

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة حالة على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

خالد بن صابر بن عبدالعزيز رجب

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ ٢٥/٠٦/٢٠٢٦

الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١, ١. المقدمة:.....
٥	١, ٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١, ٢, ١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	١, ٢, ٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١, ٣. أهمية الدراسة.....
٦	١, ٣, ١. على المستوى النظري:.....
٧	١, ٣, ٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	١, ٤. أسئلة الدراسة.....
٧	١, ٥. أهداف الدراسة.....
٨	١, ٦. فرضيات الدراسة.....
٨	١, ٧. نموذج الدراسة.....
٩	١, ٨. منهجية الدراسة.....
١٠	١, ٩. الدراسة الميدانية/ التطبيقية.....
١١	١, ١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٢	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري والتطبيقي.....
١٣	٢, ١. المقدمة والدراسات السابقة:.....
١٥	٢, ٢. المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي.....
١٧	٢, ٣. المتغير التابع: الأداء المؤسسي.....
١٩	٢, ٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٠	٢, ٥. دراسة حالة تحليلية: القطاع المصرفي السعودي.....
٢٣	٢, ٦. الخاتمة والنتائج والتوصيات.....
٢٥	المراجع:.....
٢٦	الملحق: أداة الدراسة المقترحة.....

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

أصبحت إدارة التغيير التنظيمي من الموضوعات المركزية في علم الإدارة المعاصر، ليس لأنها ترتبط بمجرد تعديل الهياكل أو تحديث الإجراءات، بل لأنها تمثل قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وسلوكها التنظيمي بما يتوافق مع التحولات البيئية والتقنية والرقابية. وقد أشار لوين في تصوره المبكر للتغيير إلى أن التغيير الاجتماعي والتنظيمي لا يحدث في فراغ، بل داخل مجال من القوى الدافعة والمقاومة التي يجب فهمها قبل الانتقال من حالة تنظيمية إلى أخرى. (Lewin, 1947) وبناءً على ذلك، فإن إدارة التغيير في المؤسسات المصرفية لا يمكن اختزالها في قرار إداري أو مشروع تقني؛ بل هي عملية تشخيص وتصميم وتنفيذ وترسيخ تتداخل فيها القيادة والثقافة والأنظمة والموارد البشرية

ينظر الأدب الإداري إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية متعددة المستويات تشمل مستوى الاستراتيجية، ومستوى العمليات، ومستوى الأفراد. فالدراسات التي راجعت أدبيات التغيير أوضحت أن نجاح التغيير يرتبط بوضوح الرؤية، وتوافر قناعة داخلية لدى العاملين، وقدرة القيادات على بناء معنى مشترك للتغيير، إضافة إلى إدارة المقاومة بوصفها مؤشراً على درجة تقبل الأفراد لا بوصفها انحرافاً تنظيمياً يجب قمعه. (Armenakis & Bedeian, 1999; Oreg et al., 2011) ومن هنا تبرز أهمية دراسة التغيير التنظيمي من زاوية أدائه المؤسسي، لأن التغيير الذي لا ينعكس على جودة الخدمة، أو سرعة الإنجاز، أو رضا العملاء أو مرونة العمليات يظل تغييراً شكلياً محدود الأثر.

يمثل القطاع المصرفي السعودي مجالاً ملائماً لدراسة هذا الموضوع؛ إذ يشهد القطاع تحولات واسعة مرتبطة ببرنامج تطوير القطاع المالي، والتحول الرقمي، ونمو المدفوعات الإلكترونية، وتطور نماذج الأعمال المصرفية المفتوحة، وارتفاع توقعات العملاء تجاه الخدمات الرقمية. وتؤكد وثائق رؤية السعودية ٢٠٣٠ أن برنامج تطوير القطاع المالي يهدف إلى تعزيز قدرة وكفاءة المؤسسات المالية السعودية وتطوير السوق المالية ضمن مسار أوسع لتتويع الاقتصاد ورفع كفاءة القطاع المالي (Vision 2030, 2026). كما أعلن البنك المركزي السعودي أن المدفوعات الإلكترونية بلغت ٨٥٪ من إجمالي مدفوعات التجزئة في عام ٢٠٢٥ مقارنة بـ ٧٩٪ في عام ٢٠٢٤، وهو مؤشر يعكس تغييراً جوهرياً في سلوك العملاء والبنية التشغيلية للمصارف (Saudi Central Bank, 2026).

إن التغييرات السابقة لا تنحصر في إدخال قنوات رقمية جديدة، بل تفرض على البنوك إعادة بناء عملياتها الداخلية، وتطوير مهارات موظفيها، وتحديث ثقافة الخدمة، وتحسين أنظمة الرقابة والامتثال، وضمان اتساق التحول التقني مع متطلبات أمن المعلومات وحماية العملاء. وتؤكد أدبيات الاستراتيجية الرقمية أن القيمة المؤسسية للتقنية لا تنتج من التقنية ذاتها، وإنما من قدرة المؤسسة على دمجها في نموذج أعمالها واستراتيجيتها وقدراتها التنظيمية. (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019) لذلك تصبح إدارة التغيير التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي آلية حاسمة لترجمة التحول الرقمي والتنظيمي إلى أداء قابل للقياس.

تنتقل هذه الدراسة من أن الأداء المؤسسي في البنوك مفهوم متعدد الأبعاد، يتجاوز المؤشرات المالية إلى مؤشرات تشغيلية وتنظيمية وسلوكية مثل جودة الخدمة، ومرونة العمليات، وكفاءة الموارد، وتجربة العميل، والابتكار، والقدرة على الالتزام بالمتطلبات الرقابية. وقد بينت أدبيات قياس الأداء أن الاعتماد على بعد واحد للأداء يؤدي إلى نتائج قاصرة، وأن القياس المنهجي

يجب أن يجمع بين أبعاد مالية وغير مالية وبين المخرجات قصيرة وطويلة الأجل (Richard et al., 2009). وبذلك يتحدد موضوع الدراسة في تحليل الكيفية التي تسهم بها إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي السعودي.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وتطبيقية لفهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي، خصوصاً في ظل التغيرات الرقابية والرقمية المتسارعة. فرغم أن البنوك السعودية تعمل ضمن بيئة تنظيمية متقدمة وتتبنى مبادرات رقمية وتشغيلية واسعة، إلا أن نجاح هذه المبادرات لا يقاس بمجرد إطلاق المنتجات أو الأنظمة، بل بقدرتها على رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل مقاومة العاملين، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمخاطر والفرص. وتشير أدبيات التغيير إلى أن فشل كثير من مبادرات التحول يرتبط بعوامل بشرية وتنظيمية مثل ضعف الاتصال، وعدم بناء تحالف قيادي، وقصور ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية (Kotter, 1995).

