذج ككل صالح ومفيد للتنبؤ. ويوضح جدول "ملخص نموذج عامل بايز" هذه العلاقة بشكل أكبر، حيث بلغ معامل التحديد (R Square) قيمة 0.134، مما يعني أن هذه المتغيرات المستقلة مجتمعةً تنجح في تفسير ما نسبته 13.4% من التباين الحاصل في درجة التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية معتبرة. لكن الدليل الأكثر حسماً يأتي من قيمة عامل بايز (Bayes Factor) ، التي بلغت 0.000، وهي قيمة قريبة جدًا من الصفر، مما يقدم دعمًا ساحقًا وأدلة قوية للغاية لصالح النموذج المقترح (الذي يحتوي على المتغيرات المفسرة) مقارنة بالفرضية الصفرية (نموذج لا يحتوي على أي متغيرات)، ويؤكد بشكل قاطع أن البيانات تدعم بقوة وجود هذه العلاقة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	55.659	6	4.638	2.248	.012
Residual	359.089	174	2.064		
Total	414.749	180			
a. Dependent Variable: التحول الرقمي					
b. Model: (Intercept), تقليل الوقت, خفض معدلات الأخطاء, متابعة الأداء الوظيفي					

جدول 25: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.366	.134	.074	1.44
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تقليل الوقت, خفض معدلات الأخطاء, متابعة الأداء الوظيفي				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 26: نموذج بايز (أ، ب)

التوصيات

❖ تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية داخل البنوك

يُوصى البنوك السعودية بالاستمرار في دعم وتطوير بنيتها التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة والبرمجيات الإدارية، بما يضمن تحسين كفاءة الأداء وتقديم خدمات أكثر سرعة ودقة.

❖ توفير برامج تدريب وتأهيل مستمرة للموظفين

يجب تنظيم دورات تدريبية دورية لتأهيل العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وذلك لضمان رفع مستوى الكفاءة والحد من مقاومة التغيير التكنولوجي داخل البيئة الإدارية.

❖ تبني استراتيجيات رقمية موحدة بين البنوك

يُفضل وضع إطار استراتيجي موحد تشرف عليه الجهات التنظيمية (مثل البنك المركزي) لتوجيه عملية التحول الرقمي بما يحقق تكاملاً وتنسيقاً أفضل بين البنوك السعودية.

❖ تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات الإدارية

مع توسع استخدام الأدوات الرقمية، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لحماية المعلومات والبيانات من خلال أنظمة أمن إلكتروني قوية، لضمان استمرارية العمليات الإدارية بثقة وأمان.

❖ تشجيع البحث والتطوير في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية

يُوصى بتوجيه مزيد من الجهود نحو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية البنكية، بما يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استباقية مبنية على تحليل البيانات الضخمة.

المراجع

المراجع

- A. S. Arulsamy .(2023) .Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study
- Abdul Rahman Mohammed Suleiman Rashwan .(2021) .The Role of Digital Transformation in Increasing the Efficiency of Banks' Performance to Enhance Competitive Advantage . تم الاسترداد من https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-73057-4_25
- Abdulaziz Adel Aldaarmi .(2024) .Fintech Service Quality of Saudi Banks: Digital Transformation and Awareness in Satisfaction, Re-Use Intentions, and the Sustainable Performance of Firms . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/378842298_Fintech_Service_Quality_of_Saudi_Banks_Digital_Transformation_and_Awareness_in_Satisfaction_Re-Use_Intentions_and_the_Sustainable_Performance_of_Firms
- Abdulaziz Adel Aldaarmi .(2024) .Fintech Service Quality of Saudi Banks: Digital Transformation and Awareness in Satisfaction, Re-Use Intentions, and the Sustainable Performance of Firms . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2261>
- Abdulrahim .(2020) .COVID-19 and the Digital Transformation of Saudi Higher Education . تم الاسترداد من <https://eric.ed.gov/?id=EJ1289975>
- Aida Mehrad .(2025) .Organizational Behavior (2025) A Scholarly Integration of Advanced Theories and Analytical Methodologies . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/389734004_Organizational_Behavior_2025_A_Scholarly_Integration_of_Advanced_Theories_and_Analytical_Methodologies
- Alnoor Bhimani .(2014) .Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/271621780_Digitisation_'Big_Data'_and_the_transformation_of_accounting_information
- Amar Johri .(2023) .Exploring Customer Awareness towards Their Cyber Security in the Kingdom of Saudi Arabia: A Study in the Era of Banking Digital Transformation . تم الاسترداد من <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2023/2103442>
- Anca Antoaneta Vărzaru .(2024) .Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359>
- Angela Schorr .(2023) .The Technology Acceptance Model (TAM) and its Importance for Digitalization Research: A Review . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/372301809_The_Technology_Acceptance_Model_TAM_and_its_Importance_for_Digitalization_Research_A_Review
- Aviva Bashan .(2021) .Globalization, quality and systems thinking: integrating global quality Management and a systems view . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021002668>

