

تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي في قطاع البنوك السعودية

دراسة حالة بنك الراجحي

إعداد الطالب/

عبد الله اسعد عبدالله الغامدي

242001885

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025





أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي.

إلى والدي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي

علمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من

مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعمها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان لخبرتهم

وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل

تعبيرًا عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

مشاهدة وقفت در

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل

مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان

لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي

ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات

والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو

التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات إلكترونية وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين العاملين في بنك الراجحي بمدينة الرياض. بلغ حجم العينة 330 موظفًا، حيث تم توزيع استبانات إلكترونية على أفراد العينة. بعد استرداد 298 استبانة، تم استبعاد 19 استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 279 استبانة. وبذلك، بلغت نسبة الاسترداد 84.5%، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في البنك، و تشير النتائج إلى أن البنية التحتية التكنولوجية كانت أكثر الأبعاد تأثيرًا، تليها التشريعات والسياسات و المهارات الرقمية.

استنادًا إلى هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز التحول الرقمي في البنك، تشمل تحسين البنية التحتية التكنولوجية، تطوير المهارات الرقمية للموظفين، تحديث التشريعات والسياسات الداخلية، وزيادة التمويل لدعم استدامة التحول الرقمي في البنك.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – أداء الكادر الوظيفي – القطاع البنكي – بنك الراجحي.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة:
4	1.1 مشكلة الدراسة:
4	2.1 أهمية الدراسة :
5	2. الأهمية العلمية:
6	2. الأهمية النظرية:
6	3.1 أهداف الدراسة:
7	4.1 تساؤلات الدراسة
8	5.1 فروض الدراسة:
10	6.1 الدراسات السابقة:
10	2. الدراسات العربية
12	2. الدراسات الأجنبية
14	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

15.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	9.1 مجتمع البحث:
16.....	10.1 عينة البحث:
17.....	11.1 معايير اختيار العينة:
18.....	12.1 أدوات الدراسة:
19.....	13.1 حدود الدراسة:
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	المبحث الأول: التحول الرقمي:
20.....	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي:
21.....	2.1.2 المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي:
24.....	3.1.2 مراحل التحول الرقمي:
25.....	4.1.2 فوائد التحول الرقمي:
27.....	5.1.2 أثار التحول الرقمي:
28.....	6.1.2 متطلبات ومحددات تطبيق التحول الرقمي:
30.....	7.1.2 التحديات والعقبات التي تعرقل عملية التحول الرقمي:
32.....	8.1.2 أبعاد التحول الرقمي:
33.....	9.1.2 التحول الرقمي في دائرة الجمارك الأردنية:
34.....	المبحث الثاني: الكادر الوظيفي
34.....	1.2.2 مفهوم أداء الموظفين:
37.....	2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

38.....	3.2.2 معايير الأداء الوظيفي:
42.....	4.2.2 طرق تحسين أداء الموظفين:
45.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
45.....	1.3 المقدمة:
45.....	2.3 منهج الدراسة:
45.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات :
46.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة :
46.....	5.3 أداة الدراسة
47.....	6.3 مقياس الأداة (المتغيرات)
48.....	7.3 اختبارات أداة الدراسة
49.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
49.....	9.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
51.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
51.....	1.4 المقدمة
51.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
54.....	3.4 التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة :
60.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع :
62.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة :
67.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
67.....	1.5 مناقشة النتائج

68.....	2.5 نتائج الفرضيات
69.....	3.5 التوصيات :
71.....	Abstract
72.....	المراجع:
72.....	أولاً: المراجع العربية
74.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
76.....	الملاحق
77.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي	48
2.	الجدول رقم (2) مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي	49
3.	الجدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة	49
4.	الجدول (4) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	51
5.	الجدول (5) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	51
6.	جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	53
7.	جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	54
8.	جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
9.	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	55
10.	الجدول (10): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع التحول الرقمي في بنك الراجحي	56
11.	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر البنية التحتية التكنولوجية في بنك الراجحي	57

58	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر التشريعات والسياسات العملية للتحويل الرقمي في بنك الراجحي	12.
60	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن امتلاك الموظفين المهارات الرقمية في بنك الراجحي	13.
61	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر التمويل اللازم للعملية التحويل الرقمي في بنك الراجحي	14.
	الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي	15.
62	الجدول رقم (16) الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحويل الرقمي بأبعاده البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات المهارات الرقمية توافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجح	16.
64	الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر للبنية التحتية التكنولوجية على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي	17.
65	الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر المهارات الرقمية على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي	18.
66	الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر توافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي	19.
67	الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً يؤثر على مختلف القطاعات، حيث لعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في إعادة تشكيل بيئة العمل وتغيير طبيعة الوظائف في القطاعات المختلفة، ولا سيما القطاع البنكي. وقد أصبحت المؤسسات البنكية تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات، وتقديم خدمات متطورة لعملائها، وتخفيض التكاليف، مما أسهم في تعزيز التنافسية والابتكار داخل هذا القطاع.

تركز هذه الدراسة على استكشاف تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي في القطاع البنكي، وكيف ساهمت الأدوات الرقمية في إعادة صياغة أدوار الموظفين وتغيير أساليب العمل داخل البنوك. فالوظائف التي كانت تقليدية في السابق أصبحت تعتمد على الأتمتة والتقنيات الحديثة، مما تطلب من الموظفين تطوير مهارات جديدة تتوافق مع متطلبات العمل الرقمي.

تسعى الدراسة إلى تحليل الفجوة المهارية بين الكفاءات التقليدية والمهارات الرقمية المطلوبة في ظل هذه التحولات، وتحديد ما إذا كان التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي أو يؤدي إلى تقليص فرص التوظيف لبعض الفئات. كما تستعرض الدراسة كيفية تفاعل الموظفين مع هذه التقنيات، ومدى قبولهم لها، والعوامل التي قد تسهم في تيسير أو تعقيد هذا الانتقال، بما في ذلك التدريب المستمر والدعم المؤسسي.

تتناول الدراسة أيضاً آثار التحول الرقمي على بيئة العمل من حيث الاتصال والتعاون بين الموظفين، وكيف أصبحت الأنظمة الرقمية تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع، مما يسهم في تحسين اتخاذ القرارات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.

التحول الرقمي في بيئة العمل بقطاع البنوك يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتقليل التكاليف. في حالة بنك مثل مصرف الراجحي، يمكن أن نتناول الموضوع من عدة محاور رئيسية:

■ تأثير التحول الرقمي في بيئة العمل بقطاع البنوك

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

- الاعتماد على الأنظمة الذكية والأتمتة يساعد على تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات مثل معالجة القروض والتحويلات.
- تقليل الأخطاء البشرية من خلال الرقمنة وتوحيد العمليات.

2. تعزيز تجربة العملاء:

- تقديم الخدمات المصرفية عبر القنوات الرقمية مثل تطبيقات الهواتف والمواقع الإلكترونية.
- تمكين العملاء من إدارة حساباتهم وإجراء العمليات البنكية بسهولة على مدار الساعة.

3. تعزيز الأمان السيبراني:

- الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والكشف عن عمليات الاحتيال.

4. الابتكار في المنتجات والخدمات:

- إتاحة منتجات جديدة مثل المحافظ الإلكترونية وخدمات التمويل الشخصي الفوري.
- تقديم منصات استثمارية عبر التطبيقات.

5. إدارة البيانات والتحليل:

- استخدام تقنيات تحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء وتخصيص الخدمات وفقاً لتفضيلاتهم.

■ دراسة حالة: مصرف الراجحي:

يمكن تسليط الضوء على بعض الجوانب الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي داخل مصرف الراجحي:

1. التطورات الرقمية التي اعتمدها البنك:

- إطلاق تطبيق "الراجحي موبايل" الذي يتيح للعملاء إدارة حساباتهم بسهولة، بما في ذلك تحويل الأموال وسداد الفواتير.
- اعتماد تقنية الذكاء الاصطناعي والمساعدات الرقمية مثل "تشات بوت" لخدمة العملاء.
- توفير خدمات الدفع الإلكتروني مثل Apple Pay والمحافظ الرقمية.

2. تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل الداخلية:

- تقليل الحاجة إلى المعاملات الورقية داخل الفروع.
- تعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية.
- تقليل العبء التشغيلي على الفروع التقليدية.

3. النتائج المحققة:

- زيادة رضا العملاء من خلال تحسين تجربة المستخدم.
- تحقيق نمو في عدد العملاء الجدد نتيجة لتسهيل الوصول للخدمات.
- تقليل التكلفة التشغيلية من خلال الأتمتة

1.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيفية تأثير التحول الرقمي على طبيعة وظائف الموظفين في القطاع البنكي، حيث يشهد هذا القطاع تغيرات سريعة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة. تشمل هذه التغيرات الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتي تُحدث تحولات جوهرية في العمليات المصرفية اليومية.

يهدف البحث إلى استقصاء التحديات التي يواجهها الكادر الوظيفي في التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تؤدي إلى تحسين الكفاءة وتعزيز المهارات الوظيفية، أو في المقابل، أن تؤثر سلباً على استقرار الوظائف وفرص التوظيف. ويركز البحث على تحليل أثر الرقمنة على نوعية المهام، ودرجة الاستقلالية الوظيفية، وضرورة تطوير المهارات الشخصية والتقنية لمواكبة هذه التغيرات. كما يستهدف البحث فهم التوازن المطلوب بين الاعتماد على التكنولوجيا ودور العنصر البشري، بما يساعد في توجيه استراتيجيات التدريب والتطوير بما يتناسب مع التحولات الحالية، ويضمن استمرارية التوظيف وتطور الكفاءات بما يتماشى مع متطلبات السوق الحديثة.

2.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تركز على موضوع حساس ومؤثر في بيئة العمل البنكية الحديثة، حيث يُتوقع أن يقدم البحث رؤية جديدة حول كيفية تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق توازن بين الاستفادة من التكنولوجيا وحفظ حقوق وفرص الموظفين. فمع التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية، تواجه البنوك تحديات تتعلق بضرورة إعادة هيكلة الأدوار الوظيفية وتطوير المهارات اللازمة لمواكبة هذا التحول، ما يبرز الحاجة إلى دراسات تسلط الضوء على هذه التحديات وآثارها على الموظفين.

كما تسعى الدراسة إلى توضيح الآثار الاجتماعية والنفسية لهذا التحول على الكادر الوظيفي، إذ قد يترتب على الأتمتة وتطبيق التقنيات الحديثة مشاعر القلق بين الموظفين حول الاستقرار الوظيفي، مما

يجعل من الضروري التركيز على سبل دعم الموظفين وتمكينهم من التكيف مع التغيرات. إضافة إلى ذلك، تتيح الدراسة فرصة لاستكشاف استراتيجيات التدريب والتطوير المستمر التي يمكن أن تسهم في تحويل التحديات إلى فرص، بحيث يتم تمكين الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تعزز من فرصهم في بيئة العمل المستقبلية.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من خلال ما تقدمه من توصيات يمكن أن توجه سياسات البنوك نحو تبني نهج شامل في التحول الرقمي، يتضمن تعزيز الشراكة بين التكنولوجيا والعنصر البشري لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وللموظفين على حد سواء. بذلك، قد تُسهم الدراسة في بناء قاعدة معرفية تساعد صناع القرار في القطاع البنكي على اتخاذ خطوات مدروسة تعزز التوازن بين الابتكار والحفاظ على رأس المال البشري كأحد الأصول الرئيسية للمؤسسات البنكية.

الأهمية العلمية والنظرية لدراسة التحول الرقمي في مصرف الراجحي:

❖ الأهمية العلمية:

1. إثراء المعرفة في مجال التحول الرقمي المصرفي:

- تسهم الدراسة في توضيح تأثير تطبيق التقنيات الرقمية على القطاع المصرفي، مما يوفر أساساً أكاديمياً يدعم الأبحاث المستقبلية.
- تسلط الضوء على كيفية دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في العمليات البنكية.

2. مساهمة في تطوير استراتيجيات البنوك:

- تقديم رؤى قائمة على التجربة الواقعية حول نجاحات وتحديات التحول الرقمي، مما يساعد المؤسسات الأكاديمية والمصرفية على تطوير مناهج تدريبية واستراتيجيات عمل فعالة.

3. توجيه الأبحاث المستقبلية:

- تحديد مجالات جديدة للدراسة مثل الأثر الاقتصادي أو الاجتماعي للتحول الرقمي، ودراسة استدامة هذه التحولات على المدى الطويل.

❖ الأهمية النظرية:

1. إضافة إلى الأدبيات الخاصة بالتحول الرقمي:

- تعزز الدراسة من فهمنا النظري لكيفية تأثير التحول الرقمي على هيكلية المؤسسات، وبالأخص في بيئة عمل البنوك.

2. نموذج تطبيقي يمكن تعميمه:

- دراسة مصرف الراجحي قد تشكل نموذجاً يمكن تطبيقه في بنوك أخرى، مما يساعد على فهم مدى القابلية للتعميم في مختلف البيئات المصرفية.

3. تحليل العلاقة بين التقنية والعمليات التنظيمية:

- توضح كيف تسهم التقنيات الرقمية في تغيير طبيعة العمل المصرفي، من العمليات الروتينية إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أهمية الدراسة لمصرف الراجحي تحديداً:

- تبرز الدور الرائد لمصرف الراجحي في تبني التحول الرقمي بالسوق المصرفي السعودي.
- تساعد البنك في قياس كفاءة الاستثمارات التقنية التي قام بها، ومدى انعكاسها على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- تساهم في تحديد التحديات الحالية وتقديم توصيات لتحسين عمليات التحول الرقمي

3.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على التغييرات التي أحدثها التحول الرقمي على وظائف الكادر الوظيفي في القطاع البنكي

يهدف البحث إلى فهم طبيعة التحولات التي طرأت على مهام ووظائف العاملين في القطاع البنكي نتيجة للتطورات الرقمية. يشمل ذلك استكشاف كيفية تغير مسؤوليات الموظفين، والتقنيات التي دخلت في مجالات عملهم، بالإضافة إلى الطرق التي أعيدت بها هيكلة بعض الوظائف بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. سيساعد هذا الهدف في توضيح الفجوة بين المهام التقليدية وأدوار العمل التي تتطلب مهارات رقمية متقدمة.

2. تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للتحول الرقمي على موظفي البنوك

يسعى البحث إلى استعراض وفهم الآثار المتنوعة للتحول الرقمي على موظفي البنوك، حيث تتضمن الآثار الإيجابية جوانب مثل تحسين الكفاءة، تسريع إنجاز المعاملات، وتوفير فرص تطوير المهارات، مما قد يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي. في المقابل، قد تظهر بعض الآثار السلبية مثل القلق من فقدان الوظائف، والضغط النفسي الناتجة عن ضرورة التكيف السريع مع التقنيات الجديدة. سيتمكن هذا التحليل من تقديم صورة شاملة حول ما إذا كانت التقنيات الرقمية تشكل تحديات أو فرصاً أو مزيجاً من الاثنين.

3. تقديم توصيات حول كيفية إدارة عملية التحول الرقمي لتحقيق نتائج مستدامة

يهدف البحث إلى اقتراح استراتيجيات فعالة لإدارة التحول الرقمي في البنوك بطريقة تعزز من الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، مع حماية حقوق الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة. وستركز هذه التوصيات على تعزيز مهارات الموظفين الرقمية، تحسين برامج التدريب والتأهيل، وتطوير سياسات توازن بين استثمار التكنولوجيا وضمان استقرار الكادر الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، قد تشمل التوصيات أساليب لقياس الأداء وتعزيز بيئة العمل التعاونية التي تسهم في تيسير عملية الانتقال الرقمي بمرونة وكفاءة.

