

عنوان البحث /

دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيره على الموظفين في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

ريناد عبدربه قوماوي

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة نقلة نوعية في مسيرة التطور التقني، تجلت في تبني استراتيجيات التحول الرقمي التي شملت جميع القطاعات الحكومية والخاصة، انطلاقاً من رؤية المملكة 2030 الطموحة. تهدف هذه الرؤية إلى بناء مجتمع معرفي واقتصاد متجدد يواكب أحدث التطورات العالمية، معتمداً على الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، لتطوير بنية تحتية متقدمة تعزز من كفاءة المؤسسات وتسرع من وتيرة الإنجاز. ويُعد مجال إدارة الموارد البشرية من أبرز القطاعات التي شهدت هذه التحولات، حيث تحولت من إدارة تقليدية تعتمد على الروتين والإجراءات الورقية إلى نظام رقمي ذكي يدعم اتخاذ القرار ويعزز من تجربة الموظف.

لقد أثار اهتمامي هذا الموضوع كوني أعيش وأتابع هذه المرحلة الحيوية من التطور، وأشعر أن بيانات العمل الحديثة باتت تعكس واقعاً جديداً حيث تتداخل التقنية مع العنصر البشري بشكل متكامل. فالتقنيات الرقمية لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي والعمليات اليومية للموارد البشرية، مما يخلق فرصاً غير مسبوقة لتطوير الأداء وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية. في الوقت ذاته، تطرح هذه التحولات أسئلة حيوية حول مدى فعالية هذه الأنظمة الرقمية في تحقيق الأهداف المنشودة، وتأثيرها الحقيقي على رضى الموظفين وتحفيزهم، ومدى استعداد المؤسسات لاستثمار هذه الإمكانيات الرقمية بأفضل صورة.

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم هذا التحول الرقمي ليس فقط كعملية تقنية، بل كعامل محوري لإعادة تشكيل ثقافة العمل وأساليب الإدارة في المملكة. من خلال تحليل مدى استفادة المؤسسات السعودية من أدوات التحول الرقمي في تطوير الموارد البشرية، يُمكن رصد تأثير هذه الأدوات على الإنتاجية، جودة الأداء، والتفاعل الوظيفي، مما يُسهم في رسم خارطة طريق للمستقبل المهني الذي يطمح إليه الجميع. كما تسلط الدراسة الضوء على التحديات والمعوقات التي قد تواجه تبني هذه التكنولوجيا، وكيفية تجاوزها لضمان تكامل فعال بين العنصر البشري والرقمي.

إن هذا البحث يأخذ على عاتقه مهمة استكشاف العلاقة المعقدة بين التحول الرقمي والتطور الإداري في قطاع الموارد البشرية، مع التركيز على العامل البشري كمستفيد أساسي من هذه العملية. إذ لا يخفى أن نجاح أي نظام رقمي يعتمد بشكل رئيسي على التفاعل الإنساني معه، ومدى تقبل الموظفين لهذا التغيير، فضلاً عن تأثيره على رضاهم وحماستهم الوظيفية. لذلك، يسعى البحث إلى تقديم رؤية شاملة تساعد الباحثين وصناع القرار على فهم واقع التحول الرقمي في المملكة، وتقديم توصيات عملية تعزز من فعالية تطبيقاته.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت إدارات الموارد البشرية أمام تحديات مستمرة في كيفية توظيف التحول الرقمي بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وترتقي بكفاءة بيئة العمل. وقد جاءت هذه التحولات في المملكة العربية السعودية في سياق وطني طموح يتبنى الرقمنة كخيار استراتيجي، ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى تطوير أداء القطاعات ورفع كفاءتها من خلال الابتكار والتقنية.

ومن هنا بدأت المؤسسات السعودية، الحكومية منها والخاصة، باعتماد مجموعة من الأدوات الرقمية في إدارات الموارد البشرية، مثل أنظمة التوظيف الإلكترونية، تقييم الأداء الرقمي، والتحليلات الذكية المرتبطة بإدارة الكفاءات. إلا أن هذه المبادرات، رغم أهميتها، كشفت في بعض الحالات عن فجوة بين امتلاك هذه التقنيات وتفعيلها بالشكل الذي يُحدث فرقًا حقيقيًا في تجربة الموظف وتفاعله مع بيئة العمل.

