

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي: دراسة
تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

زياد بن حسن العصيمي

251003213

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة:
12	نموذج الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
20	الفجوة البحثية:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
27	حدود الدراسة:
28	المراجع:

مقدمة:

يمثل التحول الرقمي أحد أهم الظواهر المعاصرة التي أعادت تشكيل بيئات العمل والمؤسسات بشكل جذري في مختلف القطاعات، سواء كانت تجارية، صناعية، تعليمية، أو خدمية. ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى تلك العملية التكاملية التي تتبناها المؤسسات بهدف استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أدائها، وتعزيز كفاءتها، وتطوير نماذج عملها التقليدية. وهو ليس مجرد إدخال أدوات تكنولوجية أو حوسبة الأنشطة الورقية، بل هو إعادة تعريف شاملة لطرق التفكير في تقديم القيمة للعميل، واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد، وإدارة البيانات والمعلومات.

في جوهره، يقوم التحول الرقمي على الدمج بين البنية التقنية والبنية التنظيمية للمؤسسة، بما يتيح إنشاء بيئة ذكية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية. ومن أبرز المكونات التي تقوم عليها مبادرات التحول الرقمي: الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، البيانات الضخمة، التعلم الآلي، وسلاسل الكتل. وتتيح هذه الأدوات للمؤسسات تحسين سلاسل الإمداد، وأتمتة العمليات، وتحليل بيانات العملاء، وتوقع التغيرات السوقية، والحد من الهدر، وتسريع دورة تقديم الخدمة. ولا يقتصر التحول الرقمي على الجانب التقني فقط، بل يشمل أيضًا تغيير الثقافة المؤسسية والهيكل الإداري ونموذج القيادة. فنجاح أي تحول رقمي يتطلب تبنيًا حقيقيًا على مستوى جميع أفراد المؤسسة، بدءًا من القيادات العليا التي يقع عليها عبء التخطيط والتوجيه، مرورًا بالموظفين الذين يتعاملون مع الأنظمة الرقمية، وانتهاءً بالعملاء الذين يجب أن يشعروا بالفرق الناتج عن هذا التحول في شكل خدمات أسرع، وتجربة محسنة، ومحتوى مخصص، وقنوات تواصل أكثر فاعلية.

وفي السياق الاقتصادي، يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره قوة دافعة نحو زيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وفتح أسواق جديدة، وخلق نماذج عمل مبتكرة، خصوصًا في ظل الاقتصاد

الرقمي العالمي الذي يتجه إلى تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية والتركيز على المعرفة والتكنولوجيا كمصدرين رئيسيين للقيمة. كما يلعب التحول الرقمي دورًا حيويًا في دعم أهداف التنمية المستدامة، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الحياة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي أو الحكومي.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التحول الرقمي زخمًا كبيرًا بفضل رؤية 2030، التي أكدت على أهمية الرقمنة كأداة استراتيجية لتحفيز النمو الاقتصادي، ورفع كفاءة الخدمات العامة، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين بيئة الأعمال. وتعمل الدولة من خلال جهاتها التنظيمية والتقنية على توفير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الإطار التشريعي، وتقديم الدعم للمؤسسات في مسيرتها للتحول نحو البيئة الرقمية، خصوصًا في القطاعات الحيوية كالصحة، والتعليم، والخدمات، والعقار، والتمويل، وغيرها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية تملّحها متطلبات العصر الرقمي الحديث. والمؤسسات التي لا تتخبط بجديّة في هذا التحول قد تواجه صعوبات في البقاء والمنافسة، في حين أن المؤسسات التي تواكب التحول الرقمي بكفاءة تصبح أكثر قدرة على التوسع، والتكيف، والتجديد، بما يتماشى مع التغيرات التقنية والسوقية المستمرة.

تُعد إدارة الأفراد، أو ما يُعرف بإدارة الموارد البشرية، من الركائز الأساسية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهي تُعنى بكيفية استقطاب الكفاءات، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، والمحافظة عليهم كأصل استراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها. وتتبع أهمية إدارة الأفراد من كونهم العنصر الحيوي الذي يحوّل الموارد المادية إلى نتائج ملموسة من خلال قدراتهم الفكرية، ومهاراتهم العملية، ودرجة التزامهم بالقيم المؤسسية.

في السياق الإداري الحديث، تجاوز مفهوم إدارة الأفراد حدود المهام التقليدية كالتوظيف، والرواتب، والانضباط، ليأخذ طابعًا استراتيجيًا أكثر شمولًا. فأصبحت الإدارة الحديثة للأفراد تهتم بتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموهبة، وتحليل الوظائف، وتطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع والانتماء المؤسسي. ومن ثم، أصبحت إدارة الأفراد شريكًا رئيسيًا في صنع القرار، وذات تأثير مباشر في تشكيل بيئة العمل والسياسات الداخلية.

