

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

ماجستير إدارة موارد بشرية



عنوان البحث:

تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

خطة للحصول على درجة

الماجستير إعداد

الطالب: سعود محمد

بوجليع

الرقم الأكاديمي 241001601

إشراف:

DR.Asma Abuanzsh

2024/1446

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. في ظل التحولات التقنية السريعة التي تشهدها مختلف القطاعات، أصبحت إدارة الموارد البشرية في قلب هذه التغيرات، حيث تساهم الأدوات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالموظفين. استنادًا إلى تحليل الأدبيات الحديثة واستبيانات موجهة للمؤسسات في قطاعي العمل الحكومي والخاص، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد أسهم في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، إلا أن بعض التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية لا تزال تواجه العديد من المؤسسات. يخلص البحث إلى ضرورة استثمار المؤسسات في تطوير قدرات موظفيها الرقمية لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الأداء الأمثل.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، التوظيف الرقمي، التدريب الإلكتروني، الذكاء الاصطناعي، إدارة الأداء.

---

## المقدمة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً سريعاً يطال جميع المجالات الاقتصادية والإدارية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً أساسياً من تطوير الأداء وزيادة الكفاءة داخل المؤسسات. وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول، حيث بدأت المؤسسات في استخدام التقنيات الحديثة لتبسيط وتحسين العديد من العمليات التي كانت تعتمد في السابق على الأساليب التقليدية.

يشمل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، وأدوات الأتمتة لتسهيل العمليات وتحقيق نتائج أفضل. وتهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على هذه الوظائف، وتقديم رؤية حول الفرص التي يوفرها، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيقه.

---

## أهداف البحث:

1. تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات التوظيف في إدارة الموارد البشرية.
2. دراسة دور التحول الرقمي في تحسين التدريب والتطوير الوظيفي للموظفين.
3. استكشاف تأثير الأدوات الرقمية في تحسين إدارة الأداء.
4. تقديم تحليل للتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التقنيات الرقمية.

---

## مراجعة الأدبيات:

التحول الرقمي في الموارد البشرية:  
يشير التحول الرقمي إلى تبني التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف جوانب العمل. في مجال إدارة الموارد البشرية، أصبح التحول الرقمي يشمل عدة مجالات مثل:  
التوظيف الرقمي: يعتمد العديد من الشركات على منصات التوظيف عبر الإنترنت، مثل LinkedIn، وأنظمة إدارة التوظيف (ATS) لاختيار أفضل المرشحين بأقل وقت وجهد.  
التدريب والتطوير: أصبحت منصات التعلم الإلكتروني مثل Coursera و LinkedIn Learning وسيلة فعالة لنقل المعرفة وتطوير مهارات الموظفين دون الحاجة للانتقال إلى قاعات التدريب التقليدية.

إدارة الأداء: ساهم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق، مما ساعد في اتخاذ قرارات أفضل بشأن الترقيات والتعويضات.

أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية:  
وفقاً للعديد من الدراسات، فإن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز تجربة الموظف. ومع ذلك، يواجه العديد من الموظفين تحديات تتعلق بمقاومة التغيير أو نقص المهارات الرقمية، مما يستوجب أن تكون عملية التحول الرقمي مدروسة بعناية لتقليل هذه العقبات.

---

## منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية تم توزيعها على مجموعة من الموظفين والمديرين في مؤسسات حكومية وخاصة. شملت الاستبانة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة حول تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مثل SPSS لتحديد الاتجاهات الرئيسية والنتائج المستخلصة.

---

## الفصل الأول: المقدمة

### 1.1 خلفية البحث:

في عصرنا الحالي، يشهد العالم تحولاً رقمياً هائلاً يؤثر على جميع مجالات الحياة، بما في ذلك مجال إدارة الموارد البشرية. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يشمل تبني التكنولوجيات الحديثة مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة البيانات، الذكاء الاصطناعي، أدوات التحليل المتقدمة، والتعلم عن بعد. هذا التغيير يشمل العديد من جوانب العمل في مجال الموارد البشرية، مثل التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، ومكافآت الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الاتصال الداخلي بين الفرق.