ففي حين أن بعض المؤسسات نجحت في توظيف هذه الأنظمة لإحداث نقلة ملموسة في طرق الإدارة والتحفيز والتطوير، لا تزال مؤسسات أخرى تطبقها بصورة شكلية، دون تغيير حقيقي في جوهر العلاقة بين الإدارة والموظف. وهنا تظهر تساؤلات جوهرية: إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية؟ وهل انعكس ذلك بوضوح على أداء الموظفين ورضاهم؟ أم أن الكثير من المبادرات بقيت عند حدود الشكل دون أن تؤثر بعمق في واقع العمل؟

وتزداد أهمية هذه التساؤلات حين نُمعن النظر في العوامل التي تجعل بعض المؤسسات تنجح في تطبيق التحول الرقمي، بينما تواجه أخرى صعوبات رغم عملها ضمن ذات البيئة الوطنية. فهل تعود الفروقات إلى الثقافة التنظيمية؟ أم إلى مستوى التأهيل الرقمي للكوادر؟ أم إلى القيادة الإدارية نفسها؟

كل هذه الأسئلة تشكل جوهر مشكلة هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المملكة العربية السعودية، وقياس أثره الفعلي على أداء الموظف ورضاه وتفاعله داخل بيئة العمل الحديثة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعًا حيويًا يتقاطع مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية، التي تسعى من خلال رؤية 2030 إلى تعزيز التحول الرقمي، وتحقيق التميز المؤسسي عبر تفعيل دور التقنية في إدارة المورد البشري. ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، ومع تزايد اعتماد المؤسسات السعودية على الأنظمة الرقمية في إدارة شؤونها، أصبح من الضروري دراسة الأثر الحقيقي لهذه التحولات، خصوصًا على العنصر البشري الذي يُعد المحور الأساسي لأي تطوير إداري فعال.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل واقعي يعكس العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين، ورضاهم، وانتمائهم المؤسسي. ومن هنا، فهي تكتسب قيمتها من كونها لا تكتفي بتوصيف الظاهرة، بل تسعى لفهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بها داخل السياق السعودي المعاصر.

كما تسهم الدراسة في دعم صناع القرار من خلال تقديم مؤشرات وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسات، وتوجيه الجهود نحو تطوير سياسات رقمية تراعي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم. إضافة إلى ذلك، فهي تمثل إثراءً للأدبيات العربية، لاسيما وأن الربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المملكة لا يزال موضوعًا حديثًا نسبيًا ويحتاج إلى مزيد من التناول البحثي.

وعليه، فإن أهمية الدراسة تنعكس من خلال:

1. إبراز الدور الفعلي للتحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.
2. تحليل انعكاسات هذا التحول على الموظفين من حيث الأداء، الرضا، والانتماء الوظيفي.
3. دعم صناع القرار بمعلومات دقيقة تساعد على اتخاذ خطوات عملية لتحسين بيئة العمل.
4. المساهمة في سد الفجوة الأكاديمية في هذا المجال، من خلال ربط النظرية بالتطبيق في الواقع السعودي.

أهداف الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابةً للتحوّلات المتسارعة في بيئة العمل السعودية، والتي أصبحت تتطلب تبني حلول رقمية مبتكرة في مختلف مجالات الإدارة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق، تهدف الدراسة إلى تحليل واقع التحوّل الرقمي وتقييم مدى تأثيره على تطوير الأداء المؤسسي، وخصوصاً تجربة الموظف داخل بيئات العمل السعودية.

كما تسعى الدراسة إلى بناء إطار معرفي شامل حول التحوّل الرقمي من منظور إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من الأسس النظرية وحتى التحديات الميدانية، مما يمكن الباحثين وصنّاع القرار من اتخاذ خطوات مدروسة ومستندة إلى بيانات علمية.

وتتلخص الأهداف الرئيسة للدراسة في ما يلي:

1. تحليل مفهوم التحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتحديد أبعاده النظرية والعملية، مع تسليط الضوء على ما يعنيه هذا المفهوم داخل السياق السعودي، ومدى اختلافه عن التجارب العالمية في ضوء خصوصية الثقافة المؤسسية المحلية.
2. التعرف على الأساليب، النماذج، والتقنيات الرقمية المستخدمة حالياً في المؤسسات السعودية ضمن إدارات الموارد البشرية، سواء في عمليات التوظيف، التقييم، التدريب، أو التواصل الإداري، وذلك في كلّ من القطاعين العام والخاص.
3. استكشاف الأثر الفعلي للتحوّل الرقمي على الموظفين، من خلال قياس مؤشرات محددة مثل: مستوى الأداء، درجة الرضا الوظيفي، جودة التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية، ومدى شعور الموظف بالانتماء والتحفيز في بيئة رقمية.
4. رصد وتحليل التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق التحوّل الرقمي، سواء كانت ناتجة عن ضعف البنية التحتية التقنية، أو مقاومة التغيير من الموظفين، أو غياب الدعم القيادي، أو غموض في السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالتحوّل.
5. تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج ميدانية، تساهم في دعم متخذي القرار في المؤسسات السعودية على وضع سياسات رقمية فعّالة ومستدامة، تعزز من كفاءة العمل، وجودة الحياة الوظيفية، وتحقق أهداف التحوّل الوطني المرتبط برؤية المملكة 2030.