4.1 تساؤلات الدراسة

1. ما هي أهم التحديات التي يواجهها الكادر الوظيفي نتيجة للتحويل الرقمي في القطاع البنكي؟

مع تزايد استخدام التقنيات الحديثة في القطاع البنكي، يواجه الكادر الوظيفي تحديات متعددة قد تشمل ضرورة التكيف السريع مع الأدوات الرقمية الجديدة، ما يتطلب مرونة ومهارات تقنية متقدمة. كما أن الأتمتة قد تشكل تهديداً لبعض الوظائف التقليدية، ما يزيد من القلق حول الاستقرار الوظيفي ويخلق ضغوطاً نفسية على الموظفين. إلى جانب ذلك، يبرز تحدي التعلم المستمر للحفاظ على الكفاءة، خاصةً مع سرعة تطور التكنولوجيا والحاجة إلى مواكبة الابتكارات باستمرار.

2. كيف يمكن للبنوك تحقيق توازن بين التحويل الرقمي والاحتفاظ بفرص العمل للموظفين؟

تسعى البنوك اليوم إلى استثمار التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف، لكن هذا التحويل قد يترتب عليه تقليص لبعض الأدوار التقليدية. ولتحقيق توازن بين الرقمنة والحفاظ على فرص العمل، يمكن للبنوك تبني استراتيجيات شاملة تشمل إعادة تأهيل الموظفين، وتطوير برامج تدريبية تركز على اكتساب مهارات جديدة تناسب مع متطلبات العمل الرقمي. كما يمكن للبنوك إنشاء وحدات عمل جديدة تتطلب مهارات متخصصة في مجالات مثل تحليل البيانات وإدارة الأنظمة الرقمية، مما يتيح فرصاً وظيفية جديدة للعاملين.

3. ما مدى تأثير التحويل الرقمي على تطوير مهارات الكادر الوظيفي؟

يُعد التحويل الرقمي محفزاً كبيراً لتطوير مهارات الكادر الوظيفي في البنوك، حيث يحتاج الموظفون إلى مهارات جديدة تتراوح من القدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية إلى مهارات تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات. كما أصبح من المهم تطوير مهارات أخرى تتعلق بالتواصل والتفاعل مع العملاء بطرق رقمية، مما يعزز من قدرة الموظفين على تقديم خدمات متميزة. إلى جانب ذلك، يوفر التحويل الرقمي فرصاً للموظفين لتعلم التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، ما يرفع من قدراتهم التنافسية ويزيد من كفاءتهم في أداء المهام.

5.1 فروض الدراسة:

1. يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على طبيعة وظائف الكادر الوظيفي في القطاع البنكي.

في ظل التحول الرقمي، يتم إعادة تشكيل الوظائف التقليدية لتلبية متطلبات السوق الحديثة. حيث تنخفض الحاجة إلى المهام الروتينية التي تعتمد على العمل اليدوي، مما يؤدي إلى زيادة الاعتماد على التقنيات المتطورة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي. هذا التحول يتطلب من الموظفين التكيف مع أدوار جديدة تركز على المهارات التحليلية والإبداعية. كما أن التحول الرقمي قد يفتح آفاقاً جديدة للابتكار داخل المؤسسات، مما يجعل من الضروري أن يكون الموظفون قادرين على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

2. يساهم التحول الرقمي في زيادة كفاءة العمل وتقديم خدمات أفضل، ولكنه قد يشكل تهديداً لبعض الوظائف التقليدية.

يعتبر التحول الرقمي أداة رئيسية في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث يمكن أن يؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات وزيادة دقة البيانات. تقدم البنوك خدمات متطورة تعتمد على التكنولوجيا، مثل التطبيقات المصرفية والذكاء الاصطناعي، التي تحسن من تجربة العملاء. ومع ذلك، يمثل هذا التحول تهديداً لبعض الوظائف التقليدية، حيث قد يتم الاستغناء عن الأدوار التي يمكن أتمتتها. لذا، من المهم أن تدرك البنوك ضرورة الاستعداد لهذا التغيير من خلال تقديم الدعم والتدريب اللازم للموظفين، لضمان الانتقال السلس والفعال نحو المستقبل الرقمي.

3. يمكن للتحول الرقمي أن يلعب دوراً إيجابياً في تطوير مهارات الموظفين إذا تم تبنيه بطريقة مدروسة.

عند تطبيق التحول الرقمي بطريقة مدروسة، يمكن أن يعزز من تطوير مهارات الموظفين بشكل كبير. يمكن للبنوك أن تستثمر في برامج التدريب والتطوير التي تركز على المهارات الرقمية، مما يمكن الموظفين من التكيف مع التقنيات الجديدة. وهذا لا يقتصر فقط على المهارات الفنية، بل يشمل أيضاً مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، التي أصبحت ضرورية في بيئة العمل الحديثة. علاوة على ذلك،

يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مبتكرة وداعمة، مما يعزز من مستويات الرضا الوظيفي ويزيد من الالتزام تجاه المؤسسة.

6.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1. دراسة معهد ماكنتزي العالمي: التحول الرقمي في الخدمات المصرفية.

الهدف: تحليل تأثير التحول الرقمي والأتمتة على الوظائف البنكية وتحديد الكفاءات المستقبلية المطلوبة.

المنهجية:

- تحليل بيانات 46 اقتصادًا مختلفًا.
- دراسة تأثير الأتمتة على العمليات البنكية، مثل العمليات الخلفية وخدمة العملاء.
- مقابلات مع خبراء من القطاع البنكي.

النتائج:

- ما يصل إلى 30% من الوظائف البنكية التقليدية مهددة بالتحول أو الإلغاء بسبب الأتمتة بحلول عام 2030.
- الحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية والتكيفية.
- تصاعد الطلب على أدوار تتعلق بتحليل البيانات والأمن السيبراني.

2. دراسة المنتدى الاقتصادي العالمي: التحولات الوظيفية في القطاع المصرفي (قطاع البنوك كمثال)

الهدف: دراسة التحولات الوظيفية في القطاع البنكي بسبب الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

المنهجية:

- استبيان شمل أكثر من 800 شركة من مختلف القطاعات، منها القطاع البنكي.
- تحليل الاتجاهات المستقبلية للوظائف والكفاءات.

النتائج:

- 44% من العمال في القطاع البنكي يحتاجون إلى إعادة صقل مهاراتهم في غضون خمس سنوات.
- الأتمتة تركز على المهام الروتينية، مثل إدخال البيانات والمراجعات المحاسبية.
- نمو فرص العمل في مجال "البنوك الرقمية" بنسبة 10% سنوياً.

3. دراسة فراي وأوزبورن: "مستقبل التوظيف: ما مدى تأثير الوظائف بالحوسبة؟"

الهدف: تقييم احتمالية استبدال الوظائف بالأنظمة المؤتمتة في القطاعات المختلفة، بما فيها البنوك.

المنهجية:

- تحليل 702 وظيفة باستخدام نموذج احتمالي يعتمد على الذكاء الاصطناعي والأتمتة.
- تقييم تأثير الحوسبة على المهام البنكية المتكررة والمباشرة.

النتائج:

- الوظائف الإدارية التقليدية في البنوك تواجه احتمالاً بنسبة 97% للأتمتة.
- الأدوار التي تعتمد على المهارات الشخصية (مثل مديري العلاقات مع العملاء) أقل عرضة للخطر.
- وظائف جديدة ستظهر كنتيجة للتحويل، تتطلب مهارات تحليلية وإبداعية.

4. دراسة من شركة ديلويت عن تأثير التحويل الرقمي على القوى العاملة في القطاع المصرفي.

الهدف: تحديد تأثير التحويل الرقمي على ديناميكيات القوى العاملة في البنوك.

المنهجية:

- مقابلات مع مديري الموارد البشرية في 20 بنكًا عالميًا.
- تحليل بيانات من التقارير السنوية للبنوك.

النتائج:

- 60% من البنوك تسعى لإعادة تصميم هيكله فرق العمل لتكون أكثر مرونة وتكيفًا مع التحول الرقمي.
 - زيادة في الاستثمار في برامج التدريب على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.
 - تقليص الاعتماد على الأدوار التقليدية لصالح فرق متخصصة بالابتكار الرقمي.
5. دراسة من أكسنتشر للأبحاث بعنوان التحول الرقمي في القطاع المصرفي وأثره على الموظفين.

الهدف: تحليل التأثير النفسي والوظيفي للتحول الرقمي على موظفي البنوك.

المنهجية:

- استبيان شمل 1,000 موظف بنك في 12 دولة.
- تحليل استراتيجيات التغيير التنظيمي المستخدمة في البنوك الكبرى.

النتائج:

- 70% من الموظفين يشعرون بالقلق من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة.
- الحاجة إلى تعزيز برامج التواصل الداخلي لدعم الموظفين خلال التحول.
- 40% من الموظفين يرحبون بالتحول إذا تضمن تدريبًا متقدمًا ومزايا إضافية.

الدراسات الأجنبية

6. دراسة من شركة Pwc عن القوى العاملة المصرفية بحلول عام 2030

الهدف: تستعرض الدراسة التغيرات المتوقعة في طبيعة القوى العاملة المصرفية بحلول عام 2030، نتيجة التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية، مع التركيز على المهارات المطلوبة في المستقبل ودور التكنولوجيا في تشكيل الوظائف.

المنهجية:

- تحليل بيانات من 25 بنكاً عالمياً.
- نمذجة سيناريوهات لعمليات التحول الرقمي.

النتائج:

- 45% من القوى العاملة ستحتاج إلى تطوير مهاراتها في تحليل البيانات والبرمجة.
- الوظائف التي تعتمد على الإبداع وحل المشكلات ستحقق نمواً مستمراً.
- التركيز على تطوير فرق عمل مختلطة تجمع بين المهارات الرقمية والإنسانية.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التغير التنظيمي، التي تفترض أن المؤسسات تتكيف مع التقنيات الحديثة لتعزيز كفاءتها ومواكبة التطورات. تعتبر هذه النظرية جوهرية لفهم كيفية استجابة المؤسسات للتحديات الجديدة التي تطرأ على بيئة العمل، حيث تعكس القدرة على التكيف مرونة المؤسسة في مواجهة المتغيرات السريعة في السوق. عبر تبني التكنولوجيا الرقمية، تستطيع المؤسسات تحسين عملياتها وزيادة قدرتها التنافسية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية التأثير الاجتماعي، التي تدرس كيفية تأثير التكنولوجيا على دور الفرد داخل بيئة العمل. هذه النظرية تسلط الضوء على كيف تتأثر ديناميات العمل بالتحويلات الرقمية، وكيف يمكن أن تؤثر هذه التحويلات على العلاقات بين الموظفين وأدوارهم الوظيفية. من خلال التركيز على استجابة الكادر الوظيفي للتغيير التكنولوجي، تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا الجديدة، وكيف يمكن أن تؤثر هذه التفاعلات على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. علاوة على ذلك، تتيح هذه النظريات فهم الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بالتحول الرقمي، بما في ذلك القلق من التغيير ومقاومة الابتكار. فاستجابة الموظفين تجاه التكنولوجيا قد تتأثر بعوامل مثل الثقافة التنظيمية والدعم المؤسسي. لذا، فإن فهم هذه التفاعلات يعد أمراً أساسياً لتوجيه استراتيجيات التدريب والتطوير، مما يسهل عملية الانتقال إلى بيئة عمل رقمية ويعزز من مشاركة الموظفين في عمليات التغيير.

من خلال الجمع بين هاتين النظريتين، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية إدارة عملية التحول الرقمي بشكل فعال، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين ودورهم الحيوي في نجاح هذه العملية.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بوصف تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي وتحليل البيانات المستخلصة من العينة المستهدفة. يتيح هذا المنهج للباحثين جمع المعلومات اللازمة لفهم كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية على مهام الموظفين وتوجهاتهم نحو هذا التحول. سيتم جمع البيانات باستخدام أدوات متعددة، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات مع عدد من موظفي البنوك، مما سيمكن الباحثين من الحصول على رؤى عميقة وشاملة حول تجاربهم وتصوراتهم المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على أدوارهم الوظيفية.

ستتضمن الاستبيانات أسئلة مغلقة وموضوعية تسمح بجمع بيانات كمية حول مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمل والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الأسئلة المفتوحة التي تشجع المشاركين على التعبير عن آرائهم الشخصية وتجاربهم الفردية. كما ستساعد المقابلات المتعمقة في استكشاف الأبعاد النوعية لهذه التجارب، مما يمكن الباحثين من فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في استجابة الموظفين للتحول الرقمي.

من المتوقع أن توفر البيانات المستخلصة من هذه الأدوات دلالات قوية حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين، وكذلك التحديات والفرص التي يواجهها الكادر الوظيفي في هذا السياق. سيساهم تحليل هذه البيانات في تطوير توصيات مستندة إلى الأدلة، تساعد المؤسسات المالية على إدارة عملية التحول الرقمي بطريقة تعزز من الفوائد وتخفف من المخاطر المحتملة.

بالإضافة إلى ذلك، ستتيح النتائج المستخلصة من هذه الدراسة لصانعي القرار في القطاع المصرفي فهم أعمق للاحتياجات والتوجهات الحالية للموظفين، مما يساعدهم في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تعزيز المهارات الرقمية وتحسين التكيف مع التغيرات التكنولوجية. بالتالي، تعكس هذه الدراسة أهمية الربط بين البيانات الكمية والنوعية لفهم كامل لتأثيرات التحول الرقمي على بيئة العمل المصرفية.

عينة ومجتمع البحث في دراسة تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل في مصرف الراجحي

9.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الأطراف ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة داخل مصرف الراجحي،

ويمكن تقسيمه إلى الفئات التالية:

1. موظفو البنك:

- العاملون في مختلف الإدارات والفروع، وخاصة من لهم تعامل مباشر مع أنظمة التحول الرقمي (مثل موظفي خدمات العملاء، وإدارة تقنية المعلومات، والإدارات التشغيلية).

2. عملاء البنك:

- الأفراد والشركات الذين يستخدمون المنصات والخدمات الرقمية التي يقدمها البنك.

3. الإدارة العليا:

- صانعو القرارات والاستراتيجيات في البنك، مثل مديري التقنية والإدارة التنفيذية.

10.1 عينة البحث:

يتم اختيار العينة بطريقة تضمن تمثيل كافة الأطراف ذات العلاقة، ويمكن تقسيمها كالتالي:

1. موظفو البنك (داخل المؤسسة):

- عينة من 5-15 موظف موزعين على الإدارات المختلفة (الإدارة التقنية، التشغيل، التسويق، خدمة العملاء).
- يتم جمع البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات لمعرفة تأثير التحول الرقمي على أدائهم الوظيفي وبيئة العمل.

2. عملاء البنك (خارج المؤسسة):

- عينة من 10-20 عميل (أفراد وشركات) من المستخدمين للخدمات الرقمية (مثل تطبيق الراجحي والخدمات الإلكترونية).

- يتم جمع البيانات من خلال استبيانات إلكترونية أو مقابلات لمعرفة رضا العملاء وتقييمهم لتجربتهم مع الخدمات الرقمية.

3. الإدارة العليا:

- مقابلة عدد محدود من القادة في البنك (1-3 أشخاص) لمعرفة رؤيتهم عن تأثير التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

11.1 معايير اختيار العينة:

1. لموظفي البنك:

- خبرة لا تقل عن سنتين لضمان معرفتهم ببيئة العمل قبل وبعد التحول الرقمي.
- تمثيل الإدارات المختلفة لتحقيق تنوع في الآراء.

2. للعملاء:

- عملاء يستخدمون الخدمات الرقمية (مثل تطبيق الراجحي) لمدة لا تقل عن 6 أشهر لضمان تجربتهم الكافية.

