

# أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التعليم في منطقة الرياض.

إعداد الطالب/

محمد بن ناصر محمد ابوثنين

الرقم الجامعي/

٢٥١٠٠٠٠٨٣

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قائمة المحتويات

|    |                            |
|----|----------------------------|
| ١  | مقدمة:                     |
| ٢  | مشكلة الدراسة:             |
| ٣  | أهمية الدراسة:             |
| ٤  | أهداف الدراسة:             |
| ٥  | تساؤلات الدراسة:           |
| ٦  | فروض الدراسة:              |
| ٧  | نموذج الدراسة:             |
| ٧  | الدراسات السابقة:          |
| ١٤ | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| ١٦ | المنهجية وطرق البحث:       |
| ١٧ | أدوات الدراسة :            |
| ١٧ | حدود الدراسة :             |
| ١٨ | المراجع:                   |

## قائمة الأشكال

| اسم الشكل               | رقم الصفحة |
|-------------------------|------------|
| شكل (١) متغيرات الدراسة | ٧          |

## مقدمة:

تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة تنظيمية جوهرية تتضمن استقطاب وتنمية وإدارة وتحفيز رأس المال البشري ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة، تكتسب هذه العملية أهمية قصوى في تحديد مدى فعالية وأداء المنظمات تاريخياً، مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطور متعددة، انتقلت فيها من التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية البحتة إلى تبني منظور استراتيجي وتطويري شامل ، في الآونة الأخيرة تبنت المؤسسات استراتيجيات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دمج التقنيات الحديثة والأنظمة البرمجية المتخصصة ويُسهم هذا التوجه في تحسين الكفاءة التشغيلية لعمليات الموارد البشرية، فضلاً عن تخفيض التكاليف والوقت المستغرق، مما يوفر فرصاً متعددة للارتقاء بالأداء. (مهدي ، ٢٠٢٤)

يُشكّل رأس المال البشري أحد الأصول الحيوية للمنظمات، حيث يمثل القوة العاملة المسؤولة عن تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال ، ويفرض التحول الرقمي الذي يشهده العالم المعاصر تأثيرات عميقة على مختلف القطاعات، ومن بينها إدارة الموارد البشرية، يهدف هذا البحث إلى اثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية .

ونظراً لكون الموارد البشرية الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها المنظمة في تحقيق إنتاجيتها وأهدافها، فإن إدارتها بكفاءة تصبح ضرورة ملحة. وبناءً على ذلك، تتجلى أهمية دراسة التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية على وزارة التعليم في منطقة الرياض . (محمد، ٢٠٢٣).

لقد أدت التحديات الحديثة، مثل العولمة وتغير طبيعة العمل وظهور جيل جديد من الموظفين ذوي التوقعات المختلفة، إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

وهنا يأتي دور التحول الرقمي ليقدم حلولاً مبتكرة تسهم في العمليات الروتينية، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الضخمة، وتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة، وتوفير تجربة عمل أكثر مرونة وإنتاجية. (أحمد، ٢٠٢٢)

فقد كان للتحول الرقمي دور كبير في نجاح العملية التعليمية بوزارة التعليم حيث ساهم في تطوير طرق التدريس من الطرق التقليدية الى الطرق الحديثة وفقا لتوجهات العالم نحو

التحول الرقمي حيث تم تطبيق التحويل الرقمي لما له من إيجابيات وتعزيز مخرجات التعليم وذلك بالتخلي عن الأسلوب التقليدي وتعويضه بالتكنولوجيا الحديثة في نظم التعليم (بندر، ٢٠٢٤)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تركز على وزارة التعليم في منطقة الرياض ، وتأتي أهمية هذه الدراسة من كون وزارة التعليم تمثل قطاعاً حيويًا في المملكة العربية السعودية، حيث تتولى مسؤولية إدارة قاعدة ضخمة من الموارد البشرية التي تشكل عصب العملية التعليمية.

إن فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على عمليات الموارد البشرية في هذه الوزارة سيسهم في تقديم رؤى قيمة حول التحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول، ويساعد على صياغة توصيات تسهم في تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

### مشكلة الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تطوراً متسارعاً في مجال التحول الرقمي حيث أصبحت المؤسسات بما فيها الجهات الحكومية مطالبة بتبني تقنيات حديثة تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية ورفع جودة الخدمات المقدمة ، وفي ظل هذا التوجه بات من الضروري أن تواكب إدارات الموارد البشرية هذا التحول من خلال توظيف الحلول الرقمية في مختلف عملياتها، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة شؤون الموظفين.