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتمحور حول فهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ومدى انعكاس ذلك على الموظف داخل بيئة العمل السعودية، وهو:

ما دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة، وما مدى تأثيره على أداء ورضا الموظفين في المملكة العربية السعودية؟

ومن هذا التساؤل المركزي تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي:

1. ما مفهوم التحول الرقمي وما أبعاده الإدارية والتقنية داخل مجال إدارة الموارد البشرية؟
2. كيف تطبق المؤسسات السعودية التحول الرقمي فعلياً في إدارات الموارد البشرية؟ وما أهم الأساليب والأدوات المستخدمة؟
3. ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموظفين، وإنتاجيتهم، وانخراطهم في بيئة العمل؟
4. ما درجة رضا الموظفين عن استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات الإدارية اليومية؟ وهل يشعرون بتحسن في تجربتهم الوظيفية؟
5. ما التحديات أو المعوقات التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق التحول الرقمي؟ سواء من ناحية البنية التحتية، أو الثقافة التنظيمية، أو نقص المهارات.
6. هل تختلف نتائج التحول الرقمي بين القطاعات المختلفة (العام مقابل الخاص)؟ وما العوامل التي تساهم في إنجاح هذا التحول في بعض المؤسسات وفشله في أخرى؟
7. كيف يمكن للمؤسسات السعودية تعزيز فاعلية التحول الرقمي؟ وما التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين أثره على إدارة الموارد البشرية والموظفين؟

فروض الدراسة:

بناءً على الإشكالية المطروحة وتساؤلات الدراسة المحورية، جاءت هذه الفروض كمحاولة منهجية لتوجيه التحليل والتحقق من العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين ومستوى رضاهم داخل بيئات العمل السعودية. وتعكس هذه الفروض توجه الدراسة نحو اختبار علاقات متعددة الأبعاد، تربط بين التقنية، والإدارة، والسلوك البشري، ضمن إطار إداري معاصر يتأثر سريعاً بتطورات التحول الرقمي.

وقد تم صياغة هذه الفروض بناءً على نتائج دراسات سابقة، وتحليل بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، ومراعاة لطبيعة التغيرات التنظيمية التي تفرضها التقنية الحديثة. وتتمثل الفروض الرئيسة للدراسة فيما يلي:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

يشير هذا الفرض إلى أن تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على كفاءة هذه الإدارة، من خلال تسريع الإجراءات وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء.

2. يسهم استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين مستوى إنتاجيتهم وجودة أدائهم.

حيث يُفترض أن توفر التكنولوجيا أدوات فعالة تسهل العمل، وتدعم اتخاذ القرار، وتمنح الموظف مزيداً من الاستقلالية والوضوح في المهام، مما ينعكس على الأداء العام.

3. كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، ارتفع معه مستوى رضا الموظفين وتفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل الرقمية.

يقوم هذا الفرض على أن التحول الرقمي يُحسن بيئة العمل الداخلية، ويُشعر الموظفين بالانتماء لعصر حديث يدعم راحتهم ويُقلل من الإجراءات التقليدية المرهقة.

4. تؤدي ممارسات التحول الرقمي المُخططة والمبنية على استراتيجية واضحة إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل يفوق الممارسات العشوائية أو غير المنظمة.

ويعكس هذا الفرض أهمية وجود رؤية قيادية واضحة في تطبيق التحول الرقمي، وأن مجرد استخدام التقنية دون تخطيط لا يؤدي بالضرورة إلى تحسينات ملموسة.

5. تواجه المؤسسات السعودية تحديات متعددة – تنظيمية، وثقافية، وتقنية – تُعيق أحياناً الاستفادة المثلى من فرص التحول الرقمي.

