

خطة بحث بعنوان:

تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات  
الحكومية بمنطقة الرياض: دراسة في إطار رؤية المملكة العربية  
السعودية ٢٠٣٠

إعداد الطالبة/

سلوى عتيبي المالكي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## فهرس المحتويات:

| العنوان                          | الصفحة |
|----------------------------------|--------|
| المقدمة                          | ١      |
| مشكلة الدراسة                    | ٢      |
| أهمية الدراسة                    | ٤      |
| الأهمية العلمية                  | ٤      |
| الأهمية التطبيقية العملية        | ٥      |
| أهداف الدراسة                    | ٥      |
| تساؤلات الدراسة                  | ٦      |
| فرضيات الدراسة                   | ٦      |
| الدراسات السابقة                 | ٨      |
| اولاً: الدراسات العربية          | ٨      |
| ثانياً: الدراسات الأجنبية        | ١٣     |
| موقع الدراسة من الدراسات السابقة | ١٥     |
| اولاً: التحول الرقمي             | ١٥     |
| مفهوم التحول الرقمي              | ١٥     |
| أهمية التحول الرقمي              | ١٧     |
| مبررات التحول الرقمي             | ١٧     |
| مزايا التحول الرقمي              | ١٨     |
| ثانياً إدارة الموارد البشرية     | ١٨     |
| أهداف وأهمية الموارد البشرية     | ١٩     |
| اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية | ١٩     |
| المنهجية وطرق البحث              | ٢٠     |
| أدوات جمع البيانات               | ٢١     |
| حدود الدراسة:                    | ٢١     |
| المراجع:                         | ٢٢     |

## أولاً: المقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً، وقد أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً لا يتجزأ من كل جوانب الحياة، بما في ذلك المؤسسات الحكومية. في المملكة العربية السعودية، تسعى رؤية ٢٠٣٠ إلى تحقيق التحول الرقمي الشامل، وتعد إدارة الموارد البشرية أحد المجالات التي تتأثر بشكل كبير بهذا التحول.

ونتيجة لتلك التطورات التي يشهدها العالم في وقتنا الراهن في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، مما يؤدي إلى إبراز العديد من التحديات أمام المنظمات والمؤسسات، وفرض تغير في أساليب وطرق الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، مما أدى إلى تبني المؤسسات والمنظمات أساليب واستراتيجيات ومداخل حديثة التي تهدف إلى الاستفادة من إفرات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما نتج عنها ظهور التحول الرقمي، ومع هذه التغيرات والتحديات التي توجهها إدارة المشاريع في جميع المجالات من تقدم علمي وتقني وتنوع في المهارات واختلاف مزيج القوي العاملة مما يجسد أساليب إدارية حديثة وفعالة في الأمور الإدارية ومنها إدارة الموارد البشرية (نقي نريمان ، ٢٠٢٣)

إن التحول الرقمي يحتاج إلى دراسة جادة ومراحل وخطوات كثيرة لفهم الفلسفة الجديدة التي تقوم عليها البرمجيات في صناعة وتطوير الأفاق المستقبلية ومن هنا أصبح من الضروري وضع أساليب واستراتيجيات واضحة للعالم تشمل الخطط المستقبلية نحو التحول إلى البرمجيات التقنية المفتوحة المساعدة المؤسسات والمنظمات في إدارة الموارد البشرية. (الدقيش احمد، ٢٠١٢)

تشهد المؤسسات العربية عامة وتحديداً السعودية مبادرات كثيرة تساهم بشكل فعال في التعامل مع التطورات التكنولوجية التي فتحت الابواب لتحسين ادارة الموارد البشرية وجعلها أكثر فاعلية، كما تعد هذه المبادرات من أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الإدارية وجودة العملاء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية حيث يشير مصطلح تقنية المعلومات إلى مجموعة المعارف والأساليب والفنون العلمية والتكنولوجية والهندسية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم فقد زاد دورها الناجح والهام في مختلف الجوانب الإدارية، وقد زاد اهتمام المنظمات بتقنية المعلومات، ونتيجة لذلك ساهمت في إحداث تغييرات كبيرة ومهمة، تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين مستويات الأسعار، وزيادة السرعة في الإنجاز وتحسين الجودة مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. (قدوم لزهري، ٢٠١٩)

