

اثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية
في بنك الراجحي المملكة العربية السعودية / جده

أسم الطالب

محمد العلوي - ١٠٨٤٢١٧٧٥٩

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. د. عبدالرحيم نادر & د. Sara Faried

د. Rana Ali & د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	٢,١. المقدمة:
١٧	٢,٢. المتغير المستقل
١٩	٢,٣. المتغير التابع
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٢	٢,٥. الخاتمة
٢٣	قائمة المراجع

جدول الأشكال

- رسم توضيحي ١ نموذج يوضح تأثير ابعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية ١٢
- رسم توضيحي ٢ شدة تأثير ابعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات الادارية ٢٠

جدول الجداول

- جدول ١ دراسات سابقة للتحول الرقمي (المتغير المستقل) ١٨
- جدول ٢ دراسات سابقة لكفاءة العمليات الادارية (المتغير التابع)..... ١٩

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

يشهد العالم تطورًا تقنيًا متسارعًا أحدث تغييرات جذرية في بيئة الأعمال، وأصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والكفاءة في الأداء. ولم تعد المؤسسات قادرة على مواكبة متطلبات السوق باستخدام الأساليب التقليدية، بل أصبح من الضروري تبني التقنيات الرقمية في مختلف جوانب الإدارة لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي سارعت إلى تطبيق التحول الرقمي، نظرًا لطبيعته الديناميكية واعتماده الكبير على دقة العمليات وسرعة الإنجاز.

وفي هذا السياق، يُعد بنك الراجحي من البنوك الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال التحول الرقمي، حيث تبني مجموعة من الحلول الرقمية لتطوير خدماته وتحسين كفاءة عملياته الإدارية. إلا أن تساؤلًا أساسيًا يظل مطروحًا حول مدى تأثير هذا التحول الرقمي فعليًا على كفاءة العمليات الإدارية داخل البنك، وهل أسهم في تحسين الأداء، أم أن هناك معوقات لا تزال تحد من فعاليته؟ هذه الإشكالية هي ما يسعى البحث الحالي إلى دراسته وتحليله من خلال تطبيقه على بيئة عمل حقيقية.

وتعزز هذا التوجه العديد من الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة آل جهمي، ناصر، وعبدالله، خالد. (٢٠٢٢)^١ إلى أن التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات السعودية. كما بينت دراسة الحربي (٢٠٢١)^٢ أن تبني الحلول الرقمية يؤدي إلى تحسين جودة العمل الإداري وزيادة دقة تنفيذ المهام، بينما وجدت دراسة Khan (٢٠٢٠)^٣ أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والفعالية التشغيلية في بيئة البنوك، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا التحول في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

^١ آل جهمي، ناصر، وعبدالله، خالد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ١٥٥-١٣٣.

^٢ الحربي، سامي. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري في البنوك السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٦(١)، ٦٣-٤٥.

^٣ Khan, M. A. (2022). Impact of Digital Technologies on Administrative Efficiency: Evidence from Emerging Markets. International Journal of Management Studies, 45(3), 203-218.

وتبرز أهمية هذا البحث في كونه يعالج أحد الموضوعات الحيوية التي تواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تؤكد على أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسات. كما أنه يُعد مساهمة علمية في سد فجوة معرفية تتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة في بيئة مصرفية محلية، بما يُمكن من تقديم توصيات مبنية على واقع فعلي وتجربة تطبيقية مباشرة.

جاء اختيار هذا الموضوع استجابةً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال السعودي، ورغبة في استكشاف الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على الأداء الإداري، خاصة في ظل توجه المؤسسات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أكثر فعالية. ويأمل هذا البحث في أن يُسهم في تطوير المعرفة الإدارية وتقديم إضافة حقيقية يمكن الاستفادة منها في السياسات الإدارية المستقبلية.

