

## تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

أفنان بدر حسن\*، ريم عبدالله الصبحي

ماجستير تنفيذي إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

\*ms.fnnonny@gmail.com

نادية باجاير

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

### ملخص البحث

يعتبر التحول الرقمي من أهم البرامج الحديثة التي تهتم بإعادة هيكلة سوق العمل التقليدي إلى العمل الرقمي كنتيجة لمواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وفي المملكة العربية السعودية أكدت رؤية 2030 على تفعيل وتطوير التحول الرقمي في جميع القطاعات الحكومية والخاصة، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية، وما هي القيمة المضافة التي يقدمها التحول الرقمي لتطوير المورد البشري وأثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على الكفاءة، والتعرف على مفهوم وفوائد التحول الرقمي، والكشف عن علاقته بزيادة كفاءة الموارد البشرية، اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التطبيقي واستخدمتا الاستبانة كأداة لتلائم طبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف السعودية وقد تم توزيعها بطريقة عشوائية بسيطة وبلغ عدد الاستجابة (45) موظف وموظفة، وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثتان وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.726)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وعدم وجود فروق في الكفاءة التنظيمية ذات دلالة إحصائية راجعة إلى أي من المتغيرات الديموغرافية، وأظهر التحليل أن مستوى الكفاءة التنظيمية في مجتمع العينة مرتفع بنسبة مئوية بلغت 91.1%، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثتان بالتوسع في مراكز التدريب على البرامج التكنولوجية وتفعيلها لتطوير الموارد البشرية، وتثقيف المنظمات والمجتمع بمزايا التقنية الحديثة وتأثيرها

الإيجابي على كفاءة الموظفين، ورفع روح التنافس والتعاون بين المنظمات لخلق نمو رقمي جديد يسعى لتحقيق رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، رؤية 2030، الكفاءة، الموارد البشرية.

## The impacts of digital transformation on HR efficiency in KSA

**Afnan Badr Hassan\*, Reem Abdullah Al-Subhi**

Executive Master of Human Resources Management, College of Business, University of Jeddah,  
Kingdom of Saudi Arabia

\*ms.fnnonny@gmail.com

**Nadia Bajaber**

College of Business, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract

Digital transformation is one of the most significant modern mechanism concerned with restructuring the traditional labor market into digital work as a result of keeping pace with technical and technological progress. In the Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030 emphasized the activation and development of digital transformation in all government and private sectors, therefore, the aim of this study is to identify the impact of digital transformation on the efficiency of human resources, and determine the potential benefits of adopting digital transformation on the development of human resources. Furthermore, the study attempts to find whether there is link between the impact of demographic characteristics variables, such as (age, academic qualification, years of experience) on efficiency, identifying the concept and benefits of digital transformation. The questionnaire as a tool to suit the nature of the study, and the study population consisted of workers in Saudi banks, and it was distributed in a simple random way, and the number of responses reached (45) male and female employees, and the SPSS statistical analysis program was used to analyze the data.

As one of the most important findings of the two researchers is the existence of a statistically significant positive correlation relationship between digital transformation and human resource efficiency, as the Pearson correlation coefficient reached (0.726), which is a statistically significant value at the level of significance (0.01), and there are no statistically significant differences in organizational efficiency. Referring to any of the demographic variables, the analysis showed that the level of organizational efficiency in the sample community is high by a percentage of 91.1%, in light of the findings of the study. The two researchers recommended expanding training centers on technological programs and activating them to develop human resources, and educate organizations and society about the advantages of Modern technology and its positive impact on the efficiency of employees, raising the spirit of competition and cooperation between organizations to create new digital growth that seeks to achieve the vision of 2030.

**Keywords:** Digital Transformation, Vision 2030, Efficiency, Human Resources.

## الفصل الأول: المقدمة

### 1-1 تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي من أهم البرامج الحديثة التي تهتم بإعادة هيكلة سوق العمل التقليدي إلى العمل الرقمي كنتيجة لمواكبة التقدم التقني والتكنولوجي. كما برز الدور الفعال للتحول الرقمي في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة (COVID-19) وما آلت إليه من إغلاق كامل في الكثير من الاقتصاد مما ارتفعت نسبة الحاجة إلى وجود آلية إلكترونية لإنجاز الأعمال بطرق أخرى غير تقليدية وهذا الذي أدى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لإتمام الكثير من العمليات. إضافة إلى ذلك، ناقش العديد من الباحثين والمتخصصين في الموارد البشرية دور التحول الرقمي في تحقيق التوازن والكفاءة والابتكار في مجال عمليات الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، التطوير، إدارة الرواتب، إدارة الأداء والمكافآت والتقدير وتعزيز مشاركة الموظفين وتمكين التحول الثقافي. ومن جهة أخرى، ألقت الدراسات السابقة الضوء على بعض التحديات المحتملة نتيجة للاعتماد على التكنولوجيا كأسلوب حديث للعمل كالاستغناء عن عدد من الموظفين وانعدام بعض المسميات الوظيفية

(Stohmeier & Parry, 2014). إلا أن التحول الرقمي يعزز ويدعم التنافسية في استقطاب المواهب عالية الجودة والاحتفاظ بها في تطوير وكفاءة عمل المنظمات، بالإضافة إلى استحداث مسميات وظيفية (Lager & Milojkovic, 2018).

وفي المملكة العربية السعودية، أكدت الخطة الاقتصادية "رؤية 2030" على تفعيل وتطوير التحول الرقمي في جميع القطاعات مما يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية ويساهم في تحقيق أهداف الرؤية. ولهذا سعت الكثير من المنظمات الحكومية والخاصة في تطوير الكفاءات البشرية لديها من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية والمهارات التكنولوجية التي تساهم بطريقة فاعلة على تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية. ونظرًا لتبني الكثير من المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية برنامج التحول الرقمي، يسعى هذا البحث لقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية تحديدًا في قطاع البنوك. حيث كشف الأمين العام للجنة الإعلام والتوعية المصرفية طلعت حافظ أن عدد التعاملات الإلكترونية تجاوزت النسبة المستهدفة في عام 2020 بنسبة 12% حيث بلغت النسبة 36%، مما يظهر أن المملكة العربية السعودية في هذا العام قطعت شوطًا كبيرًا في القطاع المالي لتحقيق رؤية 2030.<sup>1</sup>

## 1-2 أهمية البحث

إن التحول الرقمي من البرامج الأساسية لتحقيق "رؤية 2030" فتبرز أهمية الدراسة بالقيمة المضافة التي يقدمها التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية وتطوير المورد البشري مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية وتحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر قدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وعلى حد علم الباحثين لا توجد دراسة حديثة لتطبيق المتغيرين وقياس تأثيرهم ومدى ارتباطهم، إذ تُعتبر الدراسة الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية.

## 1-3 مشكلة البحث

هل يمكن للتحول الرقمي التأثير على كفاءة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟ من حيث البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة والكفاءة التنظيمية للأعمال اليومية والتهيئة والتدريب

<sup>1</sup> العبد الله، محمد، "36% نسبة التعاملات الإلكترونية.. وتجاوزنا المستهدف"، جريدة عكاظ الإلكترونية، الإثنين 3 أغسطس 2020.

المستمر، وذلك من خلال قياس المخرجات الإدارية وتحليل مهام الإجراءات اليومية لعمليات الموارد البشرية في المصارف السعودية.

#### 1-4 أهداف البحث

على ضوء ما تقدم في مشكلة البحث فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال بحث وتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعريف بمفهوم التحول الرقمي وفوائده.
- 2- توضيح مفهوم الكفاءة وأنواعها.
- 3- استعراض التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.
- 4- قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية.

#### 1-5 منهجية البحث

اعتمدت الباحثين في الجزء النظري المنهج الوصفي التطبيقي من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع للبحث في مفهوم التحول الرقمي وأثره على كفاءة الموارد البشرية، وقد قامت الباحثين بنشر استبيان في المصارف السعودية لمحاولة الوصول لنتائج هذه الدراسة وصفاً وتحليلاً.

#### 1-6 حدود البحث

- حدود موضوعية: أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في مدينة جدة.
- حدود بشرية: الموظفين في المصارف.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المصارف داخل المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2021م.

#### 1-7 فرضيات البحث

لتحقيق هدف هذه الدراسة سيتم اختبار صحة الفروض التالية:

1. أن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية.



2. تطوير مناهج التعليم الإلكتروني بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل يساعد على بناء ميزة تنافسية في الموارد البشرية.
3. توجد علاقة طردية بين التحول الرقمي وزيادة رضا الموظفين.
4. لا توجد فروق بين كفاءة الموارد البشرية ومستوى الخبرة للموظفين.
5. توجد فروق بين كفاءة الموارد البشرية والمستوى التعليمي للموظف.

### 1-8 مصادر البيانات

للوصول إلى معرفة صحة الفرضيات سيتم الاعتماد على التالي:

- بيانات أولية: ويتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة.
- بيانات ثانوية: ستعتمد الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات ذات العلاقة والأبحاث والدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: أدبيات البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: التحول الرقمي في بيئة العمل

##### 1-2 مقدمة:

في هذا الفصل من البحث نسعى لعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث مثل: ماهية التحول الرقمي مع إلقاء الضوء على التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وكفاءة الموارد البشرية من حيث أهدافها، أبعادها، ومؤشرات قياسها. بالإضافة إلى ذلك، ستتم مناقشة بعض الدراسات السابقة في دور التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية، مما يساعد في تحديد أهم العوامل والمتغيرات التي سيتم استخدامها في الجزء التطبيقي من البحث.

#### التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:

##### 2-2 مفهوم التحول الرقمي:

بعد عملية البحث عن مفهوم التحول الرقمي وجدنا بأنه يعرف بتعريفات عديدة نذكر منها:

إن التحول الرقمي هو استثمار في الفكر الإنساني وتغيير سلوكه لتطوير طريقة العمل اليومية وتحويلها جذريًا من أعمال روتينية مستهلكة إلى أعمال منجزة بشكل أسرع عن طريق الاستفادة من التطور التقني المُتسارع في العالم المعاصر.<sup>2</sup>

واختصر ذلك (آل صمع، 2018) بتعريفه بأنه أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتطبيق خدمات جديدة وبسرعة ومرونة.