تزداد أهمية هذه المشكلة في المصارف لأن طبيعة العمل المصرفي تجمع بين الحساسية الرقابية والاعتماد العالي على التقنية وتعدد أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، والجهات التنظيمية، والمساهمين، والموظفون، ومقدمو الخدمات التقنية. وتؤكد تقارير البنك المركزي السعودي أن النظام المالي يخضع لتقييم دوري من منظور الاستقرار والمرونة والاستجابة للتطورات المحلية والعالمية (Saudi Central Bank, 2024). وبالتالي، فإن إدارة التغيير في البنوك ليست ممارسة إدارية مساندة، بل مكون أساسي من مكونات الحوكمة المؤسسية وإدارة الأداء والمخاطر.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تركز كثير من أدبيات التغيير على نماذج عامة مثل نموذج لوين أو نموذج كوتر، بينما تحتاج الدراسات الحديثة إلى ربط هذه النماذج بسياقات عالية التنظيم مثل القطاع المصرفي، حيث تتداخل الاعتبارات الرقابية والتقنية والسلوكية (Lewin, 1947; Kotter, 1995).

توجد فجوة في الجمع بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد الأداء المؤسسي المتعددة؛ إذ إن بعض الدراسات تقيس الأداء بمؤشرات مالية أو تشغيلية منفصلة، بينما يؤكد قياس الأداء الحديث ضرورة الجمع بين مؤشرات الكفاءة، والجودة، والمرونة، والقدرة التنافسية (Richard et al., 2009).

ما زالت العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء تحتاج إلى تحليل أكثر دقة؛ فالمقاومة ليست بالضرورة أثراً سلبياً مطلقاً، بل قد تكشف مشكلات في التصميم أو الاتصال أو العدالة التنظيمية إذا عولجت بصورة تشاركية (Oreg et al., 2011).

فجوات على المستوى التطبيقي 1.2.2

يواجه القطاع المصرفي السعودي تغيرات عملية مرتبطة بالمدفوعات الرقمية، والمصرفية المفتوحة، والتقنية المالية، ومتطلبات الامتثال، وهذه التغيرات تتطلب قدرة داخلية على إدارة الانتقال من النظم التقليدية إلى نماذج تشغيل أكثر رقمية ومرونة (Saudi Central Bank, 2021; Vision 2030, 2026).

تحتاج البنوك إلى نماذج تنفيذية تقيس أثر التغيير لا من زاوية اكتمال المشروع فقط، بل من زاوية أثره على تجربة العميل، وسرعة المعالجة، وإنتاجية الموظفين، وكفاءة الرقابة، واستدامة التعلم التنظيمي.

تتطلب البيئة السعودية نموذجًا تحليليًا يربط بين مستهدفات برنامج تطوير القطاع المالي وبين قدرات البنوك الداخلية في القيادة، والاتصال، والثقافة، وإدارة الموارد البشرية، وحوكمة التحول.

وبناءً على ذلك يتمثل السؤال الرئيس للدراسة فيما يأتي: ما دور إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة 1.3

على المستوى النظري 1.3.1

تسهم الدراسة في إثراء أدبيات إدارة التغيير التنظيمي من خلال تقديم معالجة تربط بين أبعاد التغيير وأبعاد الأداء المؤسسي داخل قطاع مصرفي يتسم بدرجة عالية من التنظيم والتقنية. وتبرز القيمة النظرية للدراسة في أنها لا تتعامل مع التغيير بوصفه عملية خطية بسيطة، بل بوصفه منظومة من القوى والسلوكيات والقدرات التي تتطلب تفسيرًا متعدد المستويات (Armenakis & Bedeian, 1999; Hanelt et al., 2021).

تقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا يساعد على فهم الدور الوسيط لعوامل مثل القيادة، والاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، والاستعداد للتغيير في تحويل مبادرات التغيير إلى نتائج أداء. كما تبرز أهمية الالتزام بالتغيير بوصفه متغيرًا نفسيًا وتنظيميًا يفسر درجة الدعم السلوكي للتغيير، وهو ما بينته دراسات الالتزام بالتغيير في بيئات العمل (Herscovitch & Meyer, 2002).

على المستوى التطبيقي 1.3.2 :

على المستوى التطبيقي، تساعد الدراسة القيادات المصرفية على تصميم مبادرات تغيير أكثر ارتباطًا بالأداء، وذلك من خلال تحويل التغيير من مشروع تقني أو إداري محدود إلى برنامج مؤسسي له مؤشرات نجاح واضحة. وفي القطاع المصرفي السعودي، تزايد أهمية هذا الربط بسبب توسع المدفوعات الرقمية والمصرفية المفتوحة والتقنية المالية، وهي مجالات تتطلب إدارة دقيقة للتغيير في العمليات والمهارات والسلوك المؤسسي. (Saudi Central Bank, 2026; Fintech Saudi, 2024)

كما تقدم الدراسة فائدة عملية لإدارات الموارد البشرية والتدريب والاتصال المؤسسي والامتثال، لأنها توضح أن نجاح التغيير يتطلب تنسيقًا عابرًا للوحدات التنظيمية. فالتغيير الرقمي مثلًا لن يحقق قيمة مؤسسية إذا لم تدعمه سياسات تدريب، ورسائل اتصال واضحة، ونظام حوافز مناسب، وأدوار تشغيلية محددة، ومعايير قياس للنتائج (Bharadwaj et al., 2013; Cosa, 2024)

أسئلة الدراسة 1.4

ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي من حيث القيادة، والاتصال، والثقافة، وإدارة المقاومة، وتنمية الموارد البشرية؟

ما أبعاد الأداء المؤسسي الأكثر تأثيرًا بإدارة التغيير التنظيمي داخل البنوك السعودية؟

كيف يساهم التحول الرقمي والمصرفية المفتوحة في إعادة تشكيل متطلبات إدارة التغيير داخل القطاع المصرفي؟

ما الدور الذي تؤديه مقاومة التغيير في تفسير نجاح أو تعثر مبادرات الأداء المؤسسي؟

كيف يمكن للبنوك السعودية توظيف إدارة التغيير التنظيمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، والقدرة التنافسية؟

أهداف الدراسة 1.5

تحليل مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده الرئيسة في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة.

تحديد أبعاد الأداء المؤسسي الملائمة لدراسة القطاع المصرفي السعودي.