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الحيوية في أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فمع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتزايد حدة المنافسة على الكفاءات، أصبح الاهتمام بتطوير نظم وإجراءات الموارد البشرية أمراً لا مفر منه.

وفي ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي الذي يُنظر إليه على أنه المحرك الأساسي للابتكار والكفاءة في القرن الحادي والعشرين، تواجه العديد من المنظمات، ومن بينها المؤسسات الحكومية كالوزارات، تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية دمج التقنيات الرقمية في عملياتها الإدارية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في تبني التحول الرقمي، إلا أن هناك تساؤلات قائمة حول مدى فاعلية هذا التحول في تعزيز كفاءة إدارة الموارد

البشرية خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، وجاهزية الكوادر البشرية، وفعالية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة.

والإدراك المتزايد لأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في فهم الأثر الحقيقي لهذا التحول على كفاءة إدارة الموارد البشرية في السياقات الحكومية، وتحديدًا في وزارة التعليم تُعاني إدارة الموارد البشرية في العديد من الجهات الحكومية من تحديات تقليدية

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي :

### ما أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم بمنطقة الرياض؟
٢. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء؟
٣. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة؟
٤. ما العلاقة بين التحول الرقمي ورفع مستوى الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي؟

### أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحالي حيث تناول موضوع أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التعليم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وهي لم يتم دراستها بشكل كافٍ لا سيما في وزارة التعليم التي تُعد من أكبر الوزارات في المملكة العربية السعودية من حيث عدد العاملين وتنوع المهام الإدارية والتنظيمية. وتنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب، يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

#### • الأهمية العملية:

تعتبر الأهمية العملية توفر الدراسة بيانات ميدانية وتحليلية قد تُسهم في دعم متخذي القرار داخل وزارة التعليم في تحسين وتطوير آليات إدارة الموارد البشرية عبر التقنيات

الحديثة، كما تقدم مجموعة من المؤشرات حول مستوى تطبيق التحول الرقمي، ومدى كفاءته في تحسين الأداء، مما يساعد على تقييم المبادرات الرقمية الحالية وتعزيز فعاليتها استخدامها، تقدم الدراسة توصيات قائمة على تحليل ميداني واقعي يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية والرقمية داخل وزارة التعليم، وتحسين مستوى الأداء في إدارات الموارد البشرية، تساعد نتائج الدراسة على فهم التحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي، مما يمكن صانعي القرار من تبني حلول أكثر دقة وفعالية.

#### • الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الإطار النظري لجميع المتغيرات التي تتناولها الدراسة من جهة وفي تفاصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى وتنبع أهميتها وكيفية تطبيق التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم ويساعد في تحسين الممارسات وتطوير الاستراتيجيات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم، يقدم توصيات تفعيل أثر تطبيق التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية بالتطبيق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تطبيق ميداني في سياق وزارة التعليم بمنطقة الرياض ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، يتفرع من الهدف الرئيسي لدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى تبني وتطبيق التقنيات والأدوات الرقمية في الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (داخل وزارة التعليم بمنطقة الرياض، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، والتواصل الداخلي.
- التعرف على أبعاد التحول الرقمي المطبقة (استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، تطبيق تحليلات الموارد البشرية) ومؤشرات كفاءة الأداء التشغيلي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

(مثل: الكفاءة الزمنية في إنجاز المعاملات، دقة المعلومات، جودة اتخاذ القرار، رضا الموظفين، فعالية برامج التدريب).

- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية بالتطبيق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
- معرف مدى تأثير عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم بمنطقة الرياض، سواء كانت تحديات تقنية، تنظيمية، بشرية، أو ثقافية.
- اقتراح إطار مفاهيمي وتوصيات استراتيجية مبنية على النتائج الميدانية، تهدف إلى تعظيم الاستفادة من فرص التحول الرقمي لتحسين كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بشكل عام، ووزارة التعليم بشكل خاص.

### تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في وزارة التعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم في منطقة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى اسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الوظيفية الأساسية لإدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء)؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء)؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية والموارد البشرية في وزارة التعليم للاستيعاب تطبيقات التحول الرقمي؟

- السؤال الفرعي الخامس: كيف يمكن توظيف التحول الرقمي بفاعلية لتعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق اهداف إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

### فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بمنطقة الرياض.

فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

#### • الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

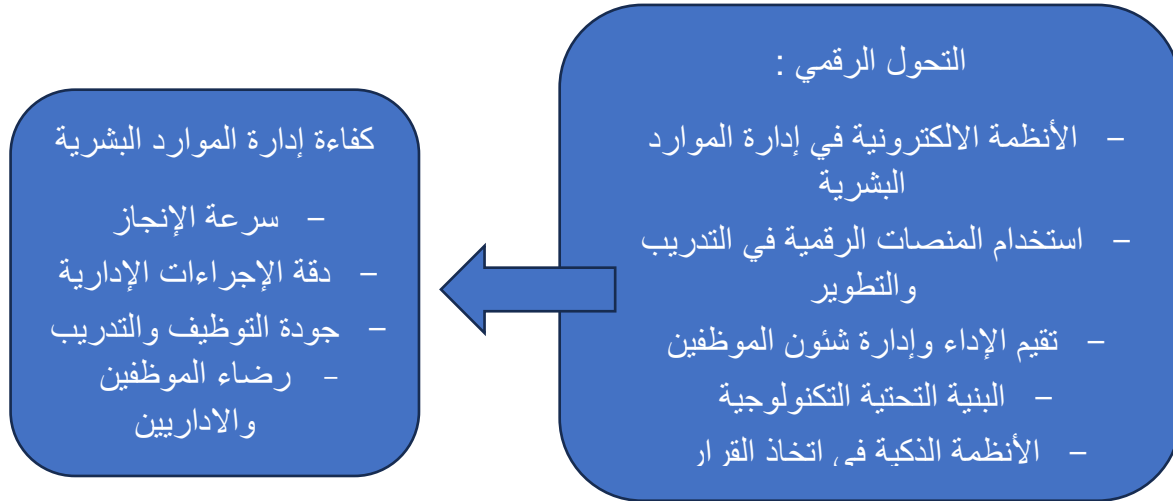
#### • الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استخدام الأنظمة الرقمية في التوظيف وكفاءة عملية الاستقطاب والاختيار في وزارة التعليم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين تطبيق التحول الرقمي في أنظمة التدريب والتطوير ورفع كفاءة الموظفين في وزارة التعليم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء وتحسين جودة الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية وتحقيق كفاءة إدارة الموارد البشرية.

## نموذج الدراسة:

يعتمد هذا النموذج الي التعرف أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التعليم في منطقة الرياض.

التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل، وكفاءة إدارة الموارد البشرية باعتبارها المتغير التابع.



شكل (١) متغيرات الدراسة

من اعداد الباحث

## الدراسات السابقة:

١. دراسة ( بندر، ٢٠٢٤ ) ، بعنوان دور التحول في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة .

- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لما يشكله التحول

الرقمي من إضافة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت، ولتحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤، وقد شملت العينة ٥٢ موظفاً.

- وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين.

- كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فعاليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية.

- ومن خلال ما ورد من نتائج يوصي الباحث بتوفير البنية التحتية التقنية القوية الداعمة للتحول الرقمي، وتوفير الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي، وكذلك استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة، واستخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة وإجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة، وكذلك الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

٢. دراسة ( محمد، ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"

- يهدف البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، حيث تم توزيع (٣٨٤) قائمة استقصاء على العاملين في شركات الاتصالات المصرية، وتم جمع (٢٦٢) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، كما تم اختبار الفرض الرئيسي القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، وتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس صدق الاستجابات، وكذلك ثبات فقرات قائمة الاستقصاء، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما.

- وأظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الاتصالات الاستمرار في الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### ٣. دراسة ( أحمد، ٢٠٢٢ ) أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني.

- استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق غايات الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، و تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الخدمات الحكومية الأردني البالغ عددهم (٥٢٤٠٠٠) ، وقد بلغت عينة الدراسة العشوائية البسيطة (٣٨٤) مستجيباً من العاملين في القطاع المبحوث.
- ومن أجل جمع البيانات الأولية استخدم الباحث الاستبانة لاعتبارها الأداة المناسبة للدراسة، واستخدم الباحث الأساليب الوصفية في تحليل البيانات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تتوافر متطلبات التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية الأردني بدرجة متوسطة، كما تبلغ درجات ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية المستوى المتوسط، كما بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني وجود أثر دال إحصائياً إذ بلغ معامل التباين المفسر في النموذج ( $R^2=70.9\%$ ).

### ٤. دراسة (طبيي، ٢٠٢٤) أثر التحول الرقمي علي جودة التعليم العالي "دراسة ميدانية"

- مع تطور التكنولوجيا في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها لضمان جودة التعليم العالي، ففي ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبحت الوسائل الرقمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين عمليات التعلم والتعليم في الجامعات بحيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة و طلبة جامعة الحاج أبوشعيب عين تموشنت.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان في جمع البيانات وقمنا بتحليلها بواسطة برنامج SPSS.
- كما توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يعتبر أداة أساسية لضمان جودة التعليم العالي مع ضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لضمان نجاحه.
- ٥. دراسة ( ثمرة حسين عبد الله ، ٢٠٢٤ ) تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية
- هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر التحول الرقمي على جودة اداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وبالتطبيق على إدارة تعليم عسير.
- اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات.
- كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد ٣٨١ من الموظفين الإداريين والإداريات بإدارة تعليم عسير ومكاتب التعليم التابعة لها.

#### وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- أنه كلما تحسن مستوى التحول الرقمي كلما تحسنت جودة أداء الموارد البشرية، وأن هناك مستوى مرتفع لجودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية في إدارة تعليم عسير.
- كما أوصت الدراسة بتوجيه الموارد البشرية لاستخدام كافة الموارد المتاحة لديهم دون إهدار لتلك الموارد، والعمل على تشجيع الموارد البشرية على أداء المهام الوظيفية في الوقت المحدد، كما تحث الدراسة إدارة تعليم عسير على صياغة خطط تنفيذية متجددة للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي، واعتماد منهجيات مبتكرة وإبداعية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، كذلك إيجاد أليات وأساليب إبداعية ومبتكرة لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

- ٦. دراسة ( عبد الرحمن ، ٢٠١٨ ) إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال .

- هدفت الدراسة على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها من أجل إنجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة
- وتوصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية حيث أنه في ظل التحول الرقمي تجد المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات
- كما بينت هذه الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على مساهمة كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون نسيان دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

#### ٧. Shahrek (٢٠١٩) اثر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص.

- دراسة تهدف إلى تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص.
- واستخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً على متخصصي الموارد البشرية من ٣٠٠ شركة خاصة رائدة في ماليزيا تستخدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأقل خلال الخمس السنوات الماضية ، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من ١٦٧ متخصص في إدارة الموارد البشرية.
- وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا تدعم المؤسسات من خلال تعزيز الثقة والنتائج التنظيمية.

#### ٨. دراسة (٢٠٢٠) Tiffany, Marianne, and Mary طبيعة التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

- هدفت إلى تعرف طبيعة التحول الرقمي في التعليم الجامعي، وكيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى الرقمي في عصر إدارة الخبرة، وتحديد آليات استفادة الجامعات من المحتوى الرقمي والتقنيات، وكيفية مشاركة المستفيدين من الطلاب وأسرهم.
- وتوصلت إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية للجامعات لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات والوظائف، وبناء القدرات وإدارة الخبرات الرقمية الخدمية

#### ٩. دراسة مهدي (٢٠٢٢) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص.

- ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج وكان من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي أثبتت أن هناك تغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

#### ١٠. دراسة ( نايف ، ٢٠١٨ ) مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية و اتجاهاتهم نحوها.

- هدفت هذه الدراسة لقياس وتحديد مدى وعي بالتقنيات التعليمية والرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واتجاهاتهم نحوها، وكان التساؤل الرئيسي كالتالي: ما مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بالتقنيات التعليمية الذكية واتجاهاتهم نحو توظيفها في التعليم العالي؟
- أما فرضيات الدراسة فهي تمثلت في:
- ١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للتخصص والدرجة العلمية.

- ٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية، ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للجنس.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم، ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للتخصص والدرجة العلمية.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم، ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للجنس، كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مدى الوعي الحقيقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بتلك التقنيات التعليمية الرقمية والذكية.