### 3-2 خطوات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:

تبنت المملكة العربية السعودية أنظمة للاتصالات وتقنية المعلومات وجعلتها أول الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي، نجد أنها اتخذت قفزات نوعية هدفها الإسراع في عملية التحول الرقمي في قطاع الأعمال والوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي زاهر، كل ذلك سعيًا لتسهيل أمور الحياة المعيشية للمواطن والمقيم وتحقيق معدلات عالية من الرفاهية.

وحي تكون نموذج رقمي في الريادة العالمية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية بدأت المملكة العربية السعودية خطواتها في التحول سريعًا من خلال تطوير الجهات الحكومية المختلفة وتوعيتها بمفهوم التعاملات الالكترونية، وأنشأت لجنة دائمة تحت مسمى (اللجنة الوطنية للتحول الرقمي) لتتولى تخطيط ورسم السياسات والاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج التنفيذية، بالإضافة إلى اعتماد خطط برنامج التحول الرقمي والإشراف على تشغيله.

وقد استطاعت المملكة العربية السعودية في عام 2020 تحقيق إنجازات عالمية تفخر بها ومن ضمنها:



شكل (1-2)، (إعداد: الباحثان 2020)

<sup>2</sup> وحدة التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، التقرير السنوي 2020، <https://ndu.gov.sa>

من الشكل (1-2) نلاحظ أن المملكة حققت المرتبة الأولى عالميًا في متوسط سرعة الجيل الخامس بأكثر من 12 ألف برج للجيل الخامس.

وهذا مؤشر يُظهر مدى إمكانيات البنية التحتية التقنية للمملكة وسرعة تطورها خلال السنوات العشر الماضية لتحقيق التحول الرقمي.

وسعت المملكة للتحول الرقمي في تطوير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للقطاع الخاص نجد أنها استحدثت منصة (قوى) والتي تهدف إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال إنجاز جميع الخدمات المرتبطة بقطاع العمل بسهولة، وسرعة في اتخاذ القرارات وزيادة مستوى الشفافية للوصول إلى أتمته كاملة. حيث تم تغطية 95% من احتياج العملاء عبر منصة قوى وبشكل فوري. وتم تحقيق 485% نسبة النمو في عدد التأشيرات المصدرة للتوسع في أعمال القطاع الخاص.<sup>3</sup>

أما في القطاع الحكومي استحدثت بوابة رقمية موحدة معنية بمسيرة الموظف الحكومي والتي تهدف إلى: تحقيق الشفافية وحوكمة الإجراءات وأتمتها. فقد ساهمت منصة (مسار) في رفع نسبة الارتباط الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية إلى 74% الذي بدوره أدى إلى تحسين إنتاجية الموظف الحكومي وإيجاد بيئة عمل محفزة وتعزيز التحول الرقمي لقطاع الخدمة المدنية وخفض التكاليف التشغيلية للجهات الحكومية، واستفاد من خدماتها أكثر من 428 جهة حكومية.

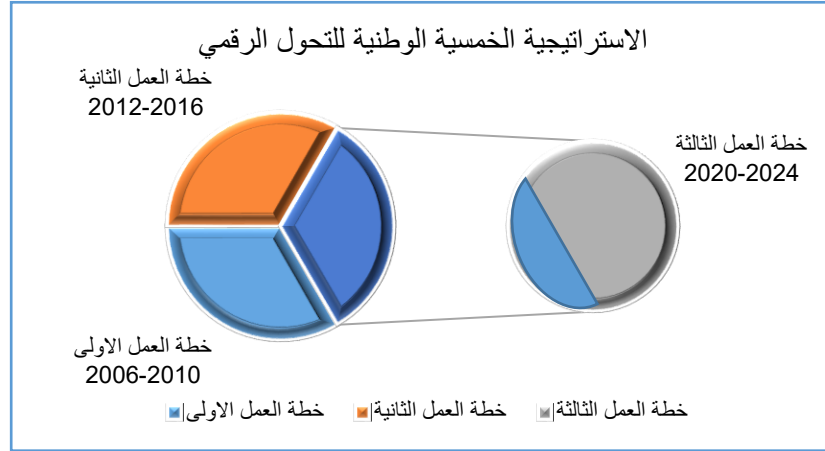
ولم تقف جهود المملكة في تطوير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى هذا الحد بل استحدثت منصة (عمل المستقبل) لتوفير خدمات توثيق العقود للأفراد والمنشآت من خلال بوابة إلكترونية لتسهيل العمل المرن والعمل الحر والعمل عن بعد.

فقد حققت خلال عام 2020 توثيق أكثر من 1400 عقد عمل مرن، وأكثر من 1900 إعلان توظيف، وأكثر من 64 ألف عامل عن بعد، وتجاوز عدد وثائق العمل الحر 371 ألف وثيقة (تقرير التحول الرقمي، 2020).

<sup>3</sup> وحدة التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، التقرير السنوي 2020، مرجع سابق



## 4-2 الاستراتيجية الوطنية في المملكة العربية السعودية للتحويل الرقمي:



شكل (2-2)، (إعداد: الباحثان، 2020)

من الشكل (2-2) نجد أن المملكة عملت على خطة استراتيجية خمسية ضمن ثلاث خطط عمل للوصول إلى تحقيق رؤية 2030.

كان في خطة العمل الأولى من عام 2006 إلى 2010 التي حققتها المملكة، أنه بنهاية عام 2010م أن يتمكن الجميع في أي وقت ومن أي مكان أن يحصل على الخدمات الحكومية بمستوى متميز ومتكامل وسهل من خلال الوسائل الإلكترونية المتعددة الآمنة.<sup>4</sup>

وبنهاية عام 2016م مكّنت المملكة العربية السعودية الجميع من استخدام الخدمات الحكومية الفعالة بطريقة آمنة وسهلة ومتكاملة لتحقيق خطة العمل الثانية.

أما خطة العمل الثالثة التي مازالت تعمل عليها المملكة وهي من عام 2020 إلى 2024 وتهدف للوصول إلى مفهوم الحكومة الرقمية، وقد تطرقنا سابقًا لتوضيح الجهود العملية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وجهودها للقطاعين الحكومي والخاص (التحول الرقمي، المنصة الوطنية الموحدة، 2021).

## 5-2 فوائد التحول الرقمي:

بما أن للتحول الرقمي فوائد عدة فقد ذكرها (الحارثي، 2020) كما يلي:

<sup>4</sup> المنصة الوطنية الموحدة، التحول الرقمي، 2021، [www.my.gov.sa](http://www.my.gov.sa)

○ تحسين الكفاءة التشغيلية داخل بيئة العمل مما يجعل المنظمات تركز جهودها على الإبداع والابتكار والتطوير (آل صمع، 2018).

○ يساعد على تقليل التكاليف والجهد المبذول مثل استخدام تحليل البيانات، فيمنح التحول الرقمي المنظمات لتحليل البيانات إلكترونياً وبشكل أسرع.

○ التوسع والانتشار لاستهداف عملاء أكثر، والتكيف معهم لاستحداث منتجات جديدة بشكل أفضل من أي وقت مضى.

○ يحسن الجودة ويقلل الأخطاء في الأداء، مما يساعد على زيادة رضا العملاء.

#### المبحث الثاني: كفاءة الموارد البشرية

##### 6-2 مفهوم الكفاءة:

تتمثل كفاءة إدارة الموارد البشرية في نوعية وجودة الأساليب التي تطبقها المنظمات فيما يخص إجراءات وسياسات العاملين (شليبي، 2020).

ويمكننا القول إن المنظمة إذا أرادت أن تتصف بالكفاءة يجب عليها تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتوبة والمخططة، المرتبطة بالهدف الاستراتيجي في الوقت المحدد.

##### 7-2 أنواع الكفاءة:

تعددت التصنيفات والتقسيمات للكفاءة وذكر (قويدري، 2021) تصنيف مختصر للكفاءة وتم تقسيمها إلى:

❖ الكفاءة الفردية: مجموعة أبعاد تتضمن المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية التي ترتبط مع بعضها للحصول على أداء عالي تجعلها ميزة تنافسية للمنظمة (بوزناق، 2020).

❖ الكفاءة الجماعية: تركز على التفاعلات الداخلية بين أعضاء الجماعة ويميزها طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم (بوزناق، 2020).

❖ الكفاءة التنظيمية: هي مجموعة من الكفاءات تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الإدارية لتشمل جميع وظائف الإدارة (كالخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) (الاسدي، 2014).

## 8-2 مؤشرات قياس الكفاءة:

تتعدد المؤشرات والمعايير لقياس الكفاءة وقد ذكرت (طيوب، 2020) كالتالي:

- مؤشرات مباشرة: من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات.
- مؤشرات غير مباشرة: من خلال قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

(دراسة الحارثي، 2020) هدفت الدراسة للتعرف على جهود وزارة البيئة والزراعة المبدولة للتحويل الرقمي ومعوقات التحويل الرقمي والتعرف على ممارساته ومعاييرها. حيث بلغت العينة 60 فردًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الأهداف. وتوصل الحارثي إلى وجود جهود مبدولة نحو التحويل الرقمي مما ظهر تميز ملحوظ في تقديم الخدمات مع بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التحويل الرقمي داخل الوزارة وقد أوصى بتوفير إدارة مستقلة لأمن المعلومات والاتصالات لمواكبة كل ما يستجد من برامج وتقنيات والعمل على تدريب منسوبي الوزارة عليها.