الجودة بشكل عام تهدف إلى جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير، وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، لذلك يلعب التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية دور مهم في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمؤسسات وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين واداريين والموظفين داخل المؤسسة، حيث اهتمت معظم الدول ونادت بضرورة وضع معايير علمية وإدارية دقيقة لتقييم وتقويم مستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة (الحاكم، ٢٠١٨، صفحة ٢)

يهدف هذا البحث إلى تعريف التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وأهميتها في دعم التطوير التنظيمي، ومعرفة مراحل تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها، وكذلك معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، ومعرفة أهم أدوار أنظمة المعلومات على المستوى التنظيمي، ومعرفة أن سر نجاح كل منظمة هو أنظمة المعلومات ومواكبة التطورات التكنولوجية، ونستنتج أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات واستثمارها أصبح من المعايير الهامة التي يقاس على أساسها تطور البلدان وزيادة قدرتها التنافسية كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المؤسسة ولها الآن الدور أساسياً يتميز بالانفتاح الإداري الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا أهمية تطوير نموذجاً والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية (الفقيه، ٢٠١٧)

## ثانياً: مشكلة الدراسة

في ظل تطور أساليب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تظهر بعض التحديات التي تواجه المديرين في المؤسسات والمنظمات وكذلك يوجد قصور ونقص في استخدام التحول الرقمي في المؤسسات والاستفادة منه بشكل فعال مما يحد من اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المدنية على الحقائق والمعلومات، إلى جانب وجود قصور في قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض معدل ادائهم الوظيفي (نقي نريمان، ٢٠٢٣).

في الماضي، لم تكن الصناعة المصرفية تتعرض لمواجهة هذه التحديات الرقمية في كل عناصر موارد إيراداتها ازداد التحول الرقمي بشكل كبير وأصبحت التقنيات الناشئة مثل بلوك تشين (Block chain) تقنية القياسات الحيوية من المتوقع لها أن تسود لسنوات قليلة، وأدت تقنيات مثل (Peer

(to Peer) للدفع المباشر، وبلوك تشين الذي في بناء الثقة في هذا المجال من حيث يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والبنوك الافتراضية إلى حدوث تحولاً، التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها (بدر الميمنين، ٢٠٢١)

حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين مسارها الإداري واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثلة، وبما أنها تلقى استجابة كبيرة لقوتها، فإن العديد من المؤسسات تبحث الآن عن طرق مناسبة لتكون آمنة مع هذا التغيير، حيث وفر التحول الرقمي فرصاً هائلة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة في جوانب مختلفة، وأهمها تحقيق أهداف المؤسسات وربطها برؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من تلك المهدرة في الوقت الحاضر أو قبل التحول الرقمي، كما سيفتح التحول الرقمي فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كافة الوزارات (الهام باسي (٢٠١٣)

في يومنا هذا، وبسبب التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة بشكل كبير فقد ساهم ذلك في ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كل المجالات ومن بينها مجال الموارد البشرية، الذي يعد العنصر الأساسي ومجال الإدارة ووظائفها. كما أنه تم فرض كل الدول والحكومات لإعادة النظر في وظائفها الكلاسيكية والخدمات التي تقدمها للعملاء، وكذلك طرق أداء الأعمال وتنفيذ المعاملات في القطاعات الحكومية المختلفة، حيث صاحب الاهتمام بالتقنيات والتحولات الرقمية اهتماماً رفيعاً بتنمية الموارد البشرية في معظم الأجهزة الحكومية، حيث يؤدي التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة في عصر الانفجار المعرفي القائم على التحول الرقمي (مفتي ٢٠١٨).

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في القطاع العام السعودي، إلا أن هناك فجوة معرفية حول تأثيره المحدد على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، خاصة في مدينة الرياض، هذا البحث يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة عميقة لكيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وتحديد التحديات والفرص التي تنشأ عن هذا التحول، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على شكل السؤال التالي:

ما واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ودوره في فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى المواضيع الحيوية في عصرنا الحالي حيث تهدف إلى دراسة أثر التحولات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض ، والتي لم يتم دراستها بشكل كاف لذلك ، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة ، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية ، كما تكمن أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية إلى الأهمية العلمية والنظرية:

## الأهمية العلمية:

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والرقمي، إضافةً إلى التعرف على تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

كما تساعد مدراء المؤسسات والمنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الاخذ بالاعتبار من توصيات هذه الدراسة.