بناء نموذج مفاهيمي يربط بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

تطبيق النموذج تحليليًا على القطاع المصرفي السعودي في ضوء التحولات الرقمية والرقابية.

تقديم توصيات عملية تساعد البنوك على إدارة التغيير بطريقة قابلة للقياس وترتبط بمؤشرات الأداء.

فرضيات الدراسة 1.6

الفرضية الرئيسية: H1 توجد علاقة ذات دلالة إدارية ومعنوية بين إدارة التغيير التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي.

H1a : تؤثر قيادة التغيير إيجابيًا في كفاءة الأداء المؤسسي من خلال توجيه الرؤية وتحديد الأولويات.

H1b : يؤثر الاتصال الداخلي الفعال إيجابيًا في جودة الخدمات وتقليل مقاومة التغيير.

H1c : تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والابتكار إيجابيًا في المرونة التنظيمية.

H1d : تؤثر إدارة الموارد البشرية والتدريب إيجابيًا في الإنتاجية وجاهزية الموظفين للتغيير.

H1e : تؤثر حوكمة التحول الرقمي إيجابيًا في القدرة التنافسية وتجربة العميل.

H1f : تؤدي مقاومة التغيير غير المعالجة إلى إضعاف الأثر المتوقع لمبادرات التغيير على الأداء.

نموذج الدراسة 1.7

يقوم نموذج الدراسة على اعتبار إدارة التغيير التنظيمي متغيرًا مستقلًا يتكون من ستة أبعاد: قيادة التغيير، والاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، وإدارة مقاومة التغيير، وتنمية الموارد البشرية، وحوكمة التحول الرقمي. أما الأداء المؤسسي فيمثل المتغير التابع، ويقاس من خلال كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، والإنتاجية، والمرونة التنظيمية، والقدرة التنافسية، وتجربة العميل. ويرتبط المتغيران من خلال افتراض أن جودة إدارة التغيير تزيد قدرة المؤسسة على تحويل المبادرات التنظيمية إلى نتائج أداء قابلة للقياس (Richard et al., 2009; Vial, 2019).

مؤشرات القياس المقترحة	البعد	المتغير
وضوح الرؤية، رعاية الإدارة العليا، بناء التحالف القيادي	قيادة التغيير	إدارة التغيير التنظيمي
شفافية الرسائل، قنوات التغذية الراجعة، اتساق الرسائل	الاتصال الداخلي	إدارة التغيير التنظيمي
التعلم، الابتكار، تقبل المخاطر المحسوبة، التعاون	الثقافة التنظيمية	إدارة التغيير التنظيمي
تحليل المخاوف، المشاركة، الدعم، معالجة الفجوات	إدارة المقاومة	إدارة التغيير التنظيمي
التدريب، إعادة تصميم الأدوار، إدارة الكفاءات	الموارد البشرية	إدارة التغيير التنظيمي
الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، المرونة، التنافسية، تجربة العميل	نتائج الأداء	الأداء المؤسسي

يمثل النموذج أعلاه إطاراً مفاهيمياً قابلاً للتحويل إلى أداة قياس ميدانية من خلال بناء عبارات استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع إمكانية اختبار الثبات والصدق إحصائياً في مرحلة لاحقة.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية التي تتطلب وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل المباشر في البيئة التنظيمية. ويقوم المنهج على تحليل الأدبيات العلمية المحكمة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المؤسسي، ثم تحليل الوثائق الرسمية المرتبطة بالقطاع المصرفي السعودي، مثل تقارير البنك المركزي السعودي، ووثائق برنامج تطوير القطاع المالي، والتقارير الدولية ذات الصلة بالقطاع المالي. ويتيح هذا المنهج بناء فهم مركب للعلاقة بين التغيير والأداء دون ادعاء نتائج ميدانية لم يتم جمع بياناتها فعلياً.

يمكن في مرحلة ميدانية لاحقة اعتماد تصميم كمي قائم على الاستبانة يوجه إلى العاملين في البنوك السعودية، مع إمكانية دعمه بمقابلات شبه منظمة مع مختصين في الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والامتثال، وإدارة الأداء. ويقترح أن تتكون عينة الدراسة من موظفين وقيادات إشرافية في القطاع المصرفي، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على عبارات تتعلق بأبعاد التغيير والأداء. ويمكن تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا، وتحليل الارتباط والانحدار، أو نمذجة المعادلات الهيكلية عند توافر حجم عينة مناسب.

الدراسة الميدانية/التطبيقية 1.9

تأخذ الدراسة التطبيقية في هذا البحث شكل دراسة حالة تحليلية وثائقية للقطاع المصرفي السعودي، مع تقديم تصميم ميداني مقترح يمكن تنفيذه لاحقاً عند الحصول على الموافقات المؤسسية. وقد تم اختيار القطاع المصرفي السعودي لأنه يشهد تحولاً مؤسسياً واضحاً في المدفوعات الإلكترونية، والمصرفية المفتوحة، والتقنية المالية، والرقابة المصرفية، وهي مجالات تجعل إدارة التغيير شرطاً ضرورياً لتحقيق الأداء المؤسسي المستهدف.

تتمثل وحدة التحليل في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية بوصفها مؤسسات مالية خاضعة لرقابة البنك المركزي السعودي. أما مصادر البيانات التطبيقية فتشمل التقارير الرسمية الصادرة عن البنك المركزي السعودي وبرنامج تطوير القطاع المالي، إضافة إلى تقارير دولية مثل تقييم الاستقرار المالي للقطاع المالي السعودي. وقد أبرز صندوق النقد الدولي في تقييمه للقطاع المالي السعودي أن برنامج تقييم القطاع المالي جاء في سياق تحول اقتصادي واسع تقوده رؤية ٢٠٣٠، مع التركيز على متانة النظام المالي والإطار الرقابي. (International Monetary Fund, 2024)

يمكن للدراسة الميدانية اللاحقة أن تستهدف موظفي البنوك في إدارات العمليات، والموارد البشرية، والتحول الرقمي، والامتثال، وإدارة المخاطر، وخدمة العملاء، لأن هذه الوحدات تتفاعل مباشرة مع مبادرات التغيير. ويقترح أن تقيس الاستبانة ستة أبعاد لإدارة التغيير وستة أبعاد للأداء المؤسسي، مع تخصيص جزء للأسئلة الديموغرافية العامة مثل الخبرة الوظيفية والمستوى الإداري دون جمع بيانات تعريفية مباشرة.

