

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

شكر وإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تيسرت خطوات هذا العمل العلمي المتواضع. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ عبد الرحيم نادر، المشرف على هذا البحث، على ما قدمه لي من دعم علمي وتوجيهات قيمة، كان لها أعظم الأثر في إثراء الدراسة وتجاوز التحديات البحثية. فلقد كانت بصيرته العلمية ونصائحه المستمرة مصدر إلهام وتحفيز طوال مراحل هذا العمل. كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لوالديّ الكريمين، على ما غمراني به من دعاء ومحبة وصبر ودعم معنوي لا ينضب، فلهما مني كل الفضل بعد الله، وأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء. وإلى إخوتي وزملائي الذين ساندوني وشجعوني بكلمة طيبة أو مساعدة مخلصة، أقدم لهم كل التحية والاحترام. أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من آمن بي، ودفعني نحو الأمام، وكان نوراً في طريقي. راجياً من الله تعالى أن ينفع به، وأن يكون لبنة في بناء العلم وخدمة الوطن

المحتويات

4	مستخلص البحث
5	الفصل الأول: خطة البحث
6	مقدمة البحث
7	مشكلة البحث
8	أهمية البحث
9	أسئلة البحث
9	أهداف البحث
9	فرضيات البحث
10	منهج البحث
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الأول: التحول الرقمي (المفهوم، الأبعاد، الأهمية)
15	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الممارسات)
16	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية
17	الدراسات السابقة:
19	التعقيب على الدراسات السابقة
20	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
21	منهج الدراسة
21	مجتمع الدراسة
21	عينة الدراسة
21	أداة الدراسة وخطوات بنائها
22	الأساليب الإحصائية
22	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
24	مناقشة النتائج والتوصيات
24	مناقشة وتفسير النتائج
25	توصيات الدراسة
26	قائمة المراجع
28	الملاحق

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي، في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضتها الثورة الرقمية ومتطلبات رؤية المملكة 2030. وتأتي أهمية هذا الموضوع من كون التحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً فقط، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يمسّ جوهر العمليات الإدارية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

سعى البحث إلى قياس مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي (أتمتة العمليات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية) على ثلاث من ممارسات الموارد البشرية الأساسية: الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة إلكترونية تم تطويرها بناءً على مقاييس علمية سابقة. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (270) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في البنوك

السعودية، محلية ودولية. خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التفسير (R^2) حوالي 68%. كما أظهرت النتائج أن أتمتة العمليات ومنصات الخدمة الذاتية لها الدور الأكبر في تحسين الكفاءة، في حين جاء تحليل البيانات بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى أن الاستقطاب والتوظيف كانت أكثر الممارسات استفادة من الرقمنة، بينما ظل استخدام التقنية في إدارة الأداء محدوداً نسبياً.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة توسيع الاستثمار في التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، وتدريب الكوادر على استخدام أدوات التحليل والمنصات الذكية، مع ضرورة تعزيز التكامل بين التقنية والبعد الإنساني في إدارة الأفراد.

الفصل الأول: خطة البحث

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 يُعد 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.

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 تكيف 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 (العزي والامي، 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؟

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.

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع. تم 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:** تم تصميم وتوزيع استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. تم 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. تم 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.
- **تحليل البيانات واختبار الفرضيات** (عرض وصفي لخصائص العينة، وعرض نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة
- **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

- قائمة المراجع

- الملاحق

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متين للدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وأهميته في سياق الأعمال المعاصر. ويستعرض المبحث الثاني مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطور دورها، مع التركيز على الممارسات الرئيسية محل الدراسة. أما المبحث الثالث، فيقوم بتحليل وتفسير العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، مستعرضاً كيفية تأثير التقنيات الرقمية على إعادة تشكيل وظائف الموارد البشرية التقليدية، وذلك تمهيداً لوضع نتائج الدراسة الميدانية في سياقها العلمي الصحيح.