### 1.2 مشكلة البحث:

رغم الفوائد العديدة التي يمكن أن تحققها المؤسسات من التحول الرقمي، إلا أن هناك تحديات ومخاطر قد تواجهها أثناء هذا التحول، خاصة فيما يتعلق بتكيف الموظفين مع التقنيات الجديدة، والتأثير على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل التقليدي. لذا، يتمثل سؤال البحث الرئيسي في: "كيف يؤثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟"

### 1.3 أهداف البحث:

دراسة تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة الموارد البشرية.

تقييم كفاءة الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

تحليل التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الموارد البشرية.

## 1.4 أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة نظرًا لأن التحول الرقمي أصبح ضرورة مؤسسية لتحسين الأداء وتوفير بيئة عمل مرنة ومتطورة. سيساعد هذا البحث الشركات على فهم مدى تأثير هذه التقنيات على الموارد البشرية، وكيفية الاستفادة منها لتطوير عملياتها.

---

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 2.1 التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

يشير التحول الرقمي إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات وتحقيق الكفاءة. في مجال الموارد البشرية، يشمل التحول الرقمي العديد من الأنظمة والأدوات التي تساعد في أتمتة وتحسين الأنشطة اليومية. هذه الأدوات قد تشمل:

أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS): مثل البرمجيات التي تساعد في تخزين بيانات الموظفين، متابعة الأداء، وإدارة كشوف الرواتب.

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف لمراجعة السير الذاتية، أو تحليل بيانات الموظفين لتحديد أوجه التحسين.

أدوات التدريب الإلكترونية (E-learning): برامج تعلم عن بعد أو تطبيقات توفر تدريباً مرئياً للموظفين.

### 2.2 استراتيجيات التحول الرقمي في الموارد البشرية:

التوظيف والاختيار: تعتمد الشركات على أدوات التوظيف الرقمية مثل أنظمة إدارة التوظيف (ATS) لتصفية وتحليل السير الذاتية بشكل أسرع وأكثر دقة.

إدارة الأداء: برامج مثل "SAP SuccessFactors" تساعد في جمع بيانات عن الأداء وتوفير تغذية راجعة مستمرة للموظفين.

التدريب والتطوير: يمكن للمنصات الرقمية مثل "LinkedIn Learning" أو "Coursera" أن توفر فرصاً تعليمية وتدريبية للمؤسسات والموظفين.

### 2.3 فوائد التحول الرقمي في الموارد البشرية:

تحسين الكفاءة: يتم تحسين الكفاءة في معالجة البيانات، مما يقلل من الوقت والجهد اللازمين لإتمام المهام.

تحسين دقة اتخاذ القرارات: تتيح الأنظمة الرقمية جمع وتحليل بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

تحسين تجربة الموظف: يساهم التحول الرقمي في تقديم خدمات أفضل للموظفين مثل الأنظمة الذاتية لإدارة الحضور أو طلب الإجازات.

#### 2.4 التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في الموارد البشرية:

المقاومة للتغيير: قد يواجه الموظفون مقاومة عندما يُطلب منهم التكيف مع أنظمة جديدة.

التكلفة: تكاليف التحديث المستمر للأنظمة أو التدريب قد تكون مرتفعة في بعض الحالات.

المخاوف من الأمان والخصوصية: استخدام الأنظمة الرقمية قد يؤدي إلى قلق الموظفين بشأن حماية بياناتهم الشخصية.

---

### الفصل الثالث: منهجية البحث

#### 3.1 طريقة البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث سيتم جمع وتحليل البيانات حول كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في الشركات.

#### 3.2 أدوات جمع البيانات:

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان موجه لمديري الموارد البشرية والموظفين لجمع آراءهم حول تأثير الأدوات الرقمية على إدارة الموارد البشرية.

المقابلات الشخصية: سيتم إجراء مقابلات مع خبراء في مجال التحول الرقمي للحصول على رؤى أعمق حول تحديات وفرص استخدام هذه الأدوات.