- بحث عن توجهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بتلك التقنيات التعليمية الرقمية والذكية وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه منهج بحثي يستخدم في بحوث العلوم الإنسانية بمختلف فروعها، وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها أدلة وبراهين، ولذلك قام هذا البحث باستخدام هذا المنهج ألا وهو المنهج الوصفي، وذلك للتوصل إلى مدى درجة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول التقنيات التعليمية الرقمية والذكية، وكذلك اتجاهاتهم نحوها.

#### ١١. دراسة محمد (٢٠٢٢) تحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الأجهزة بالمحليات

- تحديد دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة، وتوضيح مقترحات وإنشاء خطة عمل لتفعيل دور التحول الرقمي في التطوير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسح الاجتماعي بواسطة الحصر الشامل للمسؤولين وعن طريق العينة للعاملين مقدمي الخدمة بإدارات الوحدة المحلية والمستفيدين من تلك الخدمات،

- ونتج عن الدراسة ضرورة تطور التحول الرقمي بالخطة الاستراتيجية بالمحليات، وتطوير أساليب الإدارة والتنظيم، وتبني الأفكار الإبداعية ومحاولة تحقيقها، والاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال التحول الرقمي، وخلق دور مستحدث للتحول الرقمي له علاقة مباشرة بتطوير المحليات، وإنشاء منظومة متكاملة لجمع وحفظ البيانات وتحديثها باستمرار، وتشجيع التعاون بين المحليات ومختلف الإدارات.

## ١٢. دراسة (حماد، ٢٠٢٠) بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.
- وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.
- وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

### ١. نظرية أنظمة معلومات الموارد البشرية

تُعدّ نظرية أنظمة معلومات الموارد البشرية المحور الأساسي الذي يربط بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية، تُشير هذه النظرية إلى أن تبني وتطبيق الأنظمة المتكاملة القائمة على تكنولوجيا المعلومات لإدارة وظائف الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، الرواتب، إدارة الأداء) لا يقتصر على مجرد العمليات، بل يُعيد هيكلة تدفق المعلومات والعمليات، مما يُساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية.

في سياق التحول الرقمي تتطور أنظمة الموارد البشرية لتشمل خصائص أكثر تقدماً مثل التحليلات التنبؤية، والذكاء الاصطناعي (AI)، مما يُمكن إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات وتحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين، وبالتالي رفع كفاءتها.

## ٢. نظرية القابلية للتحويل الرقمي

تُقدم نظرية القابلية للتحويل الرقمي، التي وضعها وآخرون، إطاراً لفهم كيفية قدرة المنظمات على الحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئات الأعمال سريعة التغير. تُركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على الإحساس بالفرص والتهديدات، والاستيلاء عليها، وإعادة التكوين لمواردها وقدراتها الداخلية والخارجية. في سياق التحويل الرقمي تُعتبر قدرة إدارة الموارد البشرية على تبني وتكييف التقنيات الرقمية الجديدة لتعزيز كفاءتها وقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للموظفين وسوق العمل فالتحويل الرقمي يُمثل آلية حيوية لتمكين وزارة التعليم من بناء قدرات تنظيمية مرنة ومتكيفة.

## ٣. نموذج قبول التكنولوجيا

يُعتبر نموذج قبول التكنولوجيا أحد أكثر النماذج تأثيراً في تفسير سلوك المستخدمين نحو قبول واستخدام التقنيات الجديدة. يركز النموذج على عاملين رئيسيين يؤثران في نية الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا:

- الفائدة المدركة، والتي تُشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام نظام معين سيُحسن من أدائه الوظيفي.
- والسهولة المدركة للاستخدام، والتي تعكس مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام نظام معين سيكون خالياً من الجهد.