- تنوع الفئات العمرية، ومستوى الاستخدام للخدمات (مثل خدمات القروض، التحويلات، إدارة الحسابات).

3. للإدارة العليا:

- مدراء على صلة مباشرة بمشاريع التحول الرقمي أو المسؤولين عن صياغة الاستراتيجيات الرقمية.

حجم العينة وتبريرها:

- اختيار عدد معتدل من المشاركين (بين 15-20 مشارك إجمالاً) لضمان تنوع وجهات النظر وتجنب التحيز.

- الهدف هو تحقيق التوازن بين إمكانية تحليل النتائج بشكل شامل، والقدرة على إدارة البيانات بكفاءة

12.1 أدوات الدراسة:

تستخدم الدراسة أدوات البحث الكمية مثل الاستبيانات المصممة خصيصاً لاستقصاء آراء الموظفين حول تأثير التحول الرقمي، مما يتيح للباحثين جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل. تم تصميم هذه الاستبيانات بعناية لتشمل مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تغطي جوانب متعددة، مثل مستوى الراحة مع التقنيات الجديدة، وتأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، ومدى تأثيره على العلاقات داخل فرق العمل. من خلال هذه الأسئلة، يمكن تحديد الأنماط والاتجاهات العامة التي تعكس تجارب الموظفين في هذا السياق.

أما بالنسبة لأدوات البحث الكيفي، فإن الدراسة تعتمد على المقابلات المفتوحة مع موظفين من مستويات إدارية مختلفة. هذه المقابلات تسمح للباحثين بالتعمق في تجارب المشاركين وفهم كيف ينظرون إلى التغيرات الناتجة عن التحول الرقمي. من خلال المناقشات المعمقة، يمكن للباحثين استكشاف الآراء الفردية حول التحديات التي يواجهها الموظفون، مثل مقاومة التغيير أو الحاجة إلى مهارات جديدة، فضلاً عن الفرص التي يمكن أن تبرز من خلال هذه التغيرات، مثل الابتكار وتحسين الكفاءة.

تجمع هذه المنهجية بين الكمية والنوعية، مما يوفر فهماً شاملاً لتأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي. يمكن أن تساعد البيانات الكمية في تحديد الاتجاهات العامة، بينما توفر البيانات النوعية السياق والتفاصيل الدقيقة التي قد لا تظهر من خلال الاستبيانات وحدها.

علاوة على ذلك، ستمكن هذه الأدوات الباحثين من تقديم توصيات مستندة إلى أدلة، تستند إلى تجارب فعلية للموظفين، مما يعزز من مصداقية النتائج. يُتوقع أن تسهم هذه النتائج في تحسين استراتيجيات التحول الرقمي داخل البنوك، وبالتالي تعزيز فعالية التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي قد يواجهها الكادر الوظيفي. من خلال دمج كل من أدوات البحث الكمية والكيفية، تهدف الدراسة إلى تقديم صورة شاملة تعكس الواقع المتغير في بيئة العمل البنكية

13.1 حدود الدراسة:

تركز الدراسة على موظفي البنوك في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع البلدان أو القطاعات الأخرى. يعتمد السياق الثقافي والاقتصادي والاجتماعي في المملكة على مجموعة من العوامل الفريدة، مثل الهيكل التنظيمي للبنوك والقوانين المحلية، مما قد يؤثر على كيفية استجابة الموظفين للتحويل الرقمي. لذا، قد تكون النتائج مفيدة لفهم الديناميات المحلية، لكنها قد لا تعكس بالضرورة تجارب موظفي البنوك في مناطق أو دول أخرى.

كما أن الدراسة تركز فقط على التحويل الرقمي وأثره على الكادر الوظيفي دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل رضا العملاء أو الأداء المالي للبنوك. رغم أهمية تأثير التحويل الرقمي على الموظفين، إلا أن النتائج قد تظل غير مكتملة إذا لم يتم تحليل تأثير هذه التحولات على تجربة العملاء أو النتائج المالية للمؤسسة. فالأبعاد المرتبطة برضا العملاء والابتكار في الخدمات قد تكون لها تأثيرات متداخلة مع الأداء الوظيفي، مما يستدعي مزيداً من البحث لفهم العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر.

إضافة إلى ذلك، قد تقتصر عينة الدراسة على موظفي مستويات معينة داخل الهيكل التنظيمي للبنوك، مما قد يؤدي إلى نقص في التنوع في الآراء والتجارب، وبالتالي الحد من قدرة النتائج على تقديم صورة شاملة. لذا، من المهم أن يأخذ الباحثون هذه القيود بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وبلورة التوصيات.

لذلك، قد يكون من المفيد في الدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى من السوق، بالإضافة إلى دمج عناصر مثل تجربة العملاء والأداء المالي. ذلك سيساعد على توفير رؤى أعمق وشاملة حول التأثيرات المتعددة للتحويل الرقمي في القطاع البنكي، ويعزز من فهم كيفية تكامل هذه العوامل مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المستدام في بيئة العمل الحديثة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي أمراً مهماً للارتقاء بأعمال المنظمة، مما استدعى وضع خطط واستراتيجيات واضحة لمواكبة التطور، والإفادة من الأثر الإيجابي له، وتنفيذ استراتيجية التنمية الرقمية؛ لتحقيق أهداف التحول باستخدام التكنولوجيا، والاتصال، والاقتصاد المعرفي. (ندا، 2020)

وسيتناول هذا المبحث نشأة ومفهوم التحول الرقمي، والمفاهيم المرتبطة به، وأهميته، وفوائده وآثاره، ومتطلبات ومعيقات تطبيقه، وأبعاده، وواقعه، وواقع التحول الرقمي في دائرة الجمارك الأردنية. (ضيافي، 2023)

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

يتسم عصرنا الحاضر بالتطورات التكنولوجية الهائلة التي دخلت في مختلف القطاعات: الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية، إذ بات واضحاً ضرورة تحسين طرق تقديم الخدمات والمنتجات لتتلاءم مع هذه التطورات، فظهر مؤخراً مفهوم التحول الرقمي ليقدم نفسه حلاً لمواكبة هذه التطورات. (Arribi, 2024)

عرفت دراسة أحد العلماء مفهوم التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات والوسائل الرقمية الحديثة، مثل: مواقع التواصل الاجتماعي، أو الهواتف النقالة، أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة، لتحسينات الأعمال تحسين خدمة العملاء، تبسيط العمليات إنشاء نماذج أعمال جديدة. (Kellou, 2024)

كما يعرفه أحد العلماء بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك؛ لأحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، بحيث يوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، وتنافسية، ومستدامة، عبر تحقيق

تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين، وموظفين، ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة: للتنفيذ، والتنفيذ، والمراقبة.

ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات والمنظمات إلى أنموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. (Benmoussa, 2023)

وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى التحول الرقمي باعتباره نتاج تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في محاولة من الشركات لتحسين وتطوير أنموذج أعمالها؛ لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية المحيطة بها، وبعد التحول الرقمي السبيل الوحيد الآن أمام الشركات لتحقيق النمو والاستدامة. (سقاط، 2024)

واعتمادا على التعاريف، والمفاهيم السابقة، يرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية إدارية متكاملة، تؤطر الاستثمار في الفكر التكنولوجي لدى المنظمات في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وتقوم على الاستخدام الأمثل للإمكانيات التكنولوجية؛ للانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني المتسارع الذي يخدم كفاءة، وفعالية الأداء. (ندا، 2020)

2.1.2 المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بثلاثة مصطلحات ارتباطا وثيقا، وكثيرا ما يتم استخدام هذه المصطلحات على افتراض أنها مراحل التحول الرقمي وهي: النمذجة (Digitization)، التمثيل المرئي وذلك على الرغم من أن Digital Transformation (والتحول الرقمي)، Digitalization (المصطلحي النمذجة، والتمثيل المرئي طبيعة مختلفة عن التحول الرقمي، ويمكن التمييز بين هذه، المصطلحات كما يأتي المطيري وآخرون.

1. النمذجة (Digitization) وتعتبر الخطوة الأولى من خطوات التحول الرقمي، وتعمل على تشفير المعلومات التناظرية، وترتيبها بصورة رقمية ليستطيع الحاسوب تخزينها، وتشغيلها، ونقلها، وهذا يعني

تغييراً من الواجبات التناظرية إلى الواجبات الرقمية، ويمكن القول إنها خلق تناغم ما بين واجبات العمل الحالية مع تكنولوجيا المعلومات. (Awad, 2020)

ويرى أحد العلماء أن مصطلح النمذجة (Digitization) يشير إلى تحويل البيانات الورقية عن طريق نشاط تقني يتم إعداده بشكل مسبق، باستخدام أنظمة ثنائية من صيغ تناظرية إلى التنسيق الرقمي لخلق مساحات تخزينية كبيرة، وتخزين المعلومات، وتشغيلها، ونقلها عبر أجهزة الحاسب الآلي، وهذا يعني أن الرقمنة هي التحول من الأنشطة الورقية إلى استخدام الحاسب في عمليات المنظمة. (Benmoussa, 2023)

2. التمثيل المرئي (Digitalization) المرحلة الثانية، والتي توضح كيفية استخدام التقنيات الرقمية أو تكنولوجيا المعلومات لإجراء تغيير في عمليات المنظمة العمليات التنظيمية مثل، إنشاء قنوات تواصل جديدة تتيح للعملاء التواصل بسهولة مع المنظمات، وهذا يعني إجراء تغيير جذري في عمليات التواصل التقليدية بين المنظمة وعملائها، يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة إدخال تكنولوجيا رقمية. ويرى أحد العلماء أيضاً أن مصطلح التمثيل المرئي (Digitalization) يهدف إلى تطوير أنشطة تجارية جديدة تضيف قيمة للعملاء عن طريق استخدام التقنيات الرقمية.

3. التحول الرقمي (Digital Transformation) المرحلة الثالثة والتي تحظى بالانتشار على نطاق واسع، وتوضح التغيير على مستوى المنظمة الذي يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، قد يكون سبق استخدامها بإحدى الوحدات الإدارية، أو المؤسسات الحكومية، أو على مستوى المنظمات الرائدة، أو الصناعة بشكل عام.

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يركز على تحقيق استراتيجية مؤسسية، ورقمية، ومبتكرة وتصميم نماذج أعمال مرنة من خلال استثمار الموارد التكنولوجية المتطورة، وتنمية مهارات العاملين وتطويرها، وإعادة هيكلة العمليات التشغيلية وتنظيمها وتطويرها، فيبدأ بعملية بناء رقمي متكاملة، ثم بناء المنصات الرقمية، يليها تطوير وتحسين الأداء والعمليات، وصولاً إلى التكامل بين مكونات البيئة الرقمية

جميعها داخل المنظمة وخارجها. واسلوب العمل وكيفية التعامل مع المستخدمين، كما يهدف هذا البرنامج إلى تقديم الخدمة للمستخدمين بسهولة، ووقت وجهد أقل.

يساهم التحول الرقمي في ربط المنظمات ببعضها، بحيث يمكن إنجاز الخدمات المشتركة بشفافية والاستثمار المتقدم في وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الاهتمام بتطوير أساليب التعامل وتأدية الخدمات لمتلقيها من خلال سرعة إنجاز المعاملات، وتوافر الابتكارات الرقمية، عبر استخدام القنوات الرقمية كافة، ومواقع الإنترنت، وتطبيقات الهواتف الذكية، وصولاً للأطراف ذوي العلاقة جميعهم.

إن لعملية التحول الرقمي الكثير من الأهداف التي تركز بشكل أساسي على قيام المنظمات بخلق قيمة مضافة بواسطة الفكر الرقمي، والابتكارات، وكيفية تقديم الخدمات والمنتجات، وتطوير نماذج العمل بشكل إلكتروني جديد، وكل ذلك يأتي بتبني استراتيجية تحول واضحة، والسعي المستمر لتعزيز ثقافة رقمية أكثر ابتكاراً لدى الأطراف ذوي العلاقة جميعهم، والعمل على زيادة كفاءة الأعمال، وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين كفاءة العمليات والخدمات، ومستوى الشفافية بإظهار، وعرض المعلومات للأطراف ذوي العلاقة. (Kellou, 2024)

ويرى الباحث أن التحول الرقمي قد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، وخاصة بعد ظهور الأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها بعض المنظمات، ودخول التقنيات الحديثة إلى عالم الأعمال؛ فأصبحت الأهمية متزايدة للتحول الرقمي لدى هذه المنظمات، وأطراف الاقتصاد الوطني، لما يحمله هذا المفهوم من مبادئ وآليات تؤسس، وتعزز، وتنظم الكفاءة التشغيلية، ولما له من دور في توفير الجهود والتكاليف، وحسن استثمار الموارد المتاحة، وبما يخلق فرص لتقديم الخدمات بطريقة ابتكارية وإبداعية بأسلوب غير تقليدي، كما أنه يعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين جودتها؛ لتقديم خدمات مميزة للأطراف ذوات العلاقة كلها، ويساعد المنظمات على التوسع والإنتشار بحيث تصل إلى شريحة أكبر من المستخدمين. (سقاط، 2024)

3.1.2 مراحل التحول الرقمي:

مع إدخال شبكة الانترنت تغير نطاق الرقمنة، وأبعادها، وحجمها، وسرعتها، وآثارها بشكل جذري، مما أدى إلى زيادة الضغط على عملية التحول، وسرعان ما استفادت منه شبكات الويب العالمية. وبدأت الفكرة بتطور الترانستور كنقطة بداية للإتصال، فكان وحدة البناء الأساسية للإلكترونيات الرقمية، ممهدا الطريق للعصر الرقمي، وبناء المعالجات الدقيقة كافة، ورقاقات الذاكرة ودوائر الاتصال المستخدم حديثا. (ضيافي، 2023)

ومع تطور شبكة الإنترنت العالمية، تغير غرض وحجم وبعد وسرعة وتأثيرات الرقمنة بشكل أساسي، ما نتج عنه زيادة الضغط على عملية التحول، فبدأ استخدام الرقمنة على نطاق أوسع كمبدأ لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية؛ مما زاد من استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات على المستويات جميعها، والفرص الفعالة للمنظمات في عملية تطوير العمليات، مع التأثير على الكفاءة الداخلية والخارجية لها، وتحسين زمن الاستجابة، وسعة الشبكة، والتكلفة والاستدامة. (Arribi, 2024)

ومع مطلع هذا القرن أصبح التحول الرقمي العملية المؤسسية، أو دورة العمل للتغيير المحفز تقنيا في الصناعات والمؤسسات؛ مما أفضى إلى تقديم خدمات جديدة للحكومة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، وأتمته المكاتب، وعمليات المكتب بلا أوراق، واستخدام تقنيات جديدة مثل الهواتف الذكية وتطبيقات الويب، وخدمات الحوسبة، والتعريف الإلكتروني، وأنت كذلك إلى إيجاد فرص لتحويل وتغيير نماذج الأعمال الموجودة بشكل عام.

ومنذ العام 2015 حظي التحول الرقمي باهتمام أكبر لما له من سيطرة على توجهات المنظمات عالميا، فتوقعت المؤسسة الدولية للبيانات ارتفاع حجم الإتفاق على سبيل المثال - على مبادرات التحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط، وتركيا، وأفريقيا، ليتخطى حاجز الـ (20) مليار دولار مع نهاية العام 2018، وتضاعفت هذه القيمة خلال السنوات المقبلة لتتجاوز (40) مليار دولار بحلول عام 2022، وذلك في ظل تسارع وتيرة الابتكار من أجل مواكبة ارتفاع الطلب من قبل العملاء.