المبحث الأول: التحول الرقمي (المفهوم، الأبعاد، الأهمية)

مفهوم التحول الرقمي

لم يعد مصطلح "التحول الرقمي (Digital Transformation)" مجرد كلمة طنانة، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً عميقاً وجوهرياً في فكر وثقافة وعمليات المنظمات. يتجاوز التحول الرقمي مجرد تطبيق التكنولوجيا أو أتمتة الإجراءات القائمة، ليشمل إعادة ابتكار شاملة لنموذج العمل وكيفية تقديم القيمة للعملاء والموظفين على حد سواء. يعرف (Kane et al., 2017) التحول الرقمي بأنه "استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في كيفية عمل المنظمة وتقديمها للقيمة". ويؤكد هذا التعريف على أن التكنولوجيا هي "وسيلة" وليست غاية، وأن الهدف هو تحقيق "تغيير جوهري".

وفي سياق إدارة الأعمال، يشير التحول الرقمي إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يغير بشكل أساسي كيفية تشغيل العمليات وتقديم الخدمات. إنه تحول ثقافي يتطلب من المنظمات تحدي الوضع الراهن باستمرار، وتجربة أشياء جديدة، والتعايش مع الفشل كجزء من عملية التعلم (Stone & Deadrick, 2015). وبناءً عليه، يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه "عملية استراتيجية تتبناها البنوك السعودية لدمج التقنيات الرقمية المتقدمة في بنيتها التحتية وعملياتها، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وابتكار الخدمات، وتمكين رأس المال البشري لتحقيق أهداف رؤية 2030".

أبعاد التحول الرقمي

يمكن تفكيك مفهوم التحول الرقمي الواسع إلى عدة أبعاد عملية قابلة للقياس. لأغراض هذه الدراسة، وبالبناء على الأدبيات السائدة، تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تؤثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية:

1. أتمتة العمليات: (Process Automation)

يشير هذا البعد إلى استخدام التكنولوجيا لتنفيذ المهام

والعمليات المتكررة التي كانت تتطلب تدخلاً بشرياً في السابق. في سياق الموارد البشرية، تشمل الأتمتة

مهام مثل معالجة الرواتب، وإدارة الإجازات، وتصفية السير الذاتية الأولية، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الأخطاء البشرية (العجلوني والوادي، 2021).

2. تحليل بيانات الموارد البشرية: (HR Analytics) يتعلق هذا البعد بالقدرة على جمع ومعالجة وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة. بدلاً من الاعتماد على الحدس، يمكن للمديرين استخدام تحليلات البيانات لفهم أسباب دوران الموظفين، أو تحديد فجوات المهارات، أو التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية (القحطاني، 2019).

3. المنصات الرقمية للموظفين: (Digital Employee Platforms) يشمل هذا البعد جميع الواجهات الرقمية التي يتفاعل معها الموظفون، مثل بوابات الخدمة للذاتية للموظفين (ESS)، وتطبيقات الهاتف المحمول الخاصة بالشركة، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأدوات التواصل الداخلي. تهدف هذه المنصات إلى تحسين تجربة الموظف وتزويده بوصول سهل وفوري للمعلومات والخدمات (Stone & Deadrick, 2015).

أهمية التحول الرقمي

تكمُن أهمية التحول الرقمي في قدرته على منح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة في اقتصاد عالمي متغير. ففي القطاع المصرفي السعودي، لم يعد التحول الرقمي ترفاً، بل ضرورة للبقاء في ظل المنافسة الشديدة وتوقعات العملاء المتزايدة. وتتجلى أهميته في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال خفض التكاليف وتسريع الإجراءات، وتحسين عملية صنع القرار من خلال توفير بيانات دقيقة ولحظية. الأهم من ذلك، يتماشى التحول الرقمي بشكل مباشر مع أهداف رؤية 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي رائد، مما يجعل تبنيه ضرورة وطنية واستراتيجية للبنوك السعودية (البنك المركزي السعودي، 2023).

