



The impact of digital transformation in improving human resource management practices

Hani Abdulbaqi Al-Hakimi ^{1,*} Abdulalziz Mohammed Ahmed Almekhlafi²

¹Center of Business Administration, - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Faculty of Business Administration, University of Sana'a - Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: hanialhakimi2014@gmail.com

Keywords

1. Digital transformation
 2. Human resource management practices
 3. Yemeni Islamic banks in Sana'a
-

Abstract:

The study aimed to determine the impact of digital transformation on human resource management practices in Yemeni Islamic banks in the capital, Sana'a. The study also seeks to achieve a set of objectives, including identifying and measuring whether there are fundamental differences with statistical significance between the opinions of sample members regarding the dimensions of digital transformation (technology, human resources, digitization of operations, databases) and human resource management practices in its dimensions (recruitment, training, evaluation, compensation) according to the following demographic variables (gender, age, educational qualification, job title, years of service, name of bank). The study relied on the descriptive approach, and the necessary tests were conducted to measure the validity and reliability of the questionnaire, which was directed to a sample of managers and employees in Yemeni Islamic banks in the capital, Sana'a. The sample size reached (228) individuals, and the total number of questionnaires valid for statistical analysis was (197), representing (78.86%) of the total sample size. The study results revealed a tangible statistical impact of digital transformation in its various dimensions on human resource management practices in Islamic banks in the capital, Sana'a. Digitizing operations was the most influential dimension, followed by human resources and databases. The impact of digital technologies was relatively less, reflecting the varying impact of digital transformation components on human resource management.

أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء

هاني عبد الباقي عبده الحكيمي^{1*}, عبد العزيز محمد احمد المخلافي²

¹ مركز إدارة الأعمال، - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

² كلية التجارة - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن

*المؤلف: hanialhakimi2014@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. التحول الرقمي
2. ممارسات إدارة الموارد البشرية
3. البنوك الإسلامية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في تحديد وقياس ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي (التقنيات، الكوادر البشرية، رقمنة العمليات، قواعد البيانات)، وممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف، التدريب، والتقييم، التعويضات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البنك)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستبانة، وتم توجيهها إلى عينة من المديرين والعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء، وقد بلغ حجم العينة (228) مفردة، وقد كان إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (197) بنسبة (78.86%) من إجمالي حجم العينة.

كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير إحصائي ملموس للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، حيث يُعد بُعد رقمنة العمليات الأكثر تأثيراً، يليه الكوادر البشرية وقواعد البيانات، بينما كان تأثير التقنيات الرقمية أقل نسبياً، مما يعكس تفاوت الأثر بين مكونات التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال تحولاً جذرياً بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع؛ مما أدى إلى إعادة تشكيل وظائف المؤسسات، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. لم يعد التحول الرقمي خياراً تكتيكياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية. وقد انتقلت ممارسات الموارد البشرية من الأساليب اليدوية التقليدية إلى استخدام تقنيات متقدمة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة؛ مما أحدث تحولاً في طريقة التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وجعل الموارد البشرية أكثر تكاملاً واستراتيجية داخل المؤسسة.

وقد أدى التحول الرقمي بأبعاده إلى إعادة ابتكار الوظائف التقليدية للموارد البشرية، مثل إدارة التوظيف وإدارة الأداء والتدريب والتعويضات، وتحولها إلى عمليات تعتمد على البيانات وتتميز بالكفاءة. ومع ذلك، يواجه هذا التحول تحديات متعددة، منها مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية، ومخاوف تتعلق بالخصوصية والأمن السيبراني؛ لذلك يتطلب نجاحه تطوير كفاءات جديدة لدى المتخصصين في الموارد البشرية، تشمل المهارات التقنية، وتحليل البيانات، والقدرة على إدارة التغيير والتواصل الفعال.

وفي البنوك، يمثل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية؛ فقد أسهم في تحويل الوظائف التقليدية إلى عمليات رقمية متكاملة. ومع ذلك تواجه البنوك تحديات خاصة، مثل الفجوة في المهارات، مما يستدعي استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، وتطوير مستمر للمهارات، وأطر حوكمة رقمية قوية. ويُعد نجاح هذا التحول مرهوناً بقدرة البنوك على

تسخير التكنولوجيا لتعزيز التجربة الإنسانية، وجعل الموارد البشرية محركاً استراتيجياً للنمو والمرونة المستقبلية.

1- مشكلة الدراسة وأسئلته:

تواجه البنوك الإسلامية بشكل عام، والبنوك الإسلامية اليمنية بصورة خاصة، مجموعة من التحديات، من ضمنها التحديات المتعلقة بالنقص الشديد في الكوادر البشرية المؤهلة والخبرة في المجال المصرفي الإسلامي (عقلان، 2020: 91). إضافة إلى استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مثل الإجراءات الورقية والأنظمة اليدوية. ومع دخول عصر الثورة الصناعية الرابعة، أصبح هذا النمط غير ملائم لمتطلبات العصر الرقمي، خاصة في ظل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلة الوعي التقني، وصعوبة الاستثمار في الحلول الرقمية بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها.

يتطلب الواقع الجديد تبني ممارسات رقمية متقدمة في إدارة الموارد البشرية، تشمل استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأنظمة تخطيط الموارد، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة الموظف، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما أن التحول الرقمي يجب أن يُبنى على تطوير الكفاءات البشرية، وتوفير التدريب والتحفيز، وتحديث الأنظمة الإدارية لتصبح رقمية بالكامل، بما في ذلك الحوسبة السحابية التي تتيح للبنوك تقليل التكاليف وزيادة الأمان المعلوماتي.

وبناء على ما تم استعراضه سابقاً، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

التساؤل الرئيس الأول: ما أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء؟

2- ما مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء؟

3- ما أثر التقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء؟

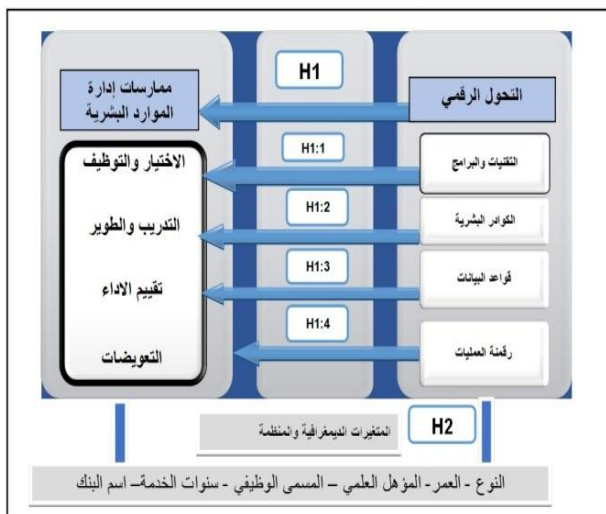
4- ما أثر الكوادر البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في صنعاء؟

5- ما أثر قواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في صنعاء؟

6- ما أثر رقمنة العمليات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في صنعاء؟

2- النموذج المعرفي للدراسة:

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة



تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة؛ فهي المسؤولة عن استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها، والمحافظة عليها.

