

بسم الله الرحمن الرحيم



دور الرفاه التنظيمي الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك

الرقمية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب :

فيصل عبدالله العساف

الرقم الجامعي (252000367)

العام الدراسي : ٢٠٢٥ م

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة :

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحوُّلاً جذرياً بفعل التحول الرقمي السريع، وظهور البنوك الرقمية المرخصة التي تقدِّم خدماتها عبر القنوات الإلكترونية دون فروع تقليدية، في انسجام مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز الشمول المالي والابتكار في الخدمات المالية. هذا التحول لم يغيّر فقط طبيعة الخدمات المقدّمة للعملاء، بل أعاد تشكيل بيئة العمل الداخلية، بحيث أصبح الموظفون أكثر اندماجاً في بيئة عمل رقمية مكثّفة تندمج بتدفق مستمر للمعلومات، واعتماد عالٍ على الأنظمة الإلكترونية، واتصال دائم تقريباً بمنصات العمل، بما يخلق ضغوطاً جديدة تختلف عن الضغوط التقليدية المرتبطة بالعمل المصرفي التقليدي (Oksanen et al., 2021; OECD, 2024).

في ظل هذا الواقع الرقمي، برز مفهوم الرفاه التنظيمي الرقمي بوصفه امتداداً لمفهوم الرفاه الوظيفي العام، مع تركيز خاص على كيفية تأثير التقنيات الرقمية وقنوات الاتصال الإلكترونية على الصحة النفسية والعاطفية والجسدية للعاملين، وتوازنهم بين العمل والحياة، وشعورهم بالسيطرة على عبء العمل ومتطلبات الاتصال الدائم (Armaou et al., 2020; Vanden Abeele, 2021). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن استخدام التكنولوجيا في العمل يمكن أن يكون سلاحاً ذا حدين؛ فمن جهة يمكن أن يعزز المرونة والإنتاجية والابتكار، ومن جهة أخرى قد يرفع من مستويات الإرهاق والإنهاك والضغط النفسي إذا لم يصاحبه تصميم واعٍ لسياسات الرفاه والتنظيم الرقمي (Wells et al., 2023; Sun et al., 2022).

ويُعدُّ الاحتراق الوظيفي أحد أبرز المخرجات السلبية لبيئات العمل الضاغطة، وقد صنّفته منظمة الصحة العالمية ضمن الظواهر المرتبطة بسياق العمل المني، ويظهر في صورة إرهاق انفعالي وجسدي، وتبلّد أو تجرّد عاطفي، وشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي (World Health Organization, 2022). وقد أظهرت دراسات عربية وأجنبية ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي في القطاع المصرفي تحديداً بسبب حساسية العمل المالي، وضغط الوقت، والتعامل المستمر مع العملاء، وتعقيد الأنظمة) دويدار والبصير، ٢٠١٤؛ (Ambatipudi et al., 2024). وفي البيئة العربية، تشير بعض الدراسات إلى وجود ارتباط بين عبء العمل والرفاه التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعات الحكومية والخدمية، مما يعزز أهمية تبني ممارسات تعزّز الرفاه في بيئة العمل (الدوسري، ٢٠٢١؛ الجنابي ومحمد، ٢٠٢١).

ومع ظهور البنوك الرقمية، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات الرفاه التنظيمي الرقمي وبين الاحتراق الوظيفي؛ إذ تعمل هذه البنوك أساساً من خلال منصات رقمية، وتستخدم قنوات اتصال رقمية مكثفة مع العملاء والزلاء، ما يرفع من احتمالية التعرض لما يُعرف بالضغوط الرقمية (Technostress) والإجهاد الناجم عن الاتصال المستمر (Oksanen et al., 2021; Hadjri et al., 2025). وفي المقابل، بدأت

بعض المؤسسات حول العالم في تبني برامج وممارسات للرفاه الرقمي مثل سياسات تحديد أوقات الإرسال، وإدارة الإشعاعات، وبرامج الدعم النفسي الرقمي، وتعزيز ثقافة التوازن بين العمل والحياة، (ALL DIGITAL، 2023؛ منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٢). إلا أن الدراسات التي تتناول هذه القضايا في سياق البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية ما زالت محدودة، ولا سيما من زاوية الربط بين الرفاه التنظيمي الرقمي ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى موظفي هذه البنوك.