وتلعب إدارة الأفراد دورًا مهمًا في بناء رأس المال البشري، من خلال تصميم برامج تدريب وتطوير فعالة تركز على سد فجوات المهارات، ومواكبة التغيرات في البيئة التكنولوجية والاقتصادية. كما تتولى هذه الإدارة مهمة تقييم الأداء بصورة دورية، لضمان توافق الأفراد مع الأهداف التنظيمية، وتحديد فرص التحسين والتقدم. ويُعد نظام الحوافز والتقدير أحد العناصر الجوهرية التي تعزز من مستويات الرضا والدافعية لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء والإنتاجية.

وتعتمد إدارة الأفراد على مجموعة من المبادئ والقيم أبرزها العدالة، والشفافية، وتكافؤ الفرص، حيث يُنظر إلى كل فرد باعتباره شريكًا في النجاح المؤسسي، وليس مجرد موظف يؤدي مهمة محددة. وفي إطار ذلك، تعمل إدارة الأفراد على خلق بيئة عمل صحية تتيح التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وتحافظ على المعرفة المتراكمة داخل المنظمة.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، ظهرت أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية التي ساهمت في أتمتة العديد من المهام الروتينية مثل جدولة الحضور والانصراف، وإدارة ملفات الموظفين، وتقييم الأداء، مما أتاح للمختصين في هذا المجال التركيز على الجوانب الاستراتيجية والتنموية. كما بدأت أدوات التحليل التنبؤي بالظهور في مجال إدارة الأفراد، حيث تُستخدم البيانات لتوقع أنماط الأداء، أو التنبؤ بمخاطر ترك الموظفين للعمل، أو حتى قياس مدى فاعلية القادة داخل المؤسسة.

وعلى صعيد آخر، أصبحت القضايا المتعلقة بالتنوع والشمول وتمكين المرأة والجيل الشاب من القضايا ذات الأولوية في أجندة إدارة الأفراد، وهو ما يعكس التطور في التفكير الإداري تجاه خلق بيئة عمل أكثر عدالة واستدامة. كما باتت إدارة الأفراد معنية بدور جوهري في إدارة التغيير المؤسسي، من خلال التواصل الداخلي، ودعم الموظفين أثناء التحولات، وبناء ثقافة مرنة وقابلة للتكيف.

وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الأفراد لم تعد مجرد وظيفة دعم، بل أصبحت محركًا استراتيجيًا للنمو المؤسسي، ووسيلة حاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير والابتكار والتحديات المتزايدة.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي يناقشها بحث "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي" في محاولة فهم الكيفية التي أثّرت بها موجة التحول الرقمي المتسارعة على آليات وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. فقد أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، والتوسع في الخدمات الإلكترونية، وتغير سلوك العملاء وتوقعاتهم، ما يفرض على المؤسسات المصرفية تطوير بنيتها الإدارية، وخاصة في إدارة الأفراد، لتتلاءم مع متطلبات المرحلة الرقمية.

ويأتي هذا البحث استجابةً للتحوّلات العميقة التي يشهدها القطاع المصرفي في المملكة، لا سيما مع تبني رؤية السعودية 2030، التي تدعو إلى تطوير الاقتصاد الرقمي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وبناء بيئة عمل مرنة وذكية. وبما أن الأفراد هم العنصر المحرك لأي عملية تطوير، فإن تسليط الضوء على تأثير الرقمنة على إدارتهم يعد أمرًا محوريًا، خاصة وأن التحوّل الرقمي لم يقتصر على الخدمات المصرفية فقط، بل امتد ليشمل أنظمة التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتواصل الداخلي، وإدارة الأداء، وكل ما يتعلق بدورة حياة الموظف داخل البنك.

وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بكيفية استجابة إدارات الموارد البشرية في البنوك التجارية السعودية لمتطلبات التحوّل الرقمي. فهل نجحت هذه الإدارات في توظيف أدوات التحوّل الرقمي لتحسين استقطاب الكفاءات وتطوير المهارات؟ وهل أسهمت المنصات الرقمية والتحليلات الذكية في تحسين جودة القرار الإداري المتعلق بالأفراد؟ وهل يشعر الموظفون بتحسّن في بيئة العمل، والعدالة في التقييم، والتفاعل مع الثقافة الرقمية الجديدة؟ أم أن هناك تحديات تقف حائلًا دون تحقيق هذه الأهداف، مثل نقص المهارات التقنية، أو مقاومة التغيير، أو ضعف البنية التحتية الرقمية داخل الإدارات المعنية؟

كما يطرح البحث تساؤلات أعمق حول مدى جاهزية البنوك السعودية لتبني إدارة رقمية للأفراد تتسم بالمرونة، والابتكار، والسرعة، والاعتماد على البيانات في صنع القرار، في مقابل الأنماط التقليدية التي قد تكون غير قادرة على مواكبة وتيرة التغيير. ومن هنا، يتخذ البحث من البنوك التجارية السعودية ميدانًا تطبيقيًا للتحقق من واقع التحوّل الرقمي في إدارة الأفراد، ورصد تأثيراته الإيجابية أو التحديات التي لا تزال قائمة، بهدف تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة المصرفية السعودية.