وتواجه البنوك الإسلامية اليمنية تحديات كبيرة في الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية، وضعف الوعي التقني في بعض الأحيان (تقارير التنمية في اليمن، 2023؛ خبراء الاقتصاد اليمني، 2022). وقد أكدت دراسة (الحبيشي، 2021) على ضرورة تحويل كافة الإجراءات الإدارية والعملياتية إلى رقمية، كما تؤكد نتائج دراسات مثل (مدلجي، 2023) و (Al- kharabsheh et al., 2020) على أن التحول الرقمي يركز على العنصر البشري،

ورغم وجود دراسات عامة تناولت تحديات القطاع المصرفي اليمني، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات المتخصصة التي تبحث بشكل مباشر في أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل البنوك الإسلامية في أمانة العاصمة صنعاء. هذه الفجوة تستدعي إجراء دراسة معمقة تستكشف العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (مثل التقنيات، الكوادر، قواعد البيانات، الرقمنة)، وأبعاد إدارة الموارد البشرية، مثل: (التدريب، التوظيف، تقييم الأداء، التعويضات)، بهدف تقديم حلول عملية وتوصيات استراتيجية تدعم تطوير هذا القطاع الحيوي في ظل التحديات الراهنة.

3-فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية بصنعاء؟

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية

4-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

الهدف الرئيس: قياس أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء .

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء .

2. التعرف على مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء .

3. تحديد أثر التقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء .

4. تحديد أثر الكوادر البشرية في ممارسات إدارة

الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في صنعاء .

5. تحديد أثر قواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية اليمنية في صنعاء .

5-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تعد هذه الدراسة إضافة معرفة جديدة؛ إذ قد تكشف أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء .

2. ستحاول الدراسة إثراء المعرفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية على مستوى اليمن.

3. تعتبر هذه الدراسة إضافة متواضعة الى المكتبة العلمية اليمنية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات المهمة التي تسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

2. تساعد النتائج والتوصيات هذه الدراسة قيادات البنوك الإسلامية في معرفة أهمية التحول الرقمي وتأثيره في أداء الموارد البشرية.

6-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع أثر التحول الرقمي (التقنيات، الكوادر، قواعد البيانات، الرقمنة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، تقييم الأداء، التعويضات).

التعريف الإجرائي: هي إدارة الأشخاص لتحقيق أهداف البنك بفعالية وكفاءة في جوانب مختلفة، مثل: التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة والتعويضات.

- التقنيات:

التعريف الاصطلاحي: هي عامل تمكين للتحول الرقمي، ومنها: الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، سلسلة الكتل، انترنت الأشياء". (المحمدي: 2021).

التعريف الإجرائي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفعالية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة.

- الكوادر البشرية:

التعريف الاصطلاحي: هم الموظفون المؤهلون الذين لديهم القدرة على التعامل مع التقنيات الرقمية التي يحتاجها البنك أثناء رحلة التحول الرقمي، كمدير التحول الرقمي، ومختصين في تحليل البيانات وأمن المعلومات". (شحادة: 2022، 18).

التعريف الإجرائي: هم جميع العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية المؤهلين على استخدام التقنيات الحديثة القادرين على التخطيط الرقمي وتنفيذه، واستخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب لها.

- رقمنة العمليات:

التعريف الاصطلاحي: هي الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي للانتقال بالخدمات المؤسسية إلى نموذج عمل مبتكر يقوم على تلك التقنيات، بما

ب- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك الإسلامية في أمانة العاصمة صنعاء وهي كالتالي:

(1) بنك التضامن (2) بنك سبأ الإسلامي

(3) بنك البحرين الشامل (4) البنك الإسلامي اليمني.

ج - الحدود البشرية: موظفو المراكز الرئيسة للبنوك

الإسلامية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

7- مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

• التحول الرقمي:

التعريف الاصطلاحي: توظيف التكنولوجيا الرقمية في كافة جوانب الأعمال، بهدف تيسير العمل وتحسين الأداء وتقديم تجربة أفضل للعملاء". ويُعتبر عملية تغيير شاملة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة للاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا في جميع أقسامها. كما يشمل التغييرات في القيادة، التفكير الابتكاري، نماذج الأعمال، سرعة الاستجابة، تجربة العملاء، تحليلات البيانات. مدلجي (2023:26)

التعريف الإجرائي: هو تغيير في مجرى العمل بحيث يعتمد على كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية وقواعد البيانات والرقمنة، ويؤدي إلى انتقال الأعمال في البنوك اليمنية من أعمال تقليدية إلى رقمية.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

التعريف الاصطلاحي: عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال، أي: جعل وظيفية الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في صياغة استراتيجية المنظمة، وأيضاً تنفيذ الاستراتيجيات عن طريق أنشطة الموارد البشرية، كالاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والمكافآت الفردية.

- تقييم الأداء :

التعريف الاصطلاحي: هو "الخطّة التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها، ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء. (المغربي، 2019: 260).

التعريف الإجرائي: هو عملية قياس مدى كفاءة العاملين باستخدام معايير واضحة لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات إدارية مبنية عليها.

- التعويضات :

التعريف الاصطلاحي: نظام الأجور والمكافآت التي يتلقاها الموظفون مقابل عملهم. (العسيري، 2022)

التعريف الإجرائي: التعويضات تشمل المكافآت والحوافز المالية وغير المالية التي تقدم للموظفين لتحفيزهم على تحقيق الأداء المطلوب.

8- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الأحمدي، 2024) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية، ومعرفة فوائد التحول وتحدياته، وتعيين الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية، وتقديم التوصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغ مجتمع الدراسة 60 موظفاً في شركة الاتصالات السعودية، وشملت العينة 52 موظفاً. وأظهرت النتائج فاعلية التحول الرقمي في إدارة

يحسن من كفاءة الأعمال، ويرفع مستوى الضبط ويخفض تكلفة التشغيل". (الدكاش: 2021، 2).

التعريف الإجرائي: عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

- قواعد البيانات:

التعريف الاصطلاحي: عبارة عن كمية كبيرة من البيانات والمعلومات التي يمكن الرجوع إليها وإجراء العمليات المختلفة عليها". (عاشور: 2020، 5).

التعريف الإجرائي: عملية مستمرة تتكامل فيها التكنولوجيا الحديثة مع جميع وظائف ومجالات الأعمال؛ لتحسين كفاءة العمليات، وزيادة فعالية الأفراد، وإضافة قيمة للأعمال، وبناء مستقبل جديد للمنظمات.