بينما تصبح نسبة (55%) على الأقل من المنشآت في العالم رقمية خلال السنوات الثلاث ما بين 2018-2021، مما يحدث تحولاً في الأسواق وي طرح رؤية جديدة للمستقبل من خلال تطبيق نماذج الأعمال الجديدة وتوفير المنتجات والخدمات القائمة على أساس رقمي لا سيما في ظل ارتفاع الاستثمارات في مبادرات التحول الرقمي العالمية المؤسسة الدولية للبيانات. (Benmoussa, 2023)

ففي التقرير الصادر عن المؤسسة الدولية للبيانات (IDC) تبين أن إنفاق العالم على التحول الرقمي بلغ حوالي (2) تريليون دولار مع مطلع العام 2022، نظراً لالتزام المؤسسات بذلك، فيما قدر المنتدى الاقتصادي العالمي أن القيمة التراكمية للتحول الرقمي في العالم تقدر بحوالي (13) تريليون دولار، ويتضمن القطاعات كافة يمكن أن تتجاوز قيمة التحول الرقمي في الاقتصاد العالمي (45) تريليون دولار حتى عام 2025. ويمكن أن يزيد إجمالي الناتج المحلي بمقدار يتراوح ما بين 250 - 450 مليار دولار سنوياً، إذا أزيلت العوائق أمام تدفق البيانات (ندا، 2020)

4.1.2 فوائد التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي الخيار الاستراتيجي أمام المنظمات، فقد فرضته التطورات التقنية التي حصلت في المجتمعات، ومتطلبات التنمية المستدامة، حيث جعلت منه حلاً أمام الأفراد، والمنظمات والاقتصاد الوطني، والعالم أجمع، فجميعهم يتطلعون إلى التحسين المستمر في تلقي وتقديم الخدمة، وقد وفر التحول الرقمي العديد من الميزات والفوائد التي تساهم في زيادة التنظيم، والتحسين من كفاءة وسرعة التعامل مع الأطراف كلها ذوات العلاقة، ويمكن بلورة فوائد التحول الرقمي كما يأتي: (عبد الفتاح، 2022)

أولاً: على مستوى الأفراد:

- ترشيد النفقات، وتوفير الوقت والجهد مع الحصول على الخدمة بجودة مرتفعة بأقل التكاليف.
- تحسين عملية الاتصال من حيث الشمول التنوع الانتشار، بما يضمن استفادة الأطراف جميعها ذوات العلاقة من عملية التحول الرقمي.

ثانياً : على مستوى القطاع الخاص:

- تمكين العاملين وتعزيز روح الإبداع والابتكار لديهم، بما يحقق قيامهم بتطوير خطط عمل حديثة وتنفيذها بالصورة المثلى.
- تطوير استراتيجية رقمية شاملة، تحقق تنافسية أقوى، وفرق عمل متطورة، وتحسن من جدوى الاستثمار، من خلال تغيير نماذج العمل وادخال الثقافة الرقمية.

ثالثاً: على مستوى القطاع الحكومي:

- تعزيز النزاهة، وتحسين الترتيب التنافسي على مؤشر الشفافية، بنشر المعلومات جميعها وتوفيرها للمواطنين على المواقع الرسمية بطريقة آلية وشفافة.
- خفض تكاليف عمليات التوريد والتزويد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، من خلال بيئة معلوماتية كفؤة وفعالة، والحد من التدخل البشري مما يؤدي إلى الحد من الأخطاء.
- زيادة الوعي لدى الأطراف التي تستخدم الخدمات الحكومية بصورة منتظمة، ورفع درجة استفادتهم منها، ووصولها لعدد أكبر من المستفيدين، بما يضمن تحسين الجودة، وتبسيط الإجراءات الحكومية.
- تحقيق التميز الحكومي، وتحسين الممكّنات الاقتصادية، والإرتقاء بمستوى الخدمات المعيشية وتسريع وتيرة المشاريع الحكومية كافة.
- إنشاء علاقة جديدة بين القطاع العام وافراد المجتمع، والتركيز على المستخدم النهائي (المواطن) للخدمات العامة، بتعزيز الخدمات الحكومية الالكترونية.(Kellou, 2024)
- تحسين فرص العمل، واتاحة أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف المطلوبة، وتسهيل التقديم لها بواسطة الوسائل التقنية.
- تعزيز مشاركة المواطنين في التعبير عن آرائهم، والقدرة التشاركية للقطاعين الحكومي والخاص مما يحسن من جودة الإدارة الحكومية.
- تسهيل استخدام الحقوق المدنية، من خلال سهولة الوصول للقوانين والأنظمة الحكومية، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والزيادة في الوصول إلى الخدمات العامة.

رابعاً على المستوى الإقليمي والعالمي:

- تشكيل خارطة التعاون الدولي على المستويات كافة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية، بدءاً بالإقليم ليشمل العالم بأكمله، وتعزيز وزيادة هذا التعاون بشكل أفضل.
- يساعد الحكومات والدول والمنظمات على التواصل والوصول إلى شريحة من الأطراف ذوات العلاقة، من خلال تبادل البيانات والمعلومات بسرعة فائقة، وبالوقت المناسب بعيداً عن طرق التواصل التقليدية.

5.1.2 أثار التحول الرقمي:

يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تقديم الخدمات بطرق مبتكرة ومتطورة، وفي مختلف المجالات، وبالتالي دعم سياسة التنوع والتنافس على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وتبين مؤخراً أن التحول الرقمي قد أثر على كافة جوانب الحياة؛ حيث سهل الاتصال، وعزز الثقافة الرقمية عند الجميع، ونتج عنه تغييرات كبيرة عززت القيمة المضافة في تقديم الخدمات وإنتاج السلع، فأدى إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية للمنظمات، وجعل التعامل الرقمي مهارة جديدة تضاف إلى مهارات العاملين، وعمل على إنشاء وتطوير نماذج الأعمال. وعلى هذا النحو يمكن تقسيم أثر التحول الرقمي إلى أربع مجالات رئيسية هي كالآتي: (ضيافي، 2023)

1. تغيير طريقة عمل الشركات يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يساهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماماً لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.
2. زيادة الكفاءة والإنتاجية يحقق للشركات مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيراتها التي لم تحقق متطلبات التحول الرقمي، حيث يساهم في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.

3. تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمال بالمخاطر المحتملة، والممكنة مقدماً من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المدمجة بها في جميع أماكن العمل.

4. المرونة يساعد الشركات على سرعة التكيف مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات المناسبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتخفيض وقت الوصول وتحسين الأداء. (Arriba, 2024)

6.1.2 متطلبات ومحددات تطبيق التحول الرقمي:

لا يمكن لعملية التحول الرقمي تحقيق النجاح بدون تعزيز ثقافة التعاون، ويجب على المعنيين أن يكونوا قادرين على استشراف المستقبل الرقمي، من خلال تطوير العمل، وزيادة مستوى التعاون واستكشاف أفكار متطورة، والانطلاق عبر الحدود كافة، وعلى الرغم من أن هناك بعض المنظمات عالقة في ثقافة ترفض التغيير، إلا أن الغالبية من المنظمات بانت تسعى وبشكل سريع إلى تطبيق مقومات التحول الرقمي من خلال ثقافة مبنية على التشاركية، والتعاون والاستفادة من خبرات المنظمات التي نجحت في عملية التحول الرقمي في عملها، ولضمان نجاح عملية التحول الرقمي، يجب توفير متطلبات تطبيق مهمة جداً، ومواجهة التحديات التي تحول دون نجاح العملية، فهناك العديد من متطلبات التحول الرقمي تعد الأكثر طلباً وتأثيراً في هذه العملية، ففي حال توافرها داخل المنظمة تحقق عملية التحول الرقمي نجاحاً واضحاً، وتصبح أكثر تكاملاً وفاعلية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- استراتيجية المنظمة: وصف المنظمة للعلاقات المتوقعة بينها وبين البيئة الخارجية، مع توضيح نوع وطبيعة العمليات واجبة التطبيق على الأمد البعيد، والمدى الذي يجب أن تصل إليه المنظمة الأهداف والغايات التي يجب أن تحققها، والتي ترسم فيها التوجه العام للمنظمة.
- الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات والمبادئ التي تجذرت خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت سلوكاً عاماً داخل المنظمة، جعلتها تحظى بشخصية متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر الأطراف ذوات العلاقة، وتوضح المكانة الحال.

- القيادة التحويلية: قدرة القائد على توصيل رؤية ورسالة المنظمة، الأمر الذي يحقق توسيع اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم لتحقيق مصلحة المنظمة قبل اهتماماتهم بالمصلحة الشخصية.
- الموارد البشرية: تشكل إطارا استراتيجيا متكاملا ومتناسقا فيما يخص توظيف الأفراد وتنمية مهاراتهم والاهتمام برفاحية أفراد المنظمة. (سقاط، 2024)

ويرى الباحث أن هذه المتطلبات تساعد المنظمات على التعامل مع التطورات التكنولوجية الهائلة وتشكل محفزا قويا لها لتسريع عملية التحول الرقمي، من خلال تدريب كوادرها، وإدارة التغيير نحو رقمته طرق العمل، وتجذير الثقافة الرقمية، ونشر الوعي التكنولوجي، وخلق بيئة عمل رقمية تلزم بأفضل المعايير المهنية، إضافة إلى صياغة استراتيجية رقمية تتلاءم مع الاستراتيجية الرقمية للدولة وتعمل معها جنبا إلى جنب بهدف رفع رضا المواطنين عن الطرق المبتكرة لتقديم الخدمات والسلع والشعور بالعائد جراء استخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية للحصول عليها.

وحسب دراسة أحد العلماء فإن هناك عدد من المحددات لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات ومنها:

- دعم الإدارات العليا في المنظمات العامة لعملية التحول، ومساندتهم الكاملة لها، والحفاظ على خبرات وكفاءات المنظمة الإدارية والفنية، للحد من عملية مقاومة التغيير أثناء عملية التحول الرقمي، والعمل على وضع الخطط الاستراتيجية، والتشغيلية، والسياسات التي تضمن التنفيذ الأمن للعملية، وشرحها عن طريق خطوات العمل التفصيلية، لبيان دور وأهمية كل خطوة تتم في عملية التحول الرقمي، مع التأكيد على ضرورة إلمام العاملين بخطوات التحول التنفيذية كلها. (عبد الفتاح، 2022)
- تهيئة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير العاملين في المنظمات الخدمية، وتدريبهم على الإجراءات الرقمية الجديدة، وتحفيز روح الإبداع والابتكار لديهم، واعتبارهم شركاء في نجاح عملية التحول.
- تصميم آليات استخدام توفر المعرفة الكاملة لعملية استخدام الخدمات الرقمية التي وفرتها عملية التحول الرقمي.
- تطوير البنية التحتية بكافة أشكالها، التي تعتبر عملية التحول الرقمي أداة لنقل البيانات والمعلومات

وبغير هذه التطوير تصبح عملية التحول الرقمي غير قابلة للتنفيذ. (ندا، 2020)

- تعزيز الشراكة ما بين القطاع العام والخاص، بوضع استراتيجية إعلامية شاملة، تضمن مشاركة فاعلة من المعنيين جميعهم، يتم من خلالها شرح المزايا والفوائد للتحويل الرقمي، وتشجيعهم عليه.

7.1.2 التحديات والعقبات التي تعرقل عملية التحويل الرقمي:

تسعى المنظمات إلى توسيع نطاق الحلول التقنية؛ حيث جاءت عملية التحويل الرقمي لتحقيق أهداف التحسين والتطوير في تقديم خدمات تقنية بسرعة فائقة، وتكلفة أقل، وواجهت هذه العملية العديد من التحديات والعقبات التي كانت أغلبها ليست تحديات تقنية، ويبدو أن اتخاذ إجراءات مباشرة للتعامل معها أمر مهم لعمليات التحويل الرقمي في القطاع الحكومي، سواء كان عبر إزالة الحواجز والمعوقات الداخلية بين أقسام المنظمة، أو محاولة سد النقص في الموارد والكفاءات البشرية والتقنية، وفيما يأتي العوائق التي تواجه التحويل الرقمي (ضيافي، 2023)

أولاً: تحديات مادية:

نقص الموارد المالية التي تعتبر عائقاً أمام عملية التحويل الرقمي، حيث يعتبر مكلفاً وصعباً من الناحية التقنية؛ فالكثير من القادة يندفعون نحو التحويل الرقمي، ولكن عند البدء بعملية التحويل يكتشفون أن المنظمة غير جاهزة فيما يخص الموارد المالية، وهذا يحد من تحقيق النتائج المرجوة. (Kalou, 2024)

ثانياً: تحديات إدارية:

- تمسك المديرين داخل المنظمة بطرق العمل القديمة، ومواجهة صعوبة اقناعهم بتغييرها، وحتى ان كان العاملين جاهزين تقنيا للبدء بخطوة التحويل الرقمي يعتبر غير كافياً، ما لم تدرك الإدارات الحاجة الملحة لهذا الأمر، حيث يجب أن يعرف المديرين لماذا يتعين على المنظمة تطبيق التحويل الرقمي، الأمر الذي يجعلهم يقومون بوضع خطة عمل واضحة بهذا الخصوص.

- نقص الكوادر البشرية اللازمة والقادرة على قيادة التغيير في برامج التحول الرقمي داخل المنظمة، فحتى لو امتلكت المنظمات المعدات التكنولوجية المناسبة والبنى التحتية اللازمة فهذا لن يحدث أثراً، ما لم تكن القوى البشرية للمنظمة مدربة ومؤهلة وقادرة على التعامل معها، فالتحول الرقمي يكون بتظافر جهود الموظفين والقادة المناسبين. (Bakri, 2023)

ثالثاً: تحديات تقنية:

- مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، واستحداث منبر لنشر ثقافة الأمن المعلوماتي، والتعامل السليم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تهديد الخصوصية، والجرائم المعلوماتية، والتي تشترك فيها الأعمال القائمة جميعها، على تكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود استراتيجية رقمية شاملة، ومحدودية توطين التكنولوجيا اللازمة للتحول الرقمي. (زيدان، 2021)

تتطلب عملية التحول الرقمي وجود أدوات عمل ترافقها مهارات وقدرات تقنية، يتم بواسطتها تطوير وابتكار طرق إبداعية جديدة في تقديم الخدمات مقارنة بالطرق التقليدية، إضافة لتحسين الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات بكلف أقل والحصول على حصة سوقية أكبر من العملاء؛ من أجل التفوق على المنافسين.