١,٢. مشكلة الدراسة

يشهد العالم تحولات تقنية متسارعة أدت إلى ظهور التحول الرقمي كضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها الإداري وزيادة كفاءتها التشغيلية. ويهدف التحول الرقمي إلى تحديث وتطوير العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة، لكن مدى تأثير هذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية لا يزال موضوعاً يحتاج إلى دراسة معمقة لفهم أبعاده المختلفة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الإداري، إلا أن هناك فجوات نظرية مهمة تتعلق بعدم وضوح العلاقة التفصيلية بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. فقد أظهرت بعض الدراسات نتائج متباينة حول تأثير التحول الرقمي، مما يستدعي المزيد من البحث لتحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في هذه العلاقة، وتقديم نموذج نظري متكامل يعكس الواقع العملي بشكل أدق.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات السعودية، وبنك الراجحي على وجه الخصوص، تحديات في دمج التحول الرقمي مع العمليات الإدارية التقليدية بشكل فعال. هناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيم تأثير هذا التحول داخل المؤسسات المصرفية السعودية، خصوصاً في مدينة جدة، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة تطبيقية لتحديد العقبات والتحديات التي تواجهها العمليات الإدارية أثناء تطبيق التحول الرقمي، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية .

وانطلاقاً من ما سبق، تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية بشكل أكثر دقة وواقعية، خصوصاً في السياق المحلي للمؤسسات المصرفية السعودية. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذا البحث نظرياً في إثرائه للإطار المفاهيمي والدراسات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بكفاءة العمليات الإدارية. إذ يسعى البحث إلى سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري داخل المؤسسات المالية السعودية. كما يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية تعكس التحديات والفرص التي يواجهها التحول الرقمي في سياق إداري معاصر، مما يعزز الفهم العلمي لهذا المجال الحيوي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن هذا البحث يكتسب أهميته من خلال تقديم تحليل دقيق لتجربة بنك الراجحي في مدينة جدة في تبني التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة العمليات الإدارية. إذ يساعد البحث صناع القرار في البنك والمؤسسات المماثلة على التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، مما يتيح لهم اتخاذ إجراءات تحسين مستندة إلى الأدلة. كما يساهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات التي تعزز من فعالية التحول الرقمي، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في بنك الراجحي بمدينة جدة؟
٢. ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية داخل البنك؟
٣. ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وفعالية العمليات الإدارية؟
٤. ما الحلول والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق التحول الرقمي لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية؟
٥. كيف يمكن توليد رؤى علمية وعملية تساهم في تطوير ممارسات الإدارة الرقمية في المؤسسات المصرفية السعودية؟

١,٥. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة مستوى تبني التحول الرقمي في بنك الراجحي بمدينة جدة.
٢. التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية داخل البنك.
٣. تقييم العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وفعالية العمليات الإدارية.

٤. اقتراح حلول وتوصيات تسهم في تحسين تطبيق التحول الرقمي لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية.
٥. توليد رؤى علمية وعملية تسهم في تطوير ممارسات الإدارة الرقمية في المؤسسات المصرفية السعودية.

١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يقترح البحث الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها في الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً لـ "التحول الرقمي" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية البديلة (H_a): يوجد تأثير دال إحصائياً لـ "التحول الرقمي" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية الاتجاهية: التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- الفرضية غير الاتجاهية: يوجد تأثير دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية دون تحديد اتجاه هذا التأثير.

الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً لـ "تبني التقنية" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية البديلة (H_a): يوجد تأثير دال إحصائياً لـ "تبني التقنية" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية الاتجاهية: تبني التقنية يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية.

- الفرضية غير الاتجاهية: يوجد تأثير دال إحصائياً لتبني التقنية على كفاءة العمليات الإدارية دون تحديد اتجاه هذا التأثير.

