

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

زياد بن حسن العصيمي

251003213

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يمثل التحول الرقمي أحد أهم الظواهر المعاصرة التي أعادت تشكيل بيئات العمل والمؤسسات بشكل جذري في مختلف القطاعات، سواء كانت تجارية، صناعية، تعليمية، أو خدمية. ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى تلك العملية التكاملية التي تتبناها المؤسسات بهدف استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أدائها، وتعزيز كفاءتها، وتطوير نماذج عملها التقليدية. وهو ليس مجرد إدخال أدوات تكنولوجية أو حوسبة الأنشطة الورقية، بل هو إعادة تعريف شاملة لطرق التفكير في تقديم القيمة للعميل، واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد، وإدارة البيانات والمعلومات.

في جوهره، يقوم التحول الرقمي على الدمج بين البنية التقنية والبنية التنظيمية للمؤسسة، بما يتيح إنشاء بيئة ذكية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية. ومن أبرز المكونات التي تقوم عليها مبادرات التحول الرقمي: الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، البيانات الضخمة، التعلم الآلي، وسلاسل الكتل. وتتيح هذه الأدوات للمؤسسات تحسين سلاسل الإمداد، وأتمتة العمليات، وتحليل بيانات العملاء، وتوقع التغيرات السوقية، والحد من الهدر، وتسريع دورة تقديم الخدمة. ولا يقتصر التحول الرقمي على الجانب التقني فقط، بل يشمل أيضاً تغيير الثقافة المؤسسية والهيكل الإداري ونموذج القيادة. فنجاح أي تحول رقمي يتطلب تبنياً حقيقياً على مستوى جميع أفراد المؤسسة، بدءاً من القيادات العليا التي يقع عليها عبء التخطيط والتوجيه، مروراً بالموظفين الذين يتعاملون مع الأنظمة الرقمية، وانتهاءً بالعملاء الذين يجب أن يشعروا بالفرق الناتج عن هذا التحول في شكل خدمات أسرع، وتجربة محسنة، ومحتوى مخصص، وقنوات تواصل أكثر فاعلية.

وفي السياق الاقتصادي، يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره قوة دافعة نحو زيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وفتح أسواق جديدة، وخلق نماذج عمل مبتكرة، خصوصاً في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي الذي يتجه إلى تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية والتركيز على المعرفة والتكنولوجيا كمصدرين

رئيسيين للقيمة. كما يلعب التحول الرقمي دورًا حيويًا في دعم أهداف التنمية المستدامة، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الحياة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي أو الحكومي.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التحول الرقمي زخمًا كبيرًا بفضل رؤية 2030، التي أكدت على أهمية الرقمنة كأداة استراتيجية لتحفيز النمو الاقتصادي، ورفع كفاءة الخدمات العامة، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين بيئة الأعمال. وتعمل الدولة من خلال جهاتها التنظيمية والتقنية على توفير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الإطار التشريعي، وتقديم الدعم للمؤسسات في مسيرتها للتحول نحو البيئة الرقمية، خصوصًا في القطاعات الحيوية كالصحة، والتعليم، والخدمات، والعقار، والتمويل، وغيرها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية تملها متطلبات العصر الرقمي الحديث. والمؤسسات التي لا تنخرط بجدية في هذا التحول قد تواجه صعوبات في البقاء والمنافسة، في حين أن المؤسسات التي تواكب التحول الرقمي بكفاءة تصبح أكثر قدرة على التوسع، والتكيف، والتجديد، بما يتماشى مع التغيرات التقنية والسوقية المستمرة.

تُعد إدارة الأفراد، أو ما يُعرف بإدارة الموارد البشرية، من الركائز الأساسية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهي تُعنى بكيفية استقطاب الكفاءات، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، والمحافظة عليهم كأصل استراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها. وتنبع أهمية إدارة الأفراد من كونهم العنصر الحيوي الذي يحوّل الموارد المادية إلى نتائج ملموسة من خلال قدراتهم الفكرية، ومهاراتهم العملية، ودرجة التزامهم بالقيم المؤسسية.

في السياق الإداري الحديث، تجاوز مفهوم إدارة الأفراد حدود المهام التقليدية كالتوظيف، والرواتب، والانضباط، ليأخذ طابعًا استراتيجيًا أكثر شمولًا. فأصبحت الإدارة الحديثة للأفراد تهتم بتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموهبة، وتحليل الوظائف، وتطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع والانتماء المؤسسي. ومن ثم، أصبحت إدارة الأفراد شريكًا رئيسيًا في صنع القرار، وذات تأثير مباشر في تشكيل بيئة العمل والسياسات الداخلية.

وتلعب إدارة الأفراد دورًا مهمًا في بناء رأس المال البشري، من خلال تصميم برامج تدريب وتطوير فعالة تركز على سد فجوات المهارات، ومواكبة التغيرات في البيئة التكنولوجية والاقتصادية. كما تتولى هذه الإدارة مهمة تقييم الأداء بصورة دورية، لضمان توافق الأفراد مع الأهداف التنظيمية، وتحديد فرص التحسين والتقدم. ويُعد نظام الحوافز والتقدير أحد العناصر الجوهرية التي تعزز من مستويات الرضا والدافعية لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء والإنتاجية.

وتعتمد إدارة الأفراد على مجموعة من المبادئ والقيم أبرزها العدالة، والشفافية، وتكافؤ الفرص، حيث يُنظر إلى كل فرد باعتباره شريكًا في النجاح المؤسسي، وليس مجرد موظف يؤدي مهمة محددة. وفي إطار ذلك، تعمل إدارة الأفراد على خلق بيئة عمل صحية تتيح التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وتحافظ على المعرفة المتراكمة داخل المنظمة.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، ظهرت أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية التي ساهمت في أتمتة العديد من المهام الروتينية مثل جدولة الحضور والانصراف، وإدارة ملفات الموظفين، وتقييم الأداء، مما أتاح للمختصين في هذا المجال التركيز على الجوانب الاستراتيجية والتنموية. كما بدأت أدوات التحليل التنبؤي بالظهور في مجال إدارة الأفراد، حيث تُستخدم البيانات لتوقع أنماط الأداء، أو التنبؤ بمخاطر ترك الموظفين للعمل، أو حتى قياس مدى فاعلية القادة داخل المؤسسة.

وعلى صعيد آخر، أصبحت القضايا المتعلقة بالتنوع والشمول وتمكين المرأة والجيل الشاب من القضايا ذات الأولوية في أجندة إدارة الأفراد، وهو ما يعكس التطور في التفكير الإداري تجاه خلق بيئة عمل أكثر عدالة واستدامة. كما باتت إدارة الأفراد معنية بدور جوهري في إدارة التغيير المؤسسي، من خلال التواصل الداخلي، ودعم الموظفين أثناء التحولات، وبناء ثقافة مرنة وقابلة للتكيف.

وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الأفراد لم تعد مجرد وظيفة دعم، بل أصبحت محركًا استراتيجيًا للنمو المؤسسي، ووسيلة حاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير والابتكار والتحديات المتزايدة.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي يناقشها بحث "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي" في محاولة فهم الكيفية التي أثّرت بها موجة التحول الرقمي المتسارعة على آليات وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. فقد أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، والتوسع في الخدمات الإلكترونية، وتغير سلوك العملاء وتوقعاتهم، ما يفرض على المؤسسات المصرفية تطوير بنيتها الإدارية، وخاصة في إدارة الأفراد، لتتلاءم مع متطلبات المرحلة الرقمية.

ويأتي هذا البحث استجابةً للتحولات العميقة التي يشهدها القطاع المصرفي في المملكة، لا سيما مع تبني رؤية السعودية 2030، التي تدعو إلى تطوير الاقتصاد الرقمي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وبناء بيئة عمل مرنة وذكية. وبما أن الأفراد هم العنصر المحرك لأي عملية تطوير، فإن تسليط الضوء على تأثير الرقمنة على إدارتهم يعد أمراً محورياً، خاصة وأن التحول الرقمي لم يقتصر على الخدمات المصرفية فقط، بل امتد ليشمل أنظمة التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتواصل الداخلي، وإدارة الأداء، وكل ما يتعلق بدورة حياة الموظف داخل البنك.

وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بكيفية استجابة إدارات الموارد البشرية في البنوك التجارية السعودية لمتطلبات التحول الرقمي. فهل نجحت هذه الإدارات في توظيف أدوات التحول الرقمي لتحسين استقطاب الكفاءات وتطوير المهارات؟ وهل أسهمت المنصات الرقمية والتحليلات الذكية في تحسين جودة القرار الإداري المتعلق بالأفراد؟ وهل يشعر الموظفون بتحسن في بيئة العمل، والعدالة في التقييم، والتفاعل مع الثقافة الرقمية الجديدة؟ أم أن هناك تحديات تقف حائلاً دون

تحقيق هذه الأهداف، مثل نقص المهارات التقنية، أو مقاومة التغيير، أو ضعف البنية التحتية الرقمية داخل الإدارات المعنية؟

كما يطرح البحث تساؤلات أعمق حول مدى جاهزية البنوك السعودية لتبني إدارة رقمية للأفراد تتسم بالمرونة، والابتكار، والسرعة، والاعتماد على البيانات في صنع القرار، في مقابل الأنماط التقليدية التي قد تكون غير قادرة على مواكبة وتيرة التغيير. ومن هنا، يتخذ البحث من البنوك التجارية السعودية ميداناً تطبيقياً للتحقق من واقع التحول الرقمي في إدارة الأفراد، ورصد تأثيراته الإيجابية أو التحديات التي لا تزال قائمة، بهدف تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة المصرفية السعودية.