(البلوشي، الحراسي، العوفي، 2020) قام الباحثون بدراسة بعنوان واقع التحويل الرقمي في المؤسسات العمانية تهدف إلى استكشاف واقع التحويل الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحويل الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحويل. حيث أجريت الدراسة على خمس هيئات هم وزارة التقنية والاتصالات، شرطة عمان السلطانية، وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وبنك مسقط، وتم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، توصلت الدراسة إلى ضرورة تكثيف عملية استغلال المؤسسات لتقنيات التحويل الرقمي واستحداث مشاريع تقنية تخدم العمل بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه، كاستخدام روبوتات الدردشة الآلية للرد السريع على استفسارات المستفيدين حول خدمات المؤسسة.

فيما أجرى الباحثان (د. مرنيذ، الياس، 2019) دراسة بعنوان دور تكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تهدف إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية حيث أجريت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي حيث توصل الباحثان إلى الدور الهام الذي تقدمه الأجهزة والمعدات الحاسوبية الحديثة في تحقيق الجودة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال.

كما كانت دراسة الباحثة (قوري، 2014) مؤكدة لذلك في دراستها بعنوان كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الجودة الشاملة؟ لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الجودة الشاملة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت فيها إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الجودة الشاملة.

وأشار (بوخلف، 2020) في ورقته البحثية بعنوان (دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب) إلى أهمية مشروع التحول الرقمي في المغرب وقدرته على حل المشكلات التي يواجهها الإنسان ودوره في تفعيل وتعزيز التنمية المستدامة، وتوصل إلى نتائج متعددة من ضمنها أن التحول أمر يشمل جوانب اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، بيئية مثل: (تحدي فيروس كورونا 19)، وأن التقنية ساعدت الدول على حصر هذا الوباء عبر اكتشاف لقاحات فعالة ومضادة.

وذكرتا (حميني وطوبال، 2020) أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة تعتبر من الحلول التي يعتمد عليها لإنجاح التحول الرقمي في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات، وأشارا إلى أن المنظمات التي اعتمدت تكنولوجيا المعلومات في أعمالها حققت عوائد عالية في استثماراتها، نقيض المنظمات الأخرى، وأوصت الباحثتان إلى ضرورة تبني مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والعمل على تطبيقها بفعالية.

ما يميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة:

1- يميز هذا البحث بأنه تم إجراؤه على قطاع البنوك التي تعتبر محور أساسي في الاتجاه نحو التحول الرقمي، ودراسة قدراتها على مواكبة هذا التحول والسعي لتحقيق رؤية 2030.

2- تناول البحث موضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الموارد البشرية كون المتغيرين لم يتطرق له أحد الباحثين سابقاً داخل المملكة على حد علم الباحثين.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نشر الاستبيان الإلكتروني على مجتمع الدراسة، حيث تم استخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتملت الاستبانة على أربعة أقسام وفق مقياس ليكرت الخماسي ومجموعة أسئلة حول البيانات الديموغرافية للعيينة.

#### 3-1 تصحيح الأداة:

يقصد بتصحيح الأداة كيفية قياس محاور الاستبيان الرئيسية، ويتضمن الاستبيان أربعة محاور أساسية هي: البيئة التنظيمية، والكفاءة التنظيمية، والتهيئة والتدريب، والتطوير لتحقيق رؤية 2030، وقد تم قياس محور البيئة التنظيمية ب 11 عبارة، وقيس محور الكفاءة التنظيمية ب 4 عبارات، وقيس محور التهيئة والتدريب ب 5 عبارات، في حين قيس محور التطوير لتحقيق رؤية 2030 ب 6 عبارات، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة على كل عبارات من عبارات المحاور الأربعة بالاختيار من خمس استجابات هي: غير موافق بشدة، وغير موافق، ومحايد، وموافق، وموافق بشدة، وأعطيت الاستجابات أوزاناً ترميزية: 1، 2، 3، 4، 5، على الترتيب، كما في جدول (1).

جدول (1): تصحيح أداة الدراسة

المحور	التصحيح			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البيئة التنظيمية	1	2	3	4
الكفاءة التنظيمية	1	2	3	4
التهيئة والتدريب	1	2	3	4
التطوير لتحقيق رؤية 2030	1	2	3	4

#### 3-2 صدق الاستبيان:

#### 3-2-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الجامعات في مجال التخصص ومشرف البحث، للتأكد من صلاحية عبارات الاستبيان، ومدى ملاءمتها للغرض منها، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات فيما



يتعلق بحذف بعض العبارات، وتعديل صيغة بعض الأسئلة، والتزمت الباحثان وقامتا بالتعديل وفقاً لملاحظاتهم.

### 2-2-3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، وذلك كما في جدول (2)، والذي يتضح منه وجود ارتباط دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01 بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المقياس وبين الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

العبارة	البيئة التنظيمية	الكفاءة التنظيمية	التهيئة والتدريب	التطوير لتحقيق رؤية 2030
يعتمد البنك التكنولوجيات المتطورة لحفظ المعلومات واستيرادها	.670**			
يعمل الموظفون ضمن شبكة إلكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات	.533**			
استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط	.502**			
يؤدي استخدام التكنولوجيا داخل بيئة العمل إلى تمكين العاملين في البنك وإشراكهم في اتخاذ القرار	.685**			
ساهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة حفظها والوصول إليها	.538**			
ساهمت التكنولوجيا في استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل	.730**			
قضى التحول الرقمي في الموارد البشرية على المحاباة والوساطة في التوظيف والتقييم والترقية	.800**			
ساهمت التكنولوجيا في تحسين اجراء المقابلات الوظيفية	.665**			
يساعد البنك موظفيه في حالة وجود مشاكل تقنية بأسرع الحلول الممكنة	.782**			
أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية	.807**			
إدخال التكنولوجيا سهل العلاقات الإدارية وزاد التقارب بين الموظفين	.796**			
حققت التكنولوجيا تطور في مهاراتي العملية	.797**			
حققت التكنولوجيا التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك	.820**			
ساعدت التكنولوجيا على نشر الثقافة التنظيمية الرؤية والرسالة والقيم (داخل البنك)	.896**			
التكنولوجيا ساعدت في تحقيق أهداف المبيعات الشهرية	.811**			
ساهم التحول الرقمي في تهيئة وتدريب الموظف الجديد وتحسين أداءه	.641**			
ساهم التحول الرقمي في حصر عدد أيام الغياب والتأخير بدقة عالية	.664**			

.872**			ساهم التحول الرقمي في منح العلاوات والمكافآت بعدالة
.854**			ساهم التحول الرقمي في تقييم أداء الموظف بدقة عالية
.871**			ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظف
.878**			يقوم البنك بتطوير خدماته باستمرار لتحقيق رؤية 2030
.856**			يخطط البنك إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع إداراته
.864**			يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل وأجهزة للتميز في الأداء
.820**			أجهزة الحاسب الإلكتروني في البنك كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي
.777**			التكنولوجيا المستخدمة كافية وفعالة في العمل عن بُعد خلال الأزمة الراهنة
.909**			تطوير استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين أداء البنك ووضع صورة جديدة له
*دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05 **دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01			

### 3-3 ثبات الاستبيان:

تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ للتعرف على صدق الاستبيان، كما بجدول (3)، وتشير النتائج إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان الأربعة أكبر من 0.7 مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الثبات.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
البيئة التنظيمية	11	0.884
الكفاءة التنظيمية	4	0.838
التهيئة والتدريب	5	0.839
التطوير لتحقيق رؤية 2030	6	0.921

### 4-3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يستعرض جدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وتشير النتائج المعروضة بالجدول أن قيمة معامل كلمجروف سميرونوف بلغت للمحاور الأربعة غي دالة إحصائية، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	معامل كلمجروف - سميرونوف		
	قيمة المعامل	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البيئة التنظيمية	.120	45	.110
الكفاءة التنظيمية	.118	45	.114
التهيئة والتدريب	.119	45	.119
التطوير لتحقيق رؤية 2030	.124	45	.082
*دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05 **دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01			

### 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS في نسخته الواحدة والعشرين لتحليل بيانات الدراسة، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وهي:

1- التكرارات Duplicates والنسب المئوية Percentages، والمتوسط الحسابي mean، والانحراف المعياري stander deviation. لوصف متغيرات الدراسة.

2- ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون Pearson's correlation coefficient لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

3- ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha coefficient لقياس ثبات الأداة.

4- ومعامل كلومجروف سميرونوف Smirnov Klumgrove Factor للحكم على التوزيع الطبيعي للبيانات.

5- واختبار تحليل التباين الأحادي. One-way ANOVA لإيجاد الفرق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الجزء عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال وصف للمتغيرات الديموغرافية المدروسة، وعرض استجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة ومعالجتها إحصائيًا، وذلك على النحو التالي:

#### 4-1 وصف المتغيرات الشخصية

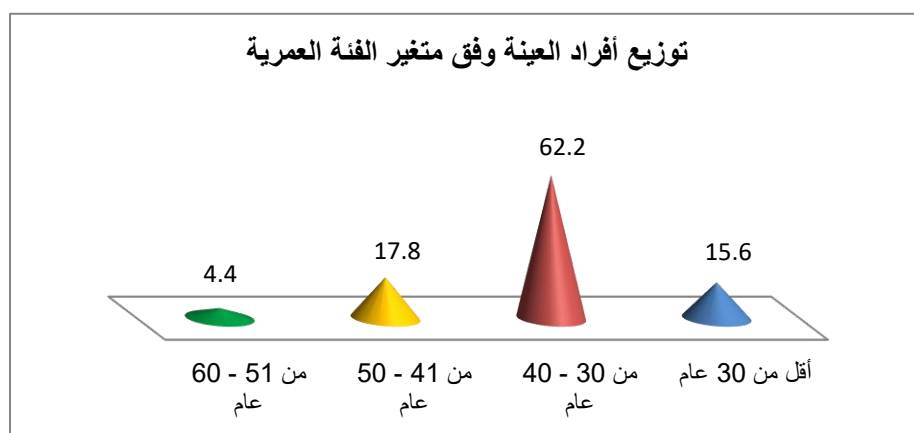
##### 1- العمر:

يستعرض جدول (1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية، وتشير النتائج بالجدول إلى أن عدد أفراد العينة 45 فرد، منهم 15.6% في الفئة العمرية الأقل من 30 عام، بينما 62.2% في الفئة العمرية من 30-40 عام، وهي الفئة المنوالية التي يقع فيها منوال توزيع أفراد العينة، في حين أن 17.8% من أفراد العينة

في الفئة العمرية من 50-41 عام، أما باقي أفراد العينة ونسبتهم 4.4% فيقعون في الفئة العمرية من 60-51 عام.