إجمالاً، تنطلق المشكلة البحثية من فرضية أن التحول الرقمي له تأثير مباشر على كفاءة وفعالية إدارة الأفراد، إلا أن طبيعة هذا التأثير، ومجالاته، ومدى تجسيده في السياسات والممارسات الفعلية داخل البنوك السعودية، لا تزال بحاجة إلى دراسة منهجية معمقة، تعتمد على تحليل تجريبي للواقع، وتقديم إطار نظري يساهم في تطوير الفكر الإداري في السياق الرقمي الحديث.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة علمية نوعية للأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئة العمل المصرفية، التي تتميز بتركيزها العالي على الجودة، السرعة، والامتثال التنظيمي.
- ✓ تبرز أهمية توظيف تقنيات التحول الرقمي مثل أنظمة الموارد البشرية السحابية، الذكاء الاصطناعي في التوظيف، التحليلات التنبؤية، وأنظمة إدارة الأداء الذكية، في تطوير كفاءة إدارة الأفراد داخل البنوك.
- ✓ تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري حديث يربط بين عناصر التحول الرقمي (مثل الأتمتة، التكامل الرقمي، التحليلات السلوكية، والاتصال المؤسسي الذكي) وبين مؤشرات كفاءة إدارة الأفراد (مثل الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكفاءات، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة الإدارية).

✓ تسد فجوة واضحة في الدراسات العربية التي غالبًا ما تركز على التحول الرقمي في العمليات المالية أو الخدمات المصرفية، دون التطرق بعمق إلى إدارة الموارد البشرية داخل البنوك، رغم أنها حجر الأساس في نجاح التحول المؤسسي.

✓ تعزز من فهم مفاهيم مثل الإدارة الرقمية للموارد البشرية، الذكاء المؤسسي، وتدفق البيانات اللحظي داخل بيئات العمل المصرفية، ما يمكن من اتخاذ قرارات أكثر استباقية وفعالية في إدارة الأفراد.

✓ تمهد الطريق لدراسات مستقبلية تركز على دمج الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية في الممارسات الإدارية للأفراد، مثل قياس الأداء التنبؤي، وتخصيص المسارات الوظيفية بناءً على تحليلات متقدمة.

الأهمية التطبيقية:

✓ توفر مرجعًا عمليًا للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتوظيف التحول الرقمي في تحسين إدارة العمليات التشغيلية.

✓ تساعد في تطوير أدوات رقمية للتخطيط، الجدولة، متابعة الأداء، وإدارة الإجراءات التشغيلية.

✓ تمكن فرق العمل من استخدام تقنيات رقمية لتحليل البيانات وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة.

✓ تساهم في تقليل الأعباء الإدارية عبر أتمتة الإجراءات المتكررة والتركيز على القرارات النوعية.

✓ تدعم الامتثال للحوكمة والرقابة عبر منصات رقمية قابلة للتدقيق.

✓ تعزز جاهزية المنشآت للتحول الرقمي الكامل بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

✓ تساهم في تحسين صورة المنشآت كجهات حديثة تتبنى التكنولوجيا وتوفر خدمات أكثر كفاءة وجودة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى نموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ التعرف على مستوى أنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ التعرف على مستوى تعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم العمليات الرقمية العمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- إلى أي مدى يسهم نموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- إلى أي مدى يسهم أنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- إلى أي مدى يسهم تعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تأثير للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

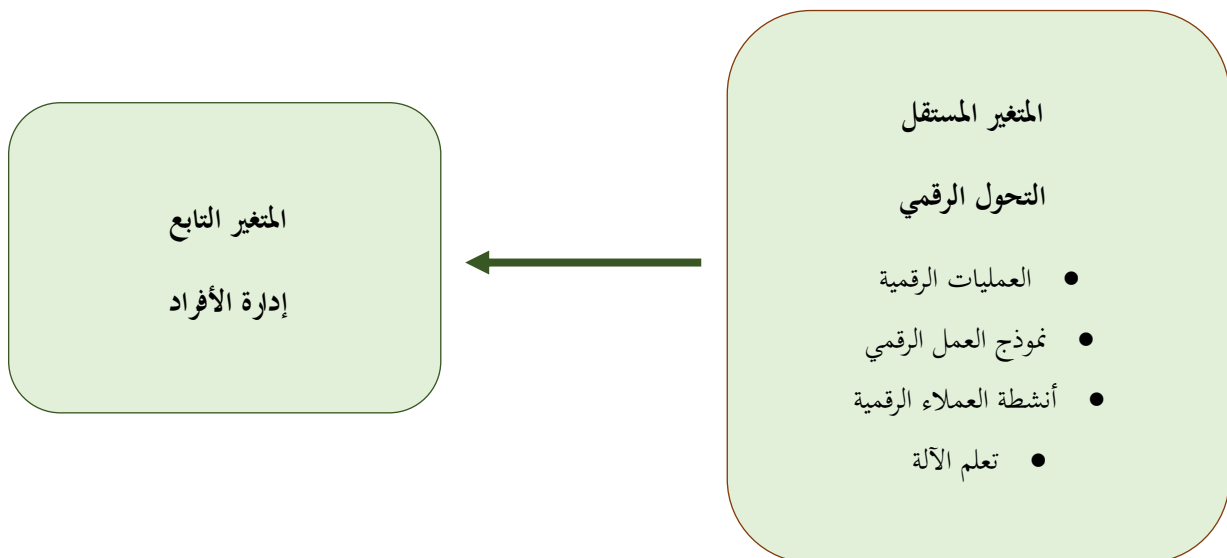
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة).