إجمالاً، ننطلق المشكلة البحثية من فرضية أن التحول الرقمي له تأثير مباشر على كفاءة وفعالية إدارة الأفراد، إلا أن طبيعة هذا التأثير، ومجالاته، ومدى تجسيده في السياسات والممارسات الفعلية داخل البنوك السعودية، لا تزال بحاجة إلى دراسة منهجية معمقة، تعتمد على تحليل تجريبي للواقع، وتقديم إطار نظري يساهم في تطوير الفكر الإداري في السياق الرقمي الحديث.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

✓ تمثل الدراسة إضافة علمية نوعية للأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئة العمل المصرفية، التي تتميز بتركيزها العالي على الجودة، السرعة، والامتثال التنظيمي.

✓ تبرز أهمية توظيف تقنيات التحول الرقمي مثل أنظمة الموارد البشرية السحابية، الذكاء الاصطناعي في التوظيف، التحليلات التنبؤية، وأنظمة إدارة الأداء الذكية، في تطوير كفاءة إدارة الأفراد داخل البنوك.

- ✓ تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري حديث يربط بين عناصر التحول الرقمي (مثل الأتمتة، التكامل الرقمي، التحليلات السلوكية، والاتصال المؤسسي الذكي) وبين مؤشرات كفاءة إدارة الأفراد (مثل الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكفاءات، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة الإدارية).
- ✓ تسد فجوة واضحة في الدراسات العربية التي غالبًا ما تركز على التحول الرقمي في العمليات المالية أو الخدمات المصرفية، دون التطرق بعمق إلى إدارة الموارد البشرية داخل البنوك، رغم أنها حجر الأساس في نجاح التحول المؤسسي.
- ✓ تعزز من فهم مفاهيم مثل الإدارة الرقمية للموارد البشرية، الذكاء المؤسسي، وتدفق البيانات اللحظي داخل بيئات العمل المصرفية، ما يمكن من اتخاذ قرارات أكثر استباقية وفعالية في إدارة الأفراد.
- ✓ تمهد الطريق لدراسات مستقبلية تركز على دمج الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية في الممارسات الإدارية للأفراد، مثل قياس الأداء التنبؤي، وتخصيص المسارات الوظيفية بناءً على تحليلات متقدمة.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ توفر مرجعًا عمليًا للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتوظيف التحول الرقمي في تحسين إدارة العمليات التشغيلية.
- ✓ تساعد في تطوير أدوات رقمية للتخطيط، الجدولة، متابعة الأداء، وإدارة الإجراءات التشغيلية.
- ✓ تُمكن فرق العمل من استخدام تقنيات رقمية لتحليل البيانات وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة.
- ✓ تساهم في تقليل الأعباء الإدارية عبر أتمتة الإجراءات المتكررة والتركيز على القرارات النوعية.
- ✓ تدعم الامتثال للحوكمة والرقابة عبر منصات رقمية قابلة للتدقيق.
- ✓ تعزز جاهزية المنشآت للتحول الرقمي الكامل بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.
- ✓ تساهم في تحسين صورة المنشآت كجهات حديثة تتبنى التكنولوجيا وتوفر خدمات أكثر كفاءة وجودة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى نموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى أنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم العمليات الرقمية العمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- إلى أي مدى يسهم نموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

- إلى أي مدى يسهم أنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- إلى أي مدى يسهم تعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تأثير للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

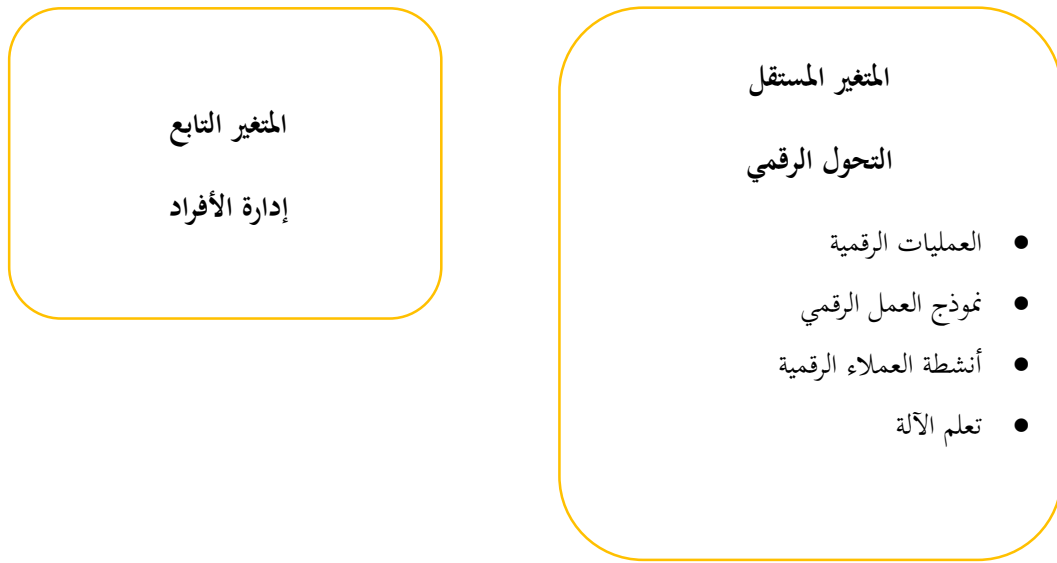
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة).
- المتغير التابع: إدارة الأفراد.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة Regah & Butarbutar (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحاسوبية في دعم التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية، حيث ركزت على كيفية استخدام أنظمة الحوسبة الحديثة لتطوير كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وتحسين إدارة البيانات الطبية، وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية في المؤسسات الصحية.

حيث المتغير المستقل هو التكنولوجيا الحاسوبية، ويتضمن أبعادًا مثل استخدام البرمجيات الطبية، وأدوات التحليل الذكي، والتكامل بين الأنظمة الصحية، أما المتغير التابع فهو كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وتم قياسها من خلال سرعة الأداء، دقة التشخيص، تقليل التكاليف، ورضا المستفيدين من الخدمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد من التجارب التطبيقية في مؤسسات صحية إندونيسية، كما اعتمدت على بيانات وصفية لتحديد العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات الصحية.

وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد التكنولوجيا الحاسوبية يسهم بوضوح في تسريع العمليات الطبية والإدارية، وتحقيق دقة أكبر في معالجة بيانات المرضى، كما أدى إلى تقليل الأخطاء الطبية وتحسين رضا المرضى، خصوصًا في البيئات التي تعاني من ضعف البنية التحتية الصحية التقليدية.

وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق استخدام الحوسبة الطبية في جميع مراحل تقديم الخدمة الصحية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين في القطاع، مع دعم التحول الرقمي بسياسات حكومية واضحة وبنية تحتية تقنية متطورة، لضمان تحقيق الفاعلية والاستدامة في الخدمات الصحية الرقمية.

➤ دراسة Hwan (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة إدارة رعاية كبار السن من خلال التحول الرقمي لنظام الرعاية الصحية، حيث ركزت على أهمية تطبيق التكنولوجيا في تبسيط الإجراءات، وتعزيز الوصول إلى الخدمات، ومتابعة الحالات الصحية المزمنة، بما يضمن استدامة الرعاية وجودتها في ظل النمو السكاني المتسارع لهذه الفئة.

حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي في النظام الصحي، ويشمل أبعادًا مثل استخدام السجلات الصحية الإلكترونية، خدمات التطبيب عن بعد، والأجهزة الذكية القابلة للارتداء، أما المتغير

التابع فهو كفاءة إدارة رعاية كبار السن، وتم قياسها من خلال سرعة تقديم الخدمة، تحسين المتابعة الصحية، وتقليل التكاليف والإجراءات المعقدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل بيانات تجريبية من مؤسسات صحية في كوريا الجنوبية، واستخدام أدوات كمية لقياس التحسن في مؤشرات الرعاية لكبار السن بعد تطبيق الحلول الرقمية، كما استندت إلى مراجعة الأدبيات لتأطير العلاقة بين التكنولوجيا وجودة الرعاية.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الرعاية الصحية لكبار السن، من خلال تسريع الخدمات وتقليل العبء الإداري، كما ساعد في تقديم متابعة مستمرة ودقيقة للحالات الصحية المزمنة، وزيادة رضا المرضى وعائلاتهم عن مستوى الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التحول الرقمي في رعاية كبار السن من خلال دعم التقنيات المخصصة لهذه الفئة، وتوفير برامج تدريبية للطواقم الطبية، وضمان التكامل بين نظم المعلومات الصحية، كما دعت إلى تطوير سياسات وطنية تضمن إدماج كبار السن في النظام الصحي الرقمي، بما يحقق رعاية أكثر شمولية وفعالية.