العنصر	التحديد المقترح
مجتمع الدراسة	العاملون والقيادات الإشرافية في البنوك السعودية.
العينة المقترحة	عينة قصدية/ملائمة من 120 إلى 200 مشارك عند التنفيذ الميداني.
أداة الدراسة	استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع إمكانية مقابلات داعمة.
مصادر الدراسة الحالية	وتقارير FSDP/Vision 2030 وثائق SAMA أدبيات علمية محكمة، تقارير IMF.
طريقة التحليل المقترحة	إحصاء وصفي، ثبات، ارتباط، انحدار، وتحليل مضمون للوثائق.

مخطط المشروع المقترح 1.10

مرحلة العمل	محتوى المرحلة
المرحلة الأولى	تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة والفرضيات وبناء نموذج الدراسة
المرحلة الثانية	جمع وتحليل الأدبيات العلمية المحكمة والمصادر الرسمية
المرحلة الثالثة	إعداد الإطار النظري وربط المتغيرات بالمؤشرات المصرفية
المرحلة الرابعة	تصميم أداة الدراسة الميدانية ومراجعتها منهجياً
المرحلة الخامسة	تحليل دراسة الحالة والوثائق الرسمية للقطاع المصرفي السعودي
المرحلة السادسة	استخلاص النتائج والتوصيات وصياغة الخاتمة وقائمة المراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري والتطبيقي

المقدمة والدراسات السابقة 2.1

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بمتغيري الدراسة: إدارة التغيير التنظيمي بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع. ويهدف الفصل إلى بناء أساس علمي يفسر العلاقة بين المتغيرين، ثم تطبيق هذا الفهم على السياق المصرفي السعودي. ويتضح من مراجعة الأدبيات أن التغيير التنظيمي يرتبط بأبعاد معرفية وسلوكية وهيكلية، وأن نجاحه يعتمد على تحويل التغيير من برنامج رسمي إلى التزام فعلي لدى الأفراد والوحدات التنظيمية (Herscovitch & Meyer, 2002; Oreg et al., 2011).

كما تكشف الأدبيات الحديثة في التحول الرقمي أن المؤسسات التي تنجح في بناء قيمة من التقنية هي تلك التي تربط الاستثمار الرقمي بالاستراتيجية والعمليات والقدرات التنظيمية، لا تلك التي تكتفي بتبني أدوات أو منصات رقمية. وهذا المعنى مهم في القطاع المصرفي لأن الخدمات الرقمية والمصرفية المفتوحة والمدفوعات الإلكترونية تفرض تغييراً في نموذج الخدمة، وإدارة المخاطر، والمهارات، وعلاقة البنك بالعميل (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019).

الدراسة	أبرز المضمون	الدلالة على البحث الحالي
Lewin (1947)	قدم تصورًا للتغيير باعتباره انتقالًا بين حالات تنظيمية متأثرة بقوة دافعة ومقاومة.	يساعد على فهم مقاومة التغيير في البنوك بوصفها قوة يجب تحليلها وإدارتها.
Kotter (1995)	حدد أخطاء شائعة في مبادرات التحول مثل ضعف الإلحاح والتحالف القيادي والاتصال.	يوضح أهمية القيادة والاتصال في مشروعات التحول المصرفي.
Armenakis & Bedeian (1999)	راجعًا أدبيات التغيير التنظيمي وأبرزًا أهمية المحتوى والسياق والعملية والمعايير.	يدعم بناء نموذج متعدد الأبعاد لإدارة التغيير.
Herscovitch & Meyer (2002)	طورًا نموذج الالتزام بالتغيير وربطه بالعدم السلوكي لمبادرات التغيير.	يوضح أن قبول الموظفين شرط لتحويل التغيير إلى أداء.
Oreg et al. (2011)	راجعوا 79 دراسة كمية حول ردود فعل الأفراد تجاه التغيير التنظيمي.	يساعد في تحليل مقاومة التغيير ومحدداتها النفسية والتنظيمية.
Richard et al. (2009)	ناقشوا قياس الأداء المؤسسي بوصفه متعدد الأبعاد ولا يقتصر على المؤشرات المالية.	يدعم قياس أداء البنوك من منظور الكفاءة والجودة والمرونة والتنافسية.
Bharadwaj et al. (2013)	طرحوا مفهوم الاستراتيجية الرقمية بوصفها دمجًا للتقنية في منطق الأعمال.	يدعم تحليل التحول الرقمي المصرفي كتحويل تنظيمي لا تقني فقط.
Vial (2019)	قدم مراجعة بحثية للتحول الرقمي وآثاره التنظيمية والاستراتيجية.	يفسر أثر التقنية في إعادة تشكيل العمليات والقدرات المصرفية.
Hanelt et al. (2021)	قدموا مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي وأبرزوا تعدد أبعاده.	يدعم الربط بين التحول الرقمي والتغيير المؤسسي طويل الأجل.
Cosa (2024)	راجع 47 دراسة حول أثر التحول الرقمي في أنظمة قياس الأداء.	يدعم الحاجة إلى مرونة مقاييس الأداء أثناء التحول الرقمي.

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي 2.2

يقصد بإدارة التغيير التنظيمي مجموعة العمليات والقرارات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف بطريقة تضبط الأثر على الأفراد والعمليات والهيكل والثقافة. ولا يقتصر التغيير على الجانب الرسمي المتمثل في الخطط والمشروعات؛ إذ إن جوهره يتجسد في كيفية إدراك الموظفين للحاجة إلى التغيير، ومدى ثقتهم بالقيادة، وقدرتهم على اكتساب مهارات جديدة، واستعدادهم لتعديل السلوك التنظيمي اليومي. وقد أوضحت مراجعات التغيير أن فهم السياق الداخلي والخارجي للتغيير يمثل شرطاً لفهم مساره ونتائجه (Armenakis & Bedeian, 1999).

تعد قيادة التغيير أحد أهم أبعاد المتغير المستقل؛ فالقيادة لا تقتصر على إصدار التوجيهات، بل تشمل بناء معنى للتغيير وتوضيح مبرراته وربطه بالاستراتيجية. ففي البيئة المصرفية، يحتاج الموظف إلى معرفة لماذا يتم تغيير نظام خدمة أو آلية امتثال أو قناة رقمية، وما أثر ذلك على العميل والمخاطر والأداء. وتبين أطروحة كوتر أن ضعف الشعور بالإلحاح وضعف التحالف القيادي من أسباب تعثر التحولات الكبرى، بما يجعل القيادة والاتصال عنصرين لا يمكن فصلهما عن نتائج التغيير (Kotter, 1995).