من هنا تنبع الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية متخصصة تهدف إلى تحليل دور الرفاه التنظيمي الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى مكونات الرفاه التنظيمي الرقمي كما يدركها الموظفون، ومستوى الاحتراق الوظيفي لديهم، واختبار طبيعة العلاقة بينهما، ورصد ما إذا كانت هذه الممارسات تسهم في التنبؤ بمستوى الاحتراق الوظيفي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية المتخصصة في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الرقمية، وأن تقدّم توصيات عملية لصانعي القرار في هذه البنوك لتطوير سياسات وبرامج للرفاه التنظيمي الرقمي تعزّز صحة العاملين واستدامة أدائهم.

مشكلة الدراسة :

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية حول مدى إسهام ممارسات الرفاه التنظيمي الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً مع ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في سياق التحول المصرفي الرقمي. وعليه يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الرفاه التنظيمي الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى الرفاه التنظيمي الرقمي كما يدركه موظفو البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين الرفاه التنظيمي الرقمي وأبعاده من جهة، والاحتراق الوظيفي وأبعاده من جهة أخرى لدى موظفي البنوك الرقمية؟
٤. هل تختلف مستويات الرفاه التنظيمي الرقمي والاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الخبرة، نوع الوظيفة)؟

٥. إلى أي مدى يمكن لأبعاد الرفاه التنظيمي الرقمي أن تتنبأ بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة :

١. قياس مستوى الرفاه التنظيمي الرقمي كما يدركه موظفو البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية.
٣. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين الرفاه التنظيمي الرقمي (وأبعاده) والاحتراق الوظيفي (وأبعاده) لدى موظفي البنوك الرقمية.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الرفاه التنظيمي الرقمي والاحتراق الوظيفي تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.
٥. اختبار القدرة التنبؤية لأبعاد الرفاه التنظيمي الرقمي في تفسير التباين في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية.
٦. اقتراح مجموعة من التوصيات والسياسات العملية لتعزيز الرفاه التنظيمي الرقمي والحد من الاحتراق الوظيفي في البنوك الرقمية بالمملكة.

أهمية الدراسة :

1. الأهمية العلمية :

- تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، من خلال تناول موضوع حديث نسبياً وهو الرفاه التنظيمي الرقمي في سياق البنوك الرقمية.
- تقدّم إطاراً مفاهيمياً يربط بين الرفاه التنظيمي الرقمي والاحتراق الوظيفي، ويمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة في قطاعات أخرى.
- تعزز الربط بين المفاهيم النفسية والتنظيمية (مثل الاحتراق الوظيفي والرفاه الوظيفي) وبين قضايا التحول الرقمي في منظمات الأعمال المعاصرة.

2. الأهمية العملية :

- تتيح لصانعي القرار في البنوك الرقمية السعودية تشخيص مستوى الرفاه التنظيمي الرقمي ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفيهم.

- تساعد في تصميم برامج وسياسات للرفاه التنظيمي الرقمي (مثل إدارة الاتصال الرقمي بعد ساعات العمل، برامج الدعم النفسي الرقمي، سياسات التوازن بين العمل والحياة).
- تسهم في الحد من الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي على الأداء والرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة للعملاء.