## الأهمية التطبيقية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

تضيف هذه الدراسة إلى رصيد المعرفة في مجال التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية والعمل على كشف المتطلبات وإمكانيات اللازمة لتطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاص في المملكة العربية السعودية بشكل عام ومنطقة الرياض بوجه خاص أن هذه الدراسة تتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق التحول الرقمي. إلى جانب توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية هذه الدراسة محاولة لسد النقص في أبحاث التحولات الرقمية وتأثيرها في إدارة الموارد البشرية وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير التحولات الرقمية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء في المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- التعرف على واقع التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض.
- تحليل تأثير التحول الرقمي على العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، والتقييم، والأداء.
- تقييم مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين ورضا العملاء.
- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- تحليل دور التحولات الرقمية في تحسين جودة الخدمات والعمليات داخل المؤسسات.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات الحكومية.

## تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في (هل يوجد تأثير من التحولات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية)

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض؟
٢. ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات؟
٣. ما هي التحديات التي تواجه الموظفين والإدارة نتيجة للتحول الرقمي؟
٤. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الثانية: تسهم التحولات الرقمية في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الثالثة: يمكن أن تساهم أدوات التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أفضل في إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.
- الفرضية الرابعة: تعزز التحولات الرقمية من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

## الدراسات السابقة:

يعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بالتحول الرقمي ودورة في تعزيز الجودة الشاملة في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الآتي:

### أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (نقي، نريمان ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على قمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري بتيارت، حيث تناولت مختلف مفاهيم وإساسيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أرقامها. وايضاً تطرقت فيه إلى دراسة حالة (أثر الرقمة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالإضافة إلى إقامة تطبيق الرقمة في هذه المؤسسة باستخدام أداة المقابلة وتوصلت إلى أن الرقمة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من فعاليتها لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة وذلك من خلال تأدية الخدمات.

٢. دراسة (محمد علي محمود زلط، محمد ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما تم اختبار الفرض الرئيسي القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، ومن توصيات الدراسة ضرورة استمرار شركات الاتصالات في الاهتمام بالتحول الرقمي نظراً لمدى تأثيره المؤكد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة (عبد الحميد، بشير ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس دور التحول الرقمي بمختلف أبعاده (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الجزائرية وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V26، بالإضافة إلى إجراء أربع مقابلات، الأولى والثانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة مع رئيسة قسم الموارد البشرية ونائب المدير للدائرة التجارية، بينما الثالثة والرابعة أجريت بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية أم البواقي مع نائب المدير للدائرة التقنية، ونائب المدير لدائرة الوظائف والدعم، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معاً بنسبة ٧٦٪ في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أنّ باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، ويعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية من أهم متغيرات التحول الرقمي المساهمة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم بنسبة ٢٩.٩٪ من التغييرات التي تطرأ على ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى شركة الاتصال الجزائرية مكان الدراسة، يتبعه الإدارة الرقمية العلائقية التي تساهم بنسبة ٢٨.٦٪.

٤. دراسة (عبد القادر بشرو، ٢٠٢٤) والذي تناولت عنوان تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء بالشلف، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، من خلال استهداف عينة مكونة من ٤٢ موظف، حيث حققت أداة القياس درجة ثبات تقدر بـ ٠.٨٧٦ و ٠.٨٢٧ لبيانات التحول، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث كلما ارتفعت مستويات التحول الرقمي كلما ارتفع مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت درجة التأثير ٣٠.٢٪ وهي نسبة تأثير ضعيفة، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية، حيث أثر التحول الرقمي على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التقييم، التعويض) بدرجات تقدر على التوالي بـ ١٥٪ و ١٨٪ و ٢٥٪، وهذه النسب ضعيفة

٥. دراسة (هالة صلاح الدين عبد السلام حسين محمد، ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتر وتريد)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية لموظفي شركة الخدمات التجارية البترولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٨٤ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً والقائل بوجود تأثير للتحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثراً جزئياً متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضة جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير علي الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزه تنافسية، كما أوصت باستمرار دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد أخرى لذات المتغيرات .