المتغير التابع: إدارة الأفراد.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (2024) Regah & Butarbutar

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحاسوبية في دعم التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية، حيث ركزت على كيفية استخدام أنظمة الحوسبة الحديثة لتطوير كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وتحسين إدارة البيانات الطبية، وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية في المؤسسات الصحية.

حيث المتغير المستقل هو التكنولوجيا الحاسوبية، ويتضمن أبعادًا مثل استخدام البرمجيات الطبية، وأدوات التحليل الذكي، والتكامل بين الأنظمة الصحية، أما المتغير التابع فهو كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وتم قياسها من خلال سرعة الأداء، دقة التشخيص، تقليل التكاليف، ورضا المستفيدين من الخدمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد من التجارب التطبيقية في مؤسسات صحية إندونيسية، كما اعتمدت على بيانات وصفية لتحديد العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات الصحية.

وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد التكنولوجيا الحاسوبية يسهم بوضوح في تسريع العمليات الطبية والإدارية، وتحقيق دقة أكبر في معالجة بيانات المرضى، كما أدى إلى تقليل الأخطاء الطبية وتحسين رضا المرضى، خصوصًا في البيئات التي تعاني من ضعف البنية التحتية الصحية التقليدية.

وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق استخدام الحوسبة الطبية في جميع مراحل تقديم الخدمة الصحية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين في القطاع، مع دعم التحول الرقمي بسياسات حكومية واضحة وبنية تحتية تقنية متطورة، لضمان تحقيق الفاعلية والاستدامة في الخدمات الصحية الرقمية.

دراسة (2024) Hwan

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة إدارة رعاية كبار السن من خلال التحول الرقمي لنظام الرعاية الصحية، حيث ركزت على أهمية تطبيق التكنولوجيا في تبسيط الإجراءات، وتعزيز الوصول إلى الخدمات، ومتابعة الحالات الصحية المزمنة، بما يضمن استدامة الرعاية وجودتها في ظل النمو السكاني المتسارع لهذه الفئة.

حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي في النظام الصحي، ويشمل أبعادًا مثل استخدام السجلات الصحية الإلكترونية، خدمات التطبيب عن بعد، والأجهزة الذكية القابلة للارتداء، أما المتغير التابع فهو كفاءة إدارة رعاية كبار السن، وتم قياسها من خلال سرعة تقديم الخدمة، تحسين المتابعة الصحية، وتقليل التكاليف والإجراءات المعقدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل بيانات تجريبية من مؤسسات صحية في كوريا الجنوبية، واستخدام أدوات كمية لقياس التحسن في مؤشرات الرعاية لكبار السن بعد تطبيق الحلول الرقمية، كما استندت إلى مراجعة الأدبيات لتأطير العلاقة بين التكنولوجيا وجودة الرعاية.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الرعاية الصحية لكبار السن، من خلال تسريع الخدمات وتقليل العبء الإداري، كما ساعد في تقديم متابعة مستمرة ودقيقة للحالات الصحية المزمنة، وزيادة رضا المرضى وعائلاتهم عن مستوى الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التحول الرقمي في رعاية كبار السن من خلال دعم التقنيات المخصصة لهذه الفئة، وتوفير برامج تدريبية للطواقم الطبية، وضمان التكامل بين نظم المعلومات الصحية، كما دعت إلى تطوير سياسات وطنية تضمن إدماج كبار السن في النظام الصحي الرقمي، بما يحقق رعاية أكثر شمولية وفعالية.

دراسة Alawi et al (2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نقدي للتحول الرقمي والتحديات القيادية المرتبطة به، وأثره على نجاح العمليات التشغيلية في إدارة المستشفيات، حيث ركزت على العلاقة بين القيادة الفعالة، وتبني التكنولوجيا، وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة في بيئة صحية ديناميكية.

حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي والقيادة، ويتضمن أبعادًا مثل الكفاءة التقنية، دعم القيادة للتحول، وتمكين فرق العمل من استخدام التكنولوجيا، أما المتغير التابع فهو النجاح التشغيلي في إدارة المستشفيات، وتم قياسه من خلال تحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء، وزيادة رضا المرضى والموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل حالات من مستشفيات طبقت التحول الرقمي، وتم تقييم الأداء التشغيلي بناءً على معايير قياسية في الجودة والكفاءة.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود قيادة فاعلة ومُدركة لأهمية التحول الرقمي يُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح العمليات، حيث تساهم القيادة في التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق تكامل بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي، مما يُعزز الكفاءة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد القيادات الصحية لتبني التحول الرقمي من خلال التدريب الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الصحية، وتخصيص ميزانيات ملائمة للبنية التقنية، كما شددت على أهمية التواصل الفعال بين الإدارات لضمان استدامة نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهداف التشغيل بكفاءة.