- Ehsan Ali Alqararah .(2025) .The Role of Digital Transformation Capabilities in Improving Banking Performance in Jordanian Commercial Banks من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/196>
- Hans Schuetze .(2024) .Digitalization of Higher Education: An Introduction من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/381317464_Digitalization_of_Higher_Education_An_Introduction
- Hashem Abdullah Alnemer .(2022) .Determinants of digital banking adoption in the Kingdom of Saudi Arabia: A technology acceptance model approach من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/362577966_Determinants_of_digital_banking_adoption_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_A_technology_acceptance_model_approach
- Heyam H. Al-Baity .(2023) .The Artificial Intelligence Revolution in Digital Finance in Saudi Arabia: A Comprehensive Review and Proposed Framework من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/18/13725>
- Ibrahim Mutambik .(2024) .Employee Acceptance of Digital Transformation: A Study in a Smart City Context من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/378065417_Employee_Acceptance_of_Digital_Transformation_A_Study_in_a_Smart_City_Context
- J A R C Jayalath .(2021) .Analysis of Digital Transformation challenges to overcome by Banks and Financial Institutions in Sri Lanka A study among the Sri Lankan Fintech من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/354624408_Analysis_of_Digital_Transformation_challenges_to_overcome_by_Banks_and_Financial_Institutions_in_Sri_Lanka_A_study_a_mong_the_Sri_Lankan_Fintech
- Lindelwa Komna .(2024) .Investigating the Challenges to Digital Transformation in the Public Sector, A Case Study of the State Information Technology Agency (SITA), South Africa من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/387273129_Investigating_the_Challenges_to_Digital_Transformation_in_the_Public_Sector_A_Case_Study_of_the_State_Information_Technology_Agency_SITA_South_Africa
- Loulwa Fadel Alqublan .(2024) .The Adoption of Technologies in the Kingdom of Saudi Arabia's Sovereign Wealth Fund in Propelling its Attainment of Vision 2030 Goals من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/377670618_The_Adoption_of_Technologies_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia's_Sovereign_Wealth_Fund_in_Propelling_its_Attainment_of_Vision_2030_Goals
- Maha Shehadeh .(2023) .Digital Transformation and its Impact on Operational Efficiency and Competitive Advantage in Islamic Banks من الاسترداد من <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10111266>
- Mahmoud Abdoul aleem Elkholy" .(2025) .Evaluating the Influence of IFRS 9 Implementation on Credit Risk Management: Evidence from Saudi Banks من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392641108_Evaluating_the_Influence_of_IFRS_9_Implementation_on_Credit_Risk_Management_Evidence_from_Saudi_Banks
- Ming-Jer Chen .(2021) .Worlds Apart? Connecting Competitive Dynamics and the Resource-Based View of the Firm من الاسترداد من

- https://www.researchgate.net/publication/350387595_Worlds_Apart_Connecting_Competitive_Dynamics_and_the_Resource-Based_View_of_the_Firm
- Mohammed Asiri .(2025) .The impact of digital transformation on cash holding: evidence from Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dprg-11-2024-0299/full/html>
- Muhieddine Ramadan .(2023) .Toward Digital Transformation and Business Model Innovation: The Nexus between Leadership, Organizational Agility, and Knowledge Transfer . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/373057107_Toward_Digital_Transformation_and_Business_Model_Innovation_The_Nexus_between_Leadership_Organizational_Agility_and_Knowledge_Transfer
- Munachi Ononiwu .(2024) .The impact of digital transformation on banking operations in developing economies . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/384460633_The_impact_of_digital_transformation_on_banking_operations_in_developing_economies
- Nada Alasiri .(2022) .Exploring the role of leadership, work environment, it alignment and company performance on the digital transformation . تم الاسترداد من <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8605495>
- Nehad Habes Al-Saudi .(2024) .The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency . تم الاسترداد من [The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency](https://www.researchgate.net/publication/384460633_The_impact_of_digital_transformation_on_banking_operations_in_developing_economies)
- Nouf Al-Kahtani .(2022) .Digital health transformation in Saudi Arabia: A cross-sectional analysis using Healthcare Information and Management Systems Society' digital health indicators . تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20552076221117742>
- Opeyemi Aro .(2024) .Predictive Analytics in Financial Management: Enhancing Decision-Making and Risk Management . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/385025548_Predictive_Analytics_in_Financial_Management_Enhancing_Decision-Making_and_Risk_Management
- Raazia Gul .(2023) .The Empirical Nexus between Data-Driven Decision-Making and Productivity: Evidence from Pakistan's Banking Sector . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/368577246_The_Empirical_Nexus_between_Data-Driven_Decision-Making_and_Productivity_Evidence_from_Pakistan's_Banking_Sector
- Ratana Som .(2020) .Conceptualizing A Framework: A Critical Review of the Development of Change Management Theories . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/344325785_Conceptualizing_A_Framework_A_Critical_Review_of_the_Development_of_Change_Management_Theories
- Rawan Masoud .(2023) .The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-6470/3/2/8>
- Sascha Kraus .(2021) .Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/356844030_Digital_transformation_in_business_and_management_research_An_overview_of_the_current_status_quo