٦. دراسة (حلمي احمد مصطفى، ٢٠٢٢) بعنوان تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تقنيات التحول الرقمي في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، ويهدف أيضاً إلى دراسة مدي تطبيق شركات البترول المصرية والليبية محل البحث لمفاهيم تقنيات التحول الرقمي وأبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، عن طريق استطلاع آراء ووجهات نظر عينة من العاملين بهذا القطاع، وتتمثل مشكلة البحث في القصور في تطبيق أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع محل البحث، الأمر الذي قد يرجع إلى ضعف إدراك وتطبيق مفاهيم تقنيات التحول الرقمي بالقطاع، واعتمد الباحثان في هذا البحث على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، واستخدم الباحثان

قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات حسب متغيرات البحث، كما استخدم الباحثان معامل ألفا (Alpha) كرو نباخ لحساب معامل الثبات، بينما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام عينة البحث المكونة من ٣١١ فرداً، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج تمثلت في وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تقنيات التحول الرقمي على جميع أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كذلك توصل الباحثان لأهمية تبني تقنيات التحول الرقمي لدعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، وأوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تحديد الاحتياجات التقنية، وتحسين طرق العمل، وتغيير بعض السلوكيات البيئية للعاملين وتطوير المهارات الرقمية والخضراء، لتوفير الكفاءات البشرية الرقمية، مما يدعم دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٧. دراسة (مصطفى علي شديد، ٢٠٢١) الذي تناولت عنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة التي يقدمها التطبيق للعاملين بالإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقها المختلفة ( الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الاستراتيجية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى الأداء للخدمات التي تقدمها وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في ( الاستجابة، الضمان، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي ككل وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في منظمات الخدمة العامة، ما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

٨. دراسة (منى طلعت، ٢٠٢٢) تناولت دراسة أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دارسه تطبيقه على شربات السياحة بمحافظه بورسعيد، يهدف البحث إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية مهارات الموارد البشرية وأثرها على أدائهم الوظيفي، فمع ظهور شبكة الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول

التكنولوجي الرقمي المتزايد للمنظمات أصبح من الضروري تحويل الأعمال والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع ومعالجة البيانات المتعلقة بهم وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حرية الموظفين منذ بداية عملهم حتى مغادرتهم للمؤسسة وكل ما يتعلق بهم داخلياً مما يمكنها من اتخاذ القرارات التي تؤثر على كفاءة وفعالية قرار تقييم أداء الموظفين.

٩. دراسة (سعيد منصور، فؤاد، ٢٠٢٢) بعنوان التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع رقمته إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في المؤسسة، والتعرف على مختلف التقنيات المستخدمة في عملية التحول الرقمي في المنظمة والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه رقمته إدارة الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظار لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخلاص النتائج. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وإدارة المؤسسات.

١٠. دراسة (دينا فاروق ٢٠٢٢) الموسومة بعنوان التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي وكان ملخص الدراسة في انه يتطلب تحول المنظمات نحو الأعمال الرقمية تمتع العاملين بالكفاءات الرقمية، وامتلاكهم القدرة على التحكم في الضغوط التكنولوجية المصاحبة للرقمة بما يدعم ارتباطهم الوظيفي، ويعزز من فاعلية منظماتهم، ومن قدرتها على البقاء والاستمرار، لذا هدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير الكفاءات الرقمية للعاملين بالهيئة المصرية للأرصاء الجوية على رفاهتهم الرقمية وانعكاس ذلك على درجة انخراطهم الوظيفي، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (٢٨٢) فرداً، وبلغت نسبة الاستجابة ٨١٪، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي كبير للكفاءات الرقمية للعاملين على كل من رفاهتهم الرقمية وانخراطهم الوظيفي، كما ثبت أن الرفاهية الرقمية للعاملين تتوسط

العلاقة بين كفاءتهم الرقمية وانخراطهم الوظيفي، كما قدم مجموعة من التوصيات لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين بالهيئة وتعزيز رفاهتهم الرقمية وزيادة درجة انخراطهم الوظيفي، وأهمها تفعيل برامج تدريبية لتعزيز قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال الرقمية للتواصل داخليًا وخارجيًا، بالإضافة إلى برامج لتعزيز قدرة العاملين على التحكم في الضغوط المهنية وإدارة الوسائط الرقمية وتوجيه استخدامها نحو الشعور بالرضا والإنجاز. الكلمات المفتاحية: الكفاءات الرقمية، الرفاهية الرقمية، المشاركة الوظيفية، الهيئة المصرية للأرصاء الجوية.