➤ دراسة Alawi et al (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نقدي للتحول الرقمي والتحديات القيادية المرتبطة به، وأثره على نجاح العمليات التشغيلية في إدارة المستشفيات، حيث ركزت على العلاقة بين القيادة الفعالة، وتبني التكنولوجيا، وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة في بيئة صحية ديناميكية.

حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي والقيادة، ويتضمن أبعادًا مثل الكفاءة التقنية، دعم القيادة للتحول، وتمكين فرق العمل من استخدام التكنولوجيا، أما المتغير التابع فهو النجاح التشغيلي في إدارة المستشفيات، وتم قياسه من خلال تحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء، وزيادة رضا المرضى والموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل حالات من مستشفيات طبقت التحول الرقمي، وتم تقييم الأداء التشغيلي بناءً على معايير قياسية في الجودة والكفاءة. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود قيادة فاعلة ومُدركة لأهمية التحول الرقمي يُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح العمليات، حيث تساهم القيادة في التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق تكامل بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي، مما يُعزز الكفاءة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد القيادات الصحية لتبني التحول الرقمي من خلال التدريب الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الصحية، وتخصيص ميزانيات ملائمة للبنية التقنية، كما شددت على أهمية التواصل الفعال بين الإدارات لضمان استدامة نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهداف التشغيل بكفاءة.

➤ دراسة Butcher (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستعداد المؤسسي لتحولات التحول الرقمي في القطاع الصحي، حيث ركزت على دور القادة الصحيين في توجيه هذا التحول، وتوفير البنية التحتية والمهارات الضرورية لضمان نجاح العمليات الرقمية وتحقيق فوائد ملموسة في الأداء والكفاءة.

حيث المتغير المستقل هو الاستعداد للتحول الرقمي، ويشمل أبعادًا مثل القيادة الداعمة، وتوفير الموارد التقنية، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية، أما المتغير التابع فهو فعالية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصحية، وتم قياسه من خلال سرعة التبني، وتحسين الأداء، وزيادة رضا الفرق الطبية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات وتجارب ميدانية من مؤسسات صحية خضعت لتحول رقمي، وركزت على تحليل الممارسات القيادية والاستراتيجيات التنظيمية الداعمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير القيادة الرقمية وتوفير الدعم التنظيمي تحقق نتائج أفضل في عمليات التحول الرقمي، كما أن غياب الرؤية الموحدة يؤدي إلى تعثر المبادرات.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد القيادات الصحية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتوفير الدعم المالي والتقني، وتبني خطط استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، مع التركيز على إشراك جميع العاملين في العملية لضمان استدامة التغيير وتحقيق نتائج فعّالة.

➤ دراسة (طوايبية، 2024)، بعنوان دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد: دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الوظيفي كمحور أساسي من محاور التمكين، والذي أستخدم كأسلوب إداري بغرض الاستثمار الأمثل في المورد البشري، باعتبار هذا الأخير من أهم الموارد في المؤسسة، ودوره (التمكين الوظيفي) في تحسين أداء المستخدمين التابعين لمفتشية أقسام الجمارك بتامنغست. وبغرض الوصول إلى الأهداف اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة، حيث تم إعداد 34 نسخة، وزعت على 34 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور بارز وفعال للتمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد.

دراسة (اسماعيل، 2021)، بعنوان اتجاهات أفراد المجتمع السعودي نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أفراد المجتمع السعودي نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أفراد المجتمع، ومعرفة الفروق -إن وجدت- في وجهات نظر أفراد الدراسة إزاء هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المنطقة، المستوى التعليمي)، وتقديم المقترحات المناسبة لتشكيل صورة إيجابية عن الأوقاف لدى أفراد المجتمع السعودي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة التي

تضمنت سبعة محاور رئيسية: (اتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه أثر الأوقاف في المملكة العربية السعودية، واتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه مستقبل قطاع الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وأسلوب الاتصال الذي أسهم في تشكيل اتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه الأوقاف في المملكة العربية السعودية، والخدمات التي تقدمها الأوقاف في المملكة العربية السعودية، والمشاريع الأكثر أهمية التي يجب أن تكون لها أولوية الدعم خلال السنوات العشر القادمة، والسمات العامة التي يمكن أن تسهم في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى أفراد المجتمع السعودي تجاه الأوقاف في المملكة العربية السعودية، ومقترحات يمكن أن تسهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى أفراد المجتمع نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية)، وتضمنت (٩٦) عبارة، وقد عرضت هذه الاستبانة على عينة بلغ عددها (٥٣٠) فرداً، وجرى تحليل نتائجها باستخدام برنامج (spss)، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو الأوقاف، وإن كان في مجملها تحمل بشائر إيجابية، إلا أنها تحتاج إلى التفاتة خاصة من العاملين بالقطاع الخيري لتعزيز هذه الاتجاهات، وتلمس نقاط الضعف لعلاج أسبابها، ورصد منافذ الخطر المحتملة وتحليلها وتقويمها واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

➤ دراسة (الجهني، 2021)، بعنوان تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية

هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي بشركة الخطوط السعودية ومعرفة واقع مستوى الأداء من وجهة نظرهم بشركة الخطوط السعودية، وكذلك إلى تطوير نموذج مقترح لبيان أهم المتغيرات التي تؤثر على رفع مستوى أداء الأفراد تبعاً للممارسات القيادية الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في القيادة بشركة الخطوط السعودية. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهدافها، والتعرف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال إتباع الإدارة الديمقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد. حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بشركة الخطوط الجوية السعودية بفرع جدة (المركزي) وبلغ عددهم 1497، وتم تحديد حجم العينة المستهدفة بواقع 100 مفردة وقد تم توزيع رابط الاستبانة عليهم وبلغت

الردود الصالحة للتحليل الإحصائي 84 مفردة أي بواقع 84% من المستهدف، وفقا للنتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها رفع مستوى إدراك الأفراد لبعض ممارسات القيادة الديمقراطية وزيادة التواصل الإنساني والاجتماعي مع المرؤوسين حيث يسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء.

➤ دراسة (جيلاني، 2020)، بعنوان تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرغونومية وأثره على أداء الأفراد: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط الجزائر

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير تصميم الوظائف وفقا للمقاربة الأرغونومية على أداء الأفراد من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحليل بيانات 117 استبياناً موزعاً على موظفي المؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص محتوى العمل الناشئة عن تصميم الوظائف وفقاً للمقاربة الأرغونومية على أداء موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وعليه تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تدعو المنظمات بضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف الذي يتوافق مع المعايير الأرغونومية سعياً للحفاظ على مواردها البشرية، مراعاة تحقيق التوافق بين سيكولوجية الفرد العامل وخصائص الوظيفة لتحقيق الأداء الفعال وبالتالي تحقيق الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة.

➤ دراسة (الشهراني، 2022)، بعنوان آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

هدف هذا البحث لمعرفة آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، وإلى تبيان الروابط بين هذه المتغيرات. وتحتوي إدارة الأفراد على التدريب والتطوير، والاختيار والتوظيف، والتعويض وتقويم أداء العاملين، في حين تنطوي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين، وتدريب وتأهيل وتعليم العاملين. وقد شملت هذه الدراسة الاستقصائية عينة مركبة من 624 منظمة ناشطة في القطاع الخاص في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) واستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

➤ دراسة (الشلهوب، 2020)، بعنوان ممارسات الاتصال الفعال في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي: دراسة مسحية لجهود وزارة الصحة السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها وزارة الصحة السعودية في توعية أفراد المجتمع السعودي بفيروس كورونا، التعرف على دور وزارة الصحة في توعية أفراد المجتمع السعودي بفيروس كورونا، التعرف على مدى إسهام الرسائل الإعلامية التي قدمتها وزارة الصحة السعودية في التوعية بفيروس كورونا، تجديد مستوى الأداء الإعلامي لوزارة الصحة في بناء الوعي الصحي بفيروس كورونا لدى أفراد المجتمع السعودي، تحديد مستوى الأداء الإعلامي لوزارة الصحة في بناء الوعي الصحي بفيروس كورونا لدى أفراد المجتمع السعودي، التعرف على رؤية أفراد المجتمع السعودي عن الوسائل والأساليب والرسائل الإعلامية والأنماط التكنولوجية المستخدمة من قبل وزارة الصحة في بناء الوعي الصحي عن فيروس كورونا، تحديد مدى استفادة أفراد المجتمع السعودي من المعلومات التي قدمتها وزارة الصحة في التوعية بفيروس كورونا. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكونت العينة من بعض أفراد المجتمع السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الاتصالية والإعلامية لوزارة الصحة السعودية في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي ناجحة جداً وأدت دوراً كبيراً ومهماً في بناء الفرد السعودي. وأوصت الدراسة باستمرار الوزارة في جهودها وألا تقتصر على جائحة كورونا بل تمتد إلى التوعية والتثقيف الصحي بكافة الأمراض.

9.1 الفجوة البحثية:

تبرز الفجوة البحثية في الدراسة الحالية المعنونة "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية" من خلال مقارنتها بالمجموعة الواسعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع ذات صلة في قطاعات متعددة، لا سيما قطاع الرعاية الصحية، والتعليم، والإدارة العامة، ولكن بدرجة أقل - أو غائبة تماماً - في قطاع البنوك التجارية في المملكة. فعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي ناقشت التحول الرقمي في المجالات التقنية والصحية، إلا أن التركيز على التأثيرات العميقة لهذا التحول في إدارة الأفراد داخل المؤسسات المصرفية لم

يُعطى ما يكفي من الاهتمام، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً رقمياً واسع النطاق مدفوعاً برؤية 2030.

