

عنوان المشروع
أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي
دراسة تطبيقية في ضوء رؤية 2030

اسم الطالبة
ريم علي المقبل
221001206

مشروع تخرج
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي:

دراسة تطبيقية في ضوء رؤية 2030

مقدمة البحث

يعيش العالم اليوم في خضم ثورة صناعية رابعة، عمادها التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. وقد أدت هذه الثورة إلى تغيير جذري في نماذج الأعمال وبيئات العمل، وفرضت على المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو قطاعها، ضرورة التكيف مع هذا الواقع الجديد لضمان بقائها ونموها. في هذا السياق، يبرز "التحول الرقمي (Digital Transformation)" ليس كمجرد خيار تكنولوجي، بل كضرورة استراتيجية شاملة تعيد تشكيل كيفية تقديم القيمة للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية، وتمكين الموظفين.

وتأتي المملكة العربية السعودية في طليعة الدول التي أدركت أهمية هذا التحول، حيث جعلته محوراً رئيسياً في "رؤية المملكة 2030". تهدف الرؤية إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام ومجتمع حيوي، يعتمد بشكل أساسي على الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار ورأس المال البشري. وقد انعكس هذا التوجه بشكل واضح على مختلف القطاعات الاقتصادية، ومن أبرزها القطاع المصرفي السعودي، الذي يعد من أكثر القطاعات تقدماً ونضجاً في المنطقة. استثمرت البنوك السعودية بشكل مكثف في بنيتها التحتية الرقمية لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء، مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، والمدفوعات الرقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء وتحليل المخاطر (البنك المركزي السعودي، 2023).

وفي قلب هذا التحول التنظيمي الشامل، تقف إدارة الموارد البشرية (HRM) التي لم تعد مجرد وظيفة إدارية روتينية معنية بشؤون الموظفين والرواتب، بل تحولت إلى شريك استراتيجي حقيقي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. لقد أتاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية أدوات قوية لإعادة ابتكار ممارساتها التقليدية. فعلى سبيل المثال، انتقلت عمليات الاستقطاب والتوظيف من الإعلانات الورقية والمقابلات التقليدية إلى منصات التوظيف الإلكترونية واستخدام أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) وإجراء المقابلات عبر الفيديو. كما تطورت عمليات التدريب والتطوير لتشمل منصات التعلم الإلكتروني (E-learning) والواقع الافتراضي، وأصبحت إدارة الأداء أكثر ديناميكية من خلال أنظمة المتابعة المستمرة والتقييم القائم على البيانات (العجلوني والوادي، 2021).

وعلى الرغم من الفرص الهائلة التي يتيحها التحول الرقمي، فإنه يفرض أيضاً تحديات كبيرة على إدارات الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي. تتطلب هذه التقنيات الجديدة مهارات مختلفة من الموظفين، مما يستدعي جهوداً كبيرة في إعادة التأهيل والتدريب. كما تظهر تحديات تتعلق بأمن البيانات، وإدارة التغيير، ومقاومة بعض الموظفين للتقنيات الجديدة، وضمان أن تظل التجربة الإنسانية في بيئة العمل ذات قيمة في ظل الأتمتة المتزايدة. إن

نجاح البنوك في رحلة التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا التي تتبناها، بل بشكل حاسم على قدرتها على إدارة رأس مالها البشري بفعالية ليتواءم مع هذا الواقع الجديد (القحطاني، 2019). من هنا، تنبع أهمية دراسة الأثر الفعلي الذي أحدثته هذا التحول على الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتحديد الفرص والتحديات، وتقديم رؤية واضحة لصناع القرار في هذا القطاع الحيوي.

صياغة مشكلة البحث

على الرغم من التسارع الكبير في تبني التقنيات الرقمية في القطاع المصرفي السعودي استجابةً لمتطلبات رؤية 2030 والمنافسة العالمية، إلا أن هناك ضبابية نسبية حول مدى عمق وتأثير هذا التحول على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل. تتركز المشكلة في أن الكثير من النقاشات تدور حول الفوائد التقنية، بينما الأثر الفعلي على كفاءة وفعالية ممارسات مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والاحتفاظ بالموظفين، لم يتم بحثه بشكل كافٍ في السياق السعودي. وبالتالي، تواجه البنوك السعودية فجوة بين الاستثمار في التكنولوجيا وفهم العائد الحقيقي على رأس المال البشري.