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	الفئة العمرية
15.6	15.6	15.6	7	أقل من 30 عام
77.8	62.2	62.2	28	من 30 – 40 عام
95.6	17.8	17.8	8	من 41 – 50 عام
100.0	4.4	4.4	2	من 51 – 60 عام
	100.0	100.0	45	الإجمالي



شكل: (4-1)

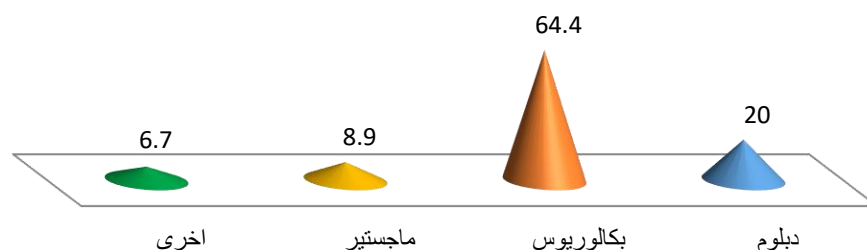
## 2- المؤهل العلمي:

يستعرض جدول (6) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي، وتشير النتائج بالجدول إلى أن 20% من أفراد العينة حاصلين على دبلوم، في حين أن 64.4% حاصلين على بكالوريوس، وهي الفئة المنوالية التي يقع فيها منوال توزيع أفراد العينة، بينما 8.9% حاصلين على ماجستير، في حين أن 6.7% لهم مؤهلات علمية أخرى.

جدول (2): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	المؤهل العلمي
20.0	20.0	20.0	9	دبلوم
84.4	64.4	64.4	29	بكالوريوس
93.3	8.9	8.9	4	ماجستير
100.0	6.7	6.7	3	أخرى
	100.0	100.0	45	الاجمالي

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



شكل: (4-2)

### 3- التخصص الدراسي:

يستعرض جدول (3) توزيع أفراد العينة وفق متغير التخصص الدراسي، وتشير النتائج بالجدول إلى تنوع تخصصات أفراد العينة وأن التخصص الأكثر تكراراً هو تخصص إدارة الأعمال.

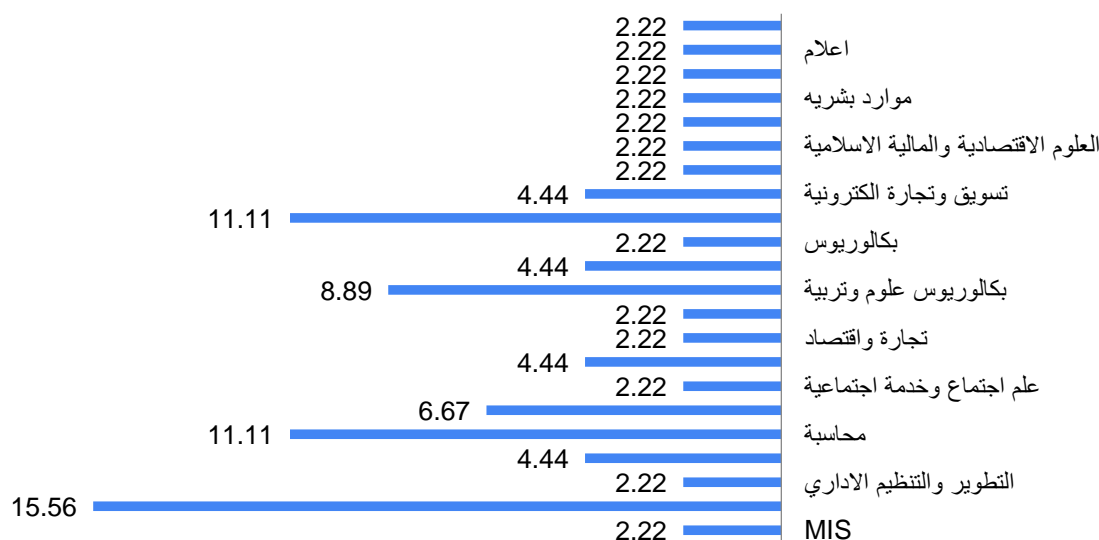
جدول (3): توزيع أفراد العينة وفق متغير التخصص الدراسي

%	التكرارات	التخصص الدراسي
2.22	1	MIS
15.56	7	إدارة أعمال
2.22	1	التطوير والتنظيم الإداري
4.44	2	مكتبات
11.11	5	محاسبة
6.67	3	إدارة مالية
2.22	1	علم اجتماع وخدمة اجتماعية
4.44	2	إدارة خدمات صحية
2.22	1	تجارة واقتصاد
2.22	1	هندسة



8.89	4	بكالوريوس علوم وتربية
4.44	2	ثانوي
2.22	1	بكالوريوس
11.11	5	إدارة
4.44	2	تسويق وتجارة إلكترونية
2.22	1	علم نفس
2.22	1	العلوم الاقتصادية والمالية الإسلامية
2.22	1	دراسات إسلامية
2.22	1	موارد بشرية
2.22	1	سكرتارية طبية
2.22	1	إعلام
2.22	1	مالية ونقود
100.0	45	الإجمالي

توزيع أفراد العينة وفق متغير التخصص الدراسي



شكل: (4-3)

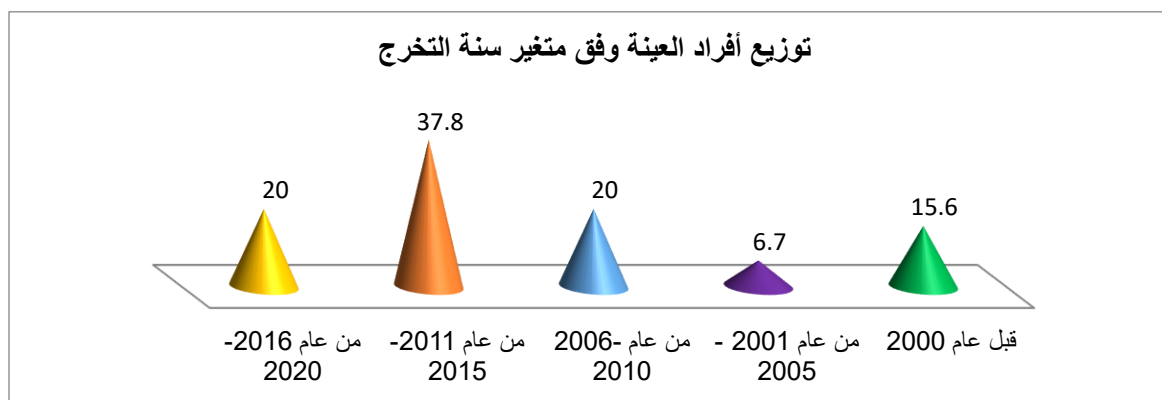
#### 4- سنة التخرج:

يستعرض جدول (4) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنة التخرج، وتشير النتائج بالجدول إلى أن 15.6% من أفراد العينة تخرجوا قبل عام 2000، بينما 6.7% تخرجوا في الفترة من عام 2001 – 2005، في حين

أن 20% تخرجوا في الفترة من عام 2010-2006، وتخرج 37.8% في الفترة من عام 2011-2015، بينما 20% تخرجوا في الفترة من عام 2016-2020.

جدول (4): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنة التخرج

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	سنة التخرج
15.6	15.6	15.6	7	قبل عام 2000
22.2	6.7	6.7	3	من عام 2001-2005
42.2	20.0	20.0	9	من عام 2006-2010
80.0	37.8	37.8	17	من عام 2011-2015
100.0	20.0	20.0	9	من عام 2016-2020
	100.0	100.0	45	الإجمالي



شكل: (4-4)

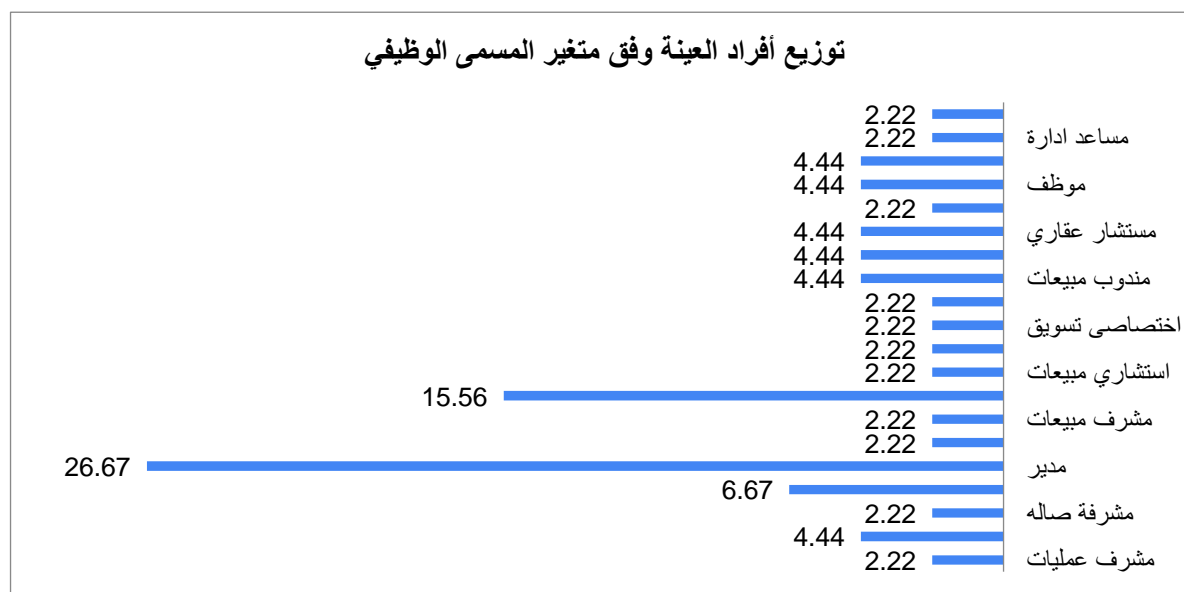
## 5- المسمى الوظيفي:

يستعرض جدول (5) توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي، وتشير النتائج بالجدول إلى تنوع المسميات الوظيفية لأفراد العينة مما يشير إلى أن العينة غطت المجتمع المطلوب دراسته جيداً.