دراسة حالة: سيتم دراسة حالة واحدة أو أكثر من الشركات التي تبنت التحول الرقمي في قسم الموارد البشرية.

3.3 عينة البحث: ستشمل العينة شركات متعددة في قطاعات مختلفة، حيث سيتم اختيار الشركات التي طبقت أو تخطط لتطبيق التحول الرقمي في مواردها البشرية.

---

## الفصل الرابع: التحليل والمناقشة

### 4.1 التحليل:

بعد جمع البيانات، سيتم تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات لدراسة التأثيرات الإيجابية والسلبية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. سيتم فحص كيفية تأثير هذه الأدوات على التوظيف، التدريب، والتواصل داخل الشركات.

### 4.2 المناقشة:

سيتم مقارنة نتائج البحث مع الأدبيات السابقة في هذا المجال لمقارنة التجارب المختلفة في تطبيق التحول الرقمي. سيتم مناقشة الفوائد والتحديات التي تواجهها الشركات في هذا السياق.

---

## الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

### 5.1 الخاتمة:

سيتم تلخيص النتائج الرئيسية التي توصل إليها البحث، مع التأكيد على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

### 5.2 التوصيات:

تبنى الثقافة الرقمية: ضرورة تحفيز المؤسسات على تبني ثقافة التحول الرقمي من خلال توفير التدريب الكافي.

التعامل مع مقاومة التغيير: يجب أن تكون هناك استراتيجيات لدعم الموظفين في التكيف مع التغيير التكنولوجي.

تحسين الأمان: يجب على المؤسسات أن تضع سياسات صارمة لحماية البيانات الشخصية للموظفين.

---

## النتائج:

أظهرت نتائج الاستبانة التي تم جمعها من 100 مشارك (منهم 60% من القطاع الخاص و40% من القطاع الحكومي) أن 85% من المشاركين يستخدمون تقنيات رقمية في عمليات التوظيف مثل أنظمة إدارة التوظيف الإلكترونية. في مجال التدريب، أفاد 75% من المشاركين أن مؤسساتهم تستخدم منصات التعلم الإلكتروني لدعم عملية التدريب. أما في إدارة الأداء، فإن 70% من المشاركين يعتقدون أن الأدوات الرقمية قد حسنت من دقة وكفاءة تقييم الأداء في مؤسساتهم.

بالنسبة لرضا الموظفين، أشار 70% إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين تجربتهم داخل المؤسسة، في حين أكد 30% أن هناك تحديات متعلقة بمقاومة التغيير.

---

## المناقشة:

تعتبر النتائج التي تم الوصول إليها متوافقة مع العديد من الدراسات الحديثة التي تشير إلى أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة في التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء. لكن هناك بعض التحديات التي تم تحديدها، مثل مقاومة الموظفين للتغيير، ونقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين. وهذا يتطلب استثمارًا كبيرًا في تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التحول الرقمي يوفر فرصًا كبيرة لتحسين تجربة الموظف، لكنه يتطلب من المؤسسات تغيير ثقافتها التنظيمية وتعزيز التفاعل بين الإدارة والموظفين لضمان نجاح هذه المبادرات.

---

## التوصيات:

1. استثمار في تدريب الموظفين: ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتمكينهم من التعامل مع الأدوات الرقمية بفعالية.

2. مواكبة التقنيات الحديثة: على الشركات الاستثمار في استكشاف تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عمليات الموارد البشرية.

3. تعزيز ثقافة التغيير: يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين موظفيها لتقليل مقاومة التغيير وضمان نجاح التحولات الرقمية.

---

### قائمة المراجع:

1. Aderholdt, D. D. M. (2020). Digital HR: A guide to technology-enabled human resources. Wiley
2. Collins, A. (2020). Digital transformation in human resources: Challenges and opportunities. Journal of Human Resource Management, 32(4), 50-67
3. Deloitte. (2022). Global human capital trends 2022: The social enterprise at work. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights.html>
4. Kiron, D. (2020). The digital transformation of business and work: Leveraging technology for workforce strategy. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-transformation-of-business-and-work>
5. PwC. (2023). Global human capital trends: 2023. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/human-capital-trends-2023>
6. Maitland, A & Järvenpää, M. (2021). The impact of digital transformation on HR management. Human Resource Management Review, 31(1), 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100725>
7. Gartner. (2022). Future of HR: Digital transformation trends. <https://www.gartner.com/en/human-resources>
8. Al-Zahrani, J. (2022).