حيث يطرح الفرض فرضية معاكسة تؤكد أن هناك معوقات داخلية وخارجية قد تُقلل من فاعلية التحول الرقمي رغم توفر الإمكانيات التكنولوجية.

6. تختلف نتائج تطبيق التحول الرقمي من مؤسسة لأخرى، وذلك تبعاً لمستوى الجاهزية التقنية، وكفاءة العاملين، ومدى دعم الإدارة العليا للمبادرات الرقمية.

وهذا الفرض يعكس الطابع التبايني بين المؤسسات، ويؤكد أن النجاح في التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الأدوات، بل على البيئة المؤسسية الكلية.

تُشكل هذه الفروض الإطار التجريبي الذي سَتُبْنى عليه عمليات التحليل الإحصائي لاحقاً، حيث سيتم اختبارها في الميدان عبر البيانات المستخرجة من عينة الدراسة، وذلك باستخدام أدوات التحليل الكمي المناسبة. كما تهدف الدراسة إلى التحقق من مدى صحة هذه الفروض من عدمها، واستنتاج التوصيات التي تُسهم في دعم صُناع القرار في تطوير ممارسات الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة تناميًا ملحوظًا في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الموارد البشرية، حيث تباينت توجهات الباحثين ونتائجهم وفقًا للسياقات الجغرافية والتنظيمية التي أجريت فيها تلك الأبحاث. فقد ركزت بعض الدراسات على تحسين كفاءة العمليات الإدارية، بينما سلطت أخرى الضوء على التحديات المرتبطة بتأهيل العنصر البشري، وتوفير البنية التحتية، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التفاعل مع المتغيرات الرقمية.

فعلى المستوى المحلي، أشارت عدة دراسات سعودية إلى وجود تحسن واضح في سرعة الإنجاز وكفاءة العمليات داخل إدارات الموارد البشرية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية. إلا أنها أيضًا نهت إلى وجود تحديات في جانب التدريب، والتكيف المؤسسي، وغياب الاستراتيجيات المتكاملة لدى بعض الجهات. أما على الصعيد العربي، فبرزت إشكالية مقاومة التغيير، والحاجة لتطوير ثقافة تنظيمية تستوعب التحول الرقمي. بينما شددت دراسات دولية على ضرورة دمج التحول التقني مع تطوير مستمر للكوادر البشرية، وإيجاد توازن بين التكنولوجيا والطابع الإنساني في الإدارة.

فيما يلي أبرز الدراسات التي تم الرجوع إليها والاستفادة منها في تشكيل الخلفية العلمية لهذا البحث:

- دراسة العتيبي (2021): بعنوان "أثر تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الموظف في القطاع الحكومي السعودي"، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين كفاءة الموظف، إلا أنها رصدت بعض المعوقات، خاصة في ما يتعلق بضعف التدريب وضعف ثقافة التغيير داخل بعض الجهات.
- دراسة المطيري وآخرون (2022): تناولت دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية للموارد البشرية، وخلصت إلى أن اعتماد الأنظمة الذكية يعزز من عدالة وكفاءة القرارات، ولكنه يتطلب استعدادًا تنظيميًا وثقافيًا لتقبل التغيير.
- Smith & Johnson (2020) دراسة عالمية بعنوان "Digital HR Transformation and Employee Productivity"، أكدت أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء إذا ما اقترن ببرامج تدريب فعالة، ودعم إداري مستمر، وثقافة عمل مرنة.
- دراسة سارة الأحمد (2023): ركزت على التحول الرقمي في الشركات الناشئة السعودية، وأظهرت أن تلك المؤسسات - بحكم نشأتها الرقمية - كانت أكثر قدرة على دمج التقنيات في إداراتها، وتحقيق نتائج أسرع مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

رغم القيمة العلمية الكبيرة لتلك الدراسات، إلا أن معظمها تناول التحول الرقمي بشكل عام، أو ركّز على أحد الجوانب الجزئية المرتبطة به. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم معالجة شاملة تركز على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على الموظفين في المملكة العربية السعودية، مستفيدة من الجهود السابقة، ولكن منطلقة من خصوصية المرحلة التي تمر بها المملكة، وما تفرضه من تحولات متسارعة على مستوى العمل المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النظريات والأطر الفكرية الحديثة في مجالي الإدارة وإدارة الموارد البشرية، والتي تشكل أساسًا علميًا لفهم العلاقة المعقدة بين التحول الرقمي وتطوير منظومة العمل داخل المؤسسات. هذه الأطر لا تكتفي بشرح المبادئ العامة، بل تُسهم في تفكيك عناصر الظاهرة المدروسة، وشرح كيفية تفاعل الإنسان مع التقنية داخل بيئات تنظيمية متنوعة، خصوصًا في سياق يتغير بوتيرة متسارعة مثل المملكة العربية السعودية.