وبالرغم من التحديات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي يرى الباحث أن تطبيق التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة؛ لما يحققه من نتائج إيجابية في تحسين الأداء العام للمنظمات، ورفع كفاءتها، إلا أن العديد من التحديات تواجه وتعرقل عملية التحول الرقمي داخل المنظمات، منها ما هو إداري مثل نقص الكفاءات والقدرات داخل المنظمة التي تكون قادرة على قيادة برامج التحول الرقمي داخل المنظمة، وايضا مواجهة القوى الداخلية لمقاومة التغيير، ومنها المعوقات المادية المتمثلة في محدودية الموارد المادية المرصودة لبرنامج التحول، الأمر الذي يحد من نموه، والتخوف من التحديات التقنية المتمثلة بمخاطر أمن المعلومات الناتجة عن استخدام الوسائل التقنية التي تعتبر من أكبرها وبالتحديد إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية. (سقاط، 2024)

8.1.2 أبعاد التحول الرقمي:

يوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمنظمات على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهدافها وصولاً إلى رؤيتها الاستراتيجية، ويساعد المنظمات على تطوير وتحسين مسارها، واستخدام مواردها بكفاءة وفعالية أعلى، كما أنه يفسح المجال أمام فرص عمل أكبر، بعد فتح باب الحوار بين القطاعين العام والخاص، وتأسيس مجلس شراكة بينهما بالتعاون مع كل المعنيين. (زيدان، 2021)

إن إدراك حتمية هذه النقلة النوعية، والعمل بروح الفريق الواحد، يساهم بشكل رئيس في ازدهار القطاعات المختلفة، والتي تنعكس بشكل إيجابي على تقدم المنظمات لتكون أكثر فهماً ومرونة في العمل وقدرة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل، والتخطيط له في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، ولتحقيق كل ذلك لا بد من توافر عدد من الأبعاد لعملية التحول الرقمي هي كالآتي:

1. العمليات الرقمية أحدثت التقنية الرقمية ثورة هائلة في المجالات العملية كلها، حيث تشمل على جميع الأنظمة الإلكترونية، والآلية، والموارد التقنية التي تعالج البيانات، وتنتج المعلومات وتخزنها، ويركز هذا البعد على دور تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجي داخل المنظمة، والطموح التكنولوجي الذي تسعى للوصول إليه في المستقبل، ومدى القدرة على استغلال التكنولوجيا المتاحة. (Benmoussa, 2023)

2. أنموذج العمل الرقمي الأعمال الرقمية الجديدة في ظل المنافسة الضخمة التي تشهدها منظمات الأعمال، وتوفر العديد من الخدمات والمنتجات، قامت الكثير من المنظمات بتعديل أنموذج عملها لتقديم القيمة بطريقة غير تقليدية، وذلك من خلال تقديم نماذج أعمال تتماشى وهذا التطور التكنولوجي الحاصل، وأن المنظمات التي تتمتع باستراتيجية بنضج رقمي يمكنها من القيام بإنشاء نماذج أعمال جديدة ومتطورة وتنافسية، لا سيما أن التقنيات الرقمية المتكاملة التي تستند إلى استراتيجية واضحة تمكن المنظمات من تطوير أعمالها، وتقوي من عروضها في طرق تقديم المنتج النهائي لها. (Bakri, 2023)

3. التأثير على الأفراد : لقد قامت الثورة الرقمية بتغيير طريقة أداء المنظمات، واحتياجات العاملين والمتعاملين تغييراً جذرياً، وزادت الطلب على الكفاءات والمواهب الرقمية، لأن التكنولوجيا الرقمية أصبحت الجزء الأساسي والأهم في طريقة عمل المنظمات، وحتى يتسنى للتحويل الرقمي النجاح لا بد من دعم الناس والعاملين في المنظمة له، وهذا يتحقق من خلال قيادة المنظمة وإدارتها المختلفة وهذا يتوافق مع استنتاج تقرير (Stanton Chase)، الذي وضع مقاومة التطور والتغيير في المرتبة الأولى من بين التحديات الرقمية، وتعمل القيادة من خلال الالتزام بالسلامة على وضع إجراءات تساعد على خلق ظروف عمل آمنة وصحية، الأمر الذي يشجع الموظفين على بذل أقصى الجهود من خلال المساهمة الفاعلة في النمو، والابتكار، وتحقيق النتائج المرجوة.(Arriba, 2024)

4. أنشطة العملاء الرقمية (رقمنه العملاء وعلاقاتهم تؤدي زيادة التبني الرقمي مع المتعاملين طريقة بحثهم وتقييمهم عند حصولهم على الخدمة أو شرائهم للمنتج، وهذا يجبر المنظمات على تغيير طرق التعامل مع عملائها، وسعها الدائم لخلق قيمة إضافية لهم، من خلال توظيف أحدث القدرات التقنية والفنية، وتعريف سلسلة القيمة الرقمية لخدمة العملاء، ويمثل هذا البعد جميع الجوانب المتعلقة بشبكة العلاقات بين العملاء، ومدى انعكاس وتأثير التقدم الرقمي التكنولوجي على هذه الشبكة. (ضيافي، 2023)

9.1.2 التحول الرقمي في دائرة الجمارك الأردنية:

تأسست إمارة شرق الأردن في بداية العشرينيات من القرن الماضي، ونتيجة للموقع الاستراتيجي للإمارة الجديدة، ولما لهذا الموقع من أهمية على المستوى المحلي والدولي، كان لا بد من إنشاء جهة حكومية توكل لها مسؤولية ضبط الحركة التجارية من وإلى الإمارة، وكذلك المارة عبر أراضيها، ورافق تأسيس الإمارة الجديدة في عام 1921 إنشاء أول إدارة جمركية، أطلق عليها آنذاك مديرية المكوس والإحصاء العام، وكان ارتباطها إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء) خلال الفترة من عام 1922 ولغاية 1925، وكان هدفها المعايينة، وجمع الإيرادات، والإحصاء عن السلع والبضائع الواردة إلى الإمارة، وبعد ذلك أتبعته إدارياً إلى ناظر المالية وزير المالية وسميت مديرية الجمارك والمكوس.(ندا، 2020)

المبحث الثاني: الكادر الوظيفي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحالي بموضوع أداء الموظفين وبمدى فعالية المؤسسات وكفاءتها في القيام بالوظائف والمهام المسندة اليها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. (مهنا، 2021)

ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المؤسسات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي لتضمن لها الاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات للعملاء. (Mohamed, 2022)

لذلك تسعى المؤسسات على مختلف أنشطتها وأنواعها إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبسرعة مناسبة استجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين ولذلك تحرص هذه المنظمات على رفع مستوى أداء الموظفين لديها. (El Bokil, 2019)

فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى توفر موظفين أكفاء قادرين على إنجاز مهامهم بدرجة عالية من الجودة والدقة وسرعة الإنجاز، في عصر يتسم بالفاعلية في استخدام الموارد الاستخدام الأمثل واستغلال طاقات الكوادر البشرية، إذ يمثل العنصر البشري المحور الفعلي والحقيقي للأداء، ويعد أحد أهم المؤشرات الدالة على كفاءة الموظفين، وبلوغهم مستوى الإنجاز المستهدف. (يوسف، 2019)

لذلك فإن التأكد من كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية بما في ذلك تقييم الأداء بشقيه المؤسسي والفردية، يعتبر من مقومات نجاح المؤسسات الجيدة وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف ووضع الحلول التصحيحية للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. (Abdel Azeem, 2019)

1.2.2 مفهوم أداء الموظفين:

لقد شاع استخدام مصطلح الأداء وكثير استعماله في البحوث التي تتناول المؤسسات، ولكن لم تؤدي هذه البحوث إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول هذا المصطلح، فهو قد يستخدم للتعبير

عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ويعبر أيضا عن إنجاز المهام. (الجهني، 2023)

لذلك فإن مفهوم الأداء يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعا واستخداما في حقل الإدارة، ويتصف بأنه مفهوم واسع ومتطور لتمييز محتوياته بالديناميكية، نتيجة لتغير وتطور مواقف المنظمات وظروفها بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، مما أسهم في تعدد المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء وتعدد البحوث والدراسات التي تناولته، نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء والمتبناة من قبل الباحثين والكتاب.

وعرف أحد العلماء أداء الموظفين أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال داخل المنظمة التي يعمل بها، أي ما يقوم به الفرد من مهام وواجبات ومسؤوليات أثناء ممارسته لعمله، وذلك وفقا للمعدل المطلوب منه إنجازه.

وأشار العلماء إلى أن أداء الموظف يتضمن قدرته على تنفيذ مسؤولياته والأعمال التي تكلفه الإدارة بالقيام بها على نحو يحقق مصالح المنظمة ويضمن تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة.

كما يشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، أي أنها درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، من خلال الوصول إلى تحقيق مستويات إنجاز للأعمال من خلال قيام الأفراد أو المؤسسات بمسؤولياتهم ومهامهم باستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وذلك من خلال التحسين المستمر والالتزام والولاء الوظيفي وإنجاز المهام والانضباط. (El Bokil, 2019)

وعرف الأداء بأنه مدى مطابقة العمليات التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعية وتحديد أسبابها، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تؤدي إلى تجاوز ذلك القصور مستقبلا وعدم تكراره. (العشري، 2020)

ويعبر عن الأداء أحياناً بالكفاءة والفاعلية حيث تعني الكفاءة حسن استخدام الموارد والفاعلية تعني تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

أما الفاعلية فهي تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم كالإنسان والمال والمعدات والأساليب للحصول على النتائج المطلوبة؛ أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، أما الكفاءة فتهم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للموارد للحصول على النتائج المرغوبة.

فأداء الفرد يعكس ولاءه للمؤسسة، ويمثل أداء الأفراد أداء الأقسام والدوائر التي ينتمون إليها وبالتالي يعكس أداء المؤسسة ككل، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1. الموظف: بما لديه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
2. الوظيفة: من حيث متطلبات شغلها وتحدياتها وما تقدمه من فرص للموظف.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه حصيلة جهد ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه سلوك وهذا ناتج عن تعدد الدراسات واختلاف وجهات نظر الباحثين حيال الأداء. (الجهني، 2023)

ومن هذا المنطلق يستخلص الباحث تعريفاً للأداء الوظيفي يتناسب وغاية الدراسة وهو تلك المهام والجهود والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف في الهيئة أو الوزارة الحكومية بدولة الكويت بثقة واقتدار لتحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة وفق الخطط الموضوعية في ضوء الخصائص أو السمات الشخصية، وسلوكيات الموظفين، والنتائج الموضوعية بهدف تحقيق أهداف الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. (Al-Mutairi, 2019)

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

يشير إلى أنه توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء الوظيفي، وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة الفنية والخلفيات لعامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتشمل دقة أداء وإتقان المهام والتمكين الإداري والفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف.

وهناك عدة محددات للأداء الوظيفي فالسلوك الإنساني هو محدد للأداء وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لدوافع أو ضغوط نابعة من الفرد نفسه، وإنما هو نتيجة للتفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى المحيطة به.

ومن أهم المحددات الرئيسة للأداء، ما يلي:

1. الدافعية الفردية: والتي تنبع من رغبة الفرد للعمل، وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً، وتظهر الدافعية من خلال إقباله على أداء مهامه وتأدية واجباته الوظيفية بما ينسجم ويتوافق مع ميوله ورغباته.
2. بيئة أو ظروف العمل: إن تهيئة بيئة العمل الداخلية سواء على مستوى التنظيم ككل أو الإدارة أو القسم وما ينتجه ذلك من إحساس الموظف بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته من تهيئة الجوانب المادية كالمكان المناسب من حيث الإضاءة والتهوية وساعات العمل، والجوانب المعنوية كدرجة المسؤولية والعلاقة مع الزملاء والمشرفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دافعيته للعمل.

3. القدرة على أداء العمل: وتتضمن ما لدى الموظف من مهارات وقدرات وخبرات على القيام بمهامه المحددة والتي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعليم والدورات المتخصصة المرتبطة بالعمل.

3.2.2 معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر معايير الأداء بمثابة دستور أو قانون داخلي يتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس، وذلك ليتمكنوا من الوصول لأفضل أداء وفي ذات الوقت التعرف على القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه، فمعايير أداء العاملين هي بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب وهو يشمل الأسس التي يُنسب إليها أداء العاملين في المنظمة ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة.

ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء الوظيفي فإن ذلك يستدعي ضرورة وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال. وإن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل: (العشري، 2020)

1. كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
2. إدراك المهمة أو الدور الذي يؤديه الأفراد.
3. الدافعية والحافزية عند الأفراد.
4. الإمكانيات المادية والبشرية أو القدرة على أداء العمل من قبل الأفراد.

وبالتالي فإن تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل. ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء الوظيفي فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال. (El Bokl, 2019)

ولقياس أداء المهام والواجبات، يمكن أن تستخدم المؤسسة ثلاثة أنواع من معايير الأداء تم

اعتمادها كمؤشرات للمتغير التابع، هي على النحو الآتي: (Mohamed, 2022)

أولاً: الخصائص أو السمات الشخصية:

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الموظف لكي يتمكن من أداء عمله على المستوى المطلوب، وتشمل على سبيل المثال الانتماء، الولاء، مهارات التفاعل الاتصال، والقيادة وغيرها من الخصائص التي تزيد من قدرة الموظفين على استثمار موارد المؤسسة في النشاطات التي تؤديها، والهدف من ذلك هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي الهادفة إلى تحسين السمات والخصائص لدى الموظف، حيث أن معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاحها. (الجني، 2023)

والخصائص والسمات الشخصية التي تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الموظف والمؤسسة وتستمر باستمرار هذه العلاقة، وهو بمفهومها البسيط تعني الارتباط والانسجام والاندماج، وعندما تفتقد هذه الخصائص والسمات فهذا يعني أن فيه خللاً ومع هذا الخلل تسقط فيه الشعور بالترابط وشعور بالتكامل مع المحيط الذي يعيش فيه الموظف الذي يعتبر أساس الاستقرار.

ويشير أحد العلماء إلى أن الخصائص والسمات الشخصية يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها، ويعبر عن إحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل مصالحه العامة.

ثانياً: سلوكيات الموظفين:

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بإنجاز العمل. وقد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل التأخر عن العمل الإهمال وغيرها من الأعمال المسندة للموظفين ولمؤداه من قبلهم في بيئة أي عمل والتي يلتزم من خلالها الموظف بالقواعد والأنظمة، والمسؤوليات، والواجبات وأخلاقيات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. أي أن سلوكيات

الموظفين تشمل المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة الموظف الكفو المدرب القيام بها. (Al-Mutairi, 2019)

ترتكز سلوكيات الموظفين على مبدأ التحسين المستمر على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية. كما أن فكرة التحسين المستمر لسلوكيات الموظفين تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة الأبعاد العملية الإدارية والفنية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. وبعد التحسين المستمر لسلوكيات الموظفين عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية على اعتبار أنها فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير وتحسين عمليات المؤسسة وأنشطتها المتعلقة بالأفراد بشكل مستمر.

ولتحقيق التحسين المستمر في سلوكيات الموظفين ينبغي على الإدارة العليا أن تأخذ بعين

الاعتبار النقاط التالية:

1. وضع أهداف محددة لتحسين العمل ووضع وتحديد الجداول الزمنية لتحقيقها.
2. تزويد الموظفين بالمهارات والمواد اللازمة لتحقيق التحسينات المطلوبة.
3. متابعة وتقييم ما تم إنجازه ومكافأة الأفراد وتشجيعهم.
4. ربط عملية التحسين المستمر بنظام الحوافز والمكافآت مثل الترقيات والزيادة في الرواتب.