فمثلاً، ركزت دراسة Regah & Butarbutar (2024) على التكنولوجيا الحاسوبية كعنصر داعم للتحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية، وكان تركيزها الأساسي على كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وليس على تأثير ذلك على الموارد البشرية أو إدارة الأفراد. أما دراسة Hwan (2024)، فرغم تناولها للتحول الرقمي وتأثيره في تحسين كفاءة رعاية كبار السن، فإن تركيزها ظل محصوراً في الجانب الخدمي والطبي، دون التطرق إلى بُعد إدارة رأس المال البشري الذي ينفذ تلك الخدمات. هذا يعكس اختلافاً جوهرياً عن الدراسة الحالية التي تركز على العنصر البشري كعنصر استراتيجي في المؤسسات المصرفية.

وعلى نحو مشابه، تناولت دراسة Alawi et al (2024) العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي لتحقيق النجاح التشغيلي في المستشفيات، ولكنها ربطت الأثر بفاعلية القيادة دون الغوص في ممارسات إدارة الأفراد مثل التوظيف الرقمي، التدريب الإلكتروني، أو أدوات التقييم الذكي، وهي محاور محورية في الدراسة الحالية. كما ركزت دراسة Butcher (2022) على الاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي، ولكن بتركيز على القيادة والبنية التحتية دون أن توضح كيف يؤثر هذا الاستعداد على تجارب الموظفين أو أدائهم اليومي، وهو جانب تعالجه الدراسة الحالية من منظور وظيفي مباشر.

أما على صعيد الدراسات ذات الصلة بإدارة الأفراد تحديداً، مثل دراسة طوايبية (2024) التي بحثت في أثر التمكين الوظيفي على الأداء، أو دراسة الجمني (2021) التي درست العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأداء الأفراد، فقد افتقرت كلتا الدراستين إلى الربط الصريح مع تقنيات التحول الرقمي، حيث اقتصرتا على نماذج قيادية أو إدارية تقليدية. وهنا تبرز الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، عبر تحليل كيف يمكن أن تسهم الحلول الرقمية الحديثة في تعزيز جوانب القيادة، التمكين، وتحفيز الأفراد في السياق المصرفي الرقمي.

ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الدراسات مثل جيلاني (2020) ركزت على تصميم الوظائف وفق المقاربة الأرغونومية وتأثيره على أداء الأفراد، لكنها لم تناقش كيف أن أدوات التحول الرقمي (مثل أنظمة

إدارة الموارد البشرية الذكية، والتقييم المؤتمت، ومنصات التدريب الافتراضي) يمكن أن تعيد تشكيل هذه الوظائف جذرياً. وهذا ما يجعل من الدراسة الحالية خطوة متقدمة في الربط بين التصميم الوظيفي والتحول الرقمي في بيئة مصرفية معقدة.

وحتى في دراسات تناولت الأفراد في سياقات أخرى مثل دراسة الشهراني (2022) التي بحثت في العلاقة بين إدارة الأفراد والجودة والتنافسية، ظل غائباً البعد الرقمي الذي يُعيد تشكيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالكامل. وبالمثل، تناولت دراسة الشلهوب (2020) الاتصال المؤسسي في أوقات الأزمات، لكنها لم تتناول الأثر طويل الأمد للتحول الرقمي على ثقافة الموظفين وأدائهم في الأوضاع العادية.

وبالتالي، تتجسد الفجوة البحثية في كون الدراسة الحالية تتناول موضوعاً متعدد الأبعاد: التحول الرقمي من جهة، وإدارة الأفراد من جهة أخرى، في بيئة مصرفية سعودية تُعد من الأكثر ديناميكية في المنطقة. وهي دراسة تستهدف الربط المباشر بين عناصر مثل الذكاء الاصطناعي في التوظيف، أدوات التدريب الرقمي، أنظمة تقييم الأداء المؤتمتة، ومنصات التواصل الداخلي الذكي، وبين مؤشرات الأداء البشري مثل الرضا الوظيفي، التفاعل، والإنتاجية. إن هذا التداخل المعرفي والميداني لم يُعالج بعمق في الدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية مساهمة نوعية في الأدبيات، وتفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أكثر تخصيصاً وتأثيراً في المجال المصرفي والإداري السعودي.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المعنونة "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية" على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تؤسس لمضمونها العلمي وتحلل الظاهرة محل الدراسة من أبعاد متعددة، تجمع بين الرؤية الإدارية والتقنية والاجتماعية في آنٍ واحد. وتنبثق هذه المنطلقات من التداخل المتزايد بين التكنولوجيا الرقمية والعمليات الإدارية داخل المؤسسات المالية، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد تطوير

للأدوات التقنية، بل أصبح أحد العوامل المحورية التي تعيد تشكيل وظائف إدارة الأفراد، وآليات اتخاذ القرار، وتفاعلات القوى العاملة في البيئة المصرفية.

ويعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المؤسسة للدراسة، وهو يشير إلى التغيير العميق الذي يحدث عند إدماج التقنيات الرقمية في مختلف عمليات وإجراءات العمل، بما في ذلك تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وقد تبنت الدراسة هذا المفهوم انطلاقاً من النظرية النظامية التي ترى المؤسسة كمنظومة متكاملة تتأثر بعوامل التكنولوجيا، التنظيم، والبيئة المحيطة. فالتحول الرقمي في هذا السياق لا يقتصر على استبدال الوسائل التقليدية بأخرى رقمية، بل يتضمن تغييرات في الثقافة المؤسسية، في نماذج العمل، وفي أساليب إدارة رأس المال البشري.

كما تستند الدراسة إلى مفاهيم نظرية إدارة رأس المال البشري الرقمي (Digital Human Capital Management) التي تدمج بين ممارسات الموارد البشرية وأنظمة التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، وتقنيات التعلم الآلي. من هذا المنطلق، تفترض الدراسة أن كفاءة إدارة الأفراد أصبحت مرهونة بقدرة المؤسسات المصرفية على استثمار هذه الأنظمة الرقمية لتخطيط القوى العاملة، جذب الكفاءات، تقييم الأداء، وتحقيق التفاعل اللحظي مع الموظفين.

وترتكز الدراسة كذلك على نظرية التعلم التنظيمي، التي تفترض أن المؤسسات التي توظف تقنيات رقمية في تطوير كواردها وتعزيز مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار تحقق مزيداً من التكيف والاستجابة في بيئات العمل الديناميكية. في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تغيرات متسارعة بسبب المنافسة، الرقمنة، والتوسع في الخدمات الإلكترونية، يصبح التحول الرقمي أداة لبناء بيئة تعليمية مستمرة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ما سبق، تستند الدراسة إلى نموذج التميز المؤسسي الذي يربط بين جودة إدارة الأفراد وكفاءة الأداء الكلي للمؤسسة. ويفترض هذا النموذج أن الاستخدام الذكي للتحول الرقمي في العمليات الإدارية لا يُحسن فقط من جودة القرارات الداخلية، بل ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين، تقليل

معدل الدوران، وتعزيز الولاء المؤسسي، وهي جميعها مؤشرات حيوية في القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على استقرار وتطوير موارده البشرية.

وبناءً على هذه المنطلقات، تنطلق الدراسة لتحليل أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد من منظور شمولي، يأخذ في الحسبان الأبعاد التقنية والتنظيمية والسلوكية، ضمن بيئة مصرفية سعودية تشهد تحولاً رقمياً طموحاً، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز الكفاءة والابتكار في كافة قطاعات العمل، وعلى رأسها القطاع المالي.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- **معامل " ألفا كرونباخ "** لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

✓ **القسم الأول:** يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

✓ **القسم الثاني:** يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. العمليات الرقمية
2. نموذج العمل الرقمي
3. أنشطة العملاء الرقمية
4. تعلم الآلة

ثانياً: المتغير التابع – إدارة الأفراد، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول (التحول الرقمي)

1.1.2 التمهيد

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في نمط ممارسة الأعمال والإدارة نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، التي أدت إلى بروز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم محركات النمو والابتكار في المؤسسات الحديثة. فقد أصبحت التقنيات الرقمية تمثل البنية التحتية الجديدة للاقتصاد العالمي، حيث لم يعد النجاح المؤسسي مرتبطاً فقط بالكفاءة التشغيلية أو رأس المال المادي، بل بات مرتبطاً بقدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الرقمية بفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية.

يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تأثرت بالتحول الرقمي، نظراً لاعتماده الكبير على المعلومات، واتصاله المباشر بالعملاء، وحاجته المستمرة لتطوير منتجات مالية مبتكرة قادرة على مواكبة متطلبات الأسواق الحديثة. وقد فرضت البيئة التكنولوجية الجديدة على البنوك التجارية إعادة النظر في نماذج أعمالها، وأنماط تقديم خدماتها، وآليات إدارة مواردها البشرية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية، وذلك لضمان البقاء والاستدامة في سوق مالي يتسم بدرجة عالية من التنافسية.