الفرضية الفرعية الثانية :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً لـ"تكامّل الأنظمة" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية البديلة (H_a): يوجد تأثير دال إحصائياً لـ"تكامّل الأنظمة" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية الاتجاهية: تكامل الأنظمة يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- الفرضية غير الاتجاهية: يوجد تأثير دال إحصائياً لتكامل الأنظمة على كفاءة العمليات الإدارية دون تحديد اتجاه هذا التأثير.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً لـ"التحديات التقنية" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية البديلة (H_a): يوجد تأثير دال إحصائياً لـ"التحديات التقنية" على "كفاءة العمليات الإدارية".
- الفرضية الاتجاهية: التحديات التقنية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- الفرضية غير الاتجاهية: يوجد تأثير دال إحصائياً للتحديات التقنية على كفاءة العمليات الإدارية دون تحديد اتجاه هذا التأثير .

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث، وهي: التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع). وقد تم تصميم هذا النموذج استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري ورفع الكفاءة التنظيمية في المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي.

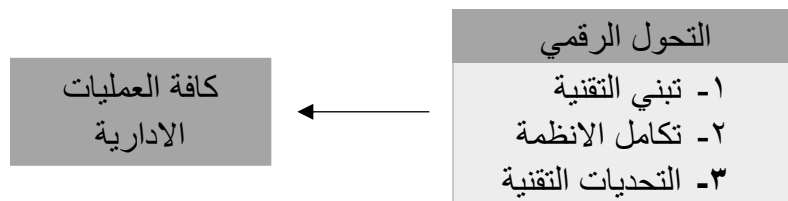
يتكون المتغير المستقل (التحول الرقمي) من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. تبني التقنيات الرقمية: ويشمل استخدام الأدوات والبرمجيات الرقمية لتسهيل أداء المهام.
٢. تكامل الأنظمة الرقمية مع الإجراءات الإدارية: ويشير إلى مدى توافق الأنظمة الرقمية مع البنية الإدارية التقليدية.
٣. التحديات التقنية والتنظيمية: وتشمل العوائق التي تعيق تنفيذ التحول الرقمي مثل ضعف البنية التحتية أو مقاومة التغيير.

أما المتغير التابع (كفاءة العمليات الإدارية) فيُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها:

- سرعة إنجاز المهام
 - تقليل معدلات الأخطاء الإدارية
 - تحسين جودة الأداء الإداري
 - الاستخدام الفعال للموارد
- ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. كما يُتوقع أن تؤدي الزيادة في مستوى تطبيق التحول الرقمي إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الإداري في بنك الراجحي.

وقد تم تمثيل هذا النموذج بصرياً في الشكل التالي:



رسم توضيحي ١ نموذج يوضح تأثير ابعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية

١,٨. منهجية الدراسة

١,٨,١. تصميم البحث:

تم اعتماد المنهج الكمي الاستدلالي لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، باستخدام الأسلوب المسحي عبر استبانة موجهة لموظفي بنك الراجحي بمدينة جدة. صُممت الدراسة وفق منهج مقطعي لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

١,٨,٢. فلسفة البحث:

تستند الدراسة إلى الفلسفة الوضعية التي تعتمد على الملاحظة والقياس الموضوعي للظواهر، وهو ما يتماشى مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

١,٨,٣. منهج البحث:

أُتبع المنهج الاستدلالي، الذي ينطلق من الأدبيات والنظريات السابقة لصياغة فرضيات محددة واختبارها ميدانياً، بهدف استنتاج العلاقة بين متغيرات الدراسة.

١,٨,٤. استراتيجية البحث:

تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة لتسليط الضوء على بنك الراجحي كنموذج لتطبيق التحول الرقمي، وتحليل تأثيره على الكفاءة الإدارية في بيئة حقيقية.

١,٨,٥. نوع البحث:

يصنف البحث ضمن البحوث التطبيقية الكمية التي تهدف إلى تقديم حلول واقعية قابلة للتطبيق. كما أنه بحث وصفي تحليلي يسعى إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

١,٨,٦. الأفق الزمني:

تم تنفيذ البحث ضمن أفق زمني مقطعي، حيث جُمعت البيانات من العينة المستهدفة في فترة واحدة، دون تتبع زمني لاحق.