فرضيات الدراسة :

استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية لاختبارها إحصائيًا:

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرفاه التنظيمي الرقمي ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية.
٢. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد الرفاه التنظيمي الرقمي لدى موظفي البنوك الرقمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
٣. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية نفسها.
٤. الفرضية الرابعة: تسهم أبعاد الرفاه التنظيمي الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة الإجرائية :

١. الرفاه التنظيمي الرقمي: يُقصد به في هذه الدراسة: مجموعة الممارسات والسياسات والإجراءات الرقمية والتنظيمية التي تعتمد عليها البنوك الرقمية، والتي تهدف إلى تعزيز الصحة النفسية والجسدية والاجتماعية للعاملين، وتوازنهم بين العمل والحياة، وتقليل الضغوط الرقمية الناتجة عن استخدام التقنيات وقنوات الاتصال الإلكترونية، وسيتم قياسه من خلال الدرجة الكلية والفرعية التي يحصل عليها المجيبون على مقياس الرفاه التنظيمي الرقمي المعد لأغراض هذه الدراسة.
٢. الاحتراق الوظيفي: يُقصد به: حالة من الإرهاق الانفعالي والجسدي، والتجرد أو التبلد العاطفي، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي المرتبطة بسياق العمل، وسيتم قياسه من خلال الدرجة الكلية والفرعية على مقياس الاحتراق الوظيفي المعتمد في هذه الدراسة (وفق أبعاده الثلاثة).

٣. البنوك الرقمية: هي: المؤسسات المصرفية المرخصة التي تقدّم خدماتها المصرفية والمالية عبر القنوات والمنصات الرقمية بشكل رئيس، ومن دون الاعتماد على شبكة فروع تقليدية، كما هو الحال في البنوك الرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية.

٤. موظفو البنوك الرقمية: هم جميع العاملين في البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية، سواء شغلوا وظائف تشغيلية أو تقنية أو إدارية أو خدمية، ويُشكّلون مجتمع الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الارتباطي؛ لملاءمته لأهداف قياس المتغيرات كما تُدرّك من قبل المبحوثين، وتحليل العلاقات بينها واختبار الفرضيات.
- مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية خلال العام (٢٠٢٥ م)، ممن يمارسون أعمالهم في المقرات الرئيسة أو عبر العمل عن بُعد أو في المراكز التشغيلية التابعة لهذه البنوك.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة من موظفي هذه البنوك باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية (إن أمكن)، أو العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيل فئات مختلفة من حيث الجنس، العمر، الخبرة، ونوع الوظيفة، وبحجم كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية (ارتباط، فروق، انحدار).
- أدوات الدراسة:

- استبانة لقياس أبعاد الرفاه التنظيمي الرقمي.
- استبانة/مقياس لقياس أبعاد الاحتراق الوظيفي. وسيتم التحقق من صدق الأدوات (صدق المحتوى، الصدق البنائي) وثباتها (على سبيل المثال باستخدام معامل كرونباخ ألفا).
- الأساليب الإحصائية: سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: المتوسطات والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (بيرسون)، اختبار (ت)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد، باستخدام أحد برامج التحليل الإحصائي المناسبة.

ثامناً: حدود الدراسة

١. الحدود البشرية: تقتصر على موظفي البنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية دون غيرهم من موظفي البنوك التقليدية أو القطاعات الأخرى.

٢. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في إطار البنوك الرقمية المرخصة والعاملة داخل المملكة العربية السعودية.

٣. الحدود الزمنية: تُطبّق أدوات الدراسة خلال العام الجامعي/المالي (٢٠٢٥ م)، وبالتالي تُفسّر النتائج في ضوء الظروف السائدة خلال هذه الفترة.

٤. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: الرفاه التنظيمي الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، والاحتراق الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، إلى جانب بعض المتغيرات الديموغرافية.

خطة / تقسيم الدراسة :

يمكن أن تُقسّم الدراسة إلى الفصول الآتية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، فرضياتها، مصطلحاتها، منهجيتها، حدودها، وخطة بنائها.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للرفاه التنظيمي الرقمي والاحتراق الوظيفي ويشمل: المفاهيم والنماذج النظرية للرفاه التنظيمي والرفاه الرقمي، مفهوم الاحتراق الوظيفي وأسبابه وآثاره، والنظريات التفسيرية ذات الصلة.
- الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي والفرضيات ويتضمن: عرضاً نقدياً وتحليلياً للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وبناء الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات، وصياغة الفرضيات في صورتها النهائية.
- الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات والتحليل الإحصائي ويشمل على: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدواتها، إجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم عرض النتائج الإحصائية.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات ويتضمن: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والاقتراحات للبحوث المستقبلية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