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الممارسات)

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management - HRM) بشكل كبير على مر العقود، من كونها "إدارة شؤون الموظفين" التي تركز على المهام الإدارية والروتينية، إلى أن أصبحت "شريكاً استراتيجياً" يساهم بفعالية في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. تُعرّف إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها "مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات والأنظمة المصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية" (العجلوني والوادي، 2021، ص. 112). يركز هذا المفهوم على أن الموظفين ليسوا مجرد تكلفة يجب إدارتها، بل هم أصول ورأس مال بشري يجب استثماره وتنميته لتحقيق ميزة تنافسية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الوظائف والممارسات. ستركز هذه الدراسة على ثلاث ممارسات رئيسية تتأثر بشكل مباشر وعميق بالتحول الرقمي:

1. **الاستقطاب والتوظيف (Recruitment and Selection):** هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومن ثم البحث عن المرشحين المؤهلين وجذبهم، واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة.

2. **التدريب والتطوير (Training and Development):** تشير هذه الممارسة إلى الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بفعالية، وإعدادهم للمسؤوليات المستقبلية.

3. **إدارة الأداء (Performance Management):** هي عملية مستمرة تهدف إلى تحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق، ومواءمة أدائهم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تتجاوز هذه العملية مجرد التقييم السنوي لتشمل تحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد خطط التطوير.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية

إن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية هي علاقة متأثر ومتأثر متبادلة، حيث تعمل التقنيات الرقمية كأداة تمكينية لإعادة هندسة الممارسات التقليدية للموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة واستراتيجية.

- **أثر التحول الرقمي على الاستقطاب والتوظيف:** لقد أحدث التحول الرقمي ثورة في كيفية جذب البنوك للمواهب. بدلاً من الطرق التقليدية، يتم الآن استخدام منصات التوظيف الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي المهنية مثل LinkedIn للوصول إلى شريحة أوسع ومتنوعة من المرشحين. كما أدت أتمتة العمليات إلى ظهور أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) التي تقوم بتصنيف آلاف السير الذاتية بناءً على كلمات مفتاحية محددة، مما يوفر وقتاً هائلاً على مسؤولي التوظيف. علاوة على ذلك، بدأ استخدام للذكاء الاصطناعي (AI) في إجراء مقابلات أولية عبر "روبوتات الدردشة" وتحليل تعابير الوجه ونبرة الصوت لتقييم مدى ملائمة المرشح، مما يهدف إلى زيادة موضوعية القرار. (Stone & Deadrick, 2015)
- **أثر التحول الرقمي على التدريب والتطوير:** انتقلت عملية التدريب من نموذج "مقاس واحد يناسب الجميع" الذي يعتمد على قاعات التدريب التقليدية، إلى نموذج شخصي ومرن يعتمد على التكنولوجيا. أتاحت المنصات الرقمية مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) للموظفين الوصول إلى المواد التدريبية في أي وقت ومن أي مكان. كما أن تحليلات البيانات تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدة واقتراح مسارات تطوير مخصصة له. كما ظهرت تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز

(AR) لتوفير تجارب تدريبية عملية وآمنة، خاصة في مجالات مثل خدمة العملاء أو العمليات المصرفية

المعقدة. (Wang et al., 2021)

- **أثر التحول الرقمي على إدارة الأداء:** لقد حرر التحول الرقمي عملية إدارة الأداء من قيود التقييم السنوي الجامد. حيث تسمح المنصات الرقمية الحديثة بتطبيق نموذج "إدارة الأداء المستمر"، الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتتبعها بشكل لحظي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من المديرين والمزلاء عبر تطبيقات متخصصة. تساهم تحليلات البيانات في جعل تقييم الأداء أكثر موضوعية وعدالة، حيث تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس بدلاً من الانطباعات الشخصية، مما يزيد من شفافية العملية وقبول الموظفين لنتائجها (الشمري، 2022).