وترتبط سلوكيات الموظفين بقدرتهم على إنجاز المهام والانضباط والعمل الجماعي من خلال اشتراك أكثر من فرد في إنجاز مهمة أو عدة مهام، وإذا كانت هذه المهام متعددة فإن إنجاز هذه المهمة في أقل وحداتها يحتاج إلى عمل جماعي محكم باليات تضمن تحقيقها. حيث يتم تحديد المهام التي يتضمنها العمل وبشكل يحقق الانسياب الأمثل في إنجاز هذه المهام، ومراقبة الأداء والانضباط في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وإنجاز خططها وبرامجها المختلفة. (Abdel Azeem, 2019)

ومن خلال ذلك فإنه يتم تقليص الوقت والجهد المبذول من قبل الموظفين في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وهذا يؤدي إلى ظاهرة التخصص في العمل أو تقسيم الأعمال المتخصصة ذات دورات قصيرة يتم

إنجازها بسرعة ومن ثم إعادة تكرار نفس المهمة، حيث إن التخصص في المهام من شأنه أن يساهم في تحقيق بعض الأهداف منها تقليل الوقت اللازم لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة وتخفيض كلفة إنجاز الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها، وتقليل فرص التعليم والتقدم والتطوير في إنجاز الوظيفة، مع تخفيض الجهود الفكرية والجسدية التي يبذلها الموظف في أثناء قيامه بأداء واجبات الوظيفة، وتخفيض البرامج التدريبية للتطوير والتحسين المستمر في أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها. كما تعني سلوكيات الموظفين إنجاز المهام والانضباط المحافظة على أوقات العمل والالتزام والانضباط بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف وعدم مغادرة مقر العمل دون إذن مسبق. (الشيتين، 2023)

ثالثاً: النتائج الموضوعية:

وهذه المعايير تعنى بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلياً بدلاً من كيفية إنجازه أو إنتاجه. وقد تكون مناسبة إذا كانت المؤسسة غير معنية وغير مهتمة بكيفية تحقيق، ولكنها لا تناسب كل الأعمال التنظيمية أكثر مما هي على مستوى الفرد لأن أدائه يعتمد كثيراً على الآخرين، حيث أن ذلك يعبر عن قابلية المؤسسة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمؤسسة كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً يتفوق، وبعبارة أخرى أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر على الأداء سلباً. (يوسفي، 2019)

ويرى أحد العلماء أن النتائج الموضوعية الناجمة عن قياس الأداء تتضمن بيان الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، كذلك يتضمن النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة وبشكل يحقق التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات. (العشري، 2020)

ويؤكد أحد العلماء أن نتائج الأداء الموضوعية تشكل منظومة متكاملة لنتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ينتج عن تفاعل مجموعة من

العوامل فيما بينها بحيث يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل. وهذه العوامل هي: (Mahmoud, 2022)

1. متغيرات البيئة الخارجية: وهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتأتي من البيئة الخارجية المحيطة بها مثل المتغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.
2. البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة: مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات. كذلك العوامل إلى تشمل السياسات وتصميم المنظمة والتدريب والتعليم والإشراف وظروف العمل والمعدات والمواد وغيرها.
3. متطلبات العمل: كالتواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المؤسسة.

إن أكثر الموظفين قدرة على تحقيق نتائج الأداء الموضوعية، هو الذي يتمكن من الرؤية الواضحة للعمل وبشكل متكامل، وأيضاً يتمكن من ربط كل جزء صغير من العمل مع باقي الأجزاء ليصل إلى النتيجة النهائية، وهذا يؤدي إلى سيادة نوع من الانضباط والالتزام في إنجاز المهام حيث ييسر تحديد السبيل المناسب لكل عامل داخل الفريق لتحقيق أفضل النتائج الحسن. (El Bokl, 2019)

4.2.2 طرق تحسين أداء الموظفين:

توجد العديد من الأساليب التي ترتقي بأداء الموظفين في المؤسسة وتشكل أهمية في تحقيق الانسجام بين الموظف ووظيفته من ناحية وبين الأداء المتميز وبيئة التنظيم من ناحية آخر أورد عدة أساليب لتحسين الأداء وهي على النحو الآتي:

1. تحسين أداء الموظف يعتبر المورد البشري من أكثر عوامل التغيير صعوبة من بين عناصر العمل، ويمكن تحسين أداء الفرد من خلال أمور عديدة أبرزها ما يلي:

- التركيز على جوانب القوة بالفرد بطبيعته توجد لديه نواحي قوة وضعف، بما في ذلك المعوقات التي يعاني منها في أدائه، وبالتالي يجب اتخاذ منحنى إيجابي حيال الفرد من خلال دعم النواحي

الإيجابية لديه وتصحيح الانحرافات في النواحي السلبية، والعمل على الاستفادة من قدراته وطاقاته وتنميتها.

- التركيز على المرغوب من خلال العمل على توفير الانسجام والمواءمة بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم والسماح لهم بقدر الإمكان بممارسة الأعمال التي يودون أدائها بما لا يؤدي أي إهمال المهام الرئيسية أو تركها، وإنما بهدف توفير الانسجام بقدر المستطاع.
- الربط بالأهداف الشخصية وذلك من خلال ربط مجهودات الأداء بأهداف الموظف واهتماماته الشخصية، حيث إن تكوين هذه العلاقة ستؤدي إلى إنجاز خطط العمل بوتيرة أفضل، وتزيد من دافعية الموظف نظراً لما يلمسه من واقع عملي يحقق أهدافه واهتماماته الشخصية.

2. تحسين الوظيفة: إن الوصف الوظيفي وما يحوجه من مهام ومكونات أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى أداء الفرد لمهامه حيث يجب أن تتناسب محتويات الوظيفة مع مهارات وقدرات الفرد، فإذا ما احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم بشكل أو آخر في تحسين الوظيفة وهي كالاتي:

- المهام الضرورية أي دراسة كل مهامه من المهام التي تتطلبها كل وظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها لشغل الوظيفة، مع العمل على إبراز العناصر الأساسية فقط.
- المهام الملائمة العمل على تحديد الجهة أو الإدارة أو القسم والمستوى الإداري الذي تتلاءم مهامه مع مهام هذه الوظيفة وذلك لتحديد المسؤوليات وتخصيص المهام، بحيث يشغل تلك الوظائف أفراد تتوفر لديهم مهارات وصلاحيات تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه.
- تصميم الوظيفة وذلك من خلال العمل على تحقيق مفهومين أساسيين في تصميم الوظائف هما توسيع نطاق الوظيفة عن طريق تحديد مهام كثيرة تتطلب نفس المستوى من المهارة، وإثرائها من خلال العمل على زيادة مستوى الحرية الممنوحة للموظف في أداء مهامه بهدف زيادة ارتباط الموظف بواجباته ومهامه الوظيفية.

- التناوب الوظيفي من خلال جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة محددة من الوقت وهو أحد أشكال التدريب، ويهدف إلى إثراء خبرات الموظف والتخفيف من رتابة العمل وزيادة الدافعية

لديه نحو العمل والإنتاج. (العشري، 2020)

■ التكليف بمهام خاصة أي إتاحة الفرص للموظف المشاركة في أعمال اللجان على مختلف مهامها بما يتناسب ومهاراته ومشاركته في فرق العمل التي تعنى بحل المشكلات وإجراء الدراسات حيال بعض المواضيع المتعلقة بالمنظمة، مما يجدد لديه الهمم ويدفعه نحو مزيد من النشاط والإنجاز. (الشيتين، 2023)

3. تحسين الموقف إن البيئة المنظمة أو الموقف الذي يتيح فرصاً للتغيير قد يؤدي إلى التحسين من مستويات الأداء وبالتالي الوصول إلى الأداء المستهدف.
4. التخطيط للعمل: وذلك من خلال إعادة النظر في الكيفية التي يتم بها أداء العمل، بالتخطيط المناسب لمكان العمل وذلك بالسعي لتحسين انسياب الأعمال، وتبسيط إجراءاتها، واستغلال الوقت المتاح للعمل في إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.
5. الإشراف الفعال: إذ يمثل الإشراف الفعال نقطة ارتكاز أساسية في تحسين الأداء، من خلال مدى تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف والمستوى الذي يتمتع به الموظف. (Mahmoud, 2022)

وإلى أي مدى يتيح الرؤساء للموظف إمكانية المشاركة في صنع القرارات ومدى درجة تفويض السلطة للمرؤوسين.

ويشير أحد العلماء الى أن هناك مجموعة من الأفكار التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات التي يعملون فيها وأهمها ما يلي (مهنا، 2021)

1. تزويد المنظمات بالتكنولوجيا والأجهزة الحديثة.
 2. تفويض السلطة وتعزيز المشاركة.
 3. تقديم الحوافز المادية والمعنوية على الأداء المتميز.
 4. تفعيل المعايير الموضوعية عند الاختيار والتعيين.
- التدريب بعد التعيين للتنمية المهارات من أجل مواكبة المستجدات في مجال العمل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة:

يوضح الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة، للوصول إلى الأهداف المطلوبة من دراسته وقياس فرضياتها، حيث يقدم وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، سحبت منه العينة والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة حيث كانت الاستبانة الأداة الرئيسية في الدراسة اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها ، وكيفية تطبيقها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ووصف طريقة جمع البيانات وأساليب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت، وفيما يلي عرض لذلك.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه: "المنهج المرتبط بدراسة ظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (عبيدات وآخرون، 2012م، ص 227). يتناسب هذا المنهج مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى دراسة تأثير التحول الرقمي في الكادر الوظيفي في القطاع البنكي السعودي، وذلك من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على مهارات وأداء الموظفين في بنك الراجحي.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية لتحقيق أهداف الدراسة. تتمثل مصادر الدراسة فيما يلي:

❖ أولاً: المصادر الثانوية :

شملت الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة التي تناولت موضوع قياس أثر التحول الرقمي في جودة المشاريع بمدينة الرياض. بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي درست الموضوع ذاته. كما تم الاستفادة من الدوريات المتخصصة والنشرات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع البنكي، إلى جانب التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث المتخصصة.

❖ ثانيًا: المصادر الأولية:

استخدمت الدراسة أسلوب المسح المعتمد على الاستبيان لجمع البيانات من موظفي بنك الراجحي، بهدف التعرف على تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي في البنك. تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تغطي الاستبيانات الجوانب التي تناولتها الدراسة من خلال الإطار النظري، والتساؤلات، والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في بنك الراجحي بمدينة الرياض، حيث تم اختيار عينة مكونة من 330 موظفًا، وقام الباحث بتوزيع استبانة إلكترونية على أفراد العينة، وتم استرداد 298 استبانة. تم استبعاد 19 استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 279 استبانة. وبذلك، بلغت نسبة الاسترداد 84.5%، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا.

5.3 أداة الدراسة

تم بناء أداة (مقياس) الاستبانة الدراسة والمتمثل في أثر التحول الرقمي في أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي بالرجوع إلى الادب النظري والدراسات السابقة هذا وتكون مقياس الدراسة من ثلاثة أجزاء:

1. الجزء الأول: يتضمن بيانات شخصية ووظيفية، والمكونة من: الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

2. الجزء الثاني: يقيس المتغير المستقل من خلال التحول الرقمي والبالغة عددها (25) فقرة موزعة التقنيات التكنولوجية وشبكة الإنترنت. ويتضمن الفقرات من (1-7)، التشريعات والسياسات ويتضمن الفقرات من (8-15)، المهارات الرقمية، والمتضمن الفقرات من (16-20)، توافر التمويل اللازم ويتضمن الفقرات من (21-25).
3. الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف الأداء الكادر الوظيفي ويتضمن الفقرات من (26-39).

6.3 مقياس الأداة (المتغيرات)

وقد اتبعت الاستبانة أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرث (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تحدد هذه الأوزان اتجاهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات المتغير، لتحديد المستوى العام للمتغير والأهمية النسبية للفقرات والمتغيرات. وقد تم وضع مقياس ليكرث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكرث الخماسي

الدرجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(5-1) = 4/3 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

▪ وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

▪ ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

▪ ويكون المستوى المرتفع من $5.00 = 3.68 + 1.32$

الجدول رقم (2) مقياس تحديد مستوي الملاءمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
أقل من 2,34	منخفض
2,34 – أقل من 3,68	متوسط
3,68 - 5	مرتفع

7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) (Sekaran, 2016)، وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول التالي فقد جرى قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، المعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التحول الرقمي	البنية التحتية التكنولوجية	7	0,871
	التشريعات والسياسات	8	0,887
	المهارات الرقمية	5	0,833

0,890	5	توافر التمويل اللازم	
944.0	25	متغير التحول الرقمي ككل	
0.586	14	اداء الكادر الوظيفي	جودة المشاريع

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرامج الإحصائية التالية: برنامج الرزمة الإحصائية (21) - SPSS، إذ تم استخدامه في الاختبارات الآتية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- الإحصاء الوصفي تم استخراج المتوسطات الحسابية للكشف عن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والانحرافات المعيارية للتعرف عن مستوى تشتت الاستجابات.
- استخدام اختبار ومعامل تضخم التباين VIF للتعرف إلى مدى ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات.
- استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.

لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات العلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

9.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (4) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	البنية التحتية التكنولوجية	التشريعات والسياسات	المهارات الرقمية	توافر التمويل اللازم
البنية التحتية التكنولوجية	1,000			
التشريعات والسياسات	0,234	1,000		
المهارات الرقمية	0,634	0,287	1,000	
توافر التمويل اللازم	1,186	0.149	0,629	1,000

يبين الجدول (4) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين المهارات الرقمية و(البنية التحتية التكنولوجية)، والذي بلغ (0) (634)، وهي أقل من (0) (80)، أقل من 1 وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم احتساب معامل تضخم التباين لكل من المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (5) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
البنية التحتية التكنولوجية	1,654	0,64
التشريعات والسياسات	1,873	0,505
المهارات الرقمية	1,765	0,511
توافر التمويل اللازم	1.984	0,573

يبين الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، كما كانت قيمة (Tolerance) محصورة بين العدد 0.1 والعدد 1 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي في القطاع البنكي السعودي. كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي:

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين للعاملين في البنك والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة وفيما يلي توضيحاً لإجابات العينة.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	168	60,4
انثي	110	39,6
المجموع	278	100

يتضح من الجدول (6) أن فئة الذكور قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، وقد بلغ عددهم (168) ذكراً، وما نسبتهم (60,4) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكل الإناث ما نسبته (39,6%) من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (110) إناث.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	2,2
من 25 سنة-أقل من 35 سنة	49	17,61
من 35 سنة – أقل من 45 سنة	169	60,62
من 45 سنة فأكثر	54	19,44
المجموع	278	100

يتضح من الجدول (7) أن الفئة العمرية من (35 سنة) إلى أقل من (45 سنة) قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (169) موظفًا، ما يعادل (60.62%) من أفراد عينة الدراسة. في المقابل، شكلت الفئة العمرية أقل من (25 سنة) نسبة (2.2%) فقط من أفراد العينة. هذا يفسر أن النسبة الأكبر من الموظفين في الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة بين (35) و(45) سنة، مما قد يشير إلى توافر خبرة عملية واسعة لدى أغلب الموظفين المشاركين في الدراسة.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فأقل	50	18,0
بكالوريوس	169	60,8
ماجستير	50	18,0
دكتورة	9	3,2
المجموع	278	100

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (8) أن ما نسبته (60.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (169) موظفًا. في حين كانت نسبة (18%) من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير، بينما بلغت نسبة (3.2%) من حملة شهادة الدكتوراه. كما يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، مما يشير إلى أن معظم الموظفين في الدراسة لديهم تأهيل أكاديمي جامعي.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	2,2
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	49	17,61
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	169	60,62
من 15 سنة فأكثر	54	19,44
المجموع	278	100

يبين الجدول رقم (9) أن ما نسبته (2.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، في حين كانت نسبة (17.6%) من أفراد العينة من ذوي الخبرات التي تتراوح بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات. كما تبين أن ما نسبته (60.8%) من أفراد العينة يمتلكون خبرات تتراوح بين (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، بينما بلغت نسبة (19.4%) من أفراد العينة من ذوي الخبرة التي تزيد عن (15) سنة. وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة في الدراسة لديهم خبرة عملية تتراوح بين (10) إلى (15) سنة، مما يشير إلى أن موظفي بنك الراجحي يمتلكون خبرات واسعة في مجال عملهم.