١١- دراسة شيماء صخري (٢٠٢٢)، تناولت موضوع إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر وذلك بالوقوف على حيثيات مظاهر هذا التحول، من خلال التركيز على مبادئ وضع وإعداد إستراتيجية رقمية إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه ناجحة و أهم المراحل التي تمر بها وصولاً الأخيرة، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي و دوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي كفل لنا التغطية الشاملة للموضوع و من خلال استهداف عينة قصدية تتكون من (٢٢) موظف موزعين على مختلف المناصب، ولقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق مديرية بريد قالمة لإستراتيجية التحول الرقمي ساهم في إحداث العديد من التغييرات في المعاملات المنجزة لاسيما بإدماجها للوسائل الحديثة و هذا ينعكس بشكل إيجابي على خدماتها الخاصة مع توجيهها إلى عصر التحول والتميز الرقمي، بالإضافة الى وجود مجموعة من التحديات التشريعية و ايضاً نقص الخبرات في مجال التسويق، لقد لخصت الدراسة مجموعة من النقاط منها: مواكبة التطور التكنولوجي باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال تقديم الخدمات، التدريب والتكوين المستمر للموظفين مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة Dr. Roberta Fenech، في عام ٢٠١٩ بعنوان الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف الدور المتغير

لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. سؤال البحث هو: ما الذي يراه محترفو الموارد البشرية (الموارد البشرية) هو الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في أوقات التحول الرقمي. التحول الرقمي هو تحويل العمليات والعمليات والهياكل التجارية من أجل استغلال فوائد التكنولوجيا الجديدة. في البحث عن الميزة التنافسية التي قد تحققها استراتيجية التحول الرقمي، يعترف الباحثون بشكل متزايد برأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة كمكونات حاسمة. يتم اعتماد وجهة نظر قائمة على الموارد حيث ينظر إلى موارد الشركة (التكنولوجيا ورأس المال البشري) على أنها أصول وكفاءات تملكها أو تسيطر عليها الشركة والتي تولد قيمة للأعمال في تحقيق ميزة تنافسية. منهجية البحث هي منهجية نوعية تستخدم مقابلات شبه منظمة مع خمسة متخصصين في الموارد البشرية (الموارد البشرية) في دولة الإمارات العربية المتحدة (الإمارات العربية المتحدة). وتتناول المقابلات شبه المنظمة مجالات تخطيط الموارد البشرية، وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقات الموظفين، وتغييرها في عصر التحول الرقمي. يتم تحليل النتائج باستخدام التحليل المواضيعي للمواضيع الرئيسية والمواضيع الفرعية. النتائج الرئيسية هي أنه في حين أن الرقمة تؤثر على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية اليومية خاصة مع استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، إلا أن هناك تركيزاً أقل على دور الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمة.

٢- دراسة Jie Zhang 2023 بعنوان استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية تحويل إدارة الموارد البشرية رقمياً في سياق الاقتصاد الرقمي. تشكل محركات واتجاهات وتأثيرات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية محتوى الدراسة الرئيسي. تقترح الدراسة أن خمسة عوامل - الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي للصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي - تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية. يحل جوهر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، مثل مكان العمل الرقمي وعمليات إدارة الموارد

البشرية الرقمية وخدمات الموظفين الرقمية. على وجه الخصوص، تشير الدراسة إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية تشير إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم التي تستفيد من أحدث التقنيات الرقمية. تم التأكيد على أنه على الرغم من أن التحول الرقمي يجلب فوائد لتطوير الأعمال، إلا أنه لا يمكن تجاهل آثاره المحتملة، بما في ذلك كيفية تحويل أنظمة إدارة الموارد البشرية القديمة والجديدة والآثار السلبية للنظام الجديد.

### موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن لهذه الدراسات صلة بالدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية مثل دراسة (عبد الحميد، بشير ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وايضاً دراسة (محمد علي محمود زلط، محمد ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وكما تختلف دراستنا في انها تسلط الضوء على دراسة تأثير التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بشكل عام فيما كانت بعض الدراسات تركز على التحولات الرقمية في مجالات محصورة مثل دراسة (حلمي احمد مصطفى، ٢٠٢٢) والذي تناولت دراسة تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، كذلك تتميز الدراسة الحالية في انها تطبق في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض في حين ان الدراسات السابقة طبقت على دول عديدة ومختلفة، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في انها تتناول فترة زمنية حديثة .

## الإطار النظري

### أولاً: التحول الرقمي:

#### مفهوم التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تطور ملحوظ في التحولات الرقمية والتي تشمل الأجهزة والشبكات والأنظمة الذكية وما يشابه ذلك من تقنيات متطورة والتي تساهم بشكل فعال في تقليل الوقت والتكلفة والجهد وتحقيق كفاءة أكثر في الإنتاج والخدمات في المستقبل القريب، سيتم توسعة نطاق هذه التحولات من حيث التغيير وحدث تحولات اقتصادية غير مسبقة كونها تعتبر إحدى أهم الدوافع المحفزة للنمو في المنظمات مما يساعدها في تطوير حلول مبتكرة وتجعلها في ميدان المنافسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)

يعتبر التحول الرقمي التغير الجذري المرتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، وذلك بهدف خدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل (الحارثي د ت) ويعرف البعض أيضاً عملية التحول الرقمي بأنها عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتوفرة على وسائط التخزين التقليدية إلى نسخ إلكترونية، حيث يصبح المحتوى رقمياً. (أحمد، ٢٠٠٩، صفحة (١١)).

غالباً ما يُستخدم مصطلح التحول الرقمي كمفهوم شامل لوصف الترقيات المتعددة في المؤسسات والمنظمات، وأحياناً قد يؤثر على عدد من الأجزاء المختلفة في العمل، قد تتطلب الطريقة التي يعمل بها إضافة تكنولوجيا جديدة، على سبيل المثال: يقول المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية: "يعتبر التغيير التنظيمي أساس التحول الرقمي للأعمال، لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل الفريق وعمليات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها، وبالرغم أن هذه المشاكل هي الأصعب، فإنها تسمح بإنجاز المزيد من العمل، مما يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر فعالية وتتجز عملها بشكل أسرع من قبل، مع الاستفادة من توفير المزيد من فرص العمل (حسن حامد، ٢٠٢٠، ص ١٤).

وتعرف أيضًا بتحويل الشركات أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية على نموذج العمل والإجراءات والعمليات. وقد يشمل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة بشكل كامل، وقد يكون استراتيجيًا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة (البار عدنان مصطفى، ٢٠١٨).

للتحول الرقمي عدة تعريفات، منها عملية انتقال الشركات إلى نموذج أعمال يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات وفرص إيرادات جديدة تزيد من قيمة منتجاتها. (بردان عباس، ٢٠١٨).

### أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي إحدى التوجهات الحديثة التي قامت بها المؤسسات على اختلاف مجالاتها وقطاعاتها واحجامها، حيث أنها تساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومع انتشار الإنترنت أصبح هناك وعي متنام للمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي، كما أصبح التعليم من الأدوات الفاعلة للتحول الرقمي، وأصبح ذلك التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب (أمين، ٢٠١٨، الصفحات (١٣-١٤)).

حيث تتمثل أهمية التحول الرقمي في كونه (الحارثي، د.ت) تسريع طريقة العمل اليومية سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة، زيادة جودة وكفاءة سير العمل، الى جانب زيادة الأخطاء والإنفاق، وزيادة إنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، ورفع مستويات الشفافية والحكومة استمرارية الأعمال والخدمات، واخيراً، زيادة رضا المستفيدين.