يمثل الاتصال الداخلي بعداً حاسماً لأن التغيير يولد بطبيعته غموضاً ومخاوف حول الأدوار والمهارات والتوقعات. وكلما كانت رسائل الاتصال واضحة، ومتكررة، ومتسقة، ومفتوحة للتغذية الراجعة، زادت احتمالات بناء الثقة وخفض المقاومة. وفي القطاع المصرفي تتضاعف أهمية الاتصال بسبب حساسية العمليات وتداخل الوحدات؛ فمبادرة واحدة في المصرفية الرقمية قد تمس تقنية المعلومات، والعمليات، والامتثال، وخدمة العملاء، وإدارة المخاطر، ما يتطلب خطة اتصال عابرة للإدارات.

ترتبط الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير لأنها تحدد الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة للجديد. فالثقافة الداعمة للتعلم والتجريب المنضبط تسهل تبني التغيير، بينما الثقافة التي تعاقب الخطأ وتحد من المبادرة تجعل الموظفين أكثر تحفظاً. ومن منظور التحول الرقمي، تتطلب الثقافة المصرفية الحديثة توازناً بين الابتكار والانضباط الرقابي؛ إذ لا يمكن للقطاع المصرفي أن يتبنى الابتكار الرقمي على حساب الثقة أو حماية العميل أو الالتزام التنظيمي. لذلك فإن الثقافة المطلوبة ليست ثقافة مخاطرة غير محسوبة، بل ثقافة تعلم وامتثال ومرونة.

تعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية في المؤسسات، وقد تنشأ من الخوف من فقدان المهارة، أو ضعف الثقة، أو عدم وضوح الفوائد، أو خبرات سابقة سلبية مع التغيير. وتشير مراجعات ردود فعل العاملين إلى أن الاستجابات للتغيير تتأثر بعوامل معرفية وانفعالية وسلوكية، وأن فهمها يساعد الإدارة على تصميم تدخلات أكثر فعالية (Oreg et al., 2011). لذلك يجب أن تتحول مقاومة التغيير في البنوك إلى مدخل للتعلم التنظيمي، من خلال الاستماع للمخاوف، وتحليل أثر التغيير على العمل اليومي، وتوفير تدريب كافٍ قبل التنفيذ.

تشكل إدارة الموارد البشرية والتدريب بعداً جوهرياً في إدارة التغيير؛ لأن أي تحول رقمي أو تشغيلي يتطلب مهارات جديدة وأدواراً محدثة. فالموظف الذي ينتقل من معالجة يدوية إلى نظام رقمي يحتاج إلى معرفة تقنية، وفهم رقابي، وقدرة على حل المشكلات، ومهارات تعامل مع العميل في قنوات متعددة. لذلك لا تكون إدارة التغيير ناجحة ما لم تتكامل مع تخطيط القوى العاملة، وإدارة الكفاءات، وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز.

الدور في إدارة التغيير	البعد
توحيد الاتجاه، تقليل الغموض، ربط المبادرة بأهداف البنك.	قيادة التغيير
خفض مقاومة التغيير، تحسين الثقة، بناء مشاركة الموظفين.	الاتصال الداخلي
تعزيز التعلم، دعم الابتكار المنضبط، ترسيخ سلوكيات جديدة.	الثقافة التنظيمية
تحويل الاعتراضات إلى بيانات تشخيصية لتحسين التنفيذ.	إدارة المقاومة
إعادة بناء المهارات والأدوار ومواءمة التقييم والحوافز.	الموارد البشرية
ضمان اتساق التقنية مع المخاطر والامتثال وتجربة العميل.	حوكمة التحول الرقمي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي 2.3

الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واستدامة. وفي القطاع المصرفي لا يكفي قياس الأداء من خلال الربحية أو حجم الأصول فقط، لأن البنك مؤسسة خدمية ورقابية وتكنولوجية في الوقت نفسه. لذلك يجب أن يشمل الأداء مؤشرات مالية وتشغيلية وسلوكية ورقابية، مثل كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، ومستوى المخاطر، وسرعة الاستجابة، والإنتاجية، والمرونة التنظيمية. وقد أوضح Richard وزملاؤه أن قياس الأداء يتطلب تحديداً منهجياً لمستويات التحليل ومؤشرات النتائج حتى لا تصبح المقارنة بين المؤسسات مضللة أو محدودة. (Richard et al., 2009)

تعد كفاءة العمليات من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي في البنوك، لأنها تعكس قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمات بسرعة ودقة وتكلفة مناسبة. وترداد أهمية الكفاءة مع توسع القنوات الرقمية لأن العملاء يتوقعون تنفيذاً فورياً ومتاحاً على مدار الساعة. إلا أن الكفاءة لا تعني اختصار الإجراءات فقط؛ بل تعني تصميم عمليات متوازنة تحقق السرعة دون الإخلال بالرقابة وحماية العميل والامتثال.

تظهر جودة الخدمات في قدرة البنك على تقديم تجربة موثوقة وسهلة وآمنة للعملاء عبر القنوات المختلفة. ومع التحول الرقمي، لم تعد جودة الخدمة مرتبطة بالفرع فقط، بل تشمل التطبيق، ومركز الاتصال، والعمليات الخلفية، وسرعة معالجة الشكاوى، ووضوح الرسائل، وسهولة الوصول إلى الخدمة. وترتبط هذه الجودة مباشرة بإدارة التغيير، لأن أي إطلاق لخدمة رقمية جديدة يحتاج إلى تدريب الموظفين، وتحديث التعليمات، وضبط تجربة العميل، وإدارة الأعطال والتغذية الراجعة.

تمثل الإنتاجية مؤشراً على قدرة البنك على تعظيم المخرجات باستخدام الموارد المتاحة. وفي بيئات التغيير، قد تتخفف الإنتاجية مؤقتاً بسبب منحنى التعلم أو انتقال الموظفين إلى أنظمة جديدة، لكن الإدارة الناجحة للتغيير تقلل فترة الانتقال وتسرع الوصول إلى إنتاجية أعلى. لذلك ينبغي قياس الإنتاجية قبل التغيير وأثناءه وبعده، وربطها بمؤشرات الجودة حتى لا تتحول زيادة الإنتاج إلى ضغط سلبي على جودة الخدمة أو الالتزام.

ترتبط المرونة التنظيمية بقدرة البنك على الاستجابة للتغيرات الرقابية والتقنية والسوقية دون تعطيل جوهري في العمليات. وتؤكد الأدبيات الحديثة للتحول الرقمي أن المؤسسات تحتاج إلى مرونة استراتيجية وتنظيمية وأنظمة قياس أداء قابلة للتكيف مع التغيرات التقنية والسوقية. (Cosa, 2024; Hanelt et al., 2021) وفي القطاع المصرفي السعودي، تتجلى المرونة في سرعة التكيف مع المبادرات التنظيمية والرقمية التي يقودها البنك المركزي السعودي وبرنامج تطوير القطاع المالي.