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تفترض هذه النظرية أن الموظف ليس مجرد أداة تنفيذ، بل يمثل استثمارًا طويل الأمد للمؤسسة، يُعزز من قيمتها السوقية وقدرتها التنافسية. في سياق التحول الرقمي، تؤكد هذه النظرية أن امتلاك التكنولوجيا وحده لا يكفي، بل لا بد من تمكين الأفراد من استخدامها بكفاءة، عبر التدريب والتطوير المستمر، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الوظيفي.

2. نظرية الأنظمة (Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتفاعل أجزاؤها بشكل ديناميكي. أي أن أي تغيير في عنصر معين – كإدخال نظم رقمية في الموارد البشرية – لا بد أن يؤثر في بقية النظام، سواء من حيث الهيكل الإداري، أو نمط العلاقات بين الأفراد، أو حتى ثقافة العمل. من هذا المنظور، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق إلا عندما يكون جزءًا من استراتيجية شاملة تشمل التنسيق مع باقي الإدارات.

3. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

تهتم هذه النظرية بفهم كيف تتفاعل المؤسسات مع التغيرات الجوهرية، لا سيما التقنية منها. وهي تطرح أهمية إعداد الأفراد ذهنيًا وسلوكيًا لقبول التغيير، من خلال القيادة التحويلية، وبناء ثقافة مرنة، وتوفير موارد انتقالية كافية. في الدراسة، يُمكن توظيف هذه النظرية لتحليل الفجوة بين تبني الأدوات الرقمية وبين تحقيق نتائج فعلية على الأرض.

4. نظرية تبني الابتكار (Diffusion of Innovation Theory):

تُقدم هذه النظرية فهمًا لسلوك الأفراد والمؤسسات عند مواجهة تقنيات جديدة. فهي تميّز بين فئات متعددة من المتبنين (الرؤاد، المتأخرون، إلخ)، وتشرح كيف تلعب القيم الثقافية والدعم المؤسسي والتجربة التكنولوجية السابقة دورًا في نجاح أو تعثر التحول الرقمي. ضمن السياق السعودي، يمكن لهذه النظرية أن تساعد في تفسير التفاوت بين المؤسسات في مدى سرعة وفعالية تبني أنظمة رقمية حديثة.

5. نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب والأداء (Kirkpatrick Model):

يُستخدم هذا النموذج لقياس فعالية البرامج التدريبية والتحويلات المؤسسية عبر أربع مراحل متكاملة:

- رد الفعل: كيف استقبل الموظفون التقنية الجديدة؟
- التعلم: ما المهارات التي اكتسبوها؟
- السلوك: هل تغيرت طريقة أدائهم؟
- النتائج: هل تحسّن الأداء المؤسسي؟

هذا النموذج يوفر أداة عملية لقياس الأثر الحقيقي لأي مبادرة رقمية داخل الموارد البشرية، ويُسهّم في ربط التحول التكنولوجي بالأداء الفعلي.

من خلال هذه الأطر المتنوعة، تسعى الدراسة إلى بناء تصور شامل وموضوعي عن تفاعل التقنية مع العنصر البشري داخل المنظمات السعودية. كما تهدف إلى الاستفادة من هذه النظريات ليس فقط في تفسير الواقع، بل أيضاً في تقديم توصيات علمية تساعد على تجاوز العقبات، وتحقيق تكامل مستدام بين الرقمنة ومتطلبات الإدارة الحديثة

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المعتمدة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وخصوصًا في الدراسات الإدارية الحديثة، لما يتمتع به من مرونة عالية وقدرة على رصد الظواهر وتحليلها بدقة وموضوعية. ويتناسب هذا المنهج بوجه خاص مع طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وفهم تأثيره المتعدد الأبعاد على الموظفين داخل بيئة العمل السعودية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحث في ظروفها أو معطياتها، ومن ثم تحليلها من خلال أدوات علمية منهجية لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والممارسات العملية. وهو ما يعزز دقة التوصيات وإمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية على أرض الواقع.