ومن هنا، ينطلق هذا المبحث في تحليل التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، من خلال استعراض مفهومه وأبعاده النظرية والتطبيقية، وأهميته في تعزيز الأداء المؤسسي، مع بيان التحديات التي تواجهه في القطاع المصرفي السعودي.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم التي أعادت صياغة النظرية والممارسة الإدارية في القرن الحادي والعشرين. وقد تطور هذا المفهوم من كونه مجرد توظيف للتكنولوجيا في العمليات التشغيلية إلى

كونه استراتيجية تنظيمية شاملة تستهدف إعادة ابتكار نماذج العمل ورفع الكفاءة وتحقيق المرونة المؤسسية.

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتعزيز القيمة المضافة المقدمة لأصحاب المصلحة (Abdul-Salam et al., 2023) ويشمل ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وغيرها من الأدوات التي تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

عرّفه Mohamed (2022) بأنه "توجه استراتيجي يهدف إلى إعادة تشكيل البنية المؤسسية عبر استثمار القدرات الرقمية في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، بينما يرى Arribi وBoutarfa (2024) أن التحول الرقمي هو "عملية تحول من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية المترابطة، التي تعتمد على تدفق البيانات والمعلومات في الوقت الفعلي بين مختلف وحدات المؤسسة، بما يتيح لها الاستجابة الفورية للمتغيرات السوقية".

أما Benmoussa (2023) فيربطه بقدرة المنظمة على "الانتقال من نموذج أعمالها التقليدي إلى نموذج رقمي متكامل قادر على استيعاب التغيرات البيئية المفاجئة مثل جائحة كوفيد-19".

و يمكن النظر إلى التحول الرقمي باعتباره تطوراً ثالثاً في مسار تطور التقنية داخل المنظمات؛ إذ سبقه مرحلتان أساسيتان هما الرقمنة (Digitization) التي تركز على تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الإلكتروني، والأتمتة (Automation) التي تهدف إلى ميكنة العمليات التشغيلية، أما التحول الرقمي فيتجاوز ذلك ليشمل إعادة هندسة شاملة لنماذج الأعمال وثقافة المنظمة بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي الحديث (Nienhaus, 2021).

ويتميز التحول الرقمي بطبيعته الديناميكية متعددة الأبعاد، حيث لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد إلى الأبعاد التنظيمية والبشرية والثقافية. فهو عملية تغيير عميقة تشمل تعديل استراتيجيات العمل، وتطوير مهارات العاملين، وتبني أساليب جديدة في التفكير واتخاذ القرار (Khallaf et al., 2023).

(al., 2023). كما أنه يعكس تحولاً في فلسفة الإدارة ذاتها، إذ ينتقل التركيز من الإدارة الموجهة نحو المهام إلى الإدارة القائمة على البيانات والمعرفة الرقمية.

و يمثل التحول الرقمي مفهوماً تكاملياً يربط بين التقنية والتنظيم والبشر. فهو لا يحقق أهدافه إلا من خلال التفاعل المتبادل بين هذه المكونات الثلاثة، إذ إن اعتماد الأنظمة الرقمية دون تطوير القدرات البشرية والثقافة المؤسسية يؤدي غالباً إلى ما يُعرف بـ"الفجوة الرقمية المؤسسية" التي تعيق تحقيق القيمة المضافة المرجوة من التحول. (Guenzi & Nijssen, 2021) لذلك فإن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي وإدارة التغيير البشري والتنظيمي.

و يُعرف التحول الرقمي بأنه "تطبيق متكامل للتقنيات الرقمية الحديثة في الأنشطة المالية والإدارية بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتوسيع قاعدة العملاء، وتخفيض التكاليف التشغيلية" (عبدالمسيح، 2022)، ويرى زهر وآخرون (2024) أن التحول الرقمي في البنوك يمثل تحولاً استراتيجياً يمس جوهر الأعمال المصرفية، من تطوير المنتجات المالية الذكية إلى تبني الأنظمة التحليلية في إدارة المخاطر والائتمان.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التحول الرقمي لأغراض هذه الدراسة بأنه: عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات المؤسسية ونماذج الأعمال، وتحسين التفاعل مع العملاء، وتعزيز كفاءة إدارة الأفراد بما يحقق أداءً مؤسسياً مستداماً في بيئة مصرفية تنافسية.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

تنبع أهمية التحول الرقمي من كونه يمثل أحد الركائز الأساسية في بناء المنظمات الحديثة القادرة على المنافسة في بيئة عالمية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، فالتكنولوجيا الرقمية لم تعد مجرد أداة مساعدة في أداء المهام، بل أصبحت محركاً استراتيجياً لإعادة صياغة نماذج الأعمال وأساليب القيادة وأنماط إدارة الأفراد. (Benmoussa, 2023)

ويُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات استفادة من التحول الرقمي نظرًا لطبيعته القائمة على معالجة البيانات والمعاملات المالية بصورة مستمرة.

أولاً، تعزيز الكفاءة التشغيلية:

أحد أهم أوجه أهمية التحول الرقمي يتمثل في قدرته على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. فإدخال الأنظمة الرقمية مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة الموارد يتيح للبنوك تنفيذ عملياتها بسرعة أكبر وبدقة أعلى، مما يقلل الأخطاء البشرية ويرفع مستوى الاعتمادية في الإجراءات (عبدالمسيح، 2022)، كما أن الاعتماد على الأتمتة والتحليلات الرقمية يُسهم في تحسين تخصيص الموارد، وتبسيط دورة العمل، وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء (Mohamed, 2022).

ثانيًا، تحسين تجربة العملاء:

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحويل علاقة البنك بالعميل من نمطها التقليدي إلى علاقة تفاعلية رقمية قائمة على التخصيص والسرعة والمرونة (Guenzi & Nijssen, 2021). فالتطبيقات المصرفية الذكية، ومنصات الخدمة الذاتية، وقنوات الاتصال متعددة الوسائط، جميعها أسهمت في تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم، وقد أكد زهر وآخرون (2024) أن البنوك التي طبقت التحول الرقمي بشكل متكامل استطاعت تحقيق تقدم ملموس في جودة الخدمة وتقليل معدلات الشكاوى وتحسين تجربة المستخدم.

ثالثًا، دعم اتخاذ القرار عبر البيانات:

من أبرز مزايا التحول الرقمي قدرته على تمكين متخذي القرار من الوصول إلى بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت الفعلي. إذ توفر أنظمة التحليل التنبئي وتقنيات تعلم الآلة إمكانيات واسعة لتحليل الاتجاهات المستقبلية وتقدير المخاطر وفرص الاستثمار (Nienhaus, 2021) ومن خلال دمج هذه

التقنيات في البنية التنظيمية، تستطيع المؤسسات المصرفية بناء قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة بدلاً من الحدس أو الخبرة الشخصية، مما يرفع من مستوى الحوكمة والشفافية.

رابعاً، تعزيز التنافسية والابتكار المؤسسي:

يسهم التحول الرقمي في تحفيز الابتكار في المنتجات والخدمات من خلال تمكين المؤسسات من تطوير حلول مالية جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، فوفقاً لـ Arribi وBoutarfa (2024)، فإن البنوك التي تبنت التحول الرقمي استطاعت الدخول في مجالات أعمال جديدة مثل التمويل الإلكتروني، والخدمات المصرفية المفتوحة، والتحليل السلوكي للعملاء، مما وسّع قاعدة العملاء ورفع الإيرادات. كما يدعم التحول الرقمي ما يُعرف بـ المرونة التنظيمية (Organizational Agility)، وهي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق بفاعلية وسرعة. (Khallaf et al., 2023)

خامساً، تطوير رأس المال البشري:

يُعد التحول الرقمي محفزاً لتطوير المهارات والكفاءات البشرية داخل المؤسسات، حيث يُلزم العاملين بتبني أنماط عمل جديدة قائمة على المعرفة الرقمية، فهو يعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية، وأساليب التقييم، وبرامج التدريب، بما يحقق انسجاماً بين العنصر البشري والتكنولوجيا (Gonçalves et al., 2021). كما أن الأنظمة الرقمية الحديثة تسهم في بناء بيئة عمل أكثر شفافية وعدالة من خلال الاعتماد على مؤشرات أداء كمية موضوعية (هاشم وآخرون، 2025).

سادساً، تحقيق الاستدامة المؤسسية:

يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الاستدامة، إذ يُمكن المؤسسات من تخفيض استهلاك الموارد وتحسين استخدام الطاقة وتقليل الأثر البيئي عبر التحول إلى المعاملات الإلكترونية بدلاً من الورقية. ويؤكد Abdul-Salam et al. (2023) أن دمج التحول الرقمي في استراتيجيات المؤسسات يعزز استدامتها على المدى الطويل من خلال تقليل الفاقد وتعزيز الكفاءة والشفافية، كما ينعكس ذلك على استدامة رأس المال البشري عبر تطوير مهارات الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

سابعاً، التحول الثقافي والتنظيمي:

يتجاوز التحول الرقمي الجانب التقني إلى بُعدٍ أعمقٍ يتعلق بالتحول الثقافي داخل المؤسسة، حيث يفرض تبني عقلية جديدة قائمة على الابتكار والمشاركة وتبادل المعرفة، ووفقاً لـ (Benmoussa (2023)، فإن المؤسسات التي فشلت في تحقيق التحول الرقمي لم يكن سببها ضعف التكنولوجيا بل مقاومة التغيير الثقافي داخلها، إن نجاح التحول الرقمي يرتكز على نشر ثقافة مؤسسية تدعم المخاطرة الإيجابية وتشجع التعلم المستمر والمرونة الفكرية.