- التوظيف:

التعريف الاصطلاحي: يشمل عمليات جذب واختيار المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة. (حمزة، 2020)

التعريف الإجرائي: التوظيف هو العملية التي تشمل استقطاب الكفاءات من خلال أنظمة حديثة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في اختيار الأفراد للوظائف المناسبة.

- التدريب:

التعريف الاصطلاحي: مجموعة خطط من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف إلى تطوير أداء كل من يعمل في المنظمة، وتحسينه وتعليمه كل جديد بشكل مستمر. (عقيلي، 2015: 437).

التعريف الإجرائي: مجموعة البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين وزيادة معرفتهم التقنية والمهنية.

التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وتتوفر لديها أجهزة وشبكات تعتبر كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية) امتلاك المنظمات للأجهزة والوسائل والشبكات واستخدامها من قبل الموارد البشرية الكفؤة يمكنها من تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال التحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tan, J & ,Xue, Y., Zhao, S) 2022 . بعنوان:

Digital transformation of manufacturing institutions: An empirical study on the relationships between digital transformation, boundary expansion, and sustainable human resource management practices

التحول الرقمي لمؤسسات الصناعة: دراسة تجريبية عن العلاقات بين التحول الرقمي، توسيع الحدود، وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي، وتوسيع الحدود (boundary expansion)، وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الصناعية، واستخدمت الدراسة نهجاً متعدد الأساليب، يتألف من مراجعة الأدبيات والتحليلات الكمية: **الأداة المستخدمة:** تحليل كمي للبيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** 509 موظفاً من مؤسسات صناعية كبيرة ومتوسطة الحجم في الصين. **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن هناك تركيزاً في الدراسات على العلاقة بين تنسيق وظائف التكنولوجيا الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية. وأكدت على أهمية التحول الرقمي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد

الموارد البشرية بدرجة عالية، وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأقل وقت وجهد، ويسهم في رفع أداء الموظفين.

2. دراسة (مهدي، 2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والخدمية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة. الجزائر

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، وبالتحديد توضيح دور هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، وبلغ عددهم 53 عاملاً. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 عاملاً، وتم استرداد 40 استمارة استبانة، مما يمثل 80% من مجتمع الدراسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لفحص النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أسهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، وأثبتت النتائج وجود تغيير في هذه الممارسات بفعل تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة ومكثفة على

التحول الرقمي للموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنواع المختلفة للتحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، ومحاولة تحديد وتحليل سبع خرائط طريق للتحول الرقمي للموارد البشرية (أربعة منها خاصة بإدارة الموارد البشرية الالكترونية، و HR 4.0 Smart، و HRIS، والحوسبة السحابية). وسعت الدراسة لوصف الخطوات الرئيسة والعناصر الأساسية لخارطة الطريق في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والمفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. وكانت **الأداة المستخدمة**: مراجعة الأدبيات والأطر النظرية. **مجتمع وعينة الدراسة**: لا يوجد مجتمع أو عينة بالمعنى التقليدي، حيث إنها دراسة مفاهيمية وتحليلية لأطر عمل. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى مساعدة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين الوقت والتكاليف والأساليب ونوعية خدمات الموارد البشرية. كما أكدت أن الشركات الحديثة تقوم بالتحول الرقمي لجميع أنشطة الموارد البشرية تقريباً، بما في ذلك التوظيف والتعويض والتقييم وتخطيط القوى العاملة والتدريب.

4- دراسة (Al-kharabsheh et al. 2020)

بعنوان:

The Impact of Digital Era Transformation on Human Resource Management

تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي في عصرنا الحالي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين من خلال

البشرية المستدامة، مما يشير إلى أن تبني التقنيات الرقمية يمكن أن يدعم ليس فقط الكفاءة، ولكن أيضاً الاستدامة في إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة (Al-Dmour et al. 2022)

بعنوان:

The Effect of Digital Transformation on Human Resources Management Practices: Evidence from Jordanian Telecom Companies

تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي مع جمع البيانات من خلال مسح ميداني. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الكبرى في الأردن. وتم جمع البيانات من عينة من 270 موظفاً من هذه الشركات. أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم فحصها، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، نظم التعويضات.

3- دراسة (Chafik, A & Nachit, M 2020) بعنوان:

Digital Transformation of Human Resources:

• التحديات المشتركة : تشير العديد من الدراسات إلى تحديات متشابهة تواجه التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التقنية، وضعف شبكة الإنترنت، والحاجة إلى تطوير مهارات الكوادر البشرية، وتكاليف التطبيق.

• أهمية العنصر البشري : تؤكد دراسات مثل (مدلجي، 2023) و (Al-kharabsheh et al., 2020) على أن التحول الرقمي يركز على العنصر البشري، وأن تدريب الموظفين وتحفيزهم ضروري لنجاحه.

الإطار النظري: المفاهيم: مفهوم التحول الرقمي

لقد تطرق العديد من الباحثين والمختصين في مجالات عدة إلى تعريف التحول الرقمي، ومنها تعريف البار والمرحبي (2018) بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات.

وعرف Kutnjak et al: 2019 التحول الرقمي بأنه عملية معقدة تتطلب التزام جميع موارد المؤسسة: البشرية، والمادية، والتنظيمية، والتكنولوجية، بتطبيق التقنيات الرقمية في جميع أنحاء المؤسسة، خاصة في عمليات التشغيل". في حين عرف كل من رشوان، أبو رحمة (2020) التحول الرقمي بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.

متغير وسيط هو تحفيز الموظفين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة صالحة وموثوقة لجمع البيانات. وتم جمع البيانات من موظفين في شركات صناعية (لم يحدد العدد الإجمالي للمجتمع، لكن العينة كانت من الموظفين). وأبرز النتائج: أن التدريب الرقمي وتقييم الأداء الرقمي لهما تأثيرات كبيرة على تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين المهرة الذين يدركون مستوى أدائهم يكونون أكثر تحفيزاً لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسهم في زيادة إنتاجية الموظفين ومشاركتهم وابتكارهم في مكان العمل، مما يوفر التكاليف ويخلق قوة عاملة أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذا البحث سواء التي تناولت المتغيرين معاً أو التحول الرقمي كمتغير مستقل، في التأكيد على أهمية التحول الرقمي وتأثيره المتزايد في مختلف القطاعات، لا سيما في إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات.

• المنهجية الوصفية التحليلية: يُعد المنهج الوصفي التحليلي الأكثر شيوعاً في الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء، حيث استخدمته معظم الدراسات لجمع وتحليل البيانات.

• أداة الاستبانة : الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات في معظم الدراسات الميدانية الكمية، مما يشير إلى اعتماد كبير على آراء الموظفين والقيادات.