دراسة Butcher (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستعداد المؤسسي لتحولات التحول الرقمي في القطاع الصحي، حيث ركزت على دور القادة الصحيين في توجيه هذا التحول، وتوفير البنية التحتية والمهارات الضرورية لضمان نجاح العمليات الرقمية وتحقيق فوائد ملموسة في الأداء والكفاءة.

حيث المتغير المستقل هو الاستعداد للتحول الرقمي، ويشمل أبعادًا مثل القيادة الداعمة، وتوفر الموارد التقنية، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية، أما المتغير التابع فهو فعالية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصحية، وتم قياسه من خلال سرعة التبني، وتحسين الأداء، وزيادة رضا الفرق الطبية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات وتجارب ميدانية من مؤسسات صحية خضعت لتحول رقمي، وركزت على تحليل الممارسات القيادية والاستراتيجيات التنظيمية الداعمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير القيادة الرقمية وتوفير الدعم التنظيمي تحقق نتائج أفضل في عمليات التحول الرقمي، كما أن غياب الرؤية الموحدة يؤدي إلى تعثر المبادرات.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد القيادات الصحية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتوفير الدعم

المالي والتقني، وتبني خطط استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، مع التركيز على إشراك جميع العاملين

في العملية لضمان استدامة التغيير وتحقيق نتائج فعالة.

دراسة (طوايبية، 2024)، بعنوان دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد: دراسة حالة مفتشية

أقسام الجمارك بتمنغست

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الوظيفي كمحور أساسي من محاور التمكين، والذي أستخدمت كأسلوب إداري بغرض الاستثمار الأمثل في المورد البشري، باعتبار هذا الأخير من أهم الموارد في المؤسسة، ودوره (التمكين الوظيفي) في تحسين أداء المستخدمين التابعين لمفتشية أقسام الجمارك بتمنغست. وبغرض الوصول إلى الأهداف اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة، حيث تم إعداد 34 نسخة، وزعت على 34 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور بارز وفعال للتمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد.

دراسة (اسماعيل، 2021)، بعنوان اتجاهات أفراد المجتمع السعودي نحو الأوقاف في المملكة

العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أفراد المجتمع السعودي نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أفراد المجتمع، ومعرفة الفروق -إن وجدت- في وجهات نظر أفراد الدراسة إزاء هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المنطقة، المستوى التعليمي)، وتقديم المقترحات المناسبة لتشكيل صورة إيجابية عن الأوقاف لدى أفراد المجتمع السعودي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة التي تضمنت سبعة محاور رئيسية: (اتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه أثر الأوقاف في المملكة العربية السعودية، واتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه مستقبل قطاع الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وأسلوب الاتصال الذي أسهم في تشكيل اتجاهات أفراد المجتمع السعودي تجاه الأوقاف في المملكة العربية السعودية، والخدمات التي تقدمها الأوقاف في المملكة العربية السعودية، والمشاريع الأكثر أهمية

التي يجب أن تكون لها أولية الدعم خلال السنوات العشر القادمة، والسمات العامة التي يمكن أن تسهم في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى أفراد المجتمع السعودي تجاه الأوقاف في المملكة العربية السعودية، ومقترحات يمكن أن تسهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى أفراد المجتمع نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية)، وتضمنت (٩٦) عبارة، وقد عرضت هذه الاستبانة على عينة بلغ عددها (٥٣٠) فرداً، وجرى تحليل نتائجها باستخدام برنامج (SPSS)، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو الأوقاف، وإن كان في مجملها تحمل بشائر إيجابية، إلا أنها تحتاج إلى التفاتة خاصة من العاملين بالقطاع الخيري لتعزيز هذه الاتجاهات، وتلمس نقاط الضعف لعلاج أسبابها، ورصد منافذ الخطر المحتملة وتحليلها وتقويمها واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

دراسة (الجهني، 2021)، بعنوان تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية

هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي بشركة الخطوط السعودية ومعرفة واقع مستوى الأداء من وجهة نظرهم بشركة الخطوط السعودية، وكذلك إلى تطوير نموذج مقترح لبيان أهم المتغيرات التي تؤثر على رفع مستوى أداء الأفراد تبعاً للممارسات القيادية الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في القيادة بشركة الخطوط السعودية. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهدافها، والتعرف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال إتباع الإدارة الديمقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد. حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بشركة الخطوط الجوية السعودية بفرع جدة (المركزي) وبلغ عددهم 1497، وتم تحديد حجم العينة المستهدفة بواقع 100 مفردة وقد تم توزيع رابط الاستبانة عليهم وبلغت الردود الصالحة للتحليل الإحصائي 84 مفردة أي بواقع 84% من المستهدف، وفقاً

للنتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها رفع مستوى إدراك الأفراد لبعض ممارسات القيادة الديمقراطية وزيادة التواصل الإنساني والاجتماعي مع المرؤوسين حيث يسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء .

دراسة (جيلاني، 2020)، بعنوان تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرغونومية وأثره على أداء الأفراد: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط الجزائر

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير تصميم الوظائف وفقا للمقاربة الأرغونومية على أداء الأفراد من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحليل بيانات 117 استبيانا موزعا على موظفي المؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص محتوى العمل الناشئة عن تصميم الوظائف وفقا للمقاربة الأرغونومية على أداء موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وعليه تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تدعو المنظمات بضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف الذي يتوافق مع المعايير الأرغونومية سعيا للحفاظ على مواردها البشرية، مراعاة تحقيق التوافق بين سيكولوجية الفرد العامل وخصائص الوظيفة لتحقيق الأداء الفعال وبالتالي تحقيق الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة.

دراسة (الشهراني، 2022)، بعنوان آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

هدف هذا البحث لمعرفة آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، وإلى تبيان الروابط بين هذه المتغيرات. وتحتوي إدارة الأفراد على التدريب والتطوير، والاختيار والتوظيف، والتعويض وتقييم أداء العاملين، في حين تنطوي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين، وتدريب وتأهيل وتعليم العاملين. وقد شملت هذه الدراسة الاستقصائية عينة مركبة من 624 منظمة

ناشطة في القطاع الخاص في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) واستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

دراسة (الشلهوب، 2020)، بعنوان ممارسات الاتصال الفعال في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي: دراسة مسحية لجهود وزارة الصحة السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها وزارة الصحة السعودية في توعية أفراد المجتمع السعودي بفيروس كورونا، التعرف على دور وزارة الصحة في توعية أفراد المجتمع السعودي بفيروس كورونا، التعرف على مدى إسهام الرسائل الإعلامية التي قدمتها وزارة الصحة السعودية في التوعية بفيروس كورونا، تجديد مستوى الأداء الإعلامي لوزارة الصحة في بناء الوعي الصحي بفيروس كورونا لدى أفراد المجتمع السعودي، تحديد مستوى الأداء الإعلامي لوزارة الصحة في بناء الوعي الصحي بفيروس كورونا لدى أفراد المجتمع السعودي، التعرف على رؤية أفراد المجتمع السعودي عن الوسائل والأساليب والرسائل الإعلامية والأنماط التكنولوجية المستخدمة من قبل وزارة الصحة في بناء الوعي الصحي عن فيروس كورونا، تحديد مدى استفادة أفراد المجتمع السعودي من المعلومات التي قدمتها وزارة الصحة في التوعية بفيروس كورونا. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكونت العينة من بعض أفراد المجتمع السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الاتصالية والإعلامية لوزارة الصحة السعودية في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي ناجحة جداً وأدت دوراً كبيراً ومهماً في بناء الفرد السعودي. وأوصت الدراسة باستمرار الوزارة في جهودها وألا تقتصر على جائحة كورونا بل تمتد إلى التوعية والتثقيف الصحي بكافة الأمراض.

الفجوة البحثية:

تبرز الفجوة البحثية في الدراسة الحالية المعنونة "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية" من خلال مقارنتها بالمجموعة الواسعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع ذات صلة في قطاعات متعددة، لا سيما قطاع الرعاية الصحية، والتعليم، والإدارة العامة، ولكن بدرجة أقل - أو غائبة تمامًا - في قطاع البنوك التجارية في المملكة. فعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي ناقشت التحول الرقمي في المجالات التقنية والصحية، إلا أن التركيز على التأثيرات العميقة لهذا التحول في إدارة الأفراد داخل المؤسسات المصرفية لم يُعطَ ما يكفي من الاهتمام، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً رقمياً واسع النطاق مدفوعاً برؤية 2030.

فمثلاً، ركزت دراسة Regah & Butarbutar (2024) على التكنولوجيا الحاسوبية كعنصر داعم للتحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية، وكان تركيزها الأساسي على كفاءة تقديم الخدمات الصحية، وليس على تأثير ذلك على الموارد البشرية أو إدارة الأفراد. أما دراسة Hwan (2024)، فرغم تناولها للتحول الرقمي وتأثيره في تحسين كفاءة رعاية كبار السن، فإن تركيزها ظل محصوراً في الجانب الخدمي والطبي، دون التطرق إلى بُعد إدارة رأس المال البشري الذي ينفذ تلك الخدمات. هذا يعكس اختلافاً جوهرياً عن الدراسة الحالية التي تركز على العنصر البشري كعنصر استراتيجي في المؤسسات المصرفية.

وعلى نحو مشابه، تناولت دراسة Alawi et al (2024) العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي لتحقيق النجاح التشغيلي في المستشفيات، ولكنها ربطت الأثر بفاعلية القيادة دون الغوص في ممارسات إدارة الأفراد مثل التوظيف الرقمي، التدريب الإلكتروني، أو أدوات التقييم الذكي، وهي محاور محورية في الدراسة الحالية. كما ركزت دراسة Butcher (2022) على الاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي، ولكن

بتركيز على القيادة والبنية التحتية دون أن توضح كيف يؤثر هذا الاستعداد على تجارب الموظفين أو أدائهم اليومي، وهو جانب تعالجه الدراسة الحالية من منظور وظيفي مباشر.