### مبررات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المبررات والأسباب تدعو إلى التحول الرقمي والمتمثلة في الآتي: (أمين، ٢٠١٨)

- مبررات مرتبطة بالتحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو السوق

- الثورة المعرفية
- الثورة التكنولوجية
- قوى السوق العالمية وثقافتها
- الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الشركات والمؤسسات

### مزايا التحول الرقمي:

للتحول الرقمي مزايا وفوائد عديدة منها:

- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن وينظم الكفاءة التشغيلية ويحسن الجودة ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- التحول الرقمي يقلل من الفساد، إن لم يكن يقضي عليه. فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء، في عصر رقمي، وكل شيء متاح ومعروف للجميع، فهذا يعني أن الفساد لم يعد لديه فرصة لإيجاد موطن قدم. (العزام احمد حسين محمد ٢٠٠١)

### ثانياً إدارة الموارد البشرية:

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الى الممارسات والانشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات فضلاً عن تقييمهم ومتابعتهم في سياق تنظيمي سليم، حيث تنوي تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع (مفتي ٢٠١٨، صفحة (١٤) كما يؤثر ذلك في إنتاجية وخدمات المنظمة من منظور العنصر البشري كمورد يحقق عوائد للمؤسسات بشكل عام.

#### أهداف وأهمية الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في أهدافها إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، حيث تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة والمتمثلة في الآتي (الساعاتي ٢٠٠١، صفحة (٧٩)

الهدف الأول: زيادة إنتاجية التنظيم المعروف منذ وقت بعد كهدف رئيسي للمؤسسات، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة الهدف الثاني: يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول ولكن يتميز بالوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وتتمثل أهمية الموارد البشرية في الآتي (باسم د.ت)

تعتبر إدارة الموارد البشرية محور فاعلية كل نشاط كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد، تعد تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة تضع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، تختار الأفراد المناسبين للعمل.

#### اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية وظهورها ليست حديثة بل ظهرت بالتدرج نتيجة لتطورات عديدة يرجع بدايتها للثورة الصناعية، ولعل من أهم تلك الأسباب الآتي (يحيوي، د.ت صفحة (٢))

- توسعة النطاق الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة.
- زيادة فرص التعليم والثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي.
- أصبحت الحكومات تتدخل في العلاقات بين العمال في العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية.
- ظهور المنظمات العمالية والنقابات التي تدافع عن الموارد.
- كما يحدد معظم الباحثين الأسباب والمبررات التي تعمل على وجود إدارة القوى العاملة في المنشأة، والمتمثلة في الآتي. (السيد، ٢٠١٨، الصفحات (٦٦-٦٧)
- زيادة التحديات التنافسية بين المؤسسات.
- ظهور نظام العولمة.
- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على مستوى زيادة الإنتاج.

### المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية ، التحليلي وذلك لتحليل إثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية (سعيد إسماعيل، ١٩٩٤) تركز هذه الدراسة على موضوع دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الحكومية بمدينة الرياض، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

### خصائص عينة البحث:

جميع موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

### أدوات جمع البيانات:

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث سنعتمد على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الموضوع. أما الجانب التطبيقي فسوف نستخدم الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

### الاساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها في البحث:

#### ١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

- استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

#### ٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

#### ٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

- اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لمعرفة تباين اجابات افراد العينة حول الحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع التحول الرقمي ودوره في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- الحدود المكانية: سيتم تنفيذ البحث على المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية : سوف يتم تنفيذ البحث خلال الربع الأخير من العام ٢٠٢٤م وبداية العام ٢٠٢٥.

## المراجع:

### المراجع العربية:

أحمد إبراهيم خضر (٢٠١٣) إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة. القاهرة جامعة الأزهر.

بن حركات، نسيبة، فؤاد، & سعيد منصور. (٢٠٢٢). التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

بن علي. (2018). *التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية*. (Doctoral dissertation).

بن يمنية خيرة بن يمنية داوود ناشد، وأحمد، زادي (٢٠١٩). دور الرقمة الالكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج ٧ (١٢)، ص ٦٧-١٠٠.

بودراسة حنان. (٢٠١٣) علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة. أطروحة (ماجستير). جامعة محمد خضير - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

بوشرور، عبد القادر، مداح عرايبي، الحاج، معمر قوادي، & فضيلة. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا بالشلف. مجلة الاقتصاد والمالية، ١٠ (١)، ٤٤-٦١.

توفيق، ومان محمد (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حال مديرية المن لولابية بسكرة اطروحة (دكتوراه) جامعة محمد - خضير جامعة العقيد اكلى محند أولحاج بالبوية. قسم القانون.

حسين، إ. أ.، إسلام السيد، علي، حنان ماهر، قاعود، & مروة صلاح. (٢٠٢٢). تأثير تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية أ. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٦ (٣)، ٢٣-36.