١,٨,٧. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في بنك الراجحي بمدينة جدة، ممن لديهم معرفة بالعمليات الإدارية والتقنيات الرقمية المستخدمة داخل البنك.

١,٨,٨. عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد موظفي المجتمع المستهدف، مع استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان التمثيل العادل لجميع الفئات. وقد تمت مشاركة الاستبانة إلكترونياً.

١,٨,٩. أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت فقرات تقيس أبعاد التحول الرقمي (التبني، التكامل، التحديات) وأبعاد الكفاءة الإدارية (الفعالية، الإنتاجية، الجودة)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

١,٨,١٠. أنواع البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها مباشرة من المشاركين عبر الاستبانة الإلكترونية.
- البيانات الثانوية: جُمعت من الكتب والمراجع العلمية والمقالات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي والإدارة الحديثة.

١,٨,١١. إجراءات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨، وبدأ التحليل بإجراء التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة.

ثم أُجري تحليل الصدق عبر التحليل العاملي الاستكشافي لضمان أن الفقرات تقيس المفاهيم المطلوبة، واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من استقرار أداة القياس.

كما تم تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وكشف العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

١,٩. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في بنك الراجحي بمدينة جدة، وهو أحد أكبر وأقدم البنوك الإسلامية في المملكة العربية السعودية، حيث تأسس البنك عام ١٩٥٧م ويمتلك خبرة عريقة في المجال المصرفي. ويُعد البنك من أبرز المؤسسات المالية التي تبنت استراتيجية التحول الرقمي بشكل فعال ومتسارع، إذ أطلق مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية من خلال التطبيقات المصرفية والمنصات الرقمية والخدمات الذاتية، مما أسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتطوير تجربة العملاء على نحو ملحوظ.

ويُعد بنك الراجحي مؤسسة مصرفية رائدة بفضل انتشاره الواسع داخل المملكة وخارجها، إضافة إلى التزامه المستمر بتطوير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الوطنية من خلال برامج تدريب وتأهيل متخصصة، مما يجعله بيئة مناسبة وثرية لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. كما يعكس البنك نموذجًا واقعيًا للتحديات والفرص التي تواجه القطاع المصرفي السعودي في ظل الرقمنة المتسارعة، بما في ذلك تطوير البنية التحتية التقنية، تعزيز أمن المعلومات، وتحقيق التوازن بين الأتمتة والابتكار البشري.

وتبرز أهمية اختيار بنك الراجحي في أن نتائجه يمكن تعميمها نسبيًا على بقية البنوك المحلية، نظرًا لمكانته الريادية وحصته السوقية الكبيرة، فضلًا عن قدرته على تطبيق أحدث التقنيات المصرفية ومواكبة التغيرات التنظيمية والاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على التحول الرقمي الشامل وزيادة كفاءة المؤسسات المالية

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يتكون مشروع التخرج من خمسة فصول رئيسية ، الى جانب الملاحق والمراجع ، وتنقسم المكونات كما يلي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة .

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال – ولا سيّما القطاع المصرفي – موجةً متسارعة من التحول الرقمي في العقدين الأخيرين، انعكست على طبيعة المنافسة، وتوزيع الموارد، وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية بصورة شاملة. لم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لإبقاء المؤسسات قادرة على الاستجابة لتقلبات السوق ومتطلبات العملاء المتنامية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

وقد دفعت هذه الموجة كثيرًا من البنوك والمؤسسات المالية إلى إعادة تصميم سلاسل القيمة، وإطلاق قنوات إلكترونية وخدمات مالية مبتكرة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، بهدف خفض التكلفة وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا العملاء. كما أصبح التحول الرقمي وسيلة فعّالة لتعزيز الشفافية والقدرة على اتخاذ القرارات استنادًا إلى بيانات آنية ودقيقة، مما جعل الإدارة المصرفية أكثر مرونة في مواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة العلاقة بين التقنية والأداء المؤسسي، فإن صورة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية ما تزال غير مكتملة؛ إذ تُظهر بعض الدراسات أثرًا قويًا وواضحًا للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، بينما تشير دراسات أخرى إلى تباين النتائج تبعًا لاختلاف الأبعاد التقنية، والسياق المؤسسي، ومستوى الوعي الرقمي لدى الموظفين. هذا التباين يعكس أهمية دراسة الموضوع بشكل أعمق ضمن بيئات محلية محددة، مثل البنوك السعودية التي تواجه تحديات تقنية وبشرية خاصة.