١. الجنابي، سجاد محمد، ومحمد، ياس خضير. (٢٠٢١). الرفاهية التنظيمية ودورها في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(2)، 216.٢٠١-
٢. الميالي، رحيم داخل، وفهي، وائل كاظم. (٢٠١٩). الإيثار الأخضر وأثره في الرفاهية التنظيمية: دراسة تطبيقية في مديرية تربية بابل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٥٨، ١٣٧-166.
٣. قرني، محمد عبد الحي. (٢٠٢٣). تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤(3)، 290.٢٥٧-
٤. درة، ندى محمد. (٢٠٢٣). أثر أبعاد الهندسة البشرية في الرفاه العاطفي للعاملين: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين مليلة. مجلة دراسات اقتصادية وسياسية، ١٣(2)، 110.٨٥-
٥. الدوسري، شارع بن عائض. (٢٠٢١). العلاقة بين عبء العمل والرفاه التنظيمي والتفاعل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. الزهراني، مريم عبد الله. (٢٠٢٣). واقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة أم القرى، ١٧(1)، 344.٣١١-
٧. دويدار، محمود محمد عوض، والبصير، سليمان عبد الله. (٢٠١٤). أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية في منطقة القصيم. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٦(2)، 120.٨٧-
٨. السعدي، آلاء أحمد. (٢٠١٨). أثر إدمان العمل في الاحتراق الوظيفي في قطاع المصارف الخاصة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية.
٩. منظمة الصحة العالمية. (2022). الصحة النفسية في مكان العمل. جنيف، سويسرا: منظمة الصحة العالمية.
١٠. المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية. (2025). الصحة النفسية في مكان العمل: الوعي، الوقاية، والمسؤولية المشتركة. الرياض، المملكة العربية السعودية: المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية.

١١. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2017). الدليل الاسترشادي لبرنامج الرفاه الوظيفي في الحكومة الاتحادية. أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
١٢. فريق لبييه للاستشارات النفسية. (٢٠٢٣). ما هي الرفاهية النفسية للموظفين؟ في منشورات لبييه للصحة النفسية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٣. زيدان، عبد الرحمن. (٢٠٢٤). البنوك الرقمية: نحو نموذج مصرفي جديد في البيئة العربية. مجلة دراسات مالية ومصرفية، ١٥(1)، 70.٤٥–
١٤. مركز البيان للدراسات والتخطيط. (2023). المصارف الرقمية والوصول السهل إلى التمويل: الفرص والتحديات. بغداد، العراق: مركز البيان للدراسات والتخطيط.
١٥. سعودي بيديا. (٢٠٢٢). البنوك الرقمية في السعودية. في سعودي بيديا – الموسوعة الشاملة للمملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Ambatipudi, S., Vinod, A., Gupta, A., et al. (2024). Burnout, stress, and their correlates among bank employees of South India: A cross-sectional study. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 36, e27.
2. ALL DIGITAL. (2023). Digital Well-Being Report 2023. Brussels, Belgium: ALL DIGITAL.
3. Armaou, M., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2020). The effectiveness of digital interventions for psychological well-being in the workplace: A systematic review protocol. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 255.
4. Hadjri, M. I., Leovani, E., Murti, K., Adam, R., & Anggraini, B. N. (2025). Digital fatigue, burnout, and career setbacks in banking. *Jurnal Manajemen*, 29(2), 227–252.
5. OECD. (2024). The impact of digital technologies on well-being: Main insights from the literature. Paris, France: OECD Publishing.
6. Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853.

7. Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A., & Domil, A. E. (2022). The association between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 934357.
8. Vanden Abeele, M. M. P. (2021). Digital wellbeing as a dynamic construct. *Communication Theory*, 31(4), 932–955.
9. Wells, J. S. G., Scheibin, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C.-A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 507–521.
10. World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.