أما على صعيد الدراسات ذات الصلة بإدارة الأفراد تحديداً، مثل دراسة طوايبية (2024) التي بحثت في أثر التمكين الوظيفي على الأداء، أو دراسة الجهني (2021) التي درست العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأداء الأفراد، فقد افترقت كلتا الدراستين إلى الربط الصريح مع تقنيات التحول الرقمي، حيث اقتصرتا على نماذج قيادية أو إدارية تقليدية. وهنا تبرز الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، عبر تحليل كيف يمكن أن تسهم الحلول الرقمية الحديثة في تعزيز جوانب القيادة، التمكين، وتحفيز الأفراد في السياق المصرفي الرقمي.

ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الدراسات مثل جيلاني (2020) ركزت على تصميم الوظائف وفق المقاربة الأرغونومية وتأثيره على أداء الأفراد، لكنها لم تناقش كيف أن أدوات التحول الرقمي (مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الذكية، والتقييم المؤتمت، ومنصات التدريب الافتراضي) يمكن أن تعيد تشكيل هذه الوظائف جذرياً. وهذا ما يجعل من الدراسة الحالية خطوة متقدمة في الربط بين التصميم الوظيفي والتحول الرقمي في بيئة مصرفية معقدة.

وحتى في دراسات تناولت الأفراد في سياقات أخرى مثل دراسة الشهراني (2022) التي بحثت في العلاقة بين إدارة الأفراد والجودة والتنافسية، ظل غائباً البعد الرقمي الذي يُعيد تشكيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالكامل. وبالمثل، تناولت دراسة الشلهوب (2020) الاتصال المؤسسي في أوقات الأزمات، لكنها لم تتناول الأثر طويل الأمد للتحول الرقمي على ثقافة الموظفين وأدائهم في الأوضاع العادية.

وبالتالي، تتجسد الفجوة البحثية في كون الدراسة الحالية تتناول موضوعاً متعدد الأبعاد: التحول الرقمي من جهة، وإدارة الأفراد من جهة أخرى، في بيئة مصرفية سعودية تُعد من الأكثر ديناميكية في المنطقة.

وهي دراسة تستهدف الربط المباشر بين عناصر مثل الذكاء الاصطناعي في التوظيف، أدوات التدريب الرقمي، أنظمة تقييم الأداء المؤتمتة، ومنصات التواصل الداخلي الذكي، وبين مؤشرات الأداء البشري مثل الرضا الوظيفي، التفاعل، والإنتاجية. إن هذا التداخل المعرفي والميداني لم يُعالج بعمق في الدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية مساهمة نوعية في الأدبيات، وتفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أكثر تخصيصاً وتأثيراً في المجال المصرفي والإداري السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المعنونة "أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية" على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تؤسس لمضمونها العلمي وتحلل الظاهرة محل الدراسة من أبعاد متعددة، تجمع بين الرؤية الإدارية والتقنية والاجتماعية في آنٍ واحد. وتتنبثق هذه المنطلقات من التداخل المتزايد بين التكنولوجيا الرقمية والعمليات الإدارية داخل المؤسسات المالية، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد تطوير للأدوات التقنية، بل أصبح أحد العوامل المحورية التي تعيد تشكيل وظائف إدارة الأفراد، وآليات اتخاذ القرار، وتفاعلات القوى العاملة في البيئة المصرفية.

ويعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المؤسسة للدراسة، وهو يشير إلى التغيير العميق الذي يحدث عند إدماج التقنيات الرقمية في مختلف عمليات وإجراءات العمل، بما في ذلك تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وقد تبنت الدراسة هذا المفهوم انطلاقاً من النظرية النظامية التي ترى المؤسسة كمنظومة متكاملة تتأثر بعوامل التكنولوجيا، التنظيم، والبيئة المحيطة. فالتحول الرقمي في هذا السياق لا يقتصر على

استبدال الوسائل التقليدية بأخرى رقمية، بل يتضمن تغييرات في الثقافة المؤسسية، في نماذج العمل، وفي أساليب إدارة رأس المال البشري.

كما تستند الدراسة إلى مفاهيم نظرية إدارة رأس المال البشري الرقمي (Digital Human Capital Management) التي تدمج بين ممارسات الموارد البشرية وأنظمة التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، وتقنيات التعلم الآلي. من هذا المنطلق، تفترض الدراسة أن كفاءة إدارة الأفراد أصبحت مرهونة بقدرة المؤسسات المصرفية على استثمار هذه الأنظمة الرقمية لتخطيط القوى العاملة، جذب الكفاءات، تقييم الأداء، وتحقيق التفاعل اللحظي مع الموظفين.