جدول (5): توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

%	التكرارات	المسمى الوظيفي
2.22	1	مشرف عمليات
4.44	2	مدير مبيعات
2.22	1	مشرفة صالة
6.67	3	منفذ عمليات
26.67	12	مدير
2.22	1	موظف موارد بشرية
2.22	1	مشرف مبيعات
15.56	7	صراف
2.22	1	استشاري مبيعات
2.22	1	مسؤول علاقة
2.22	1	اختصاصي تسويق
2.22	1	مدير أول للعمليات
4.44	2	مندوب مبيعات
4.44	2	خدمة عملاء
4.44	2	مستشار عقاري
2.22	1	علوم طبيعية
4.44	2	موظف
4.44	2	معالج حوالات
2.22	1	مساعد إدارة
2.22	1	ممثل بنك
%100	45	الإجمالي

توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي



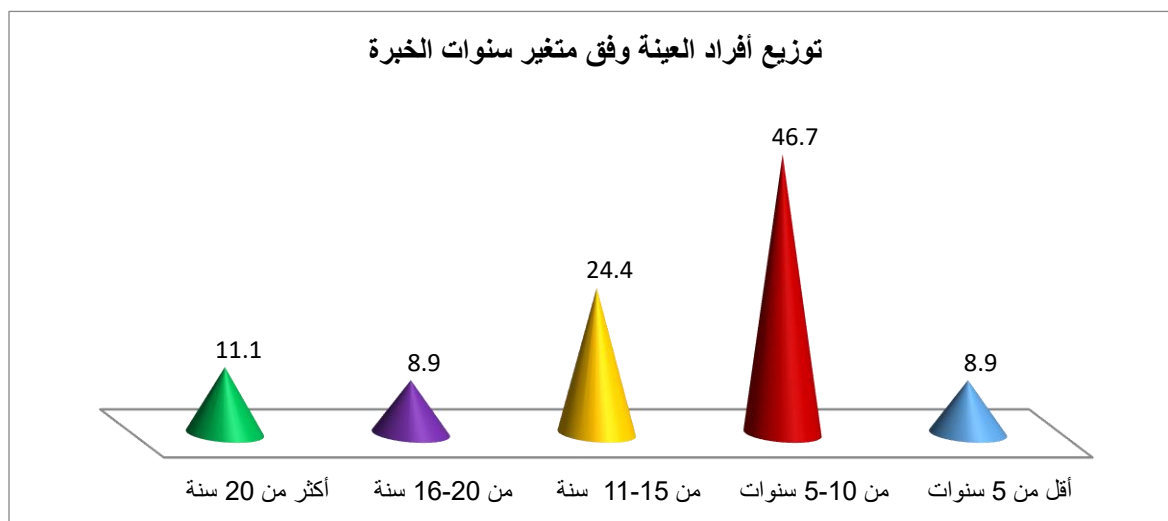
شكل: (4-5)

## 6- سنوات الخبرة:

يستعرض جدول (6) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، وتشير النتائج بالجدول إلى أن 8.9% من إجمالي حجم العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما 46.7% خبرتهم بين 5-10 سنوات، في حين أن 24.4% خبرتهم بين 11-16 سنة، 8.9% خبرتهم بين 16-20 سنة، في حين أن 11.1% لديهم خبرة أكبر من 20 سنة.

جدول (6): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	سنوات الخبرة
8.9	8.9	8.9	4	أقل من 5 سنوات
55.6	46.7	46.7	21	من 5-10 سنوات
80.0	24.4	24.4	11	من 11-16 سنة
88.9	8.9	8.9	4	من 16-20 سنة
100.0	11.1	11.1	5	أكثر من 20 سنة
	100.0	100.0	45	الإجمالي



شكل: (4-6)

## 2-4 مناقشة محاور الدراسة

### 1- البيئة التنظيمية:

يستعرض جدول (7) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور البيئة التنظيمية، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع نسب الموافقة على كل عبارات محور البيئة التنظيمية، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 75.8% إلى 100%، كما يتضح من بيانات الجدول أن عبارات المحور جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي: جاءت عبارة "استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط" في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.67 درجة وقد وافق عليها 100% من أفراد العينة، وجاءت في الترتيب الثاني عبارة "يعمل الموظفون ضمن شبكة إلكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات" وذلك بمتوسط حسابي 4.64 درجة ونسبة موافقة 97.8%، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة "يعتمد البنك التكنولوجيات المتطورة لحفظ المعلومات واستيرادها" وذلك بمتوسط حسابي 4.60 درجة، وبنسبة موافقة 97.7%، وجاءت عبارة "ساهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة حفظها والوصول إليها" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.49 درجة، ونسبة موافقة 97.7%، وفي الترتيب الخامس جاءت عبارة "يؤدي استخدام التكنولوجيا داخل بيئة العمل إلى تمكين العاملين في البنك وإشراكهم في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي قدره 4.29 درجة، ونسبة موافقة 88.9%، ثم جاءت عبارة "أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 4.27 درجة، ونسبة موافقة 88.9%، واحتلت عبارة "يساعد البنك موظفيه في حالة وجود مشاكل تقنية بأسرع الحلول الممكنة" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4.11 درجة ونسبة موافقة 80%، واحتلت عبارة "إدخال التكنولوجيا سهل العلاقات الإدارية وزاد التقارب بين الموظفين" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي قدره 4.04 درجة ونسبة موافقة 77.7%، وفي الترتيب التاسع جاءت عبارة "ساهمت التكنولوجيا في تحسين إجراءات المقابلات الوظيفية" بمتوسط حسابي 3.98 درجة ونسبة موافقة 75.6%، في حين احتلت عبارة "ساهمت التكنولوجيا في استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل" في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.98 درجة ونسبة موافقة 71.1%، بينما جاءت عبارة "قضى التحول الرقمي في الموارد البشرية على المحاباة والوساطة في التوظيف والتقييم والترقية" في الترتيب الحادي عشر والأخير بمتوسط حسابي 3.71 درجة وبنسبة موافقة بلغت 57.8%.



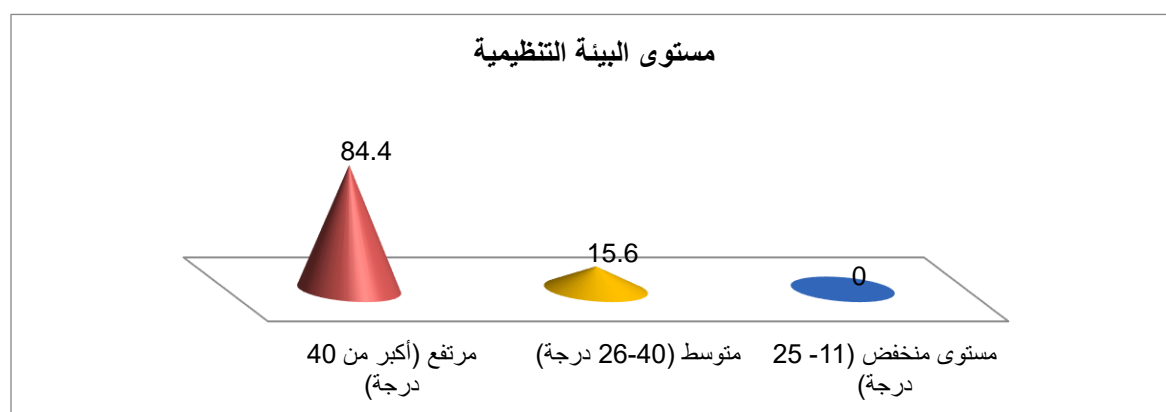
جدول (7): توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور البيئة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة %					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.62	4.6	64.4	33.3		2.2		يعتمد البنك التكنولوجيات المتطورة لحفظ المعلومات واستيرادها
0.52	4.67	68.9	28.9	2.2			يعمل الموظفون ضمن شبكة إلكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات
0.48	4.64	64.4	35.6				استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط
0.73	4.29	42.2	46.7	8.9	2.2		يؤدي استخدام التكنولوجيا داخل بيئة العمل إلى تمكين العاملين في البنك وإشراكهم في اتخاذ القرار
0.63	4.49	53.3	44.4		2.2		ساهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة حفظها والوصول إليها
1.03	3.98	37.8	33.3	20	6.7	2.2	ساهمت التكنولوجيا في استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل
1.16	3.71	31.1	26.7	31.1	4.2	6.7	قضى التحول الرقمي في الموارد البشرية على المحابة والوساطة في التوظيف والتقييم والترقية
0.89	3.98	28.9	46.7	20	2.2	2.2	ساهمت التكنولوجيا في تحسين إجراء المقابلات الوظيفية
0.78	4.11	33.3	46.7	17.8	2.2		يساعد البنك موظفيه في حالة وجود مشاكل تقنية بأسرع الحلول الممكنة
0.72	4.27	40	48.9	8.9	2.2		أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية
0.88	4.04	33.3	44.4	15.6	6.7		ادخال التكنولوجيا سهل العلاقات الإدارية وزاد التقارب بين الموظفين

وللتعرف على مستوى البيئة التنظيمية تم تقسيم استجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري والذي يتراوح بين 11 إلى 55 درجة، وهذه الفئات هي: مستوى بيئة تنظيمية منخفض، ومستوى بيئة تنظيمية متوسط، ومستوى بيئة تنظيمية مرتفع، كما في جدول (8)، والذي يتضح منه أن مستوى البيئة التنظيمية مرتفع بنسبة مئوية بلغت 84.4%.

