

جامعة: Midocean University

كلية: الإدارة

برنامج الماجستير في إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث:

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين تجربة الموظف

إعداد الطالبة: سارة التميمي

الفصل الدراسي الثاني - 1446 هـ / 2025 م

فهرس المحتويات	رقم الصفحة
المقدمة	3
مشكلة الدراسة	4
أهمية وأهداف الدراسة	5
الفرضيات	6
الدراسات السابقة	7
المنهجية	8
محددات الدراسة	9
التصور العام لبنية البحث	11
قائمة المراجع	12

المقدمة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري أن تواكب إدارات الموارد البشرية هذا التغير المستمر، كما أن التحول الرقمي يعتبر عنصراً استراتيجياً يسهم في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية وتحسين تجربة الموظف.

وتمتد هذه التجربة لتشمل جميع مراحل تفاعل الموظف مع المؤسسة، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، إلى جانب إدارة العلاقة بعد التقاعد.

وقد تجاوز دور إدارة الموارد البشرية الأدوار التشغيلية التقليدية، ليشمل استخدام أدوات رقمية متقدمة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS)، ومنصات التوظيف الإلكترونية، والبوابات الذاتية للموظفين، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموارد البشرية. أسهمت هذه التقنيات في إعادة تشكيل العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وساهمت في تحسين التفاعل داخل بيئة العمل وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وقد أبرزت بعض الدراسات الحديثة في السياق السعودي أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني الأدوات التقنية، بل يعتمد بشكل جوهري على وجود حوكمة تنظيمية فعالة تدعم هذا التحول داخل المؤسسات.

وتشير نتائج دراسة أجريت على الإدارات التعليمية في المملكة إلى أن غياب السياسات الواضحة والمعايير المؤسسية قد يشكل عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من إمكانات التحول الرقمي. كما تؤكد الدراسة أهمية تبني ممارسات الحوكمة الرقمية، مثل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ومراقبة الأداء، لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه المرجوة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

وتماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الرئيسة في تطوير القطاعين العام والخاص، حيث تسعى المؤسسات إلى رقمنة عملياتها الإدارية بما في ذلك الموارد البشرية، في سبيل تحقيق التميز المؤسسي، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز بيئة العمل. وتشير التوجهات الحديثة إلى أن اعتماد التقنيات الرقمية أصبح ضرورة ملحة لتعزيز المرونة والاستجابة لاحتياجات الموظفين المتغيرة.

انطلاقاً من هذا الواقع، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف، وذلك من خلال تحليل مكونات هذه التجربة، ودراسة تأثير الأدوات الرقمية على جودة البيئة الوظيفية. وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية وعملية تساهم في تعزيز فاعلية ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، بما يدعم بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

مشكلة البحث:

تُعد تجربة الموظف أحد المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات، إلا أن إدخال التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يطرح تحديات وفرصاً متباينة، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير هذه التحولات التقنية على الجوانب المرتبطة برضا الموظف، وتفاعله، وولائه التنظيمي. لذا تحاول هذه الدراسة معالجة هذا القصور من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على تجربة الموظف في المؤسسات السعودية.

في الوقت الذي تزداد فيه المبادرات الرقمية في القطاعين العام والخاص بالمملكة، تظل تجربة الموظف غير مدروسة بالشكل الكافي عند تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية. وتواجه العديد من المؤسسات صعوبات في قياس نتائج التحول الرقمي على مستوى الرضا الوظيفي والتمكين والمشاركة، مما يدعو إلى دراسة متخصصة تربط بين ممارسات التحول الرقمي ومؤشرات تجربة الموظف.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية، في إطار رؤية المملكة 2030، وما يصاحب ذلك من ضرورة فهم أثر هذه التحولات على تجربة الموظف. فعلى الرغم من تبني أنظمة وتقنيات رقمية متطورة، إلا أن العلاقة بين هذه الممارسات وبين الرضا الوظيفي، والتمكين، والمشاركة، لا تزال بحاجة إلى دراسة علمية معمقة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

- 1- تساهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة الموظف في بيئات العمل السعودية.
- 2- تقدم رؤية تطبيقية للمؤسسات حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتحسين تجربة الموظفين.
- 3- تدعم صناع القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية.
- 4- تساعد في تعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والاحتفاظ بالكوادر البشرية.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحليل العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف في المؤسسات السعودية.
- قياس أثر استخدام الأدوات الرقمية (مثل HRIS والبوابات الذاتية والذكاء الاصطناعي) على الرضا الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة تحسين تجربة الموظف من خلال التحول الرقمي.
- اقتراح توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة تطبيق التحول الرقمي بما يدعم تجربة الموظف ويعزز من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

فرضيات البحث:

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية، والتي سيتم اختبارها ميدانيًا للتحقق من مدى صحتها في بيئة العمل السعودية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تجربة الموظف في المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

يوجد تأثير إيجابي لاستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRIS) على الرضا الوظيفي للموظف.

يوجد تأثير إيجابي لتطبيق المنصات والخدمات الذاتية الرقمية على شعور الموظف بالتمكين داخل المؤسسة.

يوجد علاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية ورفع مستوى مشاركة الموظف وتفاعله مع بيئة العمل.

تختلف تجربة الموظف باختلاف درجة نضج التحول الرقمي داخل المؤسسة.

تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية وتقنية تقلل من فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف.