حماد، محمد ٣، (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية وإدارية-١ مج ٧ (٢)، ص

حموه، ن. ط. م.، نهى طارق محمد، الذبياني، & نورة عايد عيد. (٢٠١٧). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محممة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* (36), (١٧٦ ج٢), ٣٥٣-٤٠١.

خميس، آ.، & آسر. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. 997-1044, 2(2),

د. بن حمزة، حورية، د. بوحنيكة & نذير. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع وتحديات التحول).

الدقيش احمد، إدارة مشروع التحول نحو البرمجيات الوثائقية مفتوحة المصدر في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة بهار. رسالة ماجستير. جامعة منتوري (قسنطينة) الجزائر (٢٠١٢)

سالم، حميم، فاطنة، & بقرع. (٢٠٢٣). أثر تبني التحول الرقمي للإدارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

سيد عبد الله شعبان، غ. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالطبيق على بعض الدول العربية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٢(٤), ٣٠-١.

صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، ه.، سعد محمد، م.، & محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتر وتريد). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٤(١), ٥٤٨-٥٢٢.

عبد الحميد، & بشير. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة).

عبد القادر بوشروا، مداح عرايبي الحاء، & معمر قوادري فضيل. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف. *Journal of Economics & Finance* (2437-0630), 10(1).

- عبد المقصود، م. ع. ج.، محمد عبد المقصود جمعة، الشناوي، محمد عبد الحميد محمد، أحمد، & حسين مصيلحي سيد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لإدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على إدارة شباب دسوق والهيئات التابعة لها). *Journal of Environmental Studies and Researches*, 10(3), 513-525.
- عبد الرحمن، & معالي عباس الشريف. إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية.
- علاق، & زكريا. (2022). *مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. (Doctoral dissertation, UB1)
- على محمود زلط، م.، & محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, ٣٧(٢) , ٦٣٤-٥٦١.
- فاروق العجري، د.، احمد الزهيري، أ.، & حمدي سيد، أ. (٢٠٢٢). التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* , 46(4) , 251-305.
- القناني زيز بن معوض. (٢٠١٣). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف بالإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية وزارة التعليم العالي - جامعة أم القرى.
- قدوم لزهري، إدارة المشاريع، جامعة ٨. ماي ١٩٤٥. *قائمة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. ٢٠١٩.
- القماطي، ح. أ. م.، حلمي أحمد مصطفى، خطاب، & محمد عبده تامر. (٢٠٢٢). تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*, ١(١) , ٤٣-٢٤.
- كريم عبد الحليم، إ. (٢٠٢٣). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 1-30 , 5(4) ,
- محمد ٤)، أحمد العجري، م. (٢٠٢٢). استراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي. *مجلة بحوث التربية النوعية*. 777-822 , 2022(67) ,

معيتيقة أحمد القعود، & مصطفى مفتاح الأشلم. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الاصاله, ٣(٩).

مفتي، إيمان. (٢٠١٨) دور أقداره الالكترونية في إدارة الموارد البشرية أطروحة (ماجستير). جامعة العقيد اكلي محمد أولحاج بالبويرة كلية الحقوق. قسم القانون العام.

نقي، نريمان، ميموني، & خيرة. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ( Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

الهادي، م.، & محمد. (٢٠٢٢). نحو مجتمع رقمي مستدام. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات. 6-16 , 29(29) ,

يحياوي، نعيمة (د.ت). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية جامعة الحاج لخضر - باتنة -كلية العلوم الاقتصادية.

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611.

Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: challenges for human resources management. *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation*, 7(1), 357-366.

Betchoo, N. K. (2016, August). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. In *2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech)* (pp. 147-152). IEEE.

Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.

Du, X., & Jiang, K. (2022). Promoting enterprise productivity: The role of digital transformation. *Borsa Istanbul Review*, 22(6), 1165-1181.

- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175.
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770.
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.

**Midocean University**

**College of Management**

**Master\ Human Resource Management**



**The Impact of Digital Transformation on Human  
Resources Management in Government Institutions in  
the Riyadh Region: A Study in the Framework of Saudi  
Arabia's Vision 2030**

**Prepared by:**

**Salwa Otaibi Al-Maliki**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2024**