ثامناً، التكامل مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

في الإطار المحلي، تزداد أهمية التحول الرقمي في ضوء التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل، فقد تبنت المملكة استراتيجيات متعددة لتعزيز التحول الرقمي في القطاعات المالية والمصرفية، من أبرزها "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي"، وبرامج البنية التحتية السحابية، ودعم الابتكار في التقنية المالية (FinTech). هذه المبادرات تهدف إلى جعل القطاع المصرفي أكثر انفتاحاً وذكاءً وكفاءةً بما يواكب التحولات العالمية ويعزز ثقة المستثمرين (نصير، 2021).

و يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل قوة دافعة لتجديد المنظمات وتطوير أدائها الشامل، وهو ليس خياراً تقنياً بقدر ما هو ضرورة استراتيجية لتمكين المؤسسات، وبخاصة المصرفية منها، من مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يُعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات المصرفية إلى تبنيها لتحقيق التميز التشغيلي والريادة في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. وتتمحور أهداف التحول الرقمي حول إعادة صياغة أنماط العمل وأساليب الإدارة بما يواكب التطورات التقنية الحديثة، ويعزز من قدرة البنوك على تحقيق الكفاءة والاستدامة، وفي هذا السياق، يمكن تحديد أبرز الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي فيما يلي:

أولاً: تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي

يهدف التحول الرقمي إلى رفع كفاءة أداء العمليات المصرفية من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف مراحل العمل البنكي، مما يساهم في تقليل الوقت والجهد والتكاليف، وزيادة مستوى الدقة والانسيابية في الإجراءات، ويُعد تحقيق الكفاءة التشغيلية مؤشراً أساسياً على نجاح التحول الرقمي، حيث تعمل النظم الذكية على تسريع إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات الإدارية والمالية بما يعزز من تنافسية المؤسسة في سوق الخدمات المالية. (Nienhaus, 2021)

ثانياً: تطوير نماذج الأعمال المصرفية الحديثة

يتمثل أحد أهداف التحول الرقمي في إعادة هندسة نموذج العمل المصرفي التقليدي نحو نموذج يعتمد على المرونة، والابتكار، والتكامل بين الخدمات المادية والافتراضية، فالبنوك لم تعد تقدم خدماتها عبر الفروع فقط، بل من خلال المنصات الرقمية التي تُتيح الوصول الآمن والسريع إلى مختلف العمليات المالية، ويساعد هذا التحول في تنويع مصادر الدخل وتوسيع قاعدة العملاء، بالإضافة إلى تعزيز قدرة البنك على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمالية. (Benmoussa, 2023)

ثالثاً: تعزيز التحول في ثقافة العمل وتجربته الرقمية

يهدف التحول الرقمي إلى نقل تجربة العميل من النمط التقليدي إلى تجربة رقمية متكاملة تركز على الاستجابة السريعة، والتفاعل الذكي، وتخصيص الخدمات، وتحرص البنوك من خلال ذلك على تحقيق رضا العملاء عبر تمكينهم من إدارة حساباتهم وإتمام معاملاتهم بسهولة وأمان، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء والثقة، كما تسعى المؤسسات إلى بناء علاقة رقمية مستدامة مع العملاء من خلال تحسين واجهات الاستخدام ودعم التواصل عبر القنوات الرقمية المتعددة. (Guenzi & Nijssen, 2021)

رابعاً: تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات

من الأهداف المحورية للتحويل الرقمي في البنوك تمكين القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وآنية، فالتحليلات الرقمية وتعلم الآلة تتيح استخراج أنماط سلوكية وتنبؤات مستقبلية تساعد في إدارة المخاطر الائتمانية وتحسين توجيه الاستثمارات، ويمكن ذلك الإدارة من الانتقال من القرارات الحدسية إلى القرارات المبنية على الأدلة، مما يعزز الحوكمة الرشيدة ويقلل من احتمالية الخطأ البشري. (Abdul-Salam et al., 2023)

خامساً: تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات

في ظل تصاعد الهجمات الإلكترونية، يُعد تحقيق الأمن السيبراني أحد أهم أهداف التحويل الرقمي في القطاع المصرفي. إذ تسعى البنوك إلى بناء أنظمة دفاع رقمية متقدمة تضمن حماية البيانات الحساسة، واستمرارية العمل، وتطبيق سياسات أمنية متكاملة تتوافق مع المعايير الدولية، وتؤكد مؤسسة النقد العربي السعودي على ضرورة دمج الأمن السيبراني ضمن منظومة التحويل الرقمي لضمان الثقة والشفافية في التعاملات الرقمية (نصير، 2021).

سادساً: دعم الابتكار المؤسسي وتوسيع الخدمات الرقمية

يهدف التحويل الرقمي إلى خلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار، تسمح بتطوير منتجات مالية جديدة تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء، مثل المحافظ الرقمية والخدمات المصرفية المفتوحة والتقنيات المالية (FinTech). هذا التوجه نحو الابتكار يساهم في تنوع الخدمات وزيادة مصادر الإيرادات، كما يعزز من قدرة البنوك على مواكبة التحولات العالمية في النظام المالي. (Arribi & Boutarfa, 2024)

سابعاً: تمكين الموارد البشرية وتطوير رأس المال البشري

يُعد العنصر البشري أحد محاور التحويل الرقمي، إذ يهدف هذا التحويل إلى رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم التقنية والإبداعية بما يتماشى مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية، كما تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الأداء من خلال الاعتماد على مؤشرات كمية دقيقة وتطبيق أساليب تقييم موضوعية، بما يرفع من مستوى العدالة التنظيمية والشفافية (هاشم وآخرون، 2025)، وتؤكد الأدبيات

الحديثة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية الأفراد وقبولهم للتغيير (Gonçalves et al., 2021).

ثامناً: تحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة الفعالة للتغيرات

يهدف التحول الرقمي إلى بناء مؤسسات مالية مرنة قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات التقنية والاقتصادية. فالنظم الرقمية توفر للبنوك القدرة على تعديل استراتيجياتها التشغيلية وفقاً للظروف الطارئة دون تعطيل خدماتها، وتُعد المرونة المؤسسية أحد مؤشرات النضج الرقمي، إذ تمكن المؤسسات من استيعاب الأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور. (Khallaf et al., 2023)

تاسعاً: دعم التوجه الوطني نحو الاقتصاد الرقمي

يتوافق التحول الرقمي في القطاع المصرفي مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل. إذ تهدف البنوك إلى دعم هذا التوجه عبر رقمنة عملياتها وخدماتها بما يحقق التكامل مع المبادرات الحكومية مثل "المدفوعات الرقمية" و"البنية التحتية السحابية الوطنية"، ويُعد هذا الهدف ركيزة أساسية في تعزيز تنافسية المملكة في الاقتصاد العالمي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022).

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي استناداً إلى ما توصلت إليه عدد من الدراسات الحديثة، منها دراسة (Bharadwaj et al., 2013) التي أكدت أن التحول الرقمي لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا فحسب، بل يتضمن إعادة تشكيل العمليات ونماذج العمل وطبيعة التفاعل مع العملاء، كما دعمت دراسة (Westerman et al., 2014) هذا التوجه، حيث بيّنت أن نجاح المؤسسات في تحقيق التحول الرقمي يرتبط بقدرتها على التكامل بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية وثقافة العمل. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي في أربعة محاور مترابطة، تتمثل في: العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة.

أولاً: العمليات الرقمية: (Digital Operations)

يُقصد بها مجموعة الأنشطة التشغيلية التي يتم تحويلها من نمطها الورقي أو اليدوي إلى بيئة رقمية مؤتمتة تُدار بواسطة نظم معلومات متكاملة. وتهدف العمليات الرقمية إلى تحقيق الانسيابية في الأداء، وتقليل الوقت والتكلفة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتشمل هذه العمليات تطبيق أنظمة إدارة سير العمل الإلكترونية (Workflow Systems) ، وأتمتة المهام الروتينية، وتكامل قواعد البيانات بين الإدارات المختلفة. كما تسهم في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة من خلال تتبع الإجراءات إلكترونياً، مما يُمكن الإدارة من مراقبة الأداء واتخاذ قرارات قائمة على البيانات الفعلية، وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول في هذا البعد يعتمد على تهيئة البنية التحتية التقنية وتدريب الكوادر البشرية لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية.

ثانياً: نموذج العمل الرقمي: (Digital Business Model)

يمثل هذا البعد الإطار الذي تُعاد من خلاله صياغة طريقة خلق القيمة وتوزيعها داخل المؤسسة في ضوء الإمكانيات الرقمية. فالمؤسسات التي تعتمد نموذج عمل رقمي قادرة على استغلال البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لتطوير منتجات وخدمات مخصصة وفق احتياجات العملاء، ويشمل هذا البعد إعادة تصميم سلاسل القيمة بحيث تصبح أكثر مرونة واتصالاً، مع الاعتماد على المنصات الإلكترونية والشراكات الرقمية بدلاً من النماذج التقليدية القائمة على المعاملات الورقية. كما يعزز نموذج العمل الرقمي قدرة المؤسسة على التوسع في الأسواق الجديدة وتقديم خدمات آنية عبر القنوات الإلكترونية، بما يرفع من تنافسيتها ويضمن استدامة أدائها.