لذلك يتنبّع هذا الفصل تطور المفهومين (التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية)، ويستعرض أبرز الدراسات التي تناولتهما منفردتين ومجمعتين، مع إبراز الفجوات البحثية التي دفعت إلى إجراء الدراسة الحالية على بنك الراجحي في مدينة جدة، بهدف تقديم إطار نظري وعملي أكثر وضوحًا يدعم صانعي القرار في القطاع المصرفي.

٢,٢. المتغير المستقل

التحول الرقمي : يعرف بأنه «إدماج شامل للتقنيات الرقمية في جميع الأنشطة الإدارية بما يُعيد تصميم النماذج التشغيلية ويخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة». وقد بدأ المفهوم في ثمانينيات القرن الماضي بمجرد رقمنة المستندات الورقية، ثم تطوّر إلى مرحلة أتمتة العمليات (Business Process Reengineering)، وصولاً في العقد الحالي إلى نماذج المؤسسة الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة.

هذا التحول لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يتطلب إعادة صياغة كاملة لهياكل العمل، وتغيير ثقافة المؤسسة، وتطوير مهارات الموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. فالمؤسسات التي تنتظر إلى التحول الرقمي باعتباره "مشروعاً تقنياً" فقط غالباً ما تفشل في تحقيق القيمة المرجوة، بينما المؤسسات التي تراه "مشروعاً استراتيجياً شاملاً" تستطيع تحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة والإنتاجية.

الابعاد الأساسية :

١. تبني التقنية: يقيس مدى استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية في العمل اليومي، بما يشمل أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) ومنصات الخدمات الذاتية، والحلول المصرفية الإلكترونية.

٢. تكامل الأنظمة: يعبر عن درجة الانسياب السلس للبيانات بين الأنظمة القديمة (Legacy Systems) والأنظمة الرقمية الحديثة، بما يعزز استمرارية العمليات ويقلل ازدواجية الجهد والوقت.

٣. التحديات التقنية والتنظيمية: تشمل مشكلات البنية التحتية التقنية، وضعف الأمن السيبراني، ومقاومة الموظفين للتغيير، ونقص الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

الأسس النظرية :

- نموذج تقبل التقنية (TAM) وامتداده UTAUT يفسران نوايا الأفراد في استخدام التقنية استناداً إلى إدراك المنفعة وسهولة الاستخدام، ما يعكس أهمية العوامل الفردية في نجاح التحول.
- منظور الموارد والإمكانات (RBV) يعدّ التحول الرقمي مورداً غير ملموس يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة إذا كان نادراً وصعب التقليد.
- نظرية الاعتماد على الموارد توضح كيف يسهم التكامل الرقمي في تقليل عدم اليقين البيئي عبر مشاركة البيانات الفورية بين الإدارات المختلفة

دراسات سابقة مختارة :

جدول ١ دراسات سابقة للتحول الرقمي (المتغير المستقل)

الدراسة	الأهداف	اهم النتائج	نوع العينة	البلد
الجهمي & عبدالله (٢٠٢٣)	قياس أثر كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية بمصرف الراجحي	تأثير مرتفع إحصائياً ؛ توصية بتعزيز البنية التحتية والامن السيبراني	١٨٦ موظفاً	السعودية
Al-Mutiri (2024)	استكشاف معوقات التحول الرقمي وعوامل النجاح بالبنوك السعودية	أبرز المعوقات : الأنظمة القديمة والمقاومة الثقافية ؛ عوامل النجاح : التزام القيادة والتدريب المستمر	١٧ مقابلة خبراء	السعودية
Aldaarmi (2024)	اختبار دور التحول الرقمي والوعي الرقمي في أداء البنوك عبر الخدمات FinTech	التحول الرقمي لم يظهر أثراً مباشراً على الأداء لكن الوعي الرقمي حسن العلاقة غير المباشرة	٣٠٦ عميلاً وموظف خدمة	السعودية