3.4 التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

تم في هذه الدراسة تحليل المتغير المستقل للتعرف على واقع التحول الرقمي في بنك الراجحي من خلال مجالات الدراسة المختلفة. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استخدام التحول الرقمي بأبعاده المتنوعة مثل البنية التحتية التكنولوجية. الجدول رقم (14) يوضح هذه النتائج ويعرض القيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع التحول الرقمي في

بنك الراجحي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	البنية التحتية التكنولوجية	3,918	0,715	1	مرتفع
2	التشريعات والسياسات	3,824	0,687	2	مرتفع
3	المهارات الرقمية	3,689	0,772	3	مرتفع
4	توافر التمويل اللازم	3,553	0,786	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.744			مرتفع

يظهر من الجدول (10) أن جميع أبعاد التحول الرقمي في بنك الراجحي قد سجلت مستويات مرتفعة، حيث كانت البنية التحتية التكنولوجية في الترتيب الأول بمعدل متوسط حسابي بلغ 3.918، تلتها التشريعات والسياسات في الترتيب الثاني بمعدل 3.824، ثم المهارات الرقمية في الترتيب الثالث بمعدل 3.689، وأخيراً توافر التمويل اللازم في الترتيب الرابع بمعدل 3.553. بناءً على المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.744، يمكن القول إن التحول الرقمي في البنك يُعتمد عليه بشكل مرتفع في كافة أبعاده.. وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد واقع التحول الرقمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- البعد الأول (البنية التحتية التكنولوجية)

للتعرف على درجة توافر البنية التحتية التكنولوجية في، تم استخراج المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (15).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

توافر البنية التحتية التكنولوجية في بنك الراجحي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	يحرص البنك على توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة لإنجاز أعماله	3.615	1.097	مرتفعة
2	يتوفر موقع إلكتروني فعال للبنك على شبكة الإنترنت	4.079	0.783	مرتفعة
3	يتوفر لدى البنك برمجيات حديثة ومتكاملة تمكنه من القيام بالمهام المطلوبة	3.917	0.921	مرتفعة
4	يتوفر في البنك أنظمة الربط الإلكتروني بين الأقسام والدوائر الحكومية	3.996	0.901	مرتفعة
5	يوجد ربط إلكتروني بين أقسام البنك عن طريق شبكة الإنترنت	4.003	0.909	مرتفعة
6	يوجد ربط إلكتروني بين البنك والمحاكم التابعة له عن طريق شبكة الإنترنت	4.014	0.938	مرتفعة
7	يسعى البنك إلى تحسين الأداء من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة	3.805	1.073	مرتف

		3,918	المتوسط العام لبعد توافر البنية التحتية التكنولوجية
--	--	-------	---

يتبين من الجدول (11) أن جميع الفقرات المتعلقة بتوافر البنية التحتية التكنولوجية في بنك الراجحي حصلت على تقييم "مرتفعة"، حيث تم تقييم الفقرة المتعلقة بوجود ربط إلكتروني بين البنك والمحاكم التابعة له عبر الإنترنت بأعلى قيمة (4.014)، تلتها الفقرة المتعلقة بربط الأقسام والدوائر الحكومية (3.996). وفي المجمل، حصل البعد العام لتوافر البنية التحتية التكنولوجية على متوسط حسابي قدره 3.918، مما يشير إلى توافر بنية تحتية تكنولوجية قوية وفعالة في البنك.

2- البعد الثاني (التشريعات والسياسات):

للتعرف على درجة توافر التشريعات والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي في بنك الراجحي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال. هذه البيانات توفر رؤية حول مدى تكامل السياسات والتشريعات المعتمدة في البنك لدعم التحول الرقمي \

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

توافر التشريعات والسياسات العملية للتحول الرقمي في بنك الراجحي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
7	يستخدم البنك سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي	3.870	0.889	مرتفعة
8	توجد خطط مرنة في البنك لاستيعاب أي تغييرات تتطلبها إدارة التحول الرقمي	3.795	0.937	مرتفعة
9	يتوفر لدى البنك خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها	3.982	0.830	مرتفعة

مرتفعة	0.917	3.784	يوجد لجنة مختصة في البنك تضع الخطط وتنفذ وتتابع العمليات الرقمية	10
مرتفعة	1.030	3.629	يوفر البنك استشاريين قانونيين في مجال الحكومة الإلكترونية لمساعدة العاملين	11
مرتفعة	0.910	3.859	يعمل البنك على إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية	12
مرتفعة	0.907	3.823	هناك رقابة فعالة على موقع البنك على شبكة الإنترنت بشكل دوري	13
مرتفعة	0.917	3.769	توجد مرونة في أنظمة البنك تجاه تطبيق التحول الرقمي	14
مرتفع	0.889	3.870	يستخدم البنك سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي	15
		3.814	المتوسط العام	

يتبين من الجدول (12) أن جميع الفقرات المتعلقة بالتشريعات والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي في بنك الراجحي حصلت على تقييم "مرتفعة"، حيث كان المتوسط الحسابي الأعلى في الفقرة الخاصة بتوفير خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها (3.982)، تلتها سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي (3.870). كما حصل المتوسط العام لهذا البعد على قيمة 3.814، مما يشير إلى أن السياسات والتشريعات التي يعتمد عليها البنك تدعم بشكل كبير عملية التحول الرقمي وتوفر بيئة مرنة وأمنة لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

3- البعد الثالث (المهارات الرقمية)

للتعرف على درجة تطبيق المهارات الرقمية داخل بنك الراجحي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال .

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

امتلاك الموظفين المهارات الرقمية في بنك الراجحي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
16	تحرص إدارة البنك على توفير كادر بشري مؤهل من ذوي الخبرات	3.690	1.029	مرتفعة
17	يوفر البنك خططاً لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.672	1.011	مرتفعة
18	يتوفر لدى العاملين قدرة على استخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت	3.787	0.950	مرتفعة
19	تعمل المهارات الرقمية في البنك على تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعة	3.780	0.916	مرتفعة
20	يوجد في البنك عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات	3.507	1.070	مرتفعة
	المتوسط العام	3,689		

يتضح من الجدول (13) أن جميع الفقرات المتعلقة بالمهارات الرقمية في بنك الراجحي حصلت على تقييم "مرتفعة". حيث كانت الفقرة المتعلقة بقدرة العاملين على استخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت في أعلى التقييمات (3.787)، تلتها الفقرة المتعلقة بتوفير كادر بشري مؤهل من ذوي الخبرات (3.690). وبالمجمل، حصل البعد العام للمهارات الرقمية على متوسط حسابي قدره 3.689، مما يشير إلى أن موظفي البنك يمتلكون مهارات رقمية قوية وفعالة لدعم التحول الرقمي في العمليات المصرفية.

4- البعد الرابع: توافر التمويل اللازم

للتعرف على توافر التمويل اللازم للعملية التحول الرقمي في بنك الراجحي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (14).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

توافر التمويل اللازم للعملية التحول الرقمي في بنك الراجحي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
21	يتوفر في البنك المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية وصيانتها	3.5108	1.080	مرتفعة
22	يتوفر في البنك الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة	3.5072	1.046	مرتفعة
23	يتوفر في البنك التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحول الرقمي	3.4676	1.056	مرتفعة
24	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية في البنك وتأهيلهم	3.6079	0.973	مرتفعة
25	يتوفر الدعم المالي في البنك للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آليات العمل الإلكتروني	3.6763	0.970	مرتفعة
	المتوسط العام	3,553	0,855	

يتضح من الجدول (14) أن جميع الفقرات المتعلقة بتوافر التمويل اللازم للتحول الرقمي في بنك الراجحي حصلت على تقييم "مرتفعة". حيث كانت الفقرة المتعلقة بتوفير الدعم المالي لتدريب الموارد

البشرية في البنك وتأهيلهم في أعلى التقييمات (3.6079)، تلتها الفقرة الخاصة بتوفير الدعم المالي للاستعانة بمدرّبين مؤهلين (3.6763). كما حصل المتوسط العام لهذا البعد على قيمة 3.553، مما يشير إلى أن البنك يوفر التمويل اللازم لدعم التحول الرقمي في مختلف جوانب العمليات والتدريب.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع:

أداء الكادر الوظيفي

للتعرف على مستوى أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال .

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أداء

الكادر الوظيفي في بنك الراجحي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
26	يلتزم الموظفون في البنك بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة عالية	4.291	0.786	مرتفعة
27	يتمتع الموظفون بمهارات عالية تساعدهم في أداء وظائفهم بكفاءة	4.111	0.909	مرتفعة
28	يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني	4.352	0.786	مرتفعة
29	يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف البنك بكفاءة عالية	4.338	0.867	مرتفعة

مرتفعة	0.847	4.064	يلتزم الموظفون بتنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المتفق عليها	30
مرتفعة	0.814	4.151	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض بشكل جيد لتحقيق الأهداف المشتركة	31
مرتفعة	0.984	3.9029	يتمتع الموظفون بقدرة على التكيف مع التغييرات والابتكارات في بيئة العمل	32
مرتفعة	1.049	3.9029	يولي الموظفون اهتماماً كبيراً للجودة في عملهم ويحرصون على تحسينه باستمرار	33
مرتفعة	1.056	3.9353	يتسم الموظفون بالاحترافية في التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة	34
مرتفعة	0.887	3.7554	يشارك الموظفون في تقييم أدائهم بشكل دوري لتحسين الأداء المستقبلي	35
مرتفعة	0.864	3.9856	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في الأوقات الحرجة	36
مرتفعة	0.883	4.0252	يساهم الموظفون بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية	37
مرتفعة	0.831	4.0540	هناك متابعة فعالة لأداء الموظفين لضمان الالتزام بالمعايير والأهداف المحددة	38
مرتفعة	0.522	4.1619	يتم تقديم الدعم الكافي للموظفين من قبل الإدارة العليا لتحفيزهم على الأداء الجيد	39
		4,097	المتوسط العام للمجال الثاني	

يتبين من الجدول (15) أن جميع الفقرات المتعلقة بأداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي قد

حصلت على تقييم "مرتفعة". حيث سجلت الفقرة المتعلقة بتقديم الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا

(4.1619) أعلى متوسط حسابي، مما يشير إلى أن الموظفين في البنك يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء، كما تم تحقيق أعلى مستويات التعاون، الالتزام، والاحترافية في بيئة العمل. وبالمجمل، بلغ المتوسط العام لأداء الكادر الوظيفي في البنك 4.097، مما يدل على الأداء المرتفع للموظفين في البنك بشكل عام..

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وتفرعاتها لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression للتحقق من أثر التحول الرقمي وأبعادها البنية التحتية التكنولوجية، السياسات والإجراءات المهارات الرقمية توافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الرئيسة Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

الجدول رقم (16) الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات المهارات الرقمية توافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

المتغير التابع	R	R2	F	Sig F	معامل الانحدار			
					البيان	β	T	Sig
أداء الكادر الوظيفي	0,565	0,3190	31.961	0,000	البنية التحتية	0,1280	1.689	0,002
					التشريعات والسياسات	0,2750	3,533	0,000

0,003	2,957	0,2240	المهارات الرقمية					
0,002	0,1110	0,0070	توافر التمويل					

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. فقد أظهرت جميع الأبعاد تأثيراً إيجابياً، حيث كانت البنية التحتية التكنولوجية أكثر الأبعاد تأثيراً مع معامل انحدار (β) قدره 0.1280، تلتها التشريعات والسياسات ($\beta = 0.2750$) والتي أظهرت تأثيراً قوياً، كما سجلت المهارات الرقمية تأثيراً ملحوظاً مع ($\beta = 0.2240$) أما بالنسبة لتوافر التمويل فقد أظهر تأثيراً طفيفاً ولكنه ذا دلالة إحصائية ($\beta = 0.0070$) وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الكادر الوظيفي في البنك، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة العمل المصرفية. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

■ الفرضية الفرعية الأولى: H_01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للبنية التحتية التكنولوجية على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر للبنية التحتية التكنولوجية على أداء

الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

معامل الانحدار				Sig F	المحسوبة F	R ²	R	المتغير التابع
Sig	T	β	البيان					
0,000	8,951	0,474	البنية التحتية التكنولوجية	0,000	80,124	0,225	0,474	أداء الكادر الوظيفي

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. حيث أن قيمة R تساوي 0.474، مما يدل على وجود علاقة معتدلة بين البنية التحتية التكنولوجية وأداء الموظفين. كما أن قيمة R² تساوي 0.225، مما يشير إلى أن 22.5% من التباين في أداء الكادر الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة البنية التحتية التكنولوجية. أما قيمة F المحسوبة فهي 80.124 مع قيمة Sig F تساوي 0.000، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر معامل الانحدار (β) للبنية التحتية التكنولوجية 0.474، مما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء الوظيفي. وقيمة T تساوي 8.951 مع قيمة Sig تساوي 0.000، مما يثبت أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (Ho1) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير ملحوظ وإيجابي على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المهارات الرقمية في جودة المشاريع للعاملين على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثر المهارات الرقمية على أداء الكادر الوظيفي

بنك الراجحي

المتغير التابع	R	R ²	المحسوبة F	Sig F	معامل الانحدار			
					البيان	β	T	Sig
أداء الكادر الوظيفي	0,521	0,272	103,05	0,000	للتشريعات والسياسات	0,521	10,152	0,000

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. حيث أن قيمة R تساوي 0.521، مما يدل على وجود علاقة معتدلة إلى قوية بين المهارات الرقمية وأداء الموظفين. كما أن قيمة R² تساوي 0.272، مما يعني أن 27.2% من التباين في أداء الكادر الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة المهارات الرقمية.

قيمة F المحسوبة هي 103.05 مع قيمة Sig F تساوي 0.000، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة 0.05. وبالنسبة ل معامل الانحدار (β)، فقد بلغ 0.521، مما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً للمهارات الرقمية على أداء الكادر الوظيفي. كما تظهر قيمة T تساوي 10.152 مع قيمة Sig تساوي 0.000، مما يثبت أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (Ho1) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المهارات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة 4-Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتوافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي ببنك الراجحي

الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أثرتوافر التمويل اللازم على أداء الكادر

الوظيفي ببنك الراجحي

معامل الانحدار				Sig F	المحسوبة F	R ²	R	المتغير التابع
Sig	T	β	البيان					
0,000	6,267	0,351	لتوافر التمويل اللازم	0,000	39,269	0,125	0,353	أداء الكادر الوظيفي

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن هناك تأثيرًا ذو دلالة إحصائية لتوافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. حيث أن قيمة R تساوي 0.353، مما يدل على وجود علاقة معتدلة بين توافر التمويل اللازم وأداء الموظفين. كما أن قيمة R^2 تساوي 0.125، مما يعني أن 12.5% من التباين في أداء الكادر الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة توافر التمويل اللازم.

قيمة F المحسوبة هي 39.269 مع قيمة Sig F تساوي 0.000، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05. بالنسبة لـ معامل الانحدار (β)، فقد بلغ 0.351، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لتوافر التمويل على أداء الكادر الوظيفي. كما تظهر قيمة T تساوي 6.267 مع قيمة Sig تساوي 0.000، مما يثبت أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر التمويل اللازم، مما يشير إلى أن توافر التمويل له تأثير إيجابي وملحوظ على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

تم إجراء هذه الدراسة بهدف تقييم تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى عدة نتائج هامة التي تم شرحها بناءً على بيانات المتوسطات الحسابية واختبارات الفرضيات.