جدول (8): مستوى البيئة التنظيمية

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرار	المستوى
0	0	0	0	مستوى منخفض (11-25 درجة)
15.6	15.6	15.6	7	متوسط (26-40 درجة)
100.0	84.4	84.4	38	مرتفع (أكبر من 40 درجة)
	100.0	100.0	45	الإجمالي



شكل: (4-7)

ومما سبق يتضح أن مستوى البيئة التنظيمية مرتفع، كما يتضح أن استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط، وأن الموظفين يعملون ضمن شبكة إلكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات، حيث أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية، وهذه النتيجة تتفق مع ما يتوقعه الفرض البحثي الأول، والذي يفترض أن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

## 2- الكفاءة التنظيمية:

يستعرض جدول (9) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور الكفاءة التنظيمية، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع نسبة استجابة أفراد العينة على عبارات محور الكفاءة التنظيمية، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 80% إلى 93.4%، وقد جاءت عبارة "حققت التكنولوجيا التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.48 درجة وبنسبة موافقة 93.4%، وجاءت عبارة "حققت التكنولوجيا تطور في مهاراتي العملية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.40 درجة

وبنسبة موافقة 88.9%، بينما جاءت عبارة "ساعدت التكنولوجيا على نشر الثقافة التنظيمية (الرؤية والرسالة والقيم) داخل البنك" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.33 درجة وبنسبة موافقة بلغت 88.8%، وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة "التكنولوجيا ساعدت في تحقيق أهداف المبيعات الشهرية" بمتوسط حسابي 4.31 درجة ونسبة موافقة 80%.

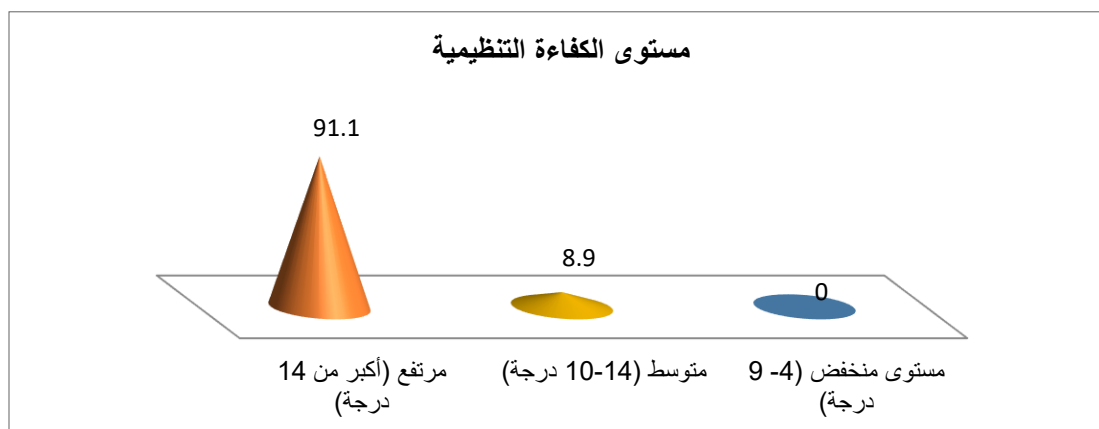
جدول (9): توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور الكفاءة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة %					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.750	4.40	53.3	35.6	8.9	2.2		حققت التكنولوجيا تطور في مهاراتي العملية
0.626	4.48	55.6	37.8	6.7			حققت التكنولوجيا التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك
0.674	4.33	44.4	44.4	11.1			ساعدت التكنولوجيا على نشر الثقافة التنظيمية (الرؤية والرسالة والقيم) داخل البنك
0.900	4.31	55.6	24.4	15.6	4.4		التكنولوجيا ساعدت في تحقيق أهداف المبيعات الشهرية

وللتعرف على مستوى الكفاءة التنظيمية تم تقسيم استجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري والذي يتراوح بين 4 إلى 20 درجة، وهذه الفئات هي: مستوى كفاءة تنظيمية منخفض، ومستوى كفاءة تنظيمية متوسط، ومستوى كفاءة تنظيمية مرتفع، كما في جدول (10)، والذي يتضح منه أن مستوى الكفاءة التنظيمية مرتفع بنسبة مئوية بلغت 91.1%.

جدول (10): مستوى الكفاءة التنظيمية

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرار		
0	0	0	0	المستوى	مستوى منخفض (4-9 درجة)
8.9	8.9	8.9	4		متوسط (10-14 درجة)
100.0	91.1	91.1	41		مرتفع (أكبر من 14 درجة)
	100.0	100.0	45		الإجمالي



شكل: (4-8)

ومما سبق يتضح مستوى الكفاءة التنظيمية مرتفع، كما يتضح أن استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي حققت التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك، كما طورت من مهارات العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع ما يتوقعه الفرض البحثي الأول القائل بأن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

### 3- التهيئة والتدريب:

يستعرض جدول (11) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور التهيئة والتدريب، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع نسبة استجابة أفراد العينة على عبارات محور التهيئة والتدريب، حيث تراوحت نسب الموافقة على عبارات المحور بين 57.8% إلى 93.4%، وقد جاءت عبارة "ساهم التحول الرقمي في حصر عدد أيام الغياب والتأخير بدقة عالية" في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.47 درجة بنسبة موافقة بلغت 93.4%، وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة "ساهم التحول الرقمي في تهيئة وتدريب الموظف الجديد وتحسين أدائه" بمتوسط حسابي 3.98 درجة وبنسبة موافقة 71.1%، بينما جاءت في الترتيب الثالث عبارة "ساهم التحول الرقمي في تقييم أداء الموظف بدقة عالية" بمتوسط حسابي 3.93 درجة وأقر بذلك 73.4% من المبحوثين، وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة "ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظف" بمتوسط حسابي 3.89 درجة ونسبة موافقة 68.9%، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت عبارة "ساهم التحول الرقمي في منح العلاوات والمكافآت بعدالة" بمتوسط حسابي قدره 3.76 درجة وبنسبة موافقة بلغت 57.8%.

جدول (11): توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور التهيئة والتدريب

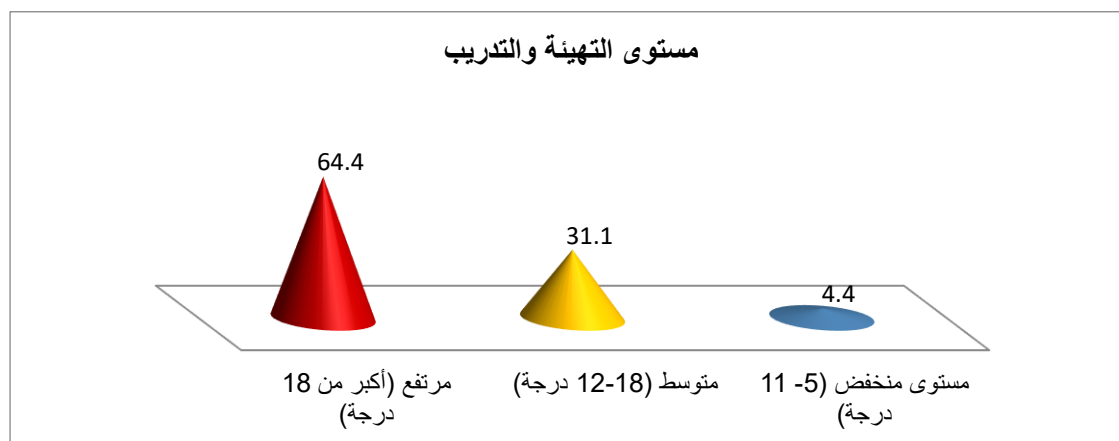
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة %					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.09	3.98	40	31.1	20	4.4	4.4	ساهم التحول الرقمي في تهيئة وتدريب الموظف الجديد وتحسين أدائه
0.694	4.47	55.6	37.8	4.4	2.2		ساهم التحول الرقمي في حصر عدد أيام الغياب والتأخير بدقة عالية
1.25	3.76	40	17.8	24.4	13.3	4.4	ساهم التحول الرقمي في منح العلاوات والمكافآت بعدالة
1.15	3.93	37.8	35.6	15.6	4.4	6.7	ساهم التحول الرقمي في تقييم أداء الموظف بدقة عالية
1.07	3.89	33.3	35.6	22.2	4.4	4.4	ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظف

وللتعرف على مستوى التهيئة والتدريب تم تقسيم استجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري والذي يتراوح بين 5 إلى 25 درجة، وهذه الفئات هي: مستوى تهيئة وتدريب منخفض، ومستوى تهيئة وتدريب متوسط، ومستوى تهيئة وتدريب مرتفع، كما في جدول (12)، والذي يتضح منه أن مستوى التهيئة والتدريب مرتفع بنسبة مئوية بلغت 64.4%.

جدول (12): مستوى التهيئة والتدريب

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرار		
4.4	4.4	4.4	2	مستوى منخفض (5-11 درجة)	المستوى
35.6	31.1	31.1	14	متوسط (12-18 درجة)	
100.0	64.4	64.4	29	مرتفع (أكبر من 18 درجة)	
	100.0	100.0	45	الإجمالي	





شكل: (4-9)

ويتضح مما سبق أن مستوى التهيئة والتدريب مرتفع، وهي نتيجة تتفق مع الفرض البحثي الأول القائل بأن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

كما يتضح أن التحول الرقمي ساهم في زيادة رضا الموظف بنسبة موافقة 68.9%، مما يشير إلى ارتفاع رضا الموظفين في ظل التحول الرقمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما يتوقعه الفرض البحثي الثالث القائل بوجود علاقة طردية بين التحول الرقمي ورضا الموظفين.