وقد تم اختيار هذا المنهج بعناية لما يوفره من قدرة على الدمج بين الجوانب الكمية (من خلال البيانات الإحصائية) والنوعية (من خلال التفسيرات والتحليلات العميقة)، مما يُمكن الباحث من بناء تصور شامل ومتكامل حول ظاهرة التحول الرقمي في قطاع الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والوفاء بتساؤلاتها، سيتم تنفيذ مراحل المنهج الوصفي التحليلي وفق الخطوات التالية:

أولاً: جمع البيانات النظرية

تبدأ الدراسة بجمع معلومات نظرية ومفاهيمية من مصادر علمية موثوقة، بهدف بناء خلفية علمية رصينة تدعم تصميم الأداة وتفسير النتائج لاحقًا. ونُستقى هذه البيانات من:

- كتب أكاديمية حديثة في مجالات الإدارة، وتقنية المعلومات، والتحول الرقمي.
- مقالات علمية محكمة منشورة في دوريات عربية وعالمية.
- دراسات وأبحاث سابقة أجريت في بيئات عمل مشابهة أو في السياق السعودي ذاته.
- تقارير حكومية ومؤسسية ذات علاقة، مثل تقارير التحول الوطني، ورؤية المملكة 2030.

وسُراعى تنوع المصادر وتحديثها، مع التركيز على المعلومات التي تعالج العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، بما يساهم في بناء أُسس قوية لتحليل النتائج وتفسير الظواهر.

ثانيًا: تصميم أداة جمع البيانات – "الاستبيان"

بما أن طبيعة الدراسة تتطلب جمع بيانات من عدد كبير من الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة، فقد وقع الاختيار على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لسهولة توزيعه، وسرعة جمع البيانات من خلاله، وملاءمته لبيئة الدراسة الرقمية.

ويتميّز الاستبيان بأنه يُوفّر بيانات كميّة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، إلى جانب إمكانية تصميمه بأسلوب يراعي احتياجات الدراسة وعينة المشاركين.

ويتكوّن الاستبيان من ثلاثة أنواع من الأسئلة:

- أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس مستوى الاتفاق أو الرضا.
- أسئلة متعددة الخيارات لتحديد الممارسات والتفضيلات السائدة.
- أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بحرية.

ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس مجموعة من المحاور الأساسية، منها:

1. مدى تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية.
2. درجة رضا الموظفين عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء مهامهم اليومية.
3. تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمل، وجودة الأداء، وسرعة إنجاز المهام.
4. التحديات التي تواجه الموظفين في استخدام الأدوات والمنصات الرقمية.
5. مدى توافر التدريب والدعم الفني المرتبط باستخدام الأنظمة الرقمية.

وقد تم إعداد الاستبيان بعناية، مع مراعاة عدد من الضوابط البحثية، مثل: وضوح اللغة، الحياد في الصياغة، توافق الأسئلة مع البيئة الثقافية المحلية، وسهولة الفهم والتفاعل.

ثالثاً: اختيار العينة

تستهدف الدراسة عينة قصدية غير احتمالية من الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية والإدارات ذات العلاقة في مؤسسات سعودية متنوعة، تشمل:

- القطاع الحكومي (مثل الوزارات والهيئات).
- القطاع الخاص (شركات تجارية، صناعية، وخدمية).
- مؤسسات ذات تطبيقات رقمية متقدمة وأخرى لا تزال في مراحل التحول الأولية.

ويُراعى في اختيار العينة التنوّع في الجنس، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع العامل فيه، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر شمولية وموضوعية. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق تمثيل جيد لمختلف القطاعات والأنظمة الإدارية في المملكة.

رابعًا: تحليل البيانات إحصائيًا

بعد جمع البيانات، سيتم تنظيمها وتحليلها باستخدام برامج تحليل إحصائي مثل SPSS أو Excel، مع تطبيق أدوات تحليل مناسبة لطبيعة الأسئلة ونوع المتغيرات. وتشمل أساليب التحليل المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، بهدف وصف خصائص العينة وتوزيع الإجابات.
- التحليل الاستدلالي: لتحديد دلالة الفروق والارتباطات بين المتغيرات باستخدام اختبارات مثل:
 - اختبار (T) للمقارنة بين مجموعتين.
 - اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعة.
 - اختبار معامل الارتباط (Pearson) لاكتشاف العلاقة بين المتغيرات.

وسيُجرى كذلك اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الأداة داخليًا، والتأكد من مصداقية النتائج.