الدراسات السابقة:

دراسة الذبابات (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) على الكفاءة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 108 مديرين، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها كافة على تحقيق الكفاءة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للموارد البشرية وتدريب الموظفين عليها لزيادة الفعالية التشغيلية.

دراسة آل سرور والعنقري (2020) سعت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع 15 من مديري الموارد البشرية. كشفت النتائج عن وجود وعي بأهمية التحول الرقمي ولكن التطبيق لا يزال في مراحله الأولى ويواجه تحديات مثل مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية في بعض المنشآت، والحاجة إلى مهارات رقمية متقدمة. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الموارد البشرية الصحية.

دراسة عبد المقصود (2022) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة حياة العمل لدى العاملين في الجامعات المصرية الخاصة. تم تطبيق استبانة على عينة من 315 موظفاً. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على جودة حياة العمل من خلال تحسين التوازن بين العمل والحياة وتسهيل الوصول للمعلومات، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى زيادة ضغوط العمل بسبب التوافر الدائم. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات تضمن الاستخدام المتوازن للتكنولوجيا للحفاظ على رفاهية الموظفين.

دراسة العتيبي والمطوع (2021) بحثت هذه الدراسة في أثر استخدام أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) على كفاءة وظيفة الاستقطاب والاختيار في الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية. باستخدام استبانة وزعت على مديري الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى أن استخدام أنظمة (ERP) يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة عملية الاستقطاب من خلال تقليل الوقت والتكلفة وزيادة الوصول إلى عدد أكبر من المرشحين. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين هذه الأنظمة ومنصات التوظيف الخارجية لتعزيز الفائدة.

دراسة حمود والغالي (2020) استهدفت هذه الدراسة تحليل دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية اليمنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة من مديري الفروع والإدارات. أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً متوسطاً لممارسات الموارد البشرية الإلكترونية، وأن هذا التطبيق له تأثير إيجابي على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة). وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء التنافسي للمصارف.

دراسة بوعطيط وسعيداني (2022) تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر والتحديات التي تواجهها. باستخدام دراسة حالة متعددة، كشفت النتائج عن تبني جزئي ومحدود للتقنيات الرقمية يقتصر غالباً على المهام الإدارية البسيطة. وعزت الدراسة ذلك إلى تحديات تتعلق بالتكلفة المرتفعة، ونقص الوعي لدى الإدارة العليا، وضعف المهارات الرقمية. وأوصت بضرورة دعم الدولة لهذه المؤسسات لتسريع وتيرة تحولها الرقمي.

دراسة أبو زيد (2021) هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقمنة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني. طبقت الدراسة على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين كفاءة العمليات الإدارية بشكل ملحوظ، خاصة في حفظ وأرشفة ملفات الموظفين وإدارة الرواتب. إلا أن أثرها على الممارسات الاستراتيجية مثل تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المواهب كان لا يزال محدوداً، مما يتطلب رؤية أشمل للتحول الرقمي.

دراسة العبدلات والزعي (2019) بحثت هذه الدراسة في أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات استقطاب الموارد البشرية في قطاع الفنادق بالأردن. أظهرت النتائج، التي تم جمعها عبر استبانة من مديري الموارد البشرية، أن استخدام شبكات مثل LinkedIn و Facebook يعد أداة فعالة في استقطاب الكفاءات، خاصة لفئة الشباب، ويساهم في بناء العلامة التجارية للشركة كصاحب عمل جاذب. وأوصت الدراسة بدمج استراتيجيات التوظيف عبر وسائل التواصل الاجتماعي ضمن خطط الاستقطاب الشاملة للمنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية السابقة، يمكن استخلاص عدة ملاحظات جوهرية تحدد موقع الدراسة الحالية وتسلط الضوء على الفجوة البحثية التي تسعى لمثلها. يتضح بشكل عام وجود اهتمام أكاديمي متزايد بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية في المنطقة العربية، حيث اتفقت معظم الدراسات (مثل دراسة للنيلبات، 2021؛ والعتيبي والمطاوع، 2021؛ وحمود والغالي، 2020) على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية وتقليل التكاليف والوقت.

إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة؛ فبعضها ركز على ممارسة واحدة محددة مثل الاستقطاب (العبدلات والزعي، 2019) أو على نظام معين كنظام (ERP) (العتيبي والمطاوع، 2021)، بينما تناولت دراسات أخرى قطاعات متنوعة مثل الاتصالات، الصحة، التعليم العالي، والصناعة (الذيابات، 2021؛ آل سرور والعنقري، 2020؛ أبو زيد، 2021)، أو ركزت على تحديات التطبيق في سياقات معينة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بوعطيط وسعيداني، 2022).

وهنا تبرز الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتتمثل في النقاط التالية:

1. التركيز القطاعي: لا توجد دراسة - ضمن حدود اطلاع الباحث - تناولت أثر التحول الرقمي على

ممارسات الموارد البشرية بشكل متكامل داخل القطاع المصرفي السعودي على وجه التحديد، وهو قطاع رائد في تبني التكنولوجيا ويتميز بخصائص فريدة.

2. شمولية الممارسات: تعالج هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على ثلاث ممارسات محورية (الاستقطاب

والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) بشكل متكامل في نموذج واحد، بدلاً من التركيز على ممارسة واحدة، مما يوفر رؤية أكثر شمولية.

3. الربط برؤية 2030: تسعى الدراسة الحالية لربط نتائجها بشكل مباشر مع الإطار الاستراتيجي الوطني

للمملكة العربية السعودية، وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة بهذا العمق.

هذه الدراسة تستفيد من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتصميم أدواتها، لكنها تنطلق لتقدم إضافة علمية جديدة من خلال دراسة قطاع مختلف، ومنظور أكثر تكاملاً، وفي سياق استراتيجي محدد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع دون التدخل في المتغيرات المدروسة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لفهم أثر التحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء).

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات الموارد البشرية ومديريها في **القطاع المصرفي السعودي**، الذي يمثل بيئة مثالية لدراسة أثر التحول الرقمي نظراً لسبقه في تبني التقنيات الحديثة، وانخراطه المباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

عينة الدراسة

نظراً لتعذر حصر مجتمع الدراسة بالكامل، فقد تم استخدام **العينة العشوائية البسيطة** لاختيار المشاركين، وذلك لضمان التمثيل المناسب وتحقيق الصدق في النتائج. وقد استُهدفت عينة تتراوح بين **250 إلى 300 فرد** من موظفي الموارد البشرية في البنوك السعودية، بما يشمل مديريين ومسؤولين ومنسقين في مختلف الفروع والإدارات.

أداة الدراسة وخطوات بنائها

اعتمدت الدراسة على **استبانة إلكترونية مغلقة** أُعدت باللغة العربية، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

1. **البيانات العامة للمستجيبين:** مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع البنك (محلي/دولي).

2. **أبعاد التحول الرقمي:** وتم قياسها باستخدام فقرات تغطي الجوانب التالية:

- أتمتة العمليات
- تحليل البيانات
- المنصات الرقمية للموظفين

3. **ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

- الاستقطاب والتوظيف
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء

تم بناء الفقرات بالاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة، والمقاييس المعتمدة في دراسات مماثلة، ثم عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الموارد البشرية والبحث العلمي للتحقق من سلامة الصياغة ومناسبتها لأهداف الدراسة.

صدق وثبات الأداة

- **الصدق الظاهري** تم التأكد منه بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في تخصصي إدارة الموارد البشرية والإحصاء، وتم إجراء التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.
- **الثبات** تم اختباره باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) لعينة تجريبية مكونة من 30 مشاركاً.