ثالثاً: أنشطة العملاء الرقمية: (Digital Customer Activities)

تركز على التفاعل الرقمي بين المؤسسة والعملاء، وتشمل كل ما يتعلق بتجربة العميل الرقمية عبر المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي، ويتضمن هذا البعد تطوير قنوات تواصل رقمية فعّالة، وتقديم خدمات ذاتية (Self-service) تتيح للعميل تنفيذ معاملاته بسهولة دون تدخل بشري مباشر. كما يشمل استخدام أدوات تحليل سلوك العملاء عبر الإنترنت لتحسين التجربة وتخصيص الخدمات بما يتوافق مع تفضيلاتهم. وتُعد تجربة العميل الرقمية من العوامل الجوهرية في نجاح

التحول الرقمي، إذ تُمثل المقياس العملي لتقبّل المجتمع للتحول ومدى قدرته على تحقيق رضا المستفيدين واستدامة استخدام القنوات الإلكترونية.

رابعًا: تعلم الآلة: (Machine Learning)

يُعد هذا البعد من أبرز مظاهر التحول الرقمي المتقدم، حيث يعتمد على خوارزميات ذكية قادرة على تحليل كميات ضخمة من البيانات لاستخلاص أنماط وسلوكيات تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار. ويسمح تعلم الآلة بتطوير أنظمة قادرة على التعلم الذاتي والتكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية، كما يُستخدم في تطوير نظم دعم القرار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتخصيص الخدمات العامة والخاصة بناءً على تحليل احتياجات المستخدمين. وتؤكد الدراسات أن دمج تقنيات تعلم الآلة ضمن منظومة التحول الرقمي يمثل انتقالاً من "الرقمنة التشغيلية" إلى "الذكاء المؤسسي" القائم على التحليل والتعلّم المستمر.

المبحث الثاني: إدارة الأفراد (المتغير التابع)

1.2.2 التمهيد

شهدت إدارة الأفراد خلال العقدين الأخيرين تحولات جوهرية بفعل التقدم الرقمي المتسارع، حيث لم تعد تُمارس بوصفها نشاطاً إدارياً تقليدياً يعتمد على السجلات الورقية والإجراءات الروتينية، بل أصبحت منظومة استراتيجية تُدار من خلال أنظمة رقمية متكاملة تستند إلى تحليل البيانات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، وفي القطاع المصرفي السعودي على وجه الخصوص، تسارعت وتيرة هذا التحول نتيجة لتبني البنوك التجارية برامج التحول الرقمي تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت على ضرورة تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الإنتاجية من خلال التقنيات الحديثة. أصبح العنصر البشري اليوم هو المحور الأساسي في تحقيق التحول الرقمي ذاته، إذ يعتمد نجاح البنوك في تطبيق التقنيات الحديثة على مدى جاهزية الأفراد للتكيف معها وتوظيفها بكفاءة، ومن هنا برزت أهمية إعادة تعريف إدارة الأفراد بوصفها إدارة رقمية قائمة على المعرفة، التحليل، والتكامل بين العنصر البشري والتقنية.

2.2.2 مفهوم إدارة الأفراد

تُعد إدارة الأفراد أحد أهم مكونات الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي تنظم من خلاله المؤسسات جهودها البشرية لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية، وقد تطور مفهوم إدارة الأفراد عبر العقود ليتجاوز الدور الإداري التقليدي المتمثل في التوظيف ومتابعة الأداء إلى دور استراتيجي شامل يركز على تنمية القدرات، وتحفيز العاملين، وتوجيههم نحو الابتكار والإنتاجية المستدامة (الشمري، 2022).

في بداياتها، كانت إدارة الأفراد تُعرف بوصفها نشاطاً إشرافياً يهتم بتعيين الموظفين ومتابعة حضورهم وانصرافهم وتطبيق اللوائح التنظيمية، إلا أن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، ولا سيما في القطاع المصرفي، أعادت صياغة هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولاً

وديناميكية. فالإدارة الحديثة للأفراد باتت تتعامل مع رأس المال البشري بوصفه موردًا استراتيجيًا يجب الاستثمار فيه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Armstrong, 2021)

ويشير Storey (2019) إلى أن إدارة الأفراد هي "مجموعة من الممارسات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة الاستراتيجية، بما يضمن التكامل بين حاجات العاملين ومتطلبات بيئة العمل، هذا التعريف يسلط الضوء على العلاقة التكاملية بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد، ويبرز أهمية بناء بيئة عمل محفزة تدعم الأداء والإبداع.

أما في السياق المصري السعودي، فقد اتسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الجوانب الرقمية والمعرفية، نتيجة لتزايد الاعتماد على أنظمة التحول الرقمي، والتحليلات التنبؤية، والمنصات الذكية في إدارة رأس المال البشري (الموسى، 2023)، فأصبحت إدارة الأفراد تشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإدارة المواهب، وتطوير القيادات، وتبني ثقافة الأداء العالي.

وبذلك يمكن القول إن إدارة الأفراد تمثل في العصر الرقمي منظومة متكاملة تستند إلى ثلاثة

محاور رئيسية:

1. البعد البشري: الذي يركز على العنصر الإنساني بوصفه محور العملية الإنتاجية.
2. البعد التنظيمي: الذي يعنى بمواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
3. البعد التقني: الذي يدمج أدوات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الكفاءات وتقييم الأداء.

وفي ضوء ذلك، يظهر أن إدارة الأفراد لم تعد تقتصر على إدارة الموارد، بل أصبحت عملية استثمار وتنمية معرفية تسعى إلى بناء رأس مال بشري مؤهل قادر على قيادة الابتكار وتحقيق الاستدامة المؤسسية (العبدالله، 2022).

3.2.2 أهمية إدارة الأفراد في البنوك

تُعد إدارة الأفراد من الركائز الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات المصرفية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل الحلقة التي تربط بين الموارد البشرية والتقنيات الرقمية الحديثة في بيئة العمل المالي. وفي ظل التنافس الحاد بين البنوك، والتطور المتسارع في الخدمات الرقمية، أصبحت إدارة الأفراد العامل الأهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا العملاء، وضمان الاستدامة التنظيمية (الشمري، 2022). إن نجاح أي بنك في العصر الرقمي لا يتحقق فقط من خلال تحديث أنظمتة التقنية، بل من خلال الاستثمار في العنصر البشري القادر على التكيف مع التغيير، وقيادة الابتكار، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

ويشير (Armstrong (2021 إلى أن أهمية إدارة الأفراد في المؤسسات المالية تنبع من قدرتها على تحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية وقدرات العاملين، من خلال:

1. تحسين كفاءة الأداء التشغيلي: عبر وضع سياسات واضحة للتخطيط للموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، بما يضمن استدامة الأداء وجودة الخدمات.
2. تحفيز العاملين وتعزيز الولاء الوظيفي: إذ تسهم إدارة الأفراد في بناء بيئة عمل داعمة تُشجع الإبداع والانتماء المؤسسي، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.
3. رفع القدرة التنافسية للمؤسسة: من خلال استثمار رأس المال البشري في الابتكار وتبني الحلول الرقمية الذكية التي تُمكن البنوك من تقديم خدمات أكثر سرعة وموثوقية. (Ulrich, 2020)

ويرى (Dessler (2021 أن أهمية إدارة الأفراد في القطاع المصرفي الحديث تتجسد في كونها أداة استراتيجية لتحويل القوى العاملة إلى رأسمال فكري منتج، إذ ترتبط سياسات التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز، ارتباطاً مباشراً بمستوى جودة الخدمة ورضا العملاء. كما أن تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل إدارات الموارد البشرية يسهم في تسريع نقل الخبرات وتعزيز الابتكار التنظيمي.

أما في السياق السعودي، فيؤكد الشعلان (2021) أن إدارة الأفراد أصبحت من أهم محركات التحول المؤسسي في البنوك التجارية، حيث ساعدت على مواءمة الكفاءات الوطنية مع مستهدفات رؤية

2030، من خلال تصميم برامج تطوير قيادية رقمية، وتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRMS)، وتحليل البيانات لاكتشاف أنماط الأداء وتحسين قرارات التوظيف.