1. فجوات على المستوى النظري:

- الحاجة إلى تكييف النماذج العالمية: تُبنى غالبية الأطر النظرية التي تربط التكنولوجيا بالموارد البشرية على تجارب الشركات الغربية. هناك حاجة ماسة لاختبار مدى صلاحية هذه النماذج وتكييفها لتناسب الخصوصية الثقافية والتنظيمية والتشريعية للمملكة العربية السعودية، مثل برامج "التوطين" (السعودية) وأهداف رؤية 2030. (الشمري، 2022).

2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- صعوبة قياس العائد على الاستثمار (ROI): يواجه مديرو الموارد البشرية في البنوك صعوبة في قياس الأثر المالي والتشغيلي الحقيقي للاستثمارات الضخمة في تقنيات الموارد البشرية، مما يجعل من الصعب تبرير المزيد من الاستثمارات أو تحديد أولوياتها.
- مقاومة التغيير والفجوة في المهارات: على أرض الواقع، توجد مقاومة من بعض الموظفين والمدراء لتبني الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى وجود فجوة واضحة في المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام هذه الأنظمة بفعالية، مما يحد من تحقيق الفائدة المرجوة منها (العززي واللامى، 2021).
- تحدي التكامل بين الأنظمة: تعاني بعض البنوك من مشكلة "الجزر التكنولوجية"، حيث يتم استخدام أنظمة رقمية متعددة لإدارة الموارد البشرية دون أن تكون متكاملة مع بعضها البعض، مما يخلق تعقيدات إضافية ويقلل من الكفاءة.

لذا، يسعى هذا البحث لمعالجة هذه الفجوات من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (أتمتة العمليات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) في القطاع المصرفي السعودي؟

تحديد أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً استراتيجياً يقع في صميم التوجهات المستقبلية للمملكة العربية السعودية، وتقدم قيمة علمية وعملية مضافة.

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- **إثراء الأدب العربي والسعودي:** تساهم الدراسة في سد النقص في المكتبة العربية والسعودية حول موضوع تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية، وتقدم بحثاً أصيلاً يحلل الظاهرة في سياق محلي محدد، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية مقارنة أو أكثر تعمقاً.
- **تطوير الإطار النظري:** من خلال دراسة الحالة السعودية، يمكن للدراسة أن تساهم في تكييف أو إضافة أبعاد جديدة للأطر والنماذج النظرية العالمية، لتشمل متغيرات مرتبطة بالسياق الثقافي والاقتصادي المحلي (مثل أهداف التوطين ورؤية 2030).
- **تقديم أساس منهجي:** توفر الدراسة منهجية وأداة قياس (استبانة) يمكن للباحثين الآخرين استخدامها أو تطويرها لدراسة قطاعات أخرى في المملكة، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية بشكل منظم.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- **دعم صنع القرار في البنوك:** تقدم نتائج الدراسة رؤى قائمة على الأدلة لمديري الموارد البشرية والقيادات العليا في البنوك السعودية، لمساعدتهم على تقييم فعالية استراتيجياتهم الرقمية الحالية، وتحديد مجالات التحسين، وتوجيه الاستثمارات المستقبلية في تكنولوجيا الموارد البشرية بشكل أفضل.
- **تعزيز تحقيق أهداف رؤية 2030:** تتماشى الدراسة بشكل مباشر مع أهداف رؤية المملكة في بناء اقتصاد رقمي وتنمية رأس المال البشري. فمن خلال تحديد أفضل الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، تساهم الدراسة في تعزيز قدرة القطاع المصرفي على جذب المواهب السعودية وتطويرها والاحتفاظ بها.
- **تحسين كفاءة وفعالية الموارد البشرية:** تساعد الدراسة البنوك على فهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات (مثل التوظيف)، وتحسين جودة القرارات (من خلال تحليل البيانات)، وتقديم تجربة أفضل للموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية للبنك.

أسئلة البحث

- السؤال الرئيسي: ما هو أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التحول الرقمي على ممارسات الاستقطاب والتوظيف في البنوك السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على ممارسات التدريب والتطوير في البنوك السعودية؟
3. ما أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الأداء في البنوك السعودية؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية بالبنوك السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف البحث

- الهدف الرئيسي: قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي.

• الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر استخدام الأدوات الرقمية (مثل منصات التوظيف والذكاء الاصطناعي) على كفاءة وفعالية عمليات الاستقطاب والتوظيف.
2. تحليل أثر استخدام التقنيات الرقمية (مثل منصات التعلم الإلكتروني) على تطوير مهارات الموظفين.
3. قياس أثر تطبيق الأنظمة الرقمية على موضوعية وديناميكية عمليات إدارة الأداء.
4. التعرف على أهم المعوقات التي تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في الموارد البشرية وتقديم توصيات للتغلب عليها.

فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي.
- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فعالية ممارسات الاستقطاب والتوظيف.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فعالية ممارسات التدريب والتطوير.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فعالية ممارسات إدارة الأداء.

نموذج البحث

يوضح النموذج التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل (Independent Variable)		المتغيرات التابعة (Dependent Variables)
التحول الرقمي		ممارسات إدارة الموارد البشرية
• أتمتة العمليات	←	• الاستقطاب والتوظيف
• تحليل بيانات الموارد البشرية	الأثر	• التدريب والتطوير
• المنصات الرقمية للموظفين		• إدارة الأداء

نبذة عن الصناعة المقترحة للدراسة (القطاع المصرفي السعودي)

يُعد القطاع المصرفي السعودي الأكبر والأكثر تطوراً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهو ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني ومحرك رئيسي لتحقيق أهداف رؤية 2030. يتميز القطاع ببنية تحتية قوية، وملاءة مالية عالية، وإطار تنظيمي ورقابي متطور يشرف عليه البنك المركزي السعودي (SAMA). يتكون القطاع من مجموعة من البنوك التجارية الكبرى التي تتنافس بشدة فيما بينها، مما دفعها إلى أن تكون سباقة في تبني أحدث التقنيات الرقمية لخدمة عملائها. وقد أطلق البنك المركزي السعودي استراتيجية "فتك السعودية" لتسريع الابتكار في الخدمات المالية، مما جعل القطاع بيئة مثالية لدراسة أثر التحويل الرقمي ليس فقط على العملاء، بل أيضاً على العمليات الداخلية مثل إدارة الموارد البشرية.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع. سيتم جمع البيانات من خلال:

- **مصادر ثانوية:**مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الصادرة عن مؤسسات مثل البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات.
- **مصادر أولية:**سيتم تصميم وتوزيع استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. سيتم تصميم الاستبانة لقياس أبعاد التحول الرقمي وتأثيرها على ممارسات الموارد البشرية الثلاث (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء) من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية في البنوك السعودية. سيتم التأكد من صدق وثبات أداة القياس عبر عرضها على محكمين متخصصين وإجراء اختبار ألفا كرونباخ (العتبي، 2021).

هيكل المقترح للمشروع

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، والنموذج
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة** (مراجعة الأدبيات حول التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة** (منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، إجراءات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل.
- **الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات** عرض وصفي لخصائص العينة، وعرض نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة
- **الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات** تفسير النتائج، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التوصيات لصناع القرار، ومقترحات لبحوث مستقبلية.

جدول المحتويات المقترح

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

○ 1.1 مقدمة

○ 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

○ 1.3 أهمية الدراسة

○ 1.4 أهداف الدراسة

○ 1.5 فرضيات الدراسة

○ 1.6 نموذج الدراسة

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي (المفهوم، الأبعاد، الأهمية)
- 2.2 المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الممارسات)
- 2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية
- 2.4 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- 3.1 منهج الدراسة
- 3.2 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 3.4 أداة الدراسة وخطوات بنائها
- 3.5 صدق وثبات الأداة
- 3.6 الأساليب الإحصائية

- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 4.1 تحليل خصائص عينة الدراسة
- 4.2 تحليل متغيرات الدراسة
- 4.3 اختبار فرضيات الدراسة

- مناقشة النتائج والتوصيات

- 5.1 مناقشة وتفسير النتائج
- 5.2 توصيات الدراسة
- 5.3 محددات الدراسة
- 5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

- قائمة المراجع

- الملاحق

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية

- البنك المركزي السعودي. (2023). *التقرير السنوي لعام 2023*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، طلال فهد. (2022). أثر القيادة التمكينية في سلوك الإبداع الوظيفي: الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*, 48(186), 15-54.
- العتيبي، منال بنت ناصر. (2021). *منهجية البحث العلمي وصياغته*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العجلوني، محمد، والوادي، حسن. (2021). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي في إعداد البحوث والرسائل الجامعية*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العتري، سعد علي، واللامى، غسان قاسم. (2021). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 27(126), 214-233.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 39(3), 145-170.

ب) المراجع الأجنبية

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.