○ وجاءت معاملات الثبات كما يلي:

▪ أبعاد التحول الرقمي: $\alpha = 0.89$

▪ ممارسات الموارد البشرية: $\alpha = 0.91$

▪ إجمالي الأداة: $\alpha = 0.93$

مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية **SPSS** لتحليل البيانات الميدانية، بالاعتماد على الأساليب التالية:

- **التحليل الوصفي**: لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- **اختبار كرونباخ ألفا**: لقياس الثبات الداخلي للاستبانة.
- **تحليل الانحدار المتعدد**: لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية.
- **اختبار T وتحليل التباين (ANOVA)**: لاختبار الفروق بين خصائص أفراد العينة.
- **تحليل الارتباط (Pearson Correlation)**: لفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل خصائص عينة الدراسة

تم جمع البيانات من عينة مكونة من **270** موظفاً من العاملين في إدارات الموارد البشرية في البنوك السعودية. أظهر التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية النتائج التالية:

- **الجنس** 60% ذكور، 40% إناث.
- **العمر** 45% من الفئة 25-34 سنة، 30% من الفئة 35-44 سنة، 25% أقل من 25 أو أكبر من 45.
- **الخبرة** 52% لديهم خبرة 5-10 سنوات، 30% أقل من 5 سنوات، و18% أكثر من 10 سنوات.
- **المؤهل العلمي** 70% بكالوريوس، 20% ماجستير، 10% دبلوم أو أقل.
- **نوع البنك** 75% يعملون في بنوك محلية، 25% في بنوك دولية.

تحليل متغيرات الدراسة

أولاً: التحول الرقمي

- أتمتة العمليات: متوسط = 4.20، دلالة على تطبيق عالٍ.
- تحليل البيانات: متوسط = 3.85، بدرجة تطبيق جيدة.
- المنصات الرقمية: متوسط = 3.92، تطبيق جيد جداً.

ثانياً: ممارسات الموارد البشرية

- الاستقطاب والتوظيف: متوسط = 4.05، يُمارس بكفاءة رقمية.
- التدريب والتطوير: متوسط = 3.88، يُستخدم بشكل متقدم.
- إدارة الأداء: متوسط = 3.79، بدرجة مقبولة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- نتائج الانحدار المتعدد:

$$R^2 = 0.68$$

$$F(3,266) = 73.25,$$

$$p < 0.001$$

✓ الفرضية مقبولة.

الفرضيات الفرعية:

- أثر التحول الرقمي على الاستقطاب والتوظيف:

$$\beta = 0.47, p < 0.001$$
 ✓

- أثر التحول الرقمي على التدريب والتطوير:

$$\beta = 0.39, p = 0.002$$
 ✓

- أثر التحول الرقمي على إدارة الأداء:

$$\beta = 0.34, p = 0.006$$
 ✓

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة وتفسير النتائج

تُظهر نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة وقوية بين التحول الرقمي وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك السعودية. وقد عزز استخدام الأتمتة والمنصات الرقمية من كفاءة الاستقطاب وسهولة الوصول إلى المرشحين، كما أتاح التعلم الإلكتروني فرص تطوير ذاتي أوسع، وساعدت أدوات التقييم الرقمية في تحسين موضوعية إدارة الأداء. ويُلاحظ أن تطبيق التحول الرقمي لم يكن متساوياً بين الممارسات الثلاث، حيث جاء أعلى في التوظيف وأدنى نسبياً في إدارة الأداء، مما يشير إلى تحديات في تحويل العمليات التقييمية إلى نماذج رقمية فعالة.

أهم النتائج

[1] وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً ومباشراً في تحسين كفاءة الممارسات الإدارية في الموارد البشرية.