أما القدرة التنافسية فتظهر في قدرة البنك على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتقديم خدمات مبتكرة مع الحفاظ على الثقة والامتثال. ومع توسع التقنية المالية والمصرفية المفتوحة، تصبح المنافسة أقل ارتباطاً بعدد الفروع وأكثر ارتباطاً بجودة المنصة الرقمية، وسرعة الابتكار، وتكامل البيانات، وحماية العميل، وقدرة البنك على بناء شراكات فعالة مع أطراف خارجية ضمن إطار تنظيمي منضبط.

أمثلة لمؤشرات القياس	بعد الأداء
زمن تنفيذ الخدمة، الأخطاء التشغيلية، تكلفة المعالجة، الالتزام بالإجراءات	كفاءة العمليات
رضا العميل، سهولة الخدمة، وضوح القنوات، سرعة معالجة الشكاوى	جودة الخدمات
حجم المخرجات لكل موظف/وحدة، القدرة على إنجاز الأعمال دون تراجع الجودة.	الإنتاجية
سرعة التكيف مع الأنظمة الجديدة والمتطلبات الرقابية والتقنية	المرونة التنظيمية
الابتكار، تجربة العميل، الاحتفاظ بالعملاء، الاستجابة للمنافسة التقنية	القدرة التنافسية
الالتزام باللوائح، حماية العميل، أمن المعلومات، جودة الرقابة الداخلية	الامتثال والثقة

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 2.4

تقوم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي على منطق سببي إداري مفاده أن التغيير المدروس يحسن قدرة المنظمة على استخدام مواردها وتحقيق أهدافها، بينما يؤدي التغيير غير المنظم إلى إرباك العمليات وارتفاع المقاومة وضعف النتائج. فالتغيير لا يضيف قيمة إلا إذا تحول إلى سلوك تنظيمي جديد وممارسات عمل مستقرة ومؤشرات أداء محسنة. ولهذا فإن إدارة التغيير تمثل آلية وسيطة بين المبادرة الاستراتيجية والنتيجة المؤسسية.

تؤثر قيادة التغيير في الأداء من خلال توجيه الأولويات وتعبئة الموارد وإزالة العوائق. فعندما تكون القيادة واضحة وقادرة على تفسير أسباب التغيير، تقل حالة الغموض لدى الموظفين، وتزداد قابليتهم للمشاركة في التنفيذ. وفي القطاع المصرفي، ينعكس ذلك على سرعة تبني الأنظمة الجديدة، وجودة الالتزام بالتعليمات، واستقرار العمليات خلال فترات الانتقال.

يسهم الاتصال الداخلي في الأداء عبر تقليل تكلفة الغموض. فالرسائل غير الواضحة تجعل الموظفين يفسرون التغيير بطرق متباينة، ما يؤدي إلى أخطاء أو مقاومة أو بطء في التنفيذ. أما الاتصال الفعال فيوفر معرفة عملية حول ما سيتغير، ومتى، ولماذا، ومن المسؤول، وكيف تقاس النتائج. وبذلك يصبح الاتصال أداة أداء وليس مجرد نشاط إعلامي.

ترتبط الثقافة التنظيمية بالأداء لأنها تحدد مدى سرعة المؤسسة في التعلم من التجربة. فالبنك الذي يمتلك ثقافة تعلم يستطيع معالجة أخطاء التطبيق بسرعة، وتعديل الإجراءات، ومشاركة الدروس المستفادة بين الفروع والوحدات. أما الثقافة الجامدة فتؤدي إلى إخفاء المشكلات أو تأخير الإبلاغ عنها، ما يضعف جودة الخدمة والرقابة. لذلك تعد الثقافة الداعمة للتعلم شرطاً لإدامة الأداء بعد انتهاء مشروع التغيير الرسمي.

تؤثر إدارة المقاومة في الأداء لأنها تحدد ما إذا كان الموظفون سيطبقون التغيير ظاهرياً أم سيتبنونه فعلياً. وقد بين نموذج الالتزام بالتغيير أن الدعم السلوكي للتغيير يرتبط بأنواع الالتزام المختلفة، وأن الالتزام العاطفي والمعياري أكثر ارتباطاً بالدعم الفعلي من الالتزام القائم على التكلفة أو الإكراه (Herscovitch & Meyer, 2002) ومن ثم فإن البنوك التي تبني قناعة داخلية بالتغيير تكون أكثر قدرة على تحويل التغيير إلى إنتاجية وجودة.

أما التحول الرقمي فيربط إدارة التغيير بالأداء بصورة مباشرة، لأنه يغير شكل الخدمة وسرعة القرار والاعتماد على البيانات. وتوضح أدبيات الاستراتيجية الرقمية أن التقنية تصبح استراتيجية عندما يعاد دمجها في نموذج العمل والقدرات التنظيمية، وليس عندما تظل وظيفة منعزلة داخل تقنية المعلومات (Bharadwaj et al., 2013) لذلك فإن إطلاق خدمة مصرفية رقمية لا يحقق أداءً مؤسسياً إلا إذا ترافق مع تحديث العمليات، وإعادة تدريب الموظفين، وتحديد مؤشرات تجربة العميل، وضبط المخاطر التشغيلية والرقابية.

في السياق السعودي، تبرز العلاقة بين التغيير والأداء من خلال نمو المدفوعات الإلكترونية والمصرفية المفتوحة. فقد أعلن البنك المركزي السعودي أن المدفوعات الإلكترونية وصلت إلى ٨٥٪ من مدفوعات التجزئة في ٢٠٢٥، وهو تطور يعكس تحولاً في سلوك العملاء وفي البنية التشغيلية للقطاع (Saudi Central Bank, 2026) كما ترتبط المصرفية المفتوحة بجهود البنك المركزي

لتطوير الخدمات المالية بالتعاون مع السوق وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي (Saudi Central Bank, 2021). هذه المعطيات تجعل إدارة التغيير عاملاً مؤثراً في قدرة البنوك على تحويل التحول الرقمي إلى نتائج أداء.