نتائج المتوسطات الحسابية

- حصلت البنية التحتية التكنولوجية في بنك الراجحي على متوسط حسابي قدره 3.918، مما يشير إلى أن البنك استثمر بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الرقمية. هذا المستوى المرتفع يعكس التزام البنك بتوفير الأنظمة الحديثة التي تدعم عمليات التحول الرقمي. البنية التحتية المتطورة تسهل على الموظفين تنفيذ مهامهم بشكل أكثر كفاءة، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم. كما أن هذه التكنولوجيا تساهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- حصلت هذه الفئة على متوسط حسابي 3.814، وهو ما يدل على أن سياسات البنك المتعلقة بالتحول الرقمي مدروسة بشكل جيد وداعمة لعملية التغيير. التشريعات الواضحة تساهم في وضع إطار عمل يسمح للموظفين بالتكيف بسهولة مع التقنيات الجديدة. وجود سياسات شاملة ومنظمة تعزز الالتزام والتحفيز بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.
- حصلت المهارات الرقمية على متوسط حسابي 3.689، مما يشير إلى أن الموظفين في بنك الراجحي يمتلكون مهارات جيدة ولكن هناك مجالاً للتحسين. المهارات الرقمية تُعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل المعتمدة على التكنولوجيا. تدريب الموظفين على المهارات الرقمية

يساهم في تعزيز قدرتهم على استخدام الأنظمة الحديثة بشكل فعال، وبالتالي تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

- حصل هذا البعد على متوسط حسابي 3.553، مما يعكس وجود تمويل كافٍ ولكنه أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. التمويل المناسب يلعب دورًا مهمًا في تفعيل التحول الرقمي بشكل صحيح. قد تكون هذه النتيجة مؤشرًا على ضرورة زيادة الاستثمارات في هذا الجانب لضمان استدامة التحول الرقمي وضمان توافر جميع الموارد اللازمة من تقنيات وبرمجيات لتطوير النظام المصرفي.

2.5 نتائج الفرضيات

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، وتم رفض الفرضية العدمية (H_01)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على أداء الكادر الوظيفي. هذه النتيجة تعكس أن جميع أبعاد التحول الرقمي تُعتبر عوامل مهمة في تحسين أداء الموظفين. فكل بُعد من هذه الأبعاد يساهم في تسهيل العمل وزيادة كفاءة العمليات اليومية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للبنية التحتية التكنولوجية على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، تم رفض الفرضية العدمية (H_01) بناءً على نتائج التحليل التي أظهرت أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على أداء الموظفين. هذه النتيجة تظهر أن توفر الأنظمة والأدوات التكنولوجية الحديثة في البنك يعزز من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر. البنية التحتية المتطورة تساعد في تقليل الوقت المستغرق في العمليات وتحسين دقة العمل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتشريعات والسياسات على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، وتم رفض الفرضية العدمية (H_02)، حيث أظهرت نتائج التحليل أن التشريعات والسياسات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. هذا يشير إلى أن وجود

سياسات فعالة يدعم الموظفين ويعزز تفاعلهم مع التغيرات الرقمية. سياسات واضحة وتوجيهات سليمة تساعد الموظفين على فهم الأدوار المتوقعة منهم وبالتالي تحسين أدائهم.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمهارات الرقمية على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، وتم رفض الفرضية العدمية (H_03)، حيث أظهرت المهارات الرقمية تأثيراً إيجابياً على أداء الكادر الوظيفي. تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة يُحسن قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة، مما يعزز من أدائهم في العمل ويزيد من مستوى الإنتاجية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتوافر التمويل اللازم على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، تم رفض الفرضية العدمية (H_04)، حيث أظهرت نتائج التحليل أن توافر التمويل اللازم له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. التمويل الكافي يضمن توفير الموارد والتقنيات التي تساعد الموظفين على أداء وظائفهم بشكل أفضل وأسرع. كما أنه يساهم في تنفيذ المشاريع الجديدة وتحديث الأنظمة التكنولوجية التي تساهم في تحسين الأداء العام.

نتائج الدراسة تشير إلى أن جميع أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) تؤثر بشكل إيجابي على أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي. الأبعاد الأكثر تأثيراً كانت البنية التحتية التكنولوجية والتشريعات والسياسات، حيث لعبت دوراً كبيراً في تحسين كفاءة الموظفين. كما أن التمويل اللازم له تأثير طفيف ولكنه ملحوظ على تحسين الأداء. بناءً على هذه النتائج، يوصى بتعزيز الاستثمار في هذه الأبعاد لتوفير بيئة عمل تدعم التحول الرقمي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من الأداء والإنتاجية.

3.5 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. يُوصى بزيادة الاستثمار في تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل البنك لضمان توفير بيئة عمل رقمية متقدمة تساهم في تسريع العمليات وتحسين كفاءة الأداء. يجب الاستمرار في اعتماد أحدث الأنظمة والتقنيات التي تدعم العمليات المصرفية وتحسن من تجربة العملاء.

2. ينبغي توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة. يجب أن تشمل هذه البرامج التدريب على استخدام الأنظمة البنكية الجديدة، برامج الأمان السيبراني، وتحليل البيانات.
3. تحديث السياسات الداخلية للبنك بما يتوافق مع التحول الرقمي لضمان وضوح الرؤية وتوجيه الموظفين بشكل مناسب. يجب على البنك أن يوفر سياسات مرنة تدعم التكيف مع التغيرات التكنولوجية وأن تكون هذه السياسات سهلة الفهم وموضحة لجميع العاملين في البنك.
4. يُوصى بتوفير المزيد من التمويل لتطوير الأنظمة الرقمية وتعزيز البرامج التدريبية للموظفين. التمويل المناسب يساهم في تحقيق استدامة التحول الرقمي وضمان تنفيذ التقنيات الحديثة في جميع أقسام البنك، مما يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
5. يجب على البنك تشجيع ثقافة الابتكار بين الموظفين، خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات المصرفية. من خلال تقديم محفزات للموظفين المبدعين، يمكن للبنك الاستفادة من أفكار جديدة تساهم في تعزيز دوره في السوق.
6. تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل البنك يعد أمراً أساسياً لتحسين الأداء العام. يُوصى بإنشاء منصات لتسهيل التواصل بين الموظفين من مختلف الأقسام لتبادل المعرفة والخبرات حول الأدوات الرقمية وكيفية استخدامها في تحسين العمليات المصرفية.
7. يجب أن يستمر البنك في متابعة وتحليل أداء الموظفين بشكل دوري، باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، لتحديد مجالات التحسين وتقديم الدعم اللازم. من خلال هذا المتابعة، يمكن للبنك اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الكفاءة وزيادة إنتاجية الموظفين.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in its various dimensions (technological infrastructure, regulations and policies, digital skills, and availability of necessary funding) on the performance of the workforce at Al Rajhi Bank. The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through electronic questionnaires. The study sample consisted of employees working at Al Rajhi Bank in Riyadh, with a total sample size of 330 employees. Electronic questionnaires were distributed to the participants, and 298 questionnaires were returned. After excluding 19 incomplete questionnaires, 279 valid questionnaires were used for analysis, resulting in a response rate of 84.5%, which is statistically acceptable.

The study results showed that all dimensions of digital transformation have a positive and statistically significant impact on employee performance at the bank. The findings indicate that technological infrastructure was the most influential dimension, followed by regulations and policies, and digital skills.

Based on these results, several recommendations were made to enhance digital transformation at the bank, including improving technological infrastructure, developing employees' digital skills, updating internal regulations and policies, and increasing funding to support the sustainability of digital transformation at Al Rajhi Bank.

Keywords: Digital Transformation – Workforce Performance – Banking Sector – Al Rajhi Bank

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- دراسة معهد ماكينزي العالمي (مايو 2019) حول "مستقبل العمل في القطاع المصرفي" تتناول تأثير التحول الرقمي والأتمتة على وظائف البنوك وتحدد الكفاءات المستقبلية المطلوبة.
- التحول الرقمي في القطاع المصرفي وأثره على الموظفين ، الكاتب : فريق أبحاث Accenture Research بتاريخ (يونيو 2022) الدراسة تسلط الضوء على التحولات التي شهدتها القطاع المصرفي العالمي بسبب الرقمنة ، مع التركيز على تأثيرها على القوى العاملة من النواحي النفسية والمهنية.
- تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الأتمتة على سوق العمل في الولايات المتحدة، باستخدام بيانات عن 702 مهنة لتحليل احتمالية أتمتها بناءً على المهام المرتبطة بكل مهنة.
- الجبني، أحمد محمد حامد. (2023). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتحقيق رضا الكادر التعليمي: دراسة ميدانية على التعليم الثانوي الحكومي في مدينة تبوك. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع97، 9 - 36.
- دراسة "Workforce Transformation in Banking" من Deloitte نُشرت بتاريخ 11 أبريل 2019. الدراسة تتعلق بتحويلات القوى العاملة في القطاع المصرفي، وتأثير التكنولوجيا والرقمنة على الوظائف والمهارات المطلوبة في المستقبل.
- دراسة Accenture بعنوان: "Digital Transformation in Banking and Its Impact on Employees"
- دراسة PwC بعنوان: "Banking Workforce 2030" الكاتب: فريق أبحاث وتوقعات القوى العاملة في القطاع المصرفي التابع لشركة PwC. تم نشر الدراسة في (سبتمبر 2021) الدراسة تقدم رؤية استراتيجية حول مستقبل القوى العاملة في البنوك، مع التركيز على التحولات الرقمية والمهارات المطلوبة بحلول عام 2030.
- دراسة المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2023 حول التحولات الوظيفية في القطاع المصرفي بفعل الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتأثير هذه التقنيات على الوظائف والمهارات المطلوبة في المستقبل.

- دراسه نُشرت في سبتمبر 2013 من قبل الباحثين كارل بينيديكت فراي (Carl Benedikt Frey) ومايكل أوزبورن (Michael Osborne) من جامعة أوكسفورد.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين: الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة، مج 1، القاهرة: جامعة القاهرة - كلية الإعلام، 457 - 504.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 8، ع 5، 120 - 137.
- الشيتي، إيناس محمد إبراهيم. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي: دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، مج 11، ع 1، 475 - 518.
- ضيافي، عبدالعزيز، و حاروش، نور الدين. (2023). التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة "2019-2006". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مج 10، ع 1، 67 - 87.
- عبدالفتاح، علاء. (2022). التحول الرقمي في الأوقاف الكويتية: هدية فريق نظم المعلومات بالتعاون مع إدارة التخطيط الاستراتيجي. الوعي الإسلامي، س 59، ع 688، 78 - 81.
- العشري، محمد حسن محمد. (2020). العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 7، ع 2، 1 - 29.
- مهنا، مدحت عبدالحميد محمد محمد سليمان، الشربيني، صفاء أحمد، و زهرة، وائل محمود عبدالجواد. (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 45، ع 3، 202 - 226.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع 23، 139 - 187.

- يوسف، كمال. (2019). أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي- المسيلة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج 3، ع 1 ، 113 - 128.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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.
- Abdel Azeem, M. T., and Ayad, N. I. (2019). The Ethics Position of Academic Staff and their Ethics as Consumers: Is there a Relationship: Case of Private Universities in Egypt. *Journal of Business Studies and Research*, Vol. 39, No. 1, 109-1431.
- Al-Mutairi, Sanaa Khaled, and Al-Braithen, Majed Abdulaziz. (2019). Female Staffs' Acceptance and Use of Self-Service System: Review of the Current Trend at Saudi Arabian Ministry of Education. *Journal of Engineering Sciences and Information Technology*, Vol. 3, No. 2, 75-93.
- Awad, A. f. A. (2020). The Transformation of Civil Justice to Digital: Advantages between Difficulties and Challenges. *Journal of Judicial Reasoning*, Vol. 12, Special Issue, 24-38.
- Bakdi, M., and Cerdoun, M. (2023). The Digital Transformation of International Companies: Case Study of "GAFA" and "NATU". *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 5, No. 2, 53-59.
- 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 Finance Economics*, Vol. 7, No. 3, 80-94.

- El Bokl, A., and Sharara, H. (2019). Impact of Accreditation on the Patients Perception of Hospital Staff Communication. Scientific Journal of Economics and Trade, No. 1, 249-266.
- Kellou, A., and Benamer, M. (2024). Agriculture Digital Transformation: Opportunities and Challenges. Journal of Economic Studies, Vol. 18, No. 3, 66-80.
- Mahmoud, A. M. A., Abbas, T. M., Salama, A. F., and Ebrahim, M. A. E. (2022). Influence of Training on Staff Performance in Egyptian Youth Camps. Minya Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol. 14, No. 1, 36-58.
- Mohamed, A. M. A., Alshingeeti, M. E., and Badawi, A. M. M. (2022). Analysis of University Staff's Attitudes on MA Students in Grasping Economic Terms. Journal of Linguistic and Literary Studies, Vol. 23, No. 2, 349-362.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير التحول الرقمي على الكادر الوظيفي في القطاع

البنوك السعودية دراسة حالة بنك الراجحي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ 25 – أقل من 35 سنة
- ☐ 50 – 3541 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير ☐ دكتورة
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 – أقل من 10 سنوات
- ☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الأول: واقع التحول الرقمي في بنك الراجحي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المبعد الأول (البنية التحتية)					
يحرص البنك على توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة لإنجاز أعماله					
يتوفر موقع إلكتروني فعال للبنك على شبكة الإنترنت					
يتوفر لدى البنك برمجيات حديثة ومتكاملة تمكنه من القيام بالمهام المطلوبة					
يتوفر في البنك أنظمة الربط الإلكتروني بين الأقسام والدوائر الحكومية					
يوجد ربط إلكتروني بين أقسام البنك عن طريق شبكة الإنترنت					
يوجد ربط إلكتروني بين البنك والمحاكم التابعة له عن طريق شبكة الإنترنت					
يسعى البنك إلى تحسين الأداء من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة					
المبعد الثاني (التشريعات والسياسات)					

				يستخدم البنك سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي
				توجد خطط مرنة في البنك لاستيعاب أي تغييرات تتطلبها إدارة التحول الرقمي
				يتوفر لدى البنك خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها
				يوجد لجنة مختصة في البنك تضع الخطط وتنفذ وتتابع العمليات الرقمية
				يوفر البنك استشاريين قانونيين في مجال الحكومة الإلكترونية لمساعدة العاملين
				يعمل البنك على إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية
				هناك رقابة فعالة على موقع البنك على شبكة الإنترنت بشكل دوري
				توجد مرونة في أنظمة البنك تجاه تطبيق التحول الرقمي
				يستخدم البنك سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي
البعد الثالث (المهارات الرقمية)				
				تحرص إدارة البنك على توفير كادر بشري مؤهل من ذوي الخبرات
				يوفر البنك خططاً لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات

					يتوفر لدى العاملين قدرة على استخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت
					تعمل المهارات الرقمية في البنك على تحقيق رقابة فعّالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعاييرالموضوعة
					يوجد في البنك عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات
البعد الرابع (توفير المال الازم)					
					يتوفر في البنك المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية وصيانتها
					يتوفر في البنك الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة
					يتوفر في البنك التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحويل الرقمي
					يتوفرالدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية في البنك وتأهيلهم
					يتوفر الدعم المالي في البنك للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آليات العمل الإلكتروني

المحور الثاني: أداء الكادر الوظيفي في بنك الراجحي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أداء الكادر الوظيفي					
يلتزم الموظفون في البنك بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة عالية					
يتمتع الموظفون بمهارات عالية تساعد في أداء وظائفهم بكفاءة					
يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني					
يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف البنك بكفاءة عالية					
يلتزم الموظفون بتنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المتفق عليها					
يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض بشكل جيد لتحقيق الأهداف المشتركة					
يتمتع الموظفون بقدرة على التكيف مع التغييرات والابتكارات في بيئة العمل					
يولي الموظفون اهتماماً كبيراً للجودة في عملهم ويحرصون على تحسينه باستمرار					

					يتسم الموظفون بالاحترافية في التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة
					يشارك الموظفون في تقييم أدائهم بشكل دوري لتحسين الأداء المستقبلي
					يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في الأوقات الحرجة
					يساهم الموظفون بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية
					هناك متابعة فعالة لأداء الموظفين لضمان الالتزام بالمعايير والأهداف المحددة
					يتم تقديم الدعم الكافي للموظفين من قبل الإدارة العليا لتحفيزهم على الأداء الجيد

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of risk management

**The impact of digital transformation on the staff in the
banking sector in Saudi Arabia. A case study of Al-Rajhi Bank**

Preparation:

Abdullah assad abdullah alghamdi

242001885

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025