#### 4- التطوير لتحقيق رؤية 2030:

يستعرض جدول (13) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور التطوير لتحقيق رؤية 2030، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع نسبة استجابة أفراد العينة على عبارات محور التطوير لتحقيق رؤية 2030، حيث تراوحت نسب الموافقة على عبارات المحور بين 75.5% إلى 88.9%، وقد جاءت عبارة "تطوير استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين أداء البنك ووضع صورة جديدة له" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.24 درجة ونسبة موافقة بلغت 88.9%، وفي الترتيب من الثاني حتى الرابع جاءت عبارات: يقوم البنك بتطوير خدماته باستمرار لتحقيق رؤية 2030، ويحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل وأجهزة للتميز في الأداء، والتكنولوجيا المستخدمة كافية وفعالة في العمل عن بُعد خلال الأزمة الراهنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.22 درجة، بينما جاءت عبارة "يخطط البنك إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع إداراته" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.15 درجة، ونسبة موافقة 86.7%، واحتلت عبارة

"أجهزة الحاسب الإلكتروني في البنك كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي" الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي قدره 3.93 درجة ونسبة موافقة 75.5%.

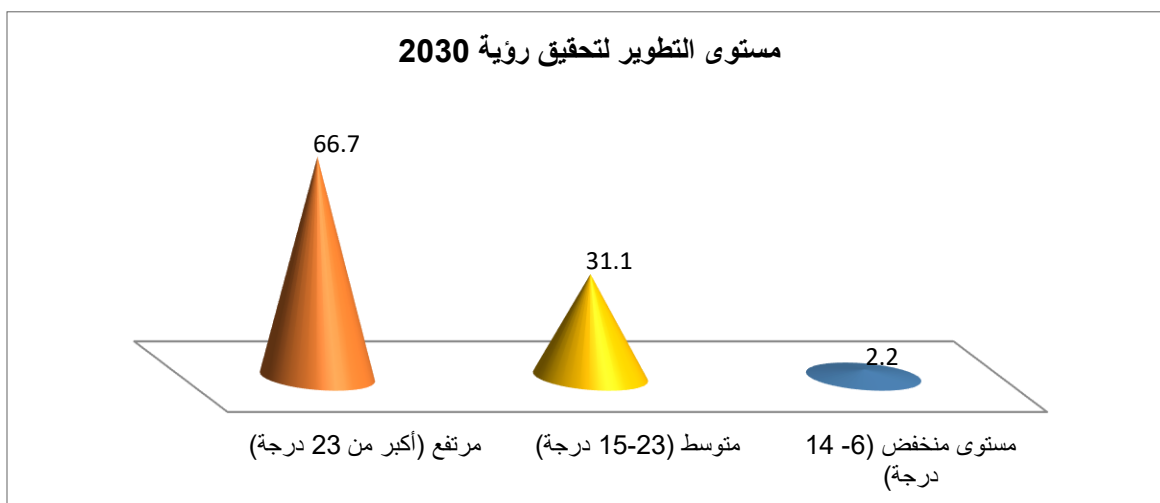
جدول (13): توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور التطوير لتحقيق رؤية 2030

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة %					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.795	4.22	37.8	51.1	8.9		2.2	يقوم البنك بتطوير خدماته باستمرار لتحقيق رؤية 2030
0.852	4.15	35.6	51.1	8.9	2.2	2.2	يخطط البنك إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع إداراته
0.795	4.22	37.8	51.1	8.9		2.2	يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل وأجهزة للتميز في الأداء
0.986	3.93	31.1	44.4	11.1	13.3		أجهزة الحاسب الإلكتروني في البنك كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي
0.795	4.22	42.2	40	15.6	2.2		التكنولوجيا المستخدمة كافية وفعالة في العمل عن بُعد خلال الأزمة الراهنة
0.802	4.24	40	48.9	8.9		2.2	تطوير استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين أداء البنك ووضع صورة جديدة له

وللتعرف على مستوى التطوير لتحقيق رؤية 2030 تم تقسيم استجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري والذي يتراوح بين 6 إلى 30 درجة، وهذه الفئات هي: مستوى تطوير منخفض، ومستوى تطوير متوسط، ومستوى تطوير مرتفع، كما في جدول (14)، والذي يتضح منه أن مستوى التطوير مرتفع بنسبة مئوية بلغت 66.7%.

جدول (14): مستوى التطوير لتحقيق رؤية 2030

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرار		
2.2	2.2	2.2	1	المستوى	مستوى منخفض (6-14 درجة)
33.3	31.1	31.1	14		متوسط (15-23 درجة)
100.0	66.7	66.7	30		مرتفع (أكبر من 23 درجة)
	100.0	100.0	45		الإجمالي



شكل: (4-10)

ويتضح مما سبق أن مستوى التطوير مرتفع، وهي نتيجة تتفق مع الفرض البحثي الأول القائل بأن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية، كما تتفق مع ما يتوقعه الفرض البحثي الثاني القائل بأن تطوير مناهج التعليم الإلكتروني بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل يساعد على بناء ميزة تنافسية في الموارد البشرية.

### 3-4 اختبارات الفروق

#### 1- الفروق في البيئة التنظيمية وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة):

يستعرض جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في البيئة التنظيمية وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)، وتشير النتائج بالجدول أن قيم (ف) جميعها غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في البيئة التنظيمية راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة، وهذه النتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثي الخامس القائل بوجود فروق في البيئة التنظيمية وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة).

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في البيئة التنظيمية وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر
.794	.344	12.652	3	37.956	بين المجموعات
		36.825	41	1509.821	داخل المجموعات
			44	1547.778	الإجمالي
.301	1.258	43.489	3	130.467	بين المجموعات
		34.569	41	1417.310	داخل المجموعات
			44	1547.778	الإجمالي
.293	1.284	44.025	4	176.101	بين المجموعات
		34.292	40	1371.677	داخل المجموعات
			44	1547.778	الإجمالي
.639	.638	23.190	4	92.759	بين المجموعات
		36.375	40	1455.019	داخل المجموعات
			44	1547.778	الإجمالي

## 2- الفروق في الكفاءة التنظيمية وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة):

يستعرض جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في الكفاءة التنظيمية وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)، وتشير النتائج بالجدول أن قيم (ف) جميعها غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في الكفاءة التنظيمية راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة. وهذه النتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثي الخامس القائل بوجود فروق في الكفاءة التنظيمية وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة).

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في الكفاءة التنظيمية وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر
.597	.635	3.894	3	11.682	بين المجموعات
		6.135	41	251.518	داخل المجموعات
			44	263.200	الإجمالي
.259	1.392	8.112	3	24.335	بين المجموعات
		5.826	41	238.865	داخل المجموعات
			44	263.200	الإجمالي
.218	1.508	8.623	4	34.490	بين المجموعات

		5.718	40	228.710	داخل المجموعات	
			44	263.200	الإجمالي	
		7.071	4	28.285	بين المجموعات	
		5.873	40	234.915	داخل المجموعات	سنوات الخبرة
			44	263.200	الإجمالي	
.324	1.204					

### 3- الفروق في التهيئة والتدريب وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة):

يستعرض جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التهيئة والتدريب وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)، وتشير النتائج بالجدول أن قيم (ف) جميعها غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في التهيئة والتدريب راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة. وهذه النتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثي الخامس القائل بوجود فروق في التهيئة والتدريب وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة).

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التهيئة والتدريب وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	الإجمالي
.966	.088	1.629	3	4.888	بين المجموعات	داخل المجموعات	العمر
		18.539	41	760.089	الإجمالي		
			44	764.978			
.672	.519	9.321	3	27.962	بين المجموعات	داخل المجموعات	المؤهل العلمي
		17.976	41	737.015	الإجمالي		
			44	764.978			
.609	.681	12.192	4	48.769	بين المجموعات	داخل المجموعات	سنة التخرج
		17.905	40	716.209	الإجمالي		
			44	764.978			
.421	.996	17.320	4	69.281	بين المجموعات	داخل المجموعات	سنوات الخبرة
		17.392	40	695.697	الإجمالي		
			44	764.978			

### 4- الفروق في التطوير وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة):

يستعرض جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التطوير لتحقيق رؤية 2030 وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)، وتشير النتائج بالجدول أن



قيم (ف) جميعها غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في التطوير لتحقيق رؤية 2030 راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة. وهذه النتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثي الخامس القائل بوجود فروق في التطوير وفق (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة).

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التطوير وفق متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	العم
.571	.667	12.619	3	37.857	بين المجموعات	العمر
		18.638	41	764.143	داخل المجموعات	
			44	802.000	الإجمالي	
.213	1.564	27.446	3	82.338	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		17.553	41	719.662	داخل المجموعات	
			44	802.000	الإجمالي	
.992	.065	1.287	4	5.148	بين المجموعات	سنة التخرج
		19.921	40	796.852	داخل المجموعات	
			44	802.000	الإجمالي	
.378	1.082	19.578	4	78.312	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		18.092	40	723.688	داخل المجموعات	
			44	802.000	الإجمالي	

### العلاقة الارتباطية بين الكفاءة وبين التحول الرقمي:

يتوقع الفرض البحثي وجود علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي وبين الكفاءة، واختبار هذا الفرض حسب معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين المتغيرين كما في جدول (19)، وتشير النتائج بالجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين بلغت 0.726، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، وهذه النتيجة تؤيد ما يتوقعه الفرض البحثي.