وتشير وثائق برنامج تطوير القطاع المالي إلى أن البرنامج يستهدف تعزيز قدرة وكفاءة المؤسسات المالية وتطوير القطاعات المصرفية والتأمينية والأسواق المالية والدين، بما يجعل البنوك جزءاً من تحول مؤسسي أوسع على مستوى الاقتصاد (Vision 2026, 2030). كما يؤكد صندوق النقد الدولي أن تقييم القطاع المالي السعودي تم في سياق برنامج تحول اقتصادي واسع، وأن النظام المالي والرقابي يشكلان محوراً مهماً في دعم الاستقرار (International Monetary Fund, 2024). وبناءً على ذلك، فإن الأداء المصرفي السعودي يتأثر بقدرة البنوك على إدارة التغيير بما يتسق مع التحولات الوطنية والتنظيمية.

دراسة حالة تحليلية: القطاع المصرفي السعودي

تظهر دراسة الحالة التحليلية للقطاع المصرفي السعودي أن التغيير التنظيمي يتخذ ثلاثة مسارات مترابطة: مسار رقمي، ومسار رقابي، ومسار ثقافي/بشري. المسار الرقمي يتمثل في توسع المدفوعات الإلكترونية، والمصرفية المفتوحة، والتقنية المالية، وتوقعات العميل للخدمة الفورية. أما المسار الرقابي فيتمثل في دور البنك المركزي السعودي في الإشراف على البنوك وتطوير الأطر التنظيمية وتعزيز الاستقرار المالي. ويظهر المسار الثقافي/البشري في حاجة البنوك إلى تطوير مهارات الموظفين وتغيير أنماط العمل من المعالجة التقليدية إلى المعالجة الرقمية والبيانية.

في المسار الرقمي، لا يمكن للبنوك أن تنجح بمجرد توفير قنوات رقمية؛ إذ تحتاج إلى إعادة تصميم العمليات الخلفية التي تدعم تلك القنوات. فكل خدمة رقمية تواجه العميل ترتبط بسلسلة من الإجراءات الداخلية: التحقق، والامتثال، وإدارة المخاطر، والمعالجة، وخدمة ما بعد البيع. وإذا لم تتم إدارة التغيير في هذه السلسلة بصورة متكاملة، قد تظهر فجوة بين وعد الخدمة الرقمية وتجربة العميل الفعلية. لذلك تكون إدارة التغيير حلقة ربط بين الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي.

في المسار الرقابي، تتطلب البيئة المصرفية السعودية قدرة عالية على التكيف مع تحديثات البنك المركزي السعودي وتوقعاته الرقابية. وتقارير الاستقرار المالي الصادرة عن البنك المركزي تهدف إلى تقديم تقييم شامل لمرونة النظام المالي واستجابته للتطورات المحلية والعالمية، مع تحليل القطاع المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية (Saudi Central Bank, 2024). وهذا يفرض على البنوك ربط التغيير بمؤشرات المخاطر والامتثال، وعدم التعامل معه كمشروع تجاري أو تشغيلي معزول.

في المسار الثقافي والبيشري، تمثل مهارات الموظفين واستعدادهم للتغيير عاملاً محدداً للنتائج. فالموظفون هم من يترجمون النظام الجديد إلى خدمة فعلية، وهم من يشرحون التغيير للعميل، وهم من يكتشفون مشكلات التطبيق في بداياته. ولذلك فإن تجاهل البعد البشري قد يؤدي إلى اعتماد شكلي للأدوات الجديدة دون تحقيق أثر فعلي في الأداء. ويقتضي ذلك إشراك الموظفين مبكراً في التصميم، وتوفير التدريب العملي، وبناء قنوات تغذية راجعة، وتعديل مؤشرات الأداء بما يعكس السلوكيات الجديدة.

الأثر المتوقع على الأداء	أمثلة تطبيقية	محور الحالة
تحسين سرعة الخدمة وتجربة العميل إذا دعمتها عمليات داخلية مرنة.	المدفوعات الإلكترونية، التطبيقات المصرفية، المصرفية المفتوحة	التحول الرقمي
تعزيز الثقة وتقليل المخاطر وربط التغيير بالحوكمة.	تقارير الاستقرار، SAMA أطر متطلبات حماية العملاء والامتثال	التنظيم والرقابة
رفع الإنتاجية وتقليل مقاومة التغيير وتسريع تبني النظم الجديدة.	التدريب، إدارة الكفاءات، إعادة تصميم الأدوار	الموارد البشرية
تحسين المرونة التنظيمية وقدرة البنك على التكيف.	التعلم، التعاون، تقبل الابتكار المنضبط	الثقافة التنظيمية
تحويل التغيير إلى نتائج قابلة للقياس والمساءلة.	مؤشرات الخدمة والكفاءة والامتثال وتجربة العميل	قياس الأداء

الخاتمة والنتائج والتوصيات 2.5

خلصت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عاملاً محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي، لأنها تربط بين التحولات الاستراتيجية والرقمية والرقابية وبين السلوك التنظيمي والعمليات اليومية. ولا يتحقق أثر التغيير تلقائيًا بمجرد إصدار قرار أو إطلاق نظام، بل يتحقق عندما تبنى القيادة رؤية واضحة، وتنفذ اتصالًا داخليًا فعالًا، وتعالج مقاومة الموظفين، وتطور المهارات، وتربط كل مبادرة بمؤشرات أداء محددة.

أظهرت المراجعة النظرية أن إدارة التغيير تتكون من أبعاد مترابطة، وأن أي ضعف في أحدها قد يحد من أثر الأبعاد الأخرى. فالقيادة دون اتصال لا تكفي، والاتصال دون تدريب لا يحقق تبنياً فعلياً، والتحول الرقمي دون ثقافة تعلم قد يتحول إلى أداة تشغيلية غير مستغلة. كما أن الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي لا ينبغي أن يقاس بمنظور مالي فقط؛ بل يجب أن يشمل الكفاءة، والجودة، والإنتاجية، والمرونة، والقدرة التنافسية، والثقة الرقابية.

أبرزت دراسة الحالة التحليلية أن القطاع المصرفي السعودي يعمل في بيئة تحول نشطة، مدفوعة ببرنامج تطوير القطاع المالي، ونمو المدفوعات الإلكترونية، وتوسع التقنية المالية، وتطور الأطر التنظيمية. ولذلك فإن البنوك التي تمتلك قدرات إدارة تغيير أعلى ستكون أكثر قدرة على تحويل هذه التحولات إلى ميزة مؤسسية، بينما قد تواجه البنوك التي تتعامل مع التغيير كإجراء شكلي تحديات في جودة التطبيق واستدامة النتائج.

أولاً: النتائج

إدارة التغيير التنظيمي تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال أبعاد مترابطة تشمل القيادة، والاتصال، والثقافة، وإدارة المقاومة، والموارد البشرية، وحوكمة التحول الرقمي.