مناقشة:

تتفق معظم الدراسات على أن الأثر الإيجابي للتحول الرقمي يتحقق عند توافر الدعم الإداري وتكامل الأنظمة الرقمية، إلا أن بعض الأبحاث – مثل – (Aldaarmi (2024 تشير إلى أن الأثر المباشر قد يتضاءل إذا غاب الوعي الرقمي لدى المستخدمين أو إذا لم يتم الاستثمار الكافي في تدريب الموظفين. هذا يبرز أن التحول الرقمي ليس مجرد استثمار في التكنولوجيا، بل مشروع تغيير متكاملي يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة واعية

٢,٣. المتغير التابع

كفاءة العمليات الإدارية : تعني «تحقيق مخرجات أعلى بجودة أفضل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت». وُلد المفهوم في المدرسة الكلاسيكية (تايلور)، ثم تطوّر مع إدارة الجودة الشاملة وستة سيغما نحو قياس السرعة والدقة والقيمة المضافة.

الأبعاد القياسية :

- السرعة الزمنية لإنجاز المعاملة.
- معدل الأخطاء في الإجراءات.
- التكلفة التشغيلية لكل وحدة خدمة.
- جودة المخرجات من منظور العميل الداخلي/الخارجي.

الركائز النظرية :

- نظرية قياس الإنتاجية الكلية (TFP) التي تستخدم نماذج DEA/Malmquist لتقدير الكفاءة.
- مدخل العمليات الرشيق (Lean) الذي يركز على إزالة الهدر وتحقيق التدفق السلس.

دراسات سابقة مختاره :

جدول ٢ دراسات سابقة كفاءة العمليات الادارية (المتغير التابع)

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج	المنهج	البلد
Ain Shams Univ (2024)	قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري الحكومي	علاقة إيجابية دالة ؛ خفض الوقت والتكلفة بنسبة ٣٢٪	مسحي (n=400)	مصر
Shaik (2022)	قياس كفاءة ١٠ بنوك سعودية Malmquist DEA	معظم البنوك كفوة ؛ تبني التقنية عزز الإنتاجية الكلية	تحليل بيانات ثانوية	السعودية
Khan (2022)	تحديد محددات الكفاءة التشغيلية في البنوك السعودية	الكفاءة ترتبط إيجابياً بالسيولة وجودة الأصول وسلباً برأس المال الزائد	بائل OLS	السعودية

مناقشة:

تشير الأدبيات إلى أن رقمنة العمليات الإدارية تؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين سرعة المعاملات وخفض التكاليف التشغيلية. غير أن عوامل أخرى مثل فائض رأس المال أو تعقيد اللوائح يمكن أن تضعف هذا الأثر الإيجابي. وبالتالي فإن الكفاءة الإدارية ليست ناتجاً مباشراً للتقنية فقط، بل هي نتيجة لتفاعل عوامل مالية وبشرية وتنظيمية متداخلة

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

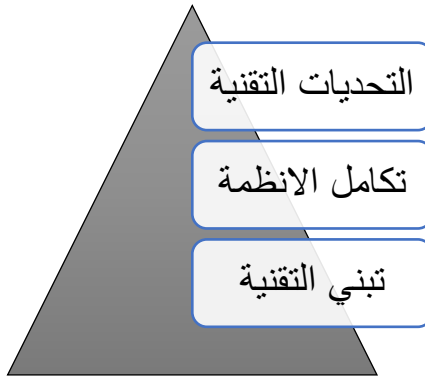
تُظهر معظم الدراسات العربية والأجنبية تطابقاً على وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، إذ تؤدي أتمتة المهام وتكامل البيانات إلى خفض زمن الدورة وتحسين الجودة . إلا أن بعض الدراسات – مثل :

Aldaarmi (٢٠٢٤) – تشير إلى أن الأثر قد يكون ضعيفاً إذا افتقرت المؤسسة إلى ثقافة رقمية ووعي وظيفي، أو واجهت تحديات تقنية وأمنية تعيق الاستفادة الكاملة من الأنظمة .