جدول (19): العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والكفاءة

الكفاءة	التحول الرقمي	
.726**	1	التحول الرقمي
1	.726**	الكفاءة

#### 4-4 ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أن مستوى البيئة التنظيمية مرتفع بنسبة مئوية بلغت 84.4%.
- أن مستوى الكفاءة التنظيمية مرتفع بنسبة مئوية بلغت 91.1%.
- أن مستوى التهيئة والتدريب مرتفع بنسبة مئوية بلغت 64.4%.
- أن مستوى التطوير مرتفع بنسبة مئوية بلغت 66.7%.
- عدم وجود فروق في البيئة التنظيمية راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق في الكفاءة التنظيمية راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق في التهيئة والتدريب راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق في التطوير لتحقيق رؤية 2030 راجعة إلى أي من الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنة التخرج، وسنوات الخبرة.
- أن استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط، وأن الموظفين يعملون ضمن شبكة الكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات، حيث أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية.
- أن استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي حقق التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك، كما طور من مهارات العاملين.
- أن التحول الرقمي ساهم في زيادة رضا الموظف بنسبة موافقة 68.9%.
- أن التحول الرقمي له دور فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

#### 4-5 الخاتمة والتوصيات

وفي نهاية بحثنا العلمي نرى أن تحول العالم نحو الموارد البشرية الرقمية حاصل لا محالة، ويلزمنا ذلك الاستثمار في أفضل التقنيات والبرمجيات للموارد البشرية، إذ تمثل إحدى أسرع الطرق وأكثرها فاعلية لزيادة أرباح المنشأة. مما لوحظ في السنوات الأخيرة الاستفادة من الاستثمار في أنظمة الموارد البشرية؛ الذي حقق مكاسب سريعة في تطوير عمليات الموارد البشرية وفي استخلاص فوائد رئيسية أيضًا مثل تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وبالتالي فعالية العمل بشكل عام، وبالإضافة إلى ذلك ومع عصر تطور الأجهزة الذكية، يسهل على الموظفين الاعتماد بشكل كبير على الوصول إلى تطبيقات الموارد البشرية باستخدام الهواتف المحمولة؛ وعليه فإن قادة الأعمال في الوقت الحاضر زاد اهتمامهم بإدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ذراع استراتيجي لإضافة القيمة إلى منشأتهم من خلال استخدام لوحات المعلومات الديناميكية واستخراج التقارير الذكية حول مواهب المنشأة. (السديس، 2019)

نحن فخورون جدًا بما وصلت إليه المملكة بداية من تبني مفهوم التحول الرقمي الحكومي باستبدال العمليات الرقمية بالتقليدية، ووضع خطط واستراتيجيات خمسية لضمان تحقيق أهدافها بجودة وكفاءة ونفخر بما وصلت إليه اليوم حيث صُنِفَت المملكة ضمن أفضل 10 دول متقدمة في العالم لما تمتلكه من متانة في البنية التحتية الرقمية.<sup>5</sup>

وأخيرًا نتائج هذه الدراسة تحتوي على مؤشرات وبيانات تفصيلية عن المستوى التقني داخل البيئة التنظيمية للبنوك وأثره على كفاءة العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم، إذ يستطيع الرؤساء ومتخذي القرارات في القطاع البنكي الاستفادة منها لتحسين الآليات المُتبعة وسير الخطط التنفيذية لتحقيق رؤية المملكة 2030. إذ توصي الباحثان عمومًا جميع القطاعات الحكومية والخاصة بالآتي:

- 1- التوسع في مراكز التدريب على البرامج التكنولوجية وتفعيلها لتطوير الموارد البشرية.
- 2- تثقيف المنظمات والمجتمع بمزايا التقنية الحديثة وتأثيرها الإيجابي على كفاءة الموظفين.
- 3- رفع روح التنافس والتعاون بين الأقسام لخلق نمو رقمي جديد يسعى لتحقيق رؤية 2030.

<sup>5</sup> المنصة الوطنية الموحدة، التحول الرقمي، مرجع سابق.

4- استحداث المزيد من التخصصات التقنية في المرحلة الجامعية لمواجهة الوظائف المستقبلية المعتمدة على التقنية.

5- تكثيف برامج التهيئة والتدريب وإعداد الخطط التدريبية بناءً على احتياج الأفراد داخل المنظمة للسنوات القادمة في تحقيق الخطة الخمسية للمملكة العربية السعودية للتحويل الرقمي.

6- استقطاب الطلبة الجامعيين المتميزين في تخصصات التقنيات الحديثة وتدريبهم وتهيئتهم والذي بدوره يساهم على تطوير آليات العمل المستخدمة حاليًا وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في المورد البشري لاحقًا.

**واقترحت الباحثتان:** إجراء مزيدًا من الدراسات والأبحاث المماثلة على قطاعات حكومية وخاصة تهدف للتعرف على التحويل الرقمي ومدى تأثيره على أداء وكفاءة العاملين، مع متغيرات أخرى غير متغيرات البحث الحالية.

## المراجع

### أولًا: المراجع العربية:

#### الدراسات:

1. البلوشية، الحراسي، العوفي، (2020) "واقع التحويل الرقمي في المؤسسات العمانية"، جامعة السلطان قابوس، عمان، ص 3-4.
2. د. مرينز، الياس، (2019) "دور تكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"، الجزائر، ص 6-7.
3. قورمي، (2014) "مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدي"، ولاية ورقلة الجزائر.
4. طويهرى، (2015) "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. الحارثي، (2020) "التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة"، جامعة جدة.

6. حمني، طوبال، (2020) "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي"، جامعة قسطنطينية، الجزائر.
7. شلبي، (2020) "أثر كفاءة وفعالية الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر – دراسة تطبيقية على بنك القاهرة"، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، القاهرة.
8. الأسدي، (2014) "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة، العراق.
9. بوزناق، (2020) "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر.
10. طيوب، (2020) "دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

#### المجلات العلمية:

1. السديس، (2019) "مستقبل الموارد البشرية"، ص 16.

#### الصحف والمواقع الإلكترونية:

1. الزعبي، (2018) "التحول الرقمي في عمل الموارد البشرية"، أخبار الخليج.
2. Blogs، الموارد البشرية الرقمية، (2020).
3. العبد الله، (2020) "36% نسبة التعاملات الإلكترونية. وتجاوزنا المستهدف"، جريدة عكاظ الإلكترونية، الإثنين 3 أغسطس 2020.
4. آل صمع، (2018) "التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي" تاريخ الاسترداد <https://www.mile.org/images/2018/citc.pdf> 2020



5. المنصة الوطنية الموحدة، التحول الرقمي، 2021، [www.my.gov.sa](http://www.my.gov.sa)

6. وحدة التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، التقرير السنوي 2020، <https://ndu.gov.sa>

#### الأوراق البحثية:

1. بوخلوف، (2020) "دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب"، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة القاضي عياض بمراكش

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Maria, 2020, Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade.
2. LUMI, 2020, THE IMPACT OF DIGITALISATION ON HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT.

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثتان بإعداد دراسة ميدانية بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، وبهدف التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، عليه نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحثتان: أفنان بدر – ريم الصبحي

### القسم الأول: (المعلومات والبيانات الشخصية)

العمر	أقل من 30	30-40 سنة	41-50 سنة	51-60 سنة	أكبر من 60 سنة
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
التخصص					
سنة التخرج	قبل عام 2000	من عام 2001 - 2005	من عام 2006 - 2010	من عام 2011 - 2015	من عام 2016 - 2020
المسمى الوظيفي					
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	من 16 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة

ضع/ي علامة صح أمام كل فقرة مناسبة

البعد الأول: البيئة التنظيمية						الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					يعتمد البنك التكنولوجيات المتطورة لحفظ المعلومات واستيرادها	1
					يعمل الموظفون ضمن شبكة إلكترونية داخلية تسهل تدفق المعلومات	2
					استخدام التكنولوجيا في أعمال البنك اليومية حققت المرونة العالية وخففت من الضغط	3
					يؤدي استخدام التكنولوجيا داخل بيئة العمل إلى تمكين العاملين في البنك وإشراكهم في اتخاذ القرار	4
					ساهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة حفظها والوصول إليها	5
					ساهمت التكنولوجيا في استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل	6
					قضى التحول الرقمي في الموارد البشرية على المحاباة والوساطة في التوظيف والتقييم والترقية	7
					ساهمت التكنولوجيا في تحسين إجراءات المقابلات الوظيفية	8
					يساعد البنك موظفيه في حالة وجود مشاكل تقنية بأسرع الحلول الممكنة	9
					أتاح التحول الرقمي سرعة التواصل مع المستويات العليا مما أدى إلى تحسين نشاط الموظف بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية	10
					إدخال التكنولوجيا سهل العلاقات الإدارية وزاد التقارب بين الموظفين	11

البعد الثاني: الكفاءة التنظيمية						الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					حققت التكنولوجيا تطور في مهاراتي العملية	1
					حققت التكنولوجيا التواصل باستمرار مع الأقسام الإدارية المختلفة داخل البنك	2
					ساعدت التكنولوجيا على نشر الثقافة التنظيمية (الرؤية والرسالة والقيم) داخل البنك	3
					التكنولوجيا ساعدت في تحقيق أهداف المبيعات الشهرية	4
البعد الثالث: التهيئة والتدريب						الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					ساهم التحول الرقمي في تهيئة وتدريب الموظف الجديد وتحسين أدائه	1
					ساهم التحول الرقمي في حصر عدد أيام الغياب والتأخير بدقة عالية	2
					ساهم التحول الرقمي في منح العلاوات والمكافآت بعدالة	3
					ساهم التحول الرقمي في تقييم أداء الموظف بدقة عالية	4
					ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظف	5

البعد الرابع: التطوير لتحقيق لرؤية 2030

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقوم البنك بتطوير خدماته باستمرار لتحقيق رؤية 2030					
2	يخطط البنك إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع إداراته					
3	يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل وأجهزة للتميز في الأداء					
4	أجهزة الحاسب الإلكتروني في البنك كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي					
5	التكنولوجيا المستخدمة كافية وفعالة في العمل عن بُعد خلال الأزمة الراهنة					
6	تطوير استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين أداء البنك ووضع صورة جديدة له					

شكراً لحرصكم على إكمال الاستبيان.. تقبلوا فائق تقديرنا لكم والله يحفظكم ويرعاكم..