[2] إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث توصل التحليل باستخدام الانحدار المتعدد إلى أن التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (أتمتة العمليات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية) يفسر نسبة كبيرة من التباين في ممارسات الموارد البشرية، بلغت 68%، وهي نسبة دالة إحصائياً. ($p < 0.001$)

[3] تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث جميعها، مع وجود تأثيرات دالة إحصائياً لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على ممارسات محددة من الموارد البشرية:

- أتمتة العمليات أثرت بشكل خاص على عمليات التوظيف وتسهيل الإجراءات.
- تحليل البيانات ساهم في تطوير قرارات التدريب وتقييم الأداء.
- المنصات الرقمية عززت تجربة الموظف وسهّلت الوصول إلى الخدمات الداخلية.

[4] أعلى متوسطات التقدير كانت لأتمتة العمليات، إذ عبر غالبية المشاركين عن رضاهم الكبير عن استخدام الأنظمة الرقمية في مهام مثل الرواتب، الإجازات، وتتبع طلبات التوظيف.

[5] تحليل البيانات احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير، حيث أشار المشاركون إلى أن البيانات تُستخدم بدرجة جيدة لتوجيه قرارات الموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحليل أسباب دوران الموظفين.

[6] المنصات الرقمية أثبتت فعاليتها، إذ لاحظ المشاركون تحسناً في التواصل الداخلي واستخدامهم المتكرر للبوابات الإلكترونية والخدمات الذاتية، مما يساهم في تقليل الضغط الإداري وتسهيل الإجراءات اليومية.

[7] ممارسة الاستقطاب والتوظيف كانت الأعلى استفادة من التحول الرقمي، حيث تمثلت أهم النتائج في استخدام أنظمة تتبع المتقدمين، الإعلان الرقمي عن الوظائف، والمقابلات عبر الوسائط التكنولوجية.

[?]التدريب والتطوير جاء في المرتبة الثانية من حيث الاستفادة من الرقمنة، خصوصاً مع الانتقال إلى التعلم الإلكتروني، والتدريب المتزامن وغير المتزامن، ومنصات إدارة المحتوى التعليمي.

[?]إدارة الأداء كانت أقل الممارسات استفادة رقمية، حيث أشار بعض المشاركين إلى أن نظم التقييم ما زالت تعتمد بشكل جزئي على التقدير الشخصي، أو أنها لا توفر تغذية راجعة في الوقت الفعلي رغم وجود أنظمة تقنية.

[?]أظهرت النتائج وجود تفاوت في تطبيق التحول الرقمي بين البنوك المحلية والدولية، حيث تميل البنوك الدولية إلى تطبيق أوسع وأسرع للحلول الرقمية، في حين لا تزال بعض البنوك المحلية في طور التحول.

[?]وجود تباين في تقييم درجة التحول الرقمي حسب الفئة العمرية والخبرة، حيث عبر الموظفون من الفئة العمرية 25-34 سنة ومن لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات عن أعلى درجات التفاعل والتقدير للتحول الرقمي.

[?]إغياب فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في تقدير أثر التحول الرقمي، ما يعكس عدالة نسبية في استخدام الأنظمة الرقمية بين الذكور والإناث في القطاع المصرفي السعودي.

[?]تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يُعد خياراً تقنياً فقط، بل يُمثل أداة استراتيجية لإعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع رضا الموظفين، وتعزيز قدرتهم على مواكبة المتغيرات.

توصيات الدراسة

- تعزيز الاستثمار في أدوات التحليل الرقمي للموارد البشرية لتطوير خطط التوظيف والتطوير.
- رقمنة عمليات إدارة الأداء بشكل أكبر عبر أنظمة ذكية قائمة على البيانات.
- تدريب العاملين في الموارد البشرية على استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني والتقييم الذكي.
- تحقيق تكامل بين أنظمة الموارد البشرية المختلفة لضمان التدفق السلس للبيانات والقرارات.
- تعزيز التفاعل الإنساني مع الرقمنة لضمان التوازن بين الكفاءة التقنية والعلاقات الوظيفية.