كما يضيف الموسى (2023) أن أهمية إدارة الأفراد تكمن في كونها تمثل الضامن الحقيقي لتوازن المنظومة الرقمية مع القدرات البشرية، فالتقنية مهما بلغت من التطور لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون موظف يمتلك المهارة، والدافعية، والقدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص أهمية إدارة الأفراد في البنوك السعودية في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد الاقتصادي: من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد البشرية.
2. البعد التنظيمي: عبر تعزيز المرونة الداخلية وتطوير سياسات أداء قائمة على البيانات والتحليل الرقمي.
3. البعد الاستراتيجي: المتمثل في بناء رأس مال بشري قادر على دعم مسار التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4.2.2 أهداف إدارة الأفراد في البنوك

تسعى إدارة الأفراد في المؤسسات المصرفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن التكامل بين أداء العاملين ومتطلبات العمل المصرفي في بيئة رقمية متغيرة، فمع تطور التكنولوجيا المالية (FinTech) وتزايد المنافسة بين البنوك في تقديم الخدمات الذكية، لم يعد الهدف من إدارة الأفراد مقتصرًا على التعيين أو الإشراف، بل أصبح يتمحور حول التطوير المستمر، والتحفيز، والاستبقاء، والتمكين، كعناصر رئيسية لرفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي. (Armstrong, 2021)

ويشير Ulrich (2020) إلى أن أهداف إدارة الأفراد في المؤسسات الحديثة تقوم على بناء رأس مال بشري مستدام يمكنه مواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية من خلال:

1. تطوير المهارات والمعارف: عبر برامج تدريبية مستمرة تُمكن الموظفين من اكتساب مهارات تحليل البيانات، واستخدام الأنظمة الرقمية، والتفاعل مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية.
2. تعزيز الأداء الفردي والجماعي: من خلال تبني أنظمة تقييم مبنية على مؤشرات موضوعية لقياس الكفاءة، وربط المكافآت بالإنجازات الفعلية.
3. دعم القيادة التحويلية: من خلال إعداد كوادر قادرة على قيادة الفرق وتحفيزها في بيئة عمل رقمية تعتمد على المرونة والإبداع.

ويرى (Dessler 2021) أن الهدف الجوهرى لإدارة الأفراد في المؤسسات المالية هو تحقيق مواءمة استراتيجية بين العاملين وأهداف البنك، بحيث يُسهم كل موظف في تحقيق القيمة المضافة، ويتحقق ذلك عبر التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحليل فجوات المهارات، وتطوير بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتعاون.

وفي السياق العربي، يؤكد الشعلان (2021) أن من أهم أهداف إدارة الأفراد في البنوك السعودية هو رفع كفاءة رأس المال الوطني وتحقيق الاستقرار الوظيفي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتعمل الإدارات المصرفية على تحقيق ذلك عبر تبني مبادرات وطنية لتوطين الوظائف، وتفعيل برامج الإعداد القيادي للشباب، وتعزيز فرص المشاركة النسائية في القطاع المالي.

كما يشير الموسى (2023) إلى أن إدارة الأفراد تسعى في البيئة المصرفية الرقمية إلى تحقيق التحول الثقافي داخل المؤسسات من خلال نشر قيم التمكين، والمسؤولية الذاتية، والعمل الجماعي. فالموظف الحديث يجب أن يكون مشاركاً في صنع القرار، وقادراً على التعامل مع التحديات التقنية والتنظيمية دون الحاجة إلى إشراف مباشر مستمر.

ويمكن تحديد الأهداف الرئيسة لإدارة الأفراد في البنوك السعودية كما يلي:

1. التطوير المستمر: بناء كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات المالية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

2. التحفيز والالتزام: وضع أنظمة مكافآت وتشجيع تدعيم الولاء الوظيفي وتقلل من معدلات الدوران.
3. الاستبقاء: الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من خلال مسارات مهنية واضحة وبرامج تطوير وظيفي مستدامة.

4. التمكين: منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرار بما يعزز من سرعة الإنجاز وجودة المخرجات.

ويخلص السليمان (2022) إلى أن تحقيق هذه الأهداف يسهم في بناء مؤسسة مالية مرنة وقادرة على التكيف مع متطلبات السوق الرقمية، من خلال تحويل إدارة الأفراد إلى شريك استراتيجي يشارك في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار، لا مجرد وحدة تنفيذية إدارية.

5.2.2 الأبعاد والممارسات الجوهرية لإدارة الأفراد

تُعد الأبعاد والممارسات الجوهرية لإدارة الأفراد حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات المصرفية في تحقيق التكامل بين العنصر البشري وأهدافها التشغيلية والاستراتيجية، إذ تتجسد فعالية إدارة الأفراد في مدى كفاءة تطبيق هذه الممارسات التي تشمل عمليات الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، وإدارة المعرفة، وهي المكونات الرئيسة التي تحدد مستوى الأداء والإنتاجية في البنوك السعودية (الشهراني، 2022).

ويشير Armstrong (2021) إلى أن هذه الممارسات تمثل دورة حياة الموظف داخل المنظمة، تبدأ من مرحلة استقطابه وتعيينه، مرورًا بتطوير مهاراته، وانتهاءً بتقييم أدائه وتحفيزه على الاستمرار والإبداع. ونجاح أي مؤسسة مالية في بيئة رقمية يعتمد على تكامل هذه العمليات ضمن إطار إداري متكامل قائم على العدالة، والكفاءة، والتقنية.

الاستقطاب

يُعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة عمل مؤهلة قادرة على تنفيذ استراتيجيات البنك وتحقيق أهدافه. إذ تسعى المؤسسات المصرفية إلى جذب الكفاءات المتميزة التي تمتلك المهارات الرقمية والمعرفية المناسبة لطبيعة العمل البنكي الحديث، ويرى Dessler (2021) أن عملية الاستقطاب الفعالة

تتطلب مواءمة دقيقة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المرشح، مع استخدام أدوات رقمية حديثة مثل أنظمة التوظيف الذكية (ATS) ومنصات التحليل التنبئي لتقييم المرشحين.

وفي السياق السعودي، يؤكد المطيري (2022) أن الاستقطاب في البنوك أصبح يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد المرشحين الأكثر توافقًا مع الثقافة التنظيمية وأهداف التحول الرقمي، مما ساهم في رفع كفاءة الاختيار وتقليل التكاليف التشغيلية.

التدريب والتطوير

تُعد عملية التدريب والتطوير الركيزة الثانية لإدارة الأفراد في البنوك، حيث تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة الفنية والسلوكية للعاملين بما يتناسب مع المتغيرات التكنولوجية والأنظمة الرقمية الجديدة، ويشير Ulrich (2020) إلى أن التطوير المستمر للعاملين هو استثمار طويل الأجل يُعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية.

وفي هذا الإطار، تبنت البنوك السعودية برامج تدريبية رقمية تعتمد على تقنيات المحاكاة والتعلم الإلكتروني (E-Learning) لتطوير المهارات التحليلية والتقنية لموظفيها، كما أطلقت مبادرات لتدريب القيادات الوسطى والعليا على إدارة التغيير والتحول الرقمي بما يضمن مواءمة القدرات البشرية مع التطورات التقنية (الشعلان، 2021).

تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات التي تمكّن الإدارة من قياس مدى تحقيق العاملين لأهداف البنك، وتحديد الفجوات في الأداء لوضع خطط التحسين، ويرى Armstrong (2021) أن أنظمة التقييم الحديثة لم تعد تقتصر على المقاييس الكمية التقليدية، بل أصبحت تدمج بين الأداء السلوكي والنتائج الرقمية عبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

وتُظهر دراسة الشتيحي وآخرون (2025) أن بعض المؤسسات المالية في العالم العربي بدأت تستخدم التحليلات التنبؤية في تقييم الأداء، مما يمكنها من تحديد الاتجاهات المستقبلية لأداء الموظفين واتخاذ قرارات استباقية في التدريب أو الترقية أو إعادة التوزيع.

التحفيز

يُعد التحفيز أحد أكثر العوامل تأثيرًا في رفع الروح المعنوية وتحقيق الالتزام التنظيمي، فالنظام التحفيزي المتوازن يساهم في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق رضا العاملين، وتقليل معدلات الغياب والدوران، ويرى Dessler (2021) أن التحفيز لا يجب أن يقتصر على الجوانب المالية فقط، بل يجب أن يشمل الجوانب المعنوية مثل التقدير، والاعتراف بالجهود، وفرص التطور الوظيفي.

وفي البنوك السعودية، أشار الشهراني (2022) إلى أن التحفيز أصبح يتخذ أشكالاً رقمية من خلال برامج مكافآت إلكترونية مرتبطة بمؤشرات الأداء، إضافة إلى منصات تفاعلية لقياس الرضا وتحفيز الموظفين بشكل لحظي.

إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة البعد الخامس والأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي، إذ تُساهم في تحويل الخبرات الفردية إلى رأس مال فكري مؤسسي يمكن استثماره في تطوير الخدمات وتحسين القرارات، ويشير هاشم وآخرون (2025) إلى أن إدارة المعرفة تتيح للبنوك الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية وتسهيل تبادلها عبر أنظمة رقمية تفاعلية، مما يساهم في بناء ثقافة التعلم المستمر والابتكار المؤسسي.

كما توضح دراسة Gonçalves et al. (2021) أن البنوك التي تعتمد أنظمة إدارة معرفة رقمية متكاملة تحقق معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي، نظرًا لسهولة الوصول إلى المعلومات وتدفق المعرفة في الوقت المناسب.

وبناءً على ما سبق، فإن الأبعاد الجوهرية لإدارة الأفراد تمثل منظومة متكاملة تبدأ بالاستقطاب وتنتهي بإدارة المعرفة، وجميعها مترابطة في إطار رقمي حديث يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم نجاح التحول الرقمي في البنوك السعودية.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business



**" The Impact of Digital Transformation on People Management in
the Saudi Banking Sector: An Empirical Study of Commercial Banks
Operating in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Ziyad Hassan Alosaimi

251003213

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025