في سياق هذه الدراسة، يُساعد هذا النموذج في فهم مدى قبول أعضاء إدارة الموارد البشرية والموظفين في وزارة التعليم للأدوات والأنظمة الرقمية الجديدة، وكيف يؤثر هذا القبول على كفاءة استخدامها وبالتالي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

## ٤. التحويل الرقمي كضرورة استراتيجية

يمثل التحويل الرقمي تحولاً جذرياً في نماذج العمل المؤسسي، ويتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إعادة تصميم العمليات والهيكل التنظيمية بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي السياق الحكومي، يشكل التحويل الرقمي خياراً استراتيجياً لتعزيز الشفافية، وتقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، بما يتماشى مع التوجهات العالمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ٥. نظرية رأس المال البشري ( كفاءة إدارة الموارد البشرية )

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ ترتبط كفاءتها بقدرتها على التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب، والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، وقد أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب إدارتها في ظل التطور التقني والتحول الرقمي، من خلال تبني حلول رقمية تتيح التفاعل اللحظي، وتحليل البيانات، واتخاذ قرارات أكثر دقة.

وتركز نظرية رأس المال البشري على أن المعرفة، المهارات، والقدرات التي يمتلكها الأفراد تُعد استثماراً يُسهم في زيادة إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية.

في سياق التحول الرقمي، تُصبح قدرة الموارد البشرية على التفاعل مع التقنيات الرقمية وتطوير المهارات الرقمية أمراً بالغ الأهمية و إن تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية عبر التحول الرقمي يعني أيضاً تمكين رأس المال البشري داخل الوزارة من خلال توفير أدوات تعليمية وتدريبية رقمية، مما يُسهم في تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها.

من خلال المزج بين هذه المنطلقات النظرية، توفر الدراسة إطاراً شاملاً ومتيناً ليس فقط لوصف الظاهرة، بل لتفسير العلاقة السببية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب التقنية، التنظيمية، والبشرية، مما يعزز من قيمتها الأكاديمية والتطبيقية.

### المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التعليم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات بحث ميداني مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين: التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وقد تم توظيف هذا المنهج في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات علمية.

## أدوات الدراسة :

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما :

١. القسم الأول : الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من وزارة التعليم بالرياض والمتمثلة بالنوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي ، الوضع المهني
٢. القسم الثاني : اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع

## حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية
- الحدود المكانية: وزارة التعليم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠٢٥)
- الحدود البشرية : يتم التطبيق على العاملين في وزارة التعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

## المراجع:

١. محمد على محمود (٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر.
٢. بندر عمر الاحمدي (٢٠٢٤) دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة المورد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة ، المجلة الاكاديمية للأبحاث العلمية
٣. أحمد إبراهيم محمد الدباس (٢٠٢٢) اثر متطلبات التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني
٤. طبيبي محمد مهدي (٢٠٢٤) اثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي دراسة ميدانية دراسة مكملة لاستكمال شهادة ماستر اكايديي .
٥. تمرة حسن عبد الله الشهري ( ٢٠٢٤) تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية "
٦. أماني بورقبة ، بشري أوصيف (٢٠٢٤) دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
٧. سائر على (٢٠٢٣) تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية ( دراسة حالة – المدرسة الحكومية في دمشق ) دراسة لنيل درجة ماجستير
٨. إبراهيم، آمال علي، (٢٠٢١) "دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (١)، ص ٢٦٠ - ٢٩١.
٩. أحمد، محمد عبدالرحمن حسن، (٢٠٢١)، "التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (٢٢)، ص ٧٠٥ - ٧٤٢.
١٠. عبد الواحد، عبد الرحمن (٢٠٢١) تقييم الانتقال إلى العمل الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد-١٩: دراسة حالة الشركات العمانية مجلة الاقتصاد الرقمي.
١١. عزام، عبد العزيز والسويدي، فاطمة (٢٠٢١) متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية للأدبيات " مجلة الإدارة والاقتصاد المتكامل.
١٢. علي العرمي، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات، دار العلم للملايين، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة: الثانية، عام ٢٠١٠.

١٣. العمراني، عبد الله (٢٠٢١) التحول الرقمي وأثره على التنمية الاجتماعية في الدول العربية مجلة التنمية الاجتماعية.
١٤. محمد البوسعيد، خروسي، حسن، المعمر، محمد (٢٠٢١)، التحول الرقمي في التعليم العالي: مراجعة للأدب. دراسات التعليم العالي.
١٥. محمد الفار، ومحمد الخطيب (٢٠١٩) التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية مجلة الإدارة الحديثة
١٦. (٢٠٢٠) Tiffany, Marianne, and Mary طبيعة التحول الرقمي في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، العدد ٦، جامعة المينا، مصر.