من خلال هذا الإطار المنهجي، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية تُمكن من فهم واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمملكة، ومدى انعكاسه على الموظف. كما تهدف إلى تقديم رؤية تحليلية تُسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية، بما يتماشى مع أهداف التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، وبما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وجودة بيئة العمل.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية، سيتم استخدام أداة بحثية رئيسية تتمثل في "الاستبيان"، والذي يُعد من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية، خاصة في مجالات الإدارة والموارد البشرية. ويأتي اختيار هذه الأداة بناءً على خصائصها التي تجعلها مناسبة جدًا لقياس الظواهر الاجتماعية والمهنية، بما في ذلك القضايا المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على أداء الموظفين في بيئات العمل السعودية.

تتميز أداة الاستبيان بقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، وتقديم صورة شاملة ومبنية على أرقام ومؤشرات قابلة للتحليل الإحصائي. كما تتيح هذه الأداة للباحث فهمًا أوسع لتوجهات الموظفين وآرائهم وتصوراتهم حول التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، مما يساهم في بناء قاعدة بيانات دقيقة يُمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج علمية موضوعية.

سيتم إعداد الاستبيان بصيغة إلكترونية، باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة تتيح توزيع الأسئلة بطريقة فعالة وأمنة، مع مراعاة خصوصية المشاركين وسرية إجاباتهم. وستُصاغ الأسئلة بلغة عربية فصحة واضحة وسهلة، مع التركيز على خلوها من الغموض أو التحيز، بهدف ضمان فهمها من قبل مختلف فئات العينة، مهما تباينت مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم التقنية.

يتضمن الاستبيان نوعين من الأسئلة:

- الأسئلة المغلقة: وتشمل أسئلة اختيار من متعدد، وأسئلة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة أو الرفض على عدد من العبارات المتعلقة بالتحول الرقمي. يهدف هذا النوع من الأسئلة إلى جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل.
- الأسئلة المفتوحة: وتُتيح للمشاركين فرصة التعبير الحر عن آرائهم وتجاربهم الشخصية، مما يمنح الدراسة بعدًا نوعيًا يعزز من عمق النتائج ويكشف عن الجوانب التي قد لا تظهر في الإجابات المغلقة.

ويغطي الاستبيان مجموعة من المحاور الجوهرية، من أبرزها:

- مدى تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.
- مدى رضا الموظفين عن النظم الرقمية والإجراءات الجديدة المرافقة لها.
- تأثير الأنظمة الرقمية على جودة الأداء، وتحقيق الأهداف، وتقليل الأخطاء، وتسريع عمليات الإنجاز.
- درجة تمكين الموظفين باستخدام هذه الأدوات، وتوافر التدريب والدعم الفني.
- الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء استخدام التقنية، سواء كانت مرتبطة بالبنية التحتية أو الثقافة التنظيمية أو نقص المهارات.

وسُيْرائى فى تصمىم الاستبىان عدد من المعايير البعثىة والعلمىة المهمة، مثل:

- الصدق والثبات: من خلال مراجعة الأسئلة وتحكمىها من قبل مختصىن فى المجال، لضمان ملاءمتها للأهداف البعثىة.
- الحىاد والموضوعىة: بالابتعاد عن أى إىحاءات ضمنية قد تؤثر على إجابات المشاركىن.
- الملاءمة الثقافىة: عبر صىاغة الأسئلة بما يعكس الخصوصىة الثقافىة والاجتماعىة للمجتمع السعودى.
- سهولة الفهم: لتسهىل المشاركة من قبل موظفىن من مختلف التخصصات والمستوىات الإدارىة.
- الاختبار المبدئى (التجربى): سىتم تنفيذ نسخة أولىة من الاستبىان على عىنة صغىرة، لتحلىل مدى وضوح الأسئلة وفاعلىة التصمىم، وتعديها قبل التوزىع النهائى على العىنة الكاملة.

كما سىُرافق الاستبىان خطاب تعرىفى يوضح للمشاركىن طبعىة البحث، وأهدافه، وحقوقهم كمشاركىن، مع التأكىد على سرىة بىاناتهم واستخدمها لأغراض علمىة فقط. ومن المؤمل أن يسهم هذا الاستبىان فى جمع بىانات دقىقة تعكس واقع المؤسسات السعودىة فى ظل التحول الرقمى، وتبرز مدى جاهزىتها البشرىة والتنظىمىة لمواكبة التغىىر.