الدراسات السابقة:

- شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وارتباطه بتجربة الموظف، خصوصًا في ظل التوجهات العالمية والمحلية نحو الرقمنة كجزء من استراتيجيات التميز المؤسسي.
- تشير دراسة المفيز والعتيبي (2022) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير الأدوات التقنية، بل يستلزم وجود حوكمة تنظيمية فعالة تتضمن التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأدوار، ومراقبة الأداء، وذلك لضمان استدامة التحول وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.
- كما أبرزت دراسة خوجة (2015) عدة معوقات في تفعيل الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية، كان من أبرزها ضعف إدارة الأنظمة الإلكترونية وبطء الإجراءات، مما ينعكس سلبًا على تجربة المستخدم، بمن فيهم الموظفون.
- وأظهرت دراسة (2014) Turel أن تطبيق مستويات عالية من حوكمة التحول الرقمي في الجامعات ساهم في تحسين الأداء التشغيلي والتنظيمي، مما يعزز فرضية أن الحوكمة الرقمية عنصر حاسم في نجاح مبادرات التحول.
- في السياق نفسه أشارت دراسة (2016) Al-Saman & Abdel-Jubourri إلى أن الاستخدام الكفء للموارد الرقمية في المؤسسات ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات وتجربة الموظفين، لا سيما عند تبني نظام واضح للمساءلة ومؤشرات الأداء.
- وتتفق نتائج دراسة (2017) Al-Qahtani مع ما سبق، حيث أكدت على أهمية الكادر البشري المتخصص في تقنيات التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين تجربة الموظف وتسهيل تبني الأنظمة الرقمية.

المنهجية

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرين: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتجربة الموظف داخل المؤسسات السعودية. ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة قيد الدراسة وجمع البيانات وتحليلها من أجل استنتاج علاقات ذات دلالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون ضمن مؤسسات تطبق أدوات رقمية في إدارة الموارد البشرية مثل إدارة أنظمة الموارد البشرية (HRIS) أو الخدمات الذاتية الرقمية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، مع مراعاة التنوع في الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، لضمان تمثيل مختلف شرائح العاملين.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة إلكترونية مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

- البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، القطاع، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
- ممارسات التحول الرقمي (توفر الأنظمة، درجة الاستخدام، الخدمات المقدمة رقمياً).
- مؤشرات تجربة الموظف (الرضا الوظيفي، التمكين، المشاركة، الدعم المؤسسي).

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على أدبيات سابقة عربية وعالمية، مع إجراء تحكيم أكاديمي من مختصين للتأكد من صلاحيتها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

حيث تم تطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص العامة للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس استجابات المبحوثين.
- اختبار الارتباط (Pearson) لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة الموظف

خامساً: حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين في المملكة العربية السعودية، خلال عام 2025، ولا تشمل العاملين في قطاعات لا تطبق أدوات رقمية واضحة في إدارة الموارد البشرية. كما أن نتائجها لا تعمم على جميع السياقات الإقليمية أو الدولية.

محددات الدراسة

على الرغم من حرص الباحثة على الالتزام بالمنهجية العلمية في إعداد هذه الدراسة، إلا أن هناك عددًا من المحددات التي قد تؤثر على تعميم النتائج، وتتمثل فيما يلي:

المحدد الزمني:

اقتصرت الدراسة على البيانات التي جُمعت خلال عام 2025، مما يجعل النتائج مرتبطة بإطار زمني معين، قد يتغير مستقبلاً مع تطور أدوات التحول الرقمي أو تغير السياسات المؤسسية.

المحدد الجغرافي:

تركزت الدراسة في سياق المملكة العربية السعودية فقط، ولا يمكن تعميم نتائجها على الدول أو البيئات التنظيمية الأخرى التي تختلف في بنيتها التقنية والثقافية والتنظيمية.

المحدّد القطاعي:

شملت الدراسة موظفين من القطاعين العام والخاص، لكنها لم تتناول بعمق الفروقات بين القطاعات الصناعية المختلفة (مثل التعليم، الصحة، البنوك)، ما قد يحد من تفسير النتائج حسب طبيعة كل قطاع.

المحدّد الأداة:

اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية مغلقة كمصدر رئيسي للبيانات، مما قد لا يعكس الصورة الكاملة لتجربة الموظف مقارنة بالطرق النوعية.

المحدد البشري:

اقتصرت العينة على الموظفين الذين يستخدمون أدوات الموارد البشرية الرقمية، وقد لا تشمل الموظفين غير المتفاعلين مع تلك الأنظمة أو الذين لديهم تجارب محدودة معها.

التصوّر العام لبنية البحث

يتكوّن هذا البحث من مجموعة مترابطة من الأبواب والفصول التي تهدف إلى معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل خلفية الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وحدودها، بالإضافة إلى فرضيات البحث والمصطلحات الإجرائية المستخدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف، كما يعرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج البحث المعتمد، وأداة الدراسة، وخصائص مجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضًا للبيانات التي تم جمعها، وتحليلها إحصائيًا، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، وربطها بالدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية وإجرائية للمؤسسات المعنية، ومقترحات لدراسات مستقبلية في ذات المجال.

المراجع:

- مراجع عربية وسعودية
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير التحول الرقمي في قطاع الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية.
 - خبراء الموارد البشرية دور الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين رضا الموظفين
<https://www.ehr.sa/ar/>
 - الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية AI HR والاستخدامات <https://bakkah.com/>
 - البار، عدنان مصطفى. (2019). تقنيات التحوّل الرقمي. جامعة الملك عبد العزيز.
 - الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحوّل الرقمي. (2018). التقرير ربع السنوي لأعمال ومنجزات وحدة التحوّل الرقمي.
 - العتيبي & المفيز (2021) الدراسات السعودية حول حوكمة التحوّل الرقمي.
 - بحث Al-Mushayt, Haq and Perwej. بعنوان :
Electronic-government in Saudi Arabia: A positive revolution in the peninsula

المراجع الأجنبية:

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age digital – changes and challenges of the HR profession. The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 991–1006.
- Deloitte. (2020). 2020 Global Human Capital Trends. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com>