القطاع المصرفي السعودي يمثل حالة تطبيقية مهمة لدراسة التغيير بسبب تقاطع التحول الرقمي مع المتطلبات الرقابية والتنافسية.

مقاومة التغيير ليست عائقاً سلبياً فقط؛ بل يمكن أن تكون مؤشراً تشخيصياً يكشف فجوات الاتصال أو التدريب أو تصميم المبادرة.

قياس الأداء المؤسسي في البنوك يجب أن يكون متعدد الأبعاد، ويجمع بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وتجربة العميل والامتثال والمرونة.

التحول الرقمي يرفع أهمية إدارة التغيير لأنه يعيد تشكيل العمليات والأدوار والمهارات ونموذج العلاقة مع العميل.

ثانيًا: التوصيات

اعتماد إطار مؤسسي لإدارة التغيير داخل البنوك يبدأ بتشخيص الحاجة إلى التغيير، وينتهي بقياس أثر المبادرة على مؤشرات الأداء.

ربط مبادرات التحول الرقمي بمؤشرات تشغيلية ورقابية واضحة مثل زمن الخدمة، وجودة البيانات، ورضا العميل، ومعدلات الأخطاء، وجاهزية الموظفين.

تعزيز دور القيادة الوسطى في إدارة التغيير، لأنها تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين المنفذين.

إعداد خطة اتصال داخلي لكل مبادرة تغيير تتضمن الرسائل الرئيسية، والجمهور المستهدف، والقنوات، والجدول الزمني، وآلية التغذية الراجعة.

إدارة مقاومة التغيير من خلال المشاركة المبكرة والتدريب العملي وتحليل المخاوف بدلاً من التعامل معها كرفض غير مبرر.

تطوير برامج تدريب مصرفية تركز على المهارات الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة المخاطر، وخدمة العملاء في بيئات رقمية متعددة القنوات.

إنشاء لوحة قياس Change Performance Dashboard تربط تقدم مبادرات التغيير بمؤشرات الأداء المؤسسي والامتثال وتجربة العميل.

ثالثًا: الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي ليست نشاطًا تكميليًا في المؤسسات المصرفية، بل هي قدرة استراتيجية تؤثر في جودة الأداء واستدامته. فالقطاع المصرفي السعودي يمر بمرحلة تحول تتطلب من البنوك تطوير بنيتها الرقمية والتشغيلية والبشرية في وقت واحد. ولا يمكن تحقيق ذلك دون نموذج إداري يوازن بين الابتكار والرقابة، وبين سرعة التنفيذ وجودة التطبيق، وبين متطلبات السوق ومتطلبات الجهات التنظيمية.

ومن ثم، فإن تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك السعودية يتطلب الانتقال من إدارة التغيير بوصفها استجابة ظرفية إلى إدارتها بوصفها نظامًا مؤسسيًا دائمًا. فكل مبادرة جديدة يجب أن تخضع لتشخيص أثرها على الأفراد والعمليات والعملاء والمخاطر، وأن تدعمها قيادة واضحة واتصال فعال وتدريب مستمر ومؤشرات أداء دقيقة. وبذلك يصبح التغيير أداة لبناء مرونة مؤسسية وتنافسية مستدامة، لا مجرد انتقال مؤقت من نظام إلى آخر.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Cosa, M. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25, 445-466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Fintech Saudi. (2024). Annual Fintech Report 2024. <https://fintechsaudi.sa/en-us/Pages/Resources.aspx>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- International Monetary Fund. (2024). Saudi Arabia: Financial Sector Assessment Program - Financial System Stability Assessment.
<https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2024/09/03/saudi-arabia-financial-sector-assessment-program-financial-system-stability-assessment-554533>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Saudi Central Bank. (2021). Open Banking Policy. https://www.sama.gov.sa/en-US/Documents/Open_Banking_Policy-EN.pdf
- Saudi Central Bank. (2024). Financial Stability Report 2024. https://www.sama.gov.sa/en-US/Publications/FinanceReports/Financial%20Stability%20Report/Financial_Stability_Report_2024_EN.pdf
- Saudi Central Bank. (2026). SAMA: E-payments account for 85% of total retail payments in 2025. <https://sama.gov.sa/en-US/MediaCenter/News/pages/news-1139.aspx>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vision 2030. (2026). Financial Sector Development Program.
<https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/financial-sector-development-program>

الملحق: أداة الدراسة المقترحة

يوضح هذا الملحق تصورًا أوليًا لأداة الدراسة في حال تنفيذ الجانب الميداني بعد الحصول على الموافقات المؤسسية اللازمة. تستخدم العبارات مقياس ليكرت الخماسي من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة.

البعد	العبارة المقترحة
قيادة التغيير	توضح الإدارة العليا مبررات التغيير وأهدافه قبل بدء التنفيذ.
قيادة التغيير	تدعم القيادات المباشرة الموظفين أثناء تطبيق المبادرات الجديدة.
الاتصال الداخلي	تصلني معلومات كافية حول التغيير في الوقت المناسب.
الاتصال الداخلي	توجد قنوات واضحة لتقديم الملاحظات حول مبادرات التغيير.
الثقافة التنظيمية	تشجع بيئة العمل على التعلم من أخطاء التطبيق وتحسين الإجراءات.
إدارة المقاومة	تتعامل الإدارة مع مخاوف الموظفين بطريقة جدية وشفافة.
الموارد البشرية	توجد برامج تدريب تساعدني على استخدام الأنظمة أو الإجراءات الجديدة.
حوكمة التحول الرقمي	ترتبط المبادرات الرقمية بمؤشرات أداء واضحة وخطط متابعة.
كفاءة الأداء	أسهمت مبادرات التغيير في تقليل زمن إنجاز الخدمات.
جودة الخدمة	أسهمت مبادرات التغيير في تحسين تجربة العملاء.
الإنتاجية	ساعدت التغييرات التنظيمية في رفع إنتاجية الموظفين دون الإضرار بالجودة.
المرونة التنظيمية	أصبح البنك أكثر قدرة على التكيف مع المتطلبات الرقابية والتقنية.
القدرة التنافسية	تعزز مبادرات التغيير قدرة البنك على تقديم خدمات مبتكرة.
الامتثال والثقة	تتبع مبادرات التغيير متطلبات الالتزام وحماية العملاء وأمن المعلومات.

تتبع في التطبيق الميداني عدم إضافة أسئلة تكشف أسرارًا مصرفية أو بيانات عميل أو معلومات داخلية غير مصرح بها. كما يجب فصل إجابات المشاركين عن أي بيانات تعريفية شخصية، والاكتفاء بمؤشرات عامة مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي عند الحاجة البحثية.