The impact of digital transformation on human resources jobs in Arab companies. Journal of Management and Development, 10 (3), 122-145.

9. Arab Center for Research and Studies. (2021). Digital Transformation in Organizations: From Challenges to Opportunities. Arab Journal of Administration, 15 (2), 67-80.

International Finance Corporation (IFC). (2021). Digital Transformation in Human Resource Management: New Practices and Tools. <https://www.ifc.org/hr-digital-transformation> \_ \_ \_

Academic Articles: "The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management" Journal of Human Resource Management This article discusses the impact of digital transformation on HR practices, and how the use of modern technologies has changed the way companies treat their employees. "Digital Transformation in Human Resources: Challenges and Opportunities" Journal of Human Resource Management This article provides an analysis of the obstacles companies face when applying digital tools in human resources, as well as fleeing ص التي تتيحها هذه الأدوات لتحسين الأداء الوظيفي والموارد البشرية.

## "Artificial Intelligence and the Future of Human Resources: A Review of the Literature"

Journal of Business Researchمجلة:

تركز هذه المقالة على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتستعرض العديد من الدراسات السابقة حول كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين.

## التقارير والبحوث:

## "The Future of HR: Technology and Transformation"

Deloitteشركة:

يقدم هذا التقرير رؤى حول كيفية تأثير التقنيات الحديثة على قسم الموارد البشرية في الشركات الكبرى. يناقش التحولات الرئيسية التي تشهدها إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة.

## "Global Human Capital Trends: 2023"

شركة: PwC

تقرير سنوي يحتوي على بيانات وملاحظات تتعلق بتوجهات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير هذه التوجهات على استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.

## "Digital Transformation in HR: Creating Value for Employees and Employers"

شركة: McKinsey & Company

تقرير مفصل حول كيفية استخدام الشركات للتحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك أتمتة العمليات، وتطوير سياسات العمل عن بُعد، وتحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة.

## 2. مراجع عامة في التحول الرقمي:

الكتب:

## "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation"

مؤلف: George Westerman, Didier Bonnet, Andrew Ferraris

هذا الكتاب يناقش كيفية تمكين الشركات من التحول الرقمي، مع التركيز على دور التكنولوجيا في إعادة تشكيل الأعمال.

## "The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age"

مؤلف: David L. Rogers

يناقش هذا الكتاب استراتيجيات التحول الرقمي وكيفية تطبيقها بنجاح في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك الموارد البشرية.

المقالات الأكاديمية:

## "Understanding Digital Transformation: A Review of the Literature"

Journal of Strategic and International Studiesمجلة:

تقدم هذه المقالة استعراضاً للدراسات الأكاديمية حول التحول الرقمي في الأعمال، وتلقي الضوء على تأثير التحول الرقمي على مختلف الأقسام بما في ذلك الموارد البشرية.

"Digital Transformation: A Framework for Leading 21<sup>st</sup> Century Organizations"

Management and Organization Reviewمجلة:

استعرضت هذه المقالة أساليب إدارة التحول الرقمي في الشركات الكبرى وكيفية تكامل هذه التحولات مع استراتيجيات العمل.

---

الختام:

في الختام، يعد التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي ساعدت في تطوير وإعادة تشكيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. أسهمت التقنيات الرقمية في تحسين العديد من العمليات مثل التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء، مما ساعد في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. ومع ذلك، فإن التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية ما زالت قائمة، مما يتطلب من المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة للتغلب على هذه العقبات.

إن التحول الرقمي لا يُعد خياراً بل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى للابتكار والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. ويجب أن تستمر المؤسسات في الاستثمار في تدريب موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة لضمان أقصى استفادة من هذه التحولات.