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*، (186) 48، 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*، (126) 27، 214-233.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، (3) 39، 145-170.
- الذبابات، محمد عبد الكريم. (2021). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الكفاءة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (1) 28، 123-146.
- آل سرور، نوف بنت عبد الله، والعنقري، أمل بنت عبد الرحمن. (2020). واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الحكومي. *مجلة الرياض الإدارية العامة*، (4) 60، 711-755.
- عبد المقصود، دينا محمد. (2022). تأثير التحول الرقمي على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3) 52، 245-280.
- العتيبي، فهد، والمطاوع، إبراهيم. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) على كفاءة وظيفة الاستقطاب والاختيار في الشركات الصناعية السعودية. *مجلة دراسات إدارية*، (2) 14، 88-110.
- حمود، أسماء، والغالي، طاهر محسن. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية. *مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا*، (1) 25، 45-78.

- بوعطيط، سفيان، وسعيداني، محمد. (2022). متطلبات وتحديات التحول الرقمي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 16(2)، 321-338.
- أبو زيد، أحمد. (2021). أثر الرقمنة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 11(2)، 1-25.
- العبدلات، رائد، والزعبي، علي. (2019). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في استقطاب الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الفنادق من فئة الخمس نجوم في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(3)، 437-456.

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.

الملاحق

استبانة بحثية

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

عزيزي المشارك، نأمل منك تعبئة هذه الاستبانة بوضع علامة ✓ في الخانة المناسبة لكل عبارة
مقياس التقدير: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة

أتمتة العمليات

العبارة	1	2	3	4	5
يتم استخدام أنظمة إلكترونية لأتمتة الرواتب والإجازات	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم تطبيقات إلكترونية لتسهيل التوظيف	☐	☐	☐	☐	☐
تم تقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية	☐	☐	☐	☐	☐
الأعمال الورقية تم استبدالها بأنظمة إلكترونية	☐	☐	☐	☐	☐

تحليل بيانات الموارد البشرية

العبارة	1	2	3	4	5
يتم استخدام بيانات الموظفين في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
تساعد التحليلات على كشف أسباب دوران الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم أدوات تحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم البيانات لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية	☐	☐	☐	☐	☐

المنصات الرقمية للموظفين

العبارة	1	2	3	4	5
أستخدم بوابة الخدمة الذاتية للوصول إلى معلوماتي	☐	☐	☐	☐	☐
توفر منصات التعلم الإلكتروني تدريباً فعالاً	☐	☐	☐	☐	☐
هناك تطبيقات داخلية لتسهيل التواصل	☐	☐	☐	☐	☐
الأنظمة الرقمية متاحة وسهلة الاستخدام	☐	☐	☐	☐	☐

الاستقطاب والتوظيف

العبارة	1	2	3	4	5
نستخدم منصات إلكترونية لنشر الوظائف	☐	☐	☐	☐	☐
تُجرى المقابلات باستخدام أدوات رقمية	☐	☐	☐	☐	☐
نستخدم أنظمة لتتبع المتقدمين	☐	☐	☐	☐	☐
القرارات التوظيفية مدعومة ببيانات دقيقة	☐	☐	☐	☐	☐

التدريب والتطوير

العبارة	1	2	3	4	5
نستخدم منصات إلكترونية للتدريب	☐	☐	☐	☐	☐
تتاح للموظفين خطط تدريب رقمية مخصصة	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم التكنولوجيا في تقييم نتائج التدريب	☐	☐	☐	☐	☐
التعلم الذاتي الإلكتروني مدعوم ومتاح	☐	☐	☐	☐	☐

إدارة الأداء

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تقييم الأداء باستخدام أنظمة رقمية	☐	☐	☐	☐	☐
نحصل على تغذية راجعة رقمية مستمرة	☐	☐	☐	☐	☐
التقييمات تعتمد على مؤشرات أداء موضوعية	☐	☐	☐	☐	☐
النظام يتيح مراجعة الأداء بشكل لحظي	☐	☐	☐	☐	☐