أهمية التحول الرقمي:

وتكمن أهمية التحول الرقمي للمؤسسات في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بزيادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء، كما يساعد انتشار المعرفة في تعزيز تأسيس البنوك الإلكترونية، ويتطلب ذلك تحسين مؤشر مجتمع المعلومات والمعرفة من خلال استخدام التقنيات في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات، وتطوير استخدام البرمجيات في إدارة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والإنتاجية والمالية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية. كالآتي: (المصدر ونصر الله:

(2020)

1- تحسين كفاءة المعاملات والخدمات في المؤسسة من خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية لتحسين تفاعلها مع البيئة الخارجية. ويعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم رؤية المؤسسات واحتياجات زبائنهم، واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع رغباتهم، مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية.

2- تحسين اتخاذ القرارات: تستفيد المؤسسات من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة، مثل الدفاع، والسلامة العامة، والرعاية الصحية، وتستطيع توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات التي تستخدم البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.

3- السهولة في تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وزيادة ثقة أصحاب الأعمال في مؤسساتهم، مع توفير فرص متساوية للحصول على معلومات تتعلق بالأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة.

أهداف التحول الرقمي:

يهدف تطبيق التحول الرقمي في البنوك الإسلامية إلى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى العملاء والمنظمات وأصحاب المصالح، وتتمثل في: (مدلجي:2023، 29-30)، (الحبيشي:2021، 12).

- زيادة فاعلية الشركات ورفع مستوى جودة الخدمات وتحسين أداء العاملين والمساهمة في العملية الرقابية.
- تقليل تكاليف التشغيل عبر تقليص الجهد المبذول في العمليات التقليدية والانتقال نحو التكنولوجيا.

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين لاتخاذ القرارات.
- تحسين الجودة وتعزيز الكفاءة وتسهيل وتبسيط الإجراءات لتقديم خدمة متميزة للعملاء.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في البنوك، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والنمو المستدام، وفيما يلي استعراض بعض النقاط التي توضح أهمية إدارة الموارد البشرية (الأحمدي، 2024، 409)

- تحقيق الأداء العالي: تسهم في تحسين الأداء. العام للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين.
- تحسين جودة العمل: تسهم في تحسين جودة العمل من خلال برامج التدريب

ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي كما ذكر (عبد الباقي، 2002:21)

- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين أساسيين، هما:

أولاً: المصادر الأولية: تم إعداد استبانة لأغراض جمع البيانات والمعلومات من العاملين في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، للتعرف على أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء، وتم توزيع استبانة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من مصادرها المختلفة (الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات والأدلة) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

البنوك الإسلامية في اليمن:

تمثل البنوك الإسلامية حوالي ثلث هيكل النظام المصرفي اليمني؛ إذ بلغ عدد البنوك الإسلامية اليمنية حالياً أربعة بنوك، وهي:

والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم

- تعزيز الابتكار والإبداع: تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

9- منهجية الدراسة:

وبناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية.

مجتمع الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين الإداريين في المراكز الرئيسية للبنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (4) بنوك إسلامية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (557) موظفاً.

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة المستهدفة (228) مفردة، وتم توزيع (228) استبانة، وتم استرجاع (199) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي: ما نسبته (87.28%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (2) استبانتين ناقصتين غير صالحتين لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي (197) استبانة.

جدول رقم (1-1): بيانات البنوك الإسلامية اليمنية

م	أسم البنك	سنة التأسيس	عدد الموظفين الإداريين
1	البنك الإسلامي اليمني	1996م	40
2	بنك التضامن الإسلامي الدولي	1996م	180
3	بنك سبأ الإسلامي	1996م	150
4	مصرف اليمن البحريين الشامل	2002م	187
			557

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية للبنوك.

استجابة عينة الدراسة:

ما نسبته (86.40%) من مجموع الاستبانات

الموزعة، والجدول (2-1) يوضح ذلك.

جدول (2-1) معدل الاستجابة على الاستبانات

البنك	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة		الاستمارات المفقودة	غير مكتمل	الصالحة للاستعمال	
		عدد	نسبة			عدد	نسبة
بنك التضامن الإسلامي	74	68	91.89%	6	0	68	91.89%
بنك سبأ الإسلامي	61	57	93.44%	4	0	57	93.44%
مصرف اليمن البحريين الشامل	70	54	77.14%	16	1	53	75.71%
البنك الإسلامي اليمني	23	20	86.96%	3	1	19	82.61%
الإجمالي	228	199	87.28%	29	2	197	78.86%

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم تصميم وتطوير الاستبانة، من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

(1) استقراء الأدب النظري السابق والاطلاع على الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية والمؤشرات ومتغيرات وأبعاد الدراسة.

(2) تحديد المجالات والأبعاد الرئيسة للاستبانة، وصياغة

الفقرات لكل مجال من مجالات الدراسة.

(3) تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المشرف، بهدف تقييم الاستبانة، وإبداء الملاحظات حول فقرات الاستبانة فيما يتعلق بمدى انتماء الفقرات للمؤشرات والأبعاد، والتأكد من مدى مناسبة الفقرات ووضوحها، وإعادة صياغة الفقرات أو تعديلها أو حذفها، لتصبح الاستبانة في صورتها الأولية جاهزة متضمنة (52) فقرة.

(4) لتحسين الاستبانة والتأكد من مدى مناسبتها، ووضوحها لقياس متغيرات الدراسة، تم عرضها على

عدد من المحكمين من ذوي العلاقة لاستطلاع آرائهم حول أداة الدراسة، واختبار صدق الأداة، (5) تم الأخذ بآراء المحكمين من خلال تعديل ما وجب تعديله في الفقرات، من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (44) فقرة.

(6) بعد إجراءات التحكيم تم التصميم النهائي للاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البنك).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك الإسلامية اليمنية في العاصمة صنعاء، ويتكون من (44 فقرة) مقسمة على محورين، هما: المحور الأول: يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويتكون من (24 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد. المحور الثاني: ويتعلق

بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، ويتكون من (20 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

قد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها المحكمون تم تنفيذ التعديلات التي اتفق عليها من قبل أغلب المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

1. الصدق البنائي لمتغيري الدراسة:

جدول (3-1) الصدق البنائي بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	.884**	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	.931**	0.000

عدم وجود متغير قد يضعف من المصادقية البنائية للأداة.