Sonia Sayari .(2024) .Driving Digital Transformation: Analyzing the Impact of Internet Banking on Profitability in the Saudi Arabian Banking Sector . تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/1911-8074/17/5/174>

Tri Kurniawan Latif .(2025) .Leveraging Digital Transformation to Overcome Competitive Challenges for New Entrant: A Strategic Approach For MSME Digital Bank (Study Case: Harapan Bank) .
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/390290231_Leveraging_Digital_Transformation_to_Overcome_Competitive_Challenges_for_New_Entrant_A_Strategic_Approach_For_MSME_Digital_Bank_Study_Case_Harapan_Bank

Xiaoli Ji .(2022) .Digital Transformation: A Review and Research Framework . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/364514504_Digital_Transformation_A_Review_and_Research_Framework

الملاحق

الاستبانة

○ الاسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة

○ أسئلة الاستبانة

- تعتمد البنوك السعودية بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.
 - يوجد دعم واضح من الإدارة العليا في البنك لتبني التحول الرقمي.
 - توفر البنوك منصات إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات الإدارية والمالية.
 - يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية.
 - التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية البنك.
 - أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الإدارية.
 - ساهمت الحلول الرقمية في خفض معدلات الأخطاء في الإجراءات الإدارية.
 - أصبحت عمليات التواصل الإداري أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأدوات الرقمية.
 - مكنت التقنيات الرقمية من تحسين متابعة الأداء الوظيفي والإنتاجية.
 - ساعد التحول الرقمي على تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
 - أتاح التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى.
 - تسهل النظم الرقمية عمليات أرشفة واسترجاع البيانات الإدارية.
 - يتم استخدام التحليلات الرقمية لتحسين عمليات التقييم الداخلي.
 - ساعدت التحسينات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
 - تعتمد إدارة البنك على التقارير الرقمية في مراقبة الأداء.
- <https://docs.google.com/forms/d/1SsYrnWK36CZbLBE0xPmDzFutXXcZtHxl6E8yh2ylSRI/edit>

Abstract

The purpose of this study is to explore the impact of digital transformation on improving the efficiency of administrative processes in banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia, considering rapid technological development and the requirements for achieving the Kingdom's Vision 2030, which focuses on promoting innovation and raising the efficiency of financial and administrative institutions.

The study sought to analyze the relationship between the extent of implementation of digital transformation technologies and the levels of improved administrative performance within banks.

The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary means of collecting data from a sample of (187) participants from administrative and technical departments in a group of Saudi banks. Data was analyzed using SPSS, using descriptive and inferential statistical tools such as arithmetic means, standard deviations, t-tests, ANOVA, and Pearson's correlation coefficient.

The results of the study showed a statistically significant positive impact of digital transformation on the efficiency of administrative processes. It was found that adopting digital tools contributes to accelerating procedures, reducing errors, and increasing the effectiveness of communication between departments.

The results also indicated statistically significant differences in the level of impact of digital transformation due to variables such as years of experience and educational qualifications. The study recommends enhancing investment in digital infrastructure within banks, intensifying ongoing training for employees on the use of modern technologies, and developing flexible policies that keep pace with technological changes and enhance the effectiveness of administrative performance in the banking environment.

Mid-Ocean University
College of Management
Major in Business Administration



Title of the research

The impact of digital transformation on improving the efficiency of
administrative operations in banks in Saudi Arabia.

Prepared by students/
Talal Sultan Althobaiti

ID Number:

243000635

Supervisor/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.fayez Ali Jrad

Year:

2025