استبيان بحثي بعنوان:

عزيز/تي الموظف/ة:

أنا ريناد عبدربه قوماوي، طالبة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن، أُجري دراسة أكاديمية بعنوان:

“دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية وتأثيره على الموظفين في المملكة العربية السعودية”

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية، وقياس أثر هذا التحول على أداء الموظفين ورضاهم داخل المؤسسات السعودية

أود التفضل منكم بالتعاون من خلال تعبئة هذا الاستبيان، والذي يُعد جزءاً أساسياً من متطلبات إنجاز الرسالة.

جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي والأكاديمي.

مشاركتكم محل تقدير عالٍ، وستساهم في إثراء نتائج هذه الدراسة بشكل كبير.

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

3. القطاع:

☐ حكومي ☐ خاص ☐ غير ربحي

4. الوظيفة الحالية:

☐ موظف موارد بشرية ☐ موظف إداري ☐ مدير قسم ☐ أخرى: _____

5. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنتين ☐ 2-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيًا: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

(1 = لا أوافق إطلاقًا 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة)

□ تعتمد إدارة الموارد البشرية لدينا على أنظمة إلكترونية في التوظيف.

□ يتم استخدام أدوات رقمية في تقييم الأداء الوظيفي.

□ ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت والجهد في إدارة الموارد.

□ توجد دورات تدريبية دورية لتأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة.

□ نواجه صعوبات تقنية تعيق التحول الرقمي في الإدارة.

ثالثًا: تأثير التحول الرقمي على الموظفين

(1 = لا أوافق إطلاقًا 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة)

□ ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة عملي اليومي.

□ أشعر بالرضا عن الأنظمة التقنية المستخدمة في العمل.

□ عززت الأنظمة الرقمية من شعوري بالانتماء للمؤسسة.

□ أدى التحول الرقمي إلى وضوح أكبر في تقييم الأداء والتحفيز.

□ وفّرت التكنولوجيا فرصًا للتعلم والتطوير الذاتي.

رابعًا: أسئلة مفتوحة (اختيارية)

1. ما أبرز التحديات التي تواجهها مؤسستك في تطبيق التحول الرقمي؟

.....

2. برأيك، ما الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي؟

.....

3. هل ترى أن التحول الرقمي أثر إيجابيًا على بيئة عملك؟ كيف؟

.....

حدود الدراسة:

تنقسم حدود هذه الدراسة إلى عدة محاور لضمان وضوح نطاق البحث وتركيزه:

1. الحدود الموضوعية:

تُركز الدراسة على التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيره المباشر على الموظفين داخل المؤسسات. ولا تشمل الدراسة الجوانب المالية أو التقنية بحتة، بل تهتم بشكل رئيسي بكيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير العمليات الإدارية والموارد البشرية.

2. الحدود المكانية:

تُطبق الدراسة على مجموعة من المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، تشمل كلا من القطاعات الحكومية والخاصة، في مختلف المجالات الاقتصادية والخدمية، لضمان شمولية النتائج وتمثيلها للواقع السعودي.

3. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة فترة تنفيذها من العام الدراسي 2024-2025، مع التركيز على البيانات والممارسات المتاحة خلال الأعوام 2023 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت تسارعاً ملحوظاً في تبني التحول الرقمي في المملكة، وذلك بهدف استيعاب أحدث التطورات في المجال.

4. الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة موظفي الموارد البشرية والعاملين في المؤسسات المستهدفة، مع التركيز على فهم تجربتهم ومستوى رضاهم وتأثير التحول الرقمي على أدائهم وسلوكهم الوظيفي.

المراجع:

في هذه النسخة الأولية من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع الحديثة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على الموظفين، وذلك لتوفير إطار علمي متين للبحث. بعد إتمام الدراسة وجمع البيانات الميدانية، سيتم تحديث هذه القائمة وإضافة المزيد من المراجع المتخصصة

- الحمادي، س. (2021). إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات السعودية. دار الخليج العربي.
- الحربي، ن. (2022). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود.
- Al-Dmour, H., et al. (2020). The impact of digital transformation on human resources management. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 45–62.
- KPMG. (2023). *Digital HR: Moving towards the future*. KPMG Insights Report.
- العتيبي، ن. (2021). أثر تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الموظف (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود.
- المطيري، خ. وآخرون. (2022). دور الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية.
- الأحمد، س. (2023). التحول الرقمي في الشركات الناشئة السعودية. الرياض: دار الإبداع.
- Smith, J., & Johnson, T. (2020). *Digital HR transformation and employee productivity*. Harvard Business Review.
- Robbins, S. (2019). *Organizational behavior*. Pearson Education.