كذلك يلفت Al-Mutiri (٢٠٢٤) إلى فجوة بين الرؤية الرقمية والتنفيذ الفعلي بسبب مقاومة الموظفين وضغط الأنظمة القديمة .

الفجوات الرئيسية في الأدبيات:

١. ندرة دراسات ميدانية تجمع بيانات من فروع بنوك سعودية منفردة (معظمها على مستوى القطاع).
٢. قلة الأبحاث التي تختبر الأبعاد الفرعية للرقمنة (التبني – التكامل – التحديات) وتأثير كل بعد على الكفاءة.
٣. تركيز محدود على العوامل الوسيطة (مثل الثقافة الرقمية والقيادة) التي قد تفسّر التباين في النتائج بين المؤسسات المختلفة .



رسم توضيحي ٢ شدة تأثير ابعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات الادارية

تفسير الشكل:

- أظهرت دراسات مثل (Flayyih & Al-Saudi (٢٠٢٤) و (Almutiri (٢٠٢٤) أن تبني التقنية الرقمية له التأثير الأكبر على الكفاءة (شدة عالية)،
- بينما يُظهر تكامل الأنظمة الرقمية تأثيرًا متوسطًا إلى مرتفع،
- أما التحديات التقنية والتنظيمية فتُمثل عائقًا متوسط التأثير على الكفاءة وفقًا للدراسات.

٢,٥. الخاتمة

يلخص استعراض الأدبيات إلى أنّ التحول الرقمي يعدّ رافعة أساسية لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، خاصةً عندما يقترن بتبني تقنيات متقدمة وتكامل أنظمة وتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة. غير أنّ تحديات البنية التحتية ومقاومة التغيير وانعدام الوعي الرقمي قد تُضعف هذا الأثر.

وتشير الفجوات البحثية الواضحة – وخصوصًا نقص الدراسات التطبيقية على مستوى فروع البنوك السعودية – إلى أهمية البحث الحالي الذي يقيس تأثير أبعاد التحول الرقمي (التبني – التكامل – التحديات) على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة.

تسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوات عبر بيانات ميدانية محلية حجرية، وتقدم منظورًا عمليًا لصناع القرار، بما يعزز التنظير الأكاديمي ويوفر توصيات استراتيجية لدعم التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي

قائمة المراجع

أ – عربية

آل جهمي، ناصر، وعبدالله، خالد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ١٣٣-١٥٥.

الحربي، سامي. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري في البنوك السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٦(١)، ٤٥-٦٣.

الزهراني، خالد. (٢٠٢٢). فعالية نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار الإداري. المجلة السعودية للإدارة، ٢٩(٤)، ١١٢-١٣٠.

الشمري، نواف. (٢٠٢٣). تكامل الأنظمة الرقمية وتأثيره على تطوير العمليات في المؤسسات المالية. المجلة الخليجية للإدارة، ١٤(٢)، ٩٨-١١٧.

B – English

Al-Mutairi, S. (2024). Digital Transformation and Operational Efficiency in Saudi Banks: A Case Study of Al Rajhi Bank. Journal of Business and Technology, 8(1), 67–88.

Khan, M. A. (2022). Impact of Digital Technologies on Administrative Efficiency: Evidence from Emerging Markets. International Journal of Management Studies, 45(3), 203–218.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

OECD. (2020). Digital Transformation in the Public Sector: Tools, Approaches, and Lessons Learned. OECD Publishing.

UNDP. (2021). E-Government and Digital Transformation in the Arab Region. United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States.