يتضح من الجدول (3-1) وجود ارتباط مرتفع بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ودرجة الارتباط بلغت (0.884) و(0.931)، ما يشير إلى

2. اختبار الصديق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلف:

جدول (1-4) الصديق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	التقنيات	.892**	0.000
	الكوادر البشرية	.855**	0.000
	قواعد البيانات	.792**	0.000
	رقمنة العمليات	.853**	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	.862**	0.000
	التدريب	.833**	0.000
	تقييم الأداء	.911**	0.000
	التعويضات	.876**	0.000

(**) وجود ارتباط ودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (1-4) أنَّ جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.792) و(0.911) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود

أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للمتغيرات. الصديق البنائي لفقرات الاستبانة:

أ- الصديق البنائي لفقرات المتغير المستقل (التحول الرقمي):

جدول (1-5) الصديق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

التقنيات			الكوادر البشرية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.750**	0.000	1	.765**	0.000
2	.824**	0.000	2	.761**	0.000
3	.871**	0.000	3	.742**	0.000
4	.767**	0.000	4	.711**	0.000
5	.820**	0.000	5	.721**	0.000
6	.813**	0.000	6	.778**	0.000
قواعد البيانات			رقمنة العمليات		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.777**	0.000	1	.811**	0.000
2	.784**	0.000	2	.823**	0.000
3	.810**	0.000	3	.717**	0.000
4	.833**	0.000	4	.818**	0.000
5	.809**	0.000	5	.820**	0.000
6	.808**	0.000	6	.769**	0.000

(**) وجود ارتباط ودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (5-1) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (التحول الرقمي) والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.711 و 0.871)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير المستقل

وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

جدول (6-1) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية

التدريب			التوظيف		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.764**	0.000	1	.751**	0.000
2	.817**	0.000	2	.671**	0.000
3	.831**	0.000	3	.671**	0.000
4	.872**	0.000	4	.766**	0.000
5	.764**	0.000	5	.786**	0.000
تقييم الأداء			التعويضات		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.698**	0.000	1	.855**	0.000
2	.814**	0.000	2	.911**	0.000
3	.868**	0.000	3	.918**	0.000
4	.816**	0.000	4	.893**	0.000
5	.769**	0.000	5	.894**	0.000

(**) وجود ارتباط ودلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.01)

يتضح من الجدول (6-1) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.671 و 0.918)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير

التابع وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

2.10.2.3 اختبار ثبات الأداة:

والجدول (7-1) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول (7-1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	√Alpha درجة المصادقية
التقنيات	6	0.893	0.945
الكوادر البشرية	6	0.838	0.915
قواعد البيانات	6	0.887	0.942

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية
رقمنة العمليات	6	0.881	0.939
إجمالي المتغير المستقل: التحول الرقمي	24	0.944	0.972
التوظيف	5	0.866	0.931
التدريب	5	0.775	0.880
تقييم الأداء	5	0.853	0.924
التعويضات	5	0.937	0.968
إجمالي المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية	20	0.946	0.973
الاستبانة بشكل عام	44	0.962	0.981

(0.981). وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة وأبعادهما:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي): لمعرفة مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (1-8).

يتضح من الجدول (1-7) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي، حيث تراوحت بين (0.838 و0.893) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.915 و0.945)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور التحول الرقمي (0.944)، وبدرجة مصداقية (0.972)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جيدة لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تراوحت بين (0.775 و0.937) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.880 و0.968)، بينما بلغت لإجمالي محور ممارسات إدارة الموارد البشرية (0.946)، وبدرجة مصداقية (0.973).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.962)، وبدرجة مصداقية

جدول (1-8) التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحول الرقمي	الرتبة
1	التقنيات	4.13	0.58	82.60%	مرتفعة	2
2	الكوادر البشرية	4.09	0.54	81.80%	مرتفعة	3
3	قواعد البيانات	4.19	0.54	83.80%	مرتفعة	1
4	رقمنة العمليات	3.86	0.73	77.20%	مرتفعة	4

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحول الرقمي	الرتبة
	متوسط متغير التحول الرقمي	4.07	0.51	81.40%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (1-8) أن مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور "التحول الرقمي" (4.06)، وأهمية نسبية (81.40%) وانحراف معياري (0.51)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة كان (مرتفعاً). ويُعزى ذلك إلى إدراك البنوك الإسلامية محل الدراسة أن التحول الرقمي أصبح من الضروريات لكافة البنوك التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين لها، خاصة في ظل الظروف والتحديات المحلية والدولية، إذ أصبحت شرطاً ضرورياً من شروط نجاح أي مؤسسة بشكل عام والبنوك بشكل خاص، والارتقاء بأدائها من خلال تطبيق أفضل توظيف للتقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة في مجال النظم الذكية، مثل أدوات تحليل البيانات، وتطبيقات الأجهزة المحمولة، ومنصات الاتصال وغيرها، لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتحسين العمليات الداخلية، إضافة إلى إسهامها في تمكين البنوك من تحسين أداء مواردها البشرية وتحقيق تقدم ملحوظ في مستويات عملها، بفضل الأدوات الرقمية التي تتيح لها الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة أكثر تطوراً في إدارة ممارسات الموارد البشرية، فمن خلال استخدام هذه الأدوات، يمكن تحسين عمليات تصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، بالإضافة

إلى تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير التي تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف البنك. كما يتضح من الجدول (1-8) أن جميع أبعاد التحول الرقمي متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد قواعد البيانات بمتوسط حسابي (4.19) وأهمية نسبية (83.80%)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الثانية بعد التقنيات بمتوسط حسابي (4.13) وأهمية نسبية (82.60%)، وانحراف معياري (0.58)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الكوادر البشرية بمتوسط حسابي (4.09) وأهمية نسبية (81.80%)، وانحراف معياري (0.54)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد رقمنة العمليات بمتوسط حسابي (3.86) وأهمية نسبية (77.20%)، وانحراف معياري (0.73). ولمعرفة مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك كما يأتي: ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن البنوك الإسلامية اليمنية بأمانة العاصمة تُظهر اهتماماً مرتفعاً برقمنة العمليات، حيث تسهم رقمنة عمليات البنك في تحسين كفاءة العمل وخفض التكاليف، ويتم تبادل المعلومات داخل البنك رقمياً بين الإدارات المختلفة، كما تعتمد البنوك على دورات مستندية إلكترونية لجميع عملياتها الداخلية، وعلى دورات مستندية إلكترونية لجميع عملياته الخارجية، وتقدم كافة خدماتها للعملاء إلكترونياً، إضافة إلى أنه تدار

لأبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

لمعرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في البنوك الإسلامية محل الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (1-9).

جدول (1-9) نتائج التحليل الوصفي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	التوظيف	3.87	0.72	77.40%	مرتفعة	2
2	التدريب	4.02	0.56	80.40%	مرتفعة	1
3	تقييم الأداء	3.77	0.75	75.40%	مرتفعة	3
4	التعويضات	3.57	0.94	71.40%	مرتفعة	4
متوسط متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية		3.81	0.65	76.20%	مرتفعة	

في المرتبة الثالثة بُد (تقييم الأداء) بمتوسط (3.77) وأهمية نسبية (75.40%)، وانحراف معياري (0.75)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُد (التعويضات) بمتوسط (3.57) وأهمية نسبية (71.40%)، وانحراف معياري (0.94).

ولمعرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، بحسب فقرات كل بُد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن البنوك الإسلامية اليمنية بأمانة العاصمة تحرص حرصاً مرتفعاً بالتعويضات، حيث تمنح التعويضات بناءً على أداء العاملين وتقييمهم السنوي، وتطبق نظاماً عادلاً للأجور يتناسب مع مؤهلات وخبرات الموظفين، وتوفر حوافز ومكافآت تشجع العاملين

كل العمليات المصرفية في البنك عبر منصات إلكترونية. بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة كان مرتفعاً بجميع أبعاده، ولذلك يمكن القول: إن الهدف الفرعي الأول للدراسة قد تم تحقيقه. كما يمكن القول: إن التساؤل الفرعي الأول للدراسة قد تمت الإجابة عن التحليل الوصفي

يتضح من الجدول (1-9) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية" (3.81)، وأهمية نسبية (76.20%) وانحراف معياري (0.65)، وهذه الدرجة تُظهر بأن اهتمام البنوك بتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً.

كما يتضح من الجدول (1-9) أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حصلت على درجة موافقة مرتفعة، وقد جاء بُد (التدريب) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02) وأهمية نسبية (80.40%)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الثانية بُد (التوظيف) بمتوسط (3.87) وأهمية نسبية (77.40%)، وانحراف معياري (0.72)، فيما جاء

(VIF)، وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يُمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (3)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.20)، (Hair et al., 2014) والجدول (10-1) يوضح ذلك.

على تحسين الأداء، كما تراعي مستويات المعيشة عند وضع سياسات الأجور، وتطبق نظام عادلاً للحوافز على جميع الموظفين.

اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك):

للتأكد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين

جدول (10-1) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF	Tolerance	
معامل تضخم التباين	نسبة التفاوت	
2.830	0.353	التقنيات
2.404	0.416	الكوادر البشرية
1.852	0.540	قواعد البيانات
2.052	0.487	رقمنة العمليات

ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى هذا الأساس تم اختبار الفرضيات كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء.

ولاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (11-1).

يتضح من الجدول (10-1) عدم وجود مشكلة في التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (0.540)، وهي أكبر من (0.2)، كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (1.852)، وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (3)، وبالتالي نثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، أي: لا يوجد تداخل بين أبعاد (التحول الرقمي) في تأثيرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي نثبت

جدول (1- 11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

R	R ²	اختبار F	Sig.F	الانحدار β	اختبار T	Sig.T
معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة		T	مستوى الدلالة
0.652	0.425	143.929	0.000	0.833	11.997	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1- 11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن التحول الرقمي بشكل عام يفسر ما نسبته (0.425) من التغيرات الحاصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة، ما يشير إلى أن (42.50%) من مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك ناتج عن ممارستها للتحول الرقمي، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.833)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة إلى زيادة بمقدار (83.30%) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (143.929) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء.

4-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (1-12) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل المعدل التحديد $Adjusted R^2$	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.714	0.510	0.499	الانحدار	41.660	4	10.415	49.888
				البواقي	40.083	192	0.209	
				المجموع	81.744	196		
								*0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

تعني أن (49%) من التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية تعود لعوامل أخرى غير التحول الرقمي، لم يتم الإشارة إليها في النموذج، كما أن قيمة (F) التي بلغت (49.888)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يؤكد أن النموذج ذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

والجدول (1-13) يوضح التفاصيل حول أثر المتغيرات المستقلة (التقنيات، الكوادر البشرية، قواعد البيانات، رقمنة العمليات) في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، كما يأتي:

من الجدول (1-12) يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد التحول الرقمي (التقنيات، الكوادر البشرية، قواعد البيانات، رقمنة العمليات)، وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (0.714)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.529)، تعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، حيث تفسير (51%) من مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء، وهذه النتيجة

جدول (1-13) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.	0.187	1.979	*0.049
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.	0.354	3.763	*0.000
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.	0.212	2.550	*0.012
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.	0.405	6.285	*0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتقنيات في البنوك الإسلامية اليمنية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (18.70%) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1-13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.187)، وكانت قيمة T (1.979) دالة إحصائياً عند مستوى

للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1-13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوارر البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.354) وكانت قيمة T (3.763) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) ما يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالكوارر البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (35.40%) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوارر البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1-13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.212) وكانت قيمة T (2.550) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ما يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بقواعد البيانات في البنوك الإسلامية اليمنية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (21.20%) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات

في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1-13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرقمنة العمليات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.405)، وكانت قيمة T (6.285) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام برقمنة العمليات في البنوك الإسلامية اليمنية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (40.50%) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

بناءً على ما سبق وبَعْد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول: إن الهدف الرئيس للدراسة قد تم تحقيقه.

4-2-4- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة المبحوثين حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البنك).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى

أ- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، تعزى للمتغير (النوع) كما في الجدول (1) - 14).

جدول (1-14) نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير النوع

المحور	الذكور			الإناث			T-Test	
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة عند 0.05
التحول الرقمي	137	4.16	0.47	60	3.86	0.54	3.794	*0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	137	3.91	0.58	60	3.53	0.74	3.536	*0.001

الإسلامية اليمنية، ولصالح الذكور، إلى أن الذكور قد يكونون أكثر دراية من النساء، بموضوع التحول الرقمي

ب- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي جاءت نظرتهم مختلفة التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البنك) تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

يتضح من الجدول (1-14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (النوع)، وقد ظهرت الفروق لصالح الذكور. ويمكن تفسير وجود اختلاف بين النوعين (ذكور، وإناث) حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك

اليمنية تُعزى للمتغير (العمر) والنتائج كما في الجدول (1-15).

جدول (1-15) الفروق في آراء العينة حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
التحول الرقمي	أقل من 30 عاماً	11	3.88	0.61	2.942	*0.034
	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	81	3.98	0.49		
	من 40 إلى أقل من 50 عاماً	83	4.13	0.47		
	50 عاماً فأكثر	22	4.26	0.58		
	الإجمالي	197	4.07	0.51		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أقل من 30 عاماً	11	4.10	0.33	1.964	0.121
	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	81	3.70	0.64		
	من 40 إلى أقل من 50 عاماً	83	3.83	0.61		
	50 عاماً فأكثر	22	3.95	0.85		
	الإجمالي	197	3.81	0.65		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

ومقاربة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة.

ويوضح الجدول (1-15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (التحول الرقمي)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (العمر).

ولمعرفة تفاصيل هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق ممكن (LSD) للفروق البعدية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (1-15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (العمر).

ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة - بغض النظر عن أعمارهم - يمارسون أعمالهم في بيئات تنظيمية متقاربة؛ لذا كانت آراؤهم متجانسة

جدول (1-16) نتائج اختبار (LSD) للفروق في آراء العينة حسب العمر

العمر	المتوسط	أقل من 30 عام	من 30 إلى أقل من 40 عام	من 40 إلى أقل من 50 عام	50 عاما فأكثر
أقل من 30 عام	3.88		0.541	0.116	*0.041
من 30 إلى أقل من 40 عام	3.98	0.541		*0.049	*0.020
من 40 إلى أقل من 50 عام	4.13	0.116	*0.049		0.290
50 عاما فأكثر	4.26	*0.041	*0.020	0.290	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

وجود فروق ولصالح فئة العمر الأعلى بأن هذه الفئة قد تكون أكثر دراية ومعرفة بحكم خبرتها الطويلة، وبالتالي جاءت نظرتهم مختلفة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول (1-16).