وترتكز الدراسة كذلك على نظرية التعلم التنظيمي، التي تفترض أن المؤسسات التي توظف تقنيات رقمية في تطوير كوادرها وتعزيز مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار تحقق مزيداً من التكيف والاستجابة في بيئات العمل الديناميكية. في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تغييرات متسارعة بسبب المنافسة، الرقمنة، والتوسع في الخدمات الإلكترونية، يصبح التحول الرقمي أداة لبناء بيئة تعليمية مستمرة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ما سبق، تستند الدراسة إلى نموذج التميز المؤسسي الذي يربط بين جودة إدارة الأفراد وكفاءة الأداء الكلي للمؤسسة. ويفترض هذا النموذج أن الاستخدام الذكي للتحول الرقمي في العمليات الإدارية لا يُحسن فقط من جودة القرارات الداخلية، بل ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين، تقليل معدل الدوران، وتعزيز الولاء المؤسسي، وهي جميعها مؤشرات حيوية في القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على استقرار وتطوير موارده البشرية.

وبناءً على هذه المنطلقات، تنطلق الدراسة لتحليل أثر التحول الرقمي على إدارة الأفراد من منظور شمولي، يأخذ في الحسبان الأبعاد التقنية والتنظيمية والسلوكية، ضمن بيئة مصرفية سعودية تشهد تحولاً

رقمياً طموحاً، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز الكفاءة والابتكار في كافة قطاعات العمل، وعلى رأسها القطاع المالي.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية العاملة

في المملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. العمليات الرقمية

2. نموذج العمل الرقمي

3. أنشطة العملاء الرقمية

4. تعلم الآلة

ثانياً: المتغير التابع – إدارة الأفراد، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على إدارة الأفراد في القطاع المصرفي السعودي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- طوابيية، سليم، و بن عابد، مختار. (2024). دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد: دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج13، ع1 ، 265 - 283.
- السماعيل، إبراهيم بن محمد بن إبراهيم. (2021). اتجاهات أفراد المجتمع السعودي نحو الأوقاف في المملكة العربية السعودية. مجلة وقف، ع3 ، 189 - 267.
- الجهني، عبدالرحمن فهد. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع15 ، 156 - 173.
- جيلاني، جهيدة، و حمدي، أبو القاسم. (2020). تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرغونومية وأثره على أداء الأفراد: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع1 ، 203 - 225.
- الشهراني، بدر سعيد فايز. (2022). آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع16 ، 1 - 23.
- الشلهوب، عبدالملك بن عبدالعزيز. (2020). ممارسات الاتصال الفعال في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي: دراسة مسحية لجهود وزارة الصحة السعودية. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع30 ، 106 - 175.

- Regah, R., & Butarbutar, A. R. (2024). Transformasi Kesehatan Digital: Peran Teknologi Komputer. 2(2), 30–35.
<https://doi.org/10.62027/praba.v2i2.95>
- Benmoussa, M. T. (2023). Forced Digital Transformation: Adapting to a New Reality during COVID–19 – Case Studies of Leading Companies' Responses. Journal of Business and Financial Economics, Volume 7, Issue 3, 80–94.
- Khallaf, Alaa Khalaf Khalaf, Ashour, Alaa Ahmed, and Abdel Radi, Hussein Abdel Wahab. (2023). Towards Digital Transformation Techniques Application at the Egyptian Airports. Minya Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 15, No. 1, 32–52.
- Abdul–Salam, M., Saleh, S. A., and Attia, M. R. Y. (2023). Digital Transformation Framework for Building Localities Financial Maps. Scientific Journal of Commercial Research, vol. 10, no. 3, 33–53.
- Mohamed, K. A. M. (2022). The Impact of Digital Transformation on the Strategic Flexibility: Applied to the Bank Sector. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume 13, No. 3, 823–889.
- Nienhaus, Volker. (2021). Digital Transformation of the World Economy by AI: Some Moral, Ethical and Shari'ah Concerns. Bait Al–Mashura Magazine, issue 16, 245–277.

- Al-Jazzar, Sarah Hassan. (2021). Investigating Digital Supply Chain Transformation Drivers: An Empirical Study. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 58, Issue 5, 139–170.
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: An empirical investigation using the JD–R model. Journal of Personal Selling & Sales Management, 41(2), 130–149.
- Al-Jaafra, Hamza Youssef Ghazi, and Al-Tarawneh, Mukhaled Suleiman Ibrahim. (2020). Benefits of Using Cloud Strategies for IoT Platforms in Business Digital Transformation (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.
- Guzmán–Ortiz, C., Navarro–Acosta, N., Florez–Garcia, W., & Vicente–Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. International Journal of Data and Network Science, 4(4), 337–346.
- Agboola, M. G., Awobajo, K. A., Oluwatobi, S. O., Akinbode, M. O., Fagbohun, M. O., Esse, U. C., ... & Betek, C. M. (2019, September). Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria. In IOP conference series: Earth and environmental science (Vol. 331, No. 1, p. 012014). IOP Publishing.

- Arribi, C., and Boutarfa, S. (2024). Digital Transformation: Opportunities and Challenges of Digitization in Algeria. *Journal of the Economic Researcher*, Vol. 12, No. 1, 37–55.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business



**"The Impact of Digital Transformation on People
Management in the Saudi Banking Sector: An Empirical
Study of Commercial Banks Operating in the Kingdom
of Saudi Arabia"**

Preparation:

Ziyad Hassan Alosaimi

251003213

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447–2025