يتضح من الجدول رقم (1-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير العمر، حيث ظهرت الفروق بين فئة العمر (50 عاما فأكثر)، وكل من فئة العمر (أقل من 30 عام)، وفئة (من 30 إلى أقل من 40 عام) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ولصالح فئة العمر (50 عاما فأكثر)؛ لأنها حصلت على متوسط حسابي أعلى من من الفئتين. كما ظهرت الفروق بين فئة العمر (من 30 إلى أقل من 40 عام)، وفئة العمر (من 40 إلى أقل من 50 عام) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ولصالح فئة العمر (من 40 إلى أقل من 50 عام)؛ لأنها حصلت على متوسط حسابي أعلى. ويمكن تفسير

جدول (1-17) الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
التحول الرقمي	دكتوراه	4	4.19	0.54	1.391	0.247
	ماجستير	38	4.19	0.53		
	بكالوريوس	140	4.05	0.49		
	ثانوية عامة وما دون	15	3.90	0.55		

		0.51	4.07	197	الإجمالي	
		0.71	4.31	4	دكتوراه	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		0.67	3.88	38	ماجستير	
		0.58	3.83	140	بكالوريوس	
		0.86	3.23	15	ثانوية عامة وما دون	
		0.65	3.81	197	الإجمالي	
	5.322					
	*0.002					

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

يدركون مستوى التحول الرقمي، بغض النظر عن مؤهلاتهم، وهذا جعل آراءهم أكثر تجانساً وتقارباً. ويوضح الجدول (1-17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ولمعرفة تفاصيل هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق ممكن (LSD) للفروق البعدية وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (1-17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (التحول الرقمي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويعزو الباحث عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية، إلى أن المؤهلات العلمية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية اليمنية، وهذا جعل العاملين في البنوك

جدول (1-18) نتائج اختبار (LSD) للفروق في آراء العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية عامة وما دون
دكتوراه	4.31		0.189	0.132	*0.002
ماجستير	3.88	0.189		0.685	*0.001
بكالوريوس	3.83	0.132	0.685		*0.001
ثانوية عامة وما دون	3.23	*0.002	*0.001	*0.001	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

لمحوري (التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات الباحثين حسب المسمى الوظيفي حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، بأن المستويات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة، كونهم يمارسون أعمالهم في بيئة رقمية وممارسات إدارة موارد بشرية واحدة، ما جعل إدراكهم متوافق حولها.

هـ- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخدمة: استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة)، والنتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في

يتضح من الجدول رقم (1-18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت الفروق بين فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة وما دون) وكل من فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) وفئة (ماجستير)، وفئة (بكالوريوس)، عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دكتوراه)؛ لأنها حصلت على متوسط حسابي أعلى من بقية الفئات. كما يظهر أن فئة (ثانوية عامة وما دون) كانت الأقل موافقة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس قد يكونون أكثر معرفة ودراية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، بينما قد كون حملة المؤهل العلمي ثانوية عامة وما دون أقل معرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وبالتالي تباينت وجهات نظرهم.

د- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية

و- نتائج اختبار الفروق حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير اسم البنك:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية تُعزى للمتغير (اسم البنك) والنتائج.

ولمعرفة تفاصيل هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق ممكن (LSD) للفروق البعدية وكانت النتائج على النحو الآتي

جدول (19-1) نتائج اختبار (LSD) للفروق في آراء العينة حسب اسم البنك

اسم البنك	المتوسط	البحرين الشامل	التضامن	سبأ	الإسلامي
التحول الرقمي	بنك البحرين الشامل	4.03		0.034	0.243
	بنك التضامن	4.21	0.034		0.355
	بنك سبأ الإسلامي	4.14	0.243	0.355	
	البنك الإسلامي اليمني	3.45	0.000	0.000	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بنك البحرين الشامل	3.89		0.282	0.596
	بنك التضامن	3.77	0.282		0.098
	بنك سبأ الإسلامي	3.95	0.596	0.098	
	البنك الإسلامي اليمني	3.25	0.000	0.001	0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

يتضح من الجدول رقم (19-1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية محل الدراسة تعزى لمتغير اسم البنك، حيث ظهرت الفروق بين فئة اسم البنك (البنك الإسلامي اليمني) وكل من فئة اسم البنك (بنك البحرين الشامل الإسلامي)، وفئة (بنك التضامن)، وفئة (بنك سبأ الإسلامي)، عند

مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ولصالح فئة اسم البنك (بنك التضامن)؛ لأنها حصلت على متوسط حسابي أعلى من بقية الفئات. كما ظهرت الفروق بين فئة اسم البنك (بنك التضامن) وفئة اسم البنك (بنك البحرين الشامل الإسلامي) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ولصالح فئة اسم البنك (بنك التضامن). وتوضح النتائج أن البنك الإسلامي اليمني كان الأقل تحقيقاً للتحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية تم الخروج بالاستنتاجات التالية:

1- بينت نتائج التحليل أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء كان بمستوى متميز. وهذا يُشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية عالية في البنوك محل الدراسة؛ مما يدل على اهتمام البنوك بالتحول الرقمي ومواكبة أنظمتها.

2- تبدي البنوك الإسلامية محل الدراسة اهتماماً بدرجة تحقق عالية بالتقنيات الرقمية، حيث تستخدم التقنيات الحديثة متعددة الأغراض لإنجاز أعمالها، بالسرعة والوقت المحدد، وتتوافق التقنيات التي تستخدمها البنوك مع متطلبات العمل المصرفي، وتساهم هذه التقنيات في حل مشكلات العمل، وفي تعزيز قدرة البنوك على الابتكار، إضافة إلى ذلك يتم تحديث التقنيات باستمرار بما يتناسب مع حاجة العمل في البنك.

3- تهتم البنوك الإسلامية محل الدراسة اهتماماً متميزاً بالكوادر البشرية، حيث توظف كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التكيف على استخدام التقنيات الحديثة، وتتوفر لدى العاملين في البنوك مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، ويستخدم العاملون التقنيات الحديثة للقيام بالأنشطة الداخلية في البنك، كما توفر البنوك برامج تدريبية لتطوير المهارات التقنية للعاملين.

4- تهتم البنوك الإسلامية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بقواعد البيانات، من خلال حرصها على دقة

الموارد البشرية، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام البنك بها.

• وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أظهرت نتائج الدراسة:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء تعزى لمتغيري (النوع، اسم البنك).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ووجود فروق حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول التحول الرقمي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء تعزى لمتغير (العمر)، وعدم وجود فروق حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير (العمر).

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يمكن القول: إن الهدف الفرعي السابع للدراسة قد تم تحقيقه. كما يمكن القول: إن التساؤل الرئيس الثاني للدراسة قد تمت الإجابة عنه.

ثانياً : التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية تم الخروج بالتوصيات التالية:

1- ضرورة تجهيز وتطوير البنية التحتية لمواكبة التحول الرقمي من قبل البنوك الإسلامية اليمنية بشكل شامل، وتعزيز هذا الاهتمام من خلال وضع خطط واضحة لضمان تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

2- التركيز على تنمية وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة في البنوك الإسلامية اليمنية، من خلال توفير برامج تدريبية تهدف إلى تسهيل التكيف السريع مع التحولات الرقمية، بالإضافة إلى تعزيز الوعي الرقمي على جميع المستويات.

3- تهيئة المناخ العام لممارسة البنوك الإسلامية اليمنية أعمالها المصرفية رقمياً، وتبني عمليات التحول الرقمي في اليمن للاستغناء عن الأعمال الورقية كخطوة متقدمة في بيئة العمل المصرفي.

4- الاستمرار في الاهتمام بالتقنيات من قبل البنوك الإسلامية، عن طريق تطويرها وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع احتياجات العمل.

5- التركيز على تنمية وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة في البنوك الإسلامية اليمنية، من خلال توفير برامج تدريبية تهدف إلى تسهيل التكيف السريع مع التحولات الرقمية، بالإضافة إلى تعزيز الوعي الرقمي على جميع المستويات.

6- ضرورة الحرص من قبل البنوك الإسلامية على وضع خطط تدريبية لتطوير الكادر البشري لتنفيذ بعدها الرقمي.

البيانات عند تخزينها لتجنب الأخطاء، وتوفيرها لأنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المخزنة، وإمكانية استرجاع البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها بسهولة، كما تُسهم البيانات المتوفرة في البنك في تقديم خدمات مميزة للعملاء، إضافة إلى أن قواعد البيانات توفر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، وتحديث البنوك قواعد البيانات بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحديثة.

5- تُظهر البنوك الإسلامية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً رقمياً بالعمليات، حيث تسهم رقمته عمليات البنك في تحسين كفاءة العمل وخفض التكاليف، ويتم تبادل المعلومات داخل البنك رقمياً بين الإدارات المختلفة، كما تعتمد البنوك على دورات مستندية إلكترونية لجميع عملياتها الداخلية، وعلى دورات مستندية إلكترونية لجميع عملياتها الخارجية، وتقدم كافة خدماتها للعملاء إلكترونياً.

6- إن مستوى اهتمام البنوك الإسلامية محل الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) كان مرتفعاً.

7- تبدي البنوك الإسلامية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالتوظيف، حيث تعتمد على التوظيف الداخلي بناءً على معايير الجدارة والكفاءة، وتحرص على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، كما تطبق معايير عادلة لاختيار الكفاءات للوظائف الشاغرة، وتستخدم أساليب إلكترونية حديثة لاستقطاب الكوادر البشرية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] الأحمدى، بندر. عمر. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،
- [2] البار، عدنان، والمرحبي، خالد. (2018): التحول الرقمي كيف ولماذا. جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى. السعودية. من <https://www.cupx4j/pw.u://2https>
- [3] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2015)، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- [4] الحبشي، جمال عبد العزيز (2021)، "أثر التحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية"، [رسالة ماجستير- غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- [5] العسيري، خلفان محمد (2022)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان"، جامعة الشرقية 2022. للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والستون.
- [6] الدكاش، مهند عبد المنعم (2021)، "دور الرقمنة في تطوير عمل الأقسام الشرعية في البنوك الإسلامية" ورقة مقدمة للندوة العلمية الأولى للاقتصاد الإسلامي بعنوان: المعاملات الرقمية وتطبيقها في الاقتصاد الإسلامي.
- [7] حمزة، توفيق عبد الرحمن (2022)، "إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المستقبل الجمهورية اليمنية.
- [8] شحادة، مها (2022)، "تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث

- تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، مج2، ع1
- [9] عاشور، مرزوق (2020)، "تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- [10] عقلان، حمود عبدالله صالح (2020). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية اليمنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- [11] عقيلي، عمر وصفي (2015)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع. 496
- [12] مهدي، عمر (2022)، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل. المجلد 11، العدد 1 (31 مارس/آذار 2022)،

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2019). Enhancing loyalty: When improving consumer satisfaction and delight matters. *Journal of Business Research*, 94, 18-27.
- [2] Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13-16.
- [3] Al-Zahrani, A. A. (2023). Home schooling: It's justifications and importance of its application applying it in Saudi Arabia in light of Islamic Educational Principles. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(21), 61 – 78. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R290123>.
- [4] Berghaus, Sabine & Back, Andrea (2016), "Stages in Digital Business Transformation: Result of an Empirical Maturity Study" MCIS 2016 Proceedings.
- [5] Berghaus, Sabine & Back, Andrea (2016), "Stages in Digital Business Transformation: Result of an Empirical Maturity Study" MCIS 2016 Proceedings.
- [6] CambridgeDictionary, official website, <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/h>

- ed.). Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- [14] Gladmore C., Takudzwa. C. Maradze, Nyoni T. (2020), "The Impact of digital Banking on the Performance of Commercial Banks".
- [15] Hair, J. F. (2014). Multivariate data analysis (7th ed). London: Pearson Education Limited.
- [16] Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.
- [17] Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019) "Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review" In 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO).
- [18] Marko, S., & Erik, M. (2019). A Concise Guide to Market Research The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics.
- [19] Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021), "Digital transformation and customer value creation in Made in
- [20] Xue, Y., Zhao, S & .Tan, J.(2022) Digital transformation of manufacturing institutions: An empirical study on the relationships between digital transformation, boundary expansion, and sustainable human resource management practices. Journal of Cleaner Production, 335, 130327
- uman-resource-management, Consulted on: 20/05/2022, 00:08.
- [7] Cherif, Fatma. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 40 No. 47/48, pp. 529-541.
- [8] Civelek, M. E. (2018). Essentials of Structural Equation Modeling. Lincoln, Nebraska: Zea Books.
- [9] Cozza, M. m (2020), "The impact of digitization on employee participation in providing banking services", Sweden.
- [10] Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
- [11] Diener F., Spacek M. (2021), "Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective", Sustainability.
- [12] Elrehail, Hamzah & Abuhjeeleh, Ibrahim Harazneh and Mohammad & Alzghoul, Amro & Alnajdawi, Sakher, & Ibrahim, Hussein M. Hussein. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus. European Journal of Management and Business Economics, Vol. 29 No. 22, 2020 pp.
- [13] Garson, D. (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models (3rd