

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

دور التحول الرقمي في الأداء الوظيفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض

إعداد الطالب/

سمر حمود الحويطي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

بلا شك أن التحول الرقمي حديثاً أصبح من الركائز الأساسية في بنية القطاعين الحكومي والخاص لا سيما أنه من أبرز أهداف التحول الوطني رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية (الوطنية، 2016). ولأن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لها دور أساسي في المساهمة في التوظيف في جميع

القطاعات والمنظمات ، فقد أثبتت المؤشرات أن التحول الرقمي كان له دور جوهري خاصة في جائحة كورونا (COVID-19) بإنجاز الخدمات عن بعد والتقليل من مضاعفات تلك الجائحة بكفاءة من خلال المنصات الرقمية والتطبيقات التي صُممت سابقاً بهدف تسهيل وتسريع الخدمات على الموظفين والمستفيدين، ومن هذا المنطلق تم ابتكار تطبيقات حديثة و مواقع بناء على احتياج وزارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتطوير المهارات الأساسية وتحسين الأداء بهدف رفع إنتاجية أداء المنظمات وتحقيق الأهداف العامة والخاصة بأدنى تكلفة وبجودة عالية وتقليل نسبة البطالة وتأهيل الشباب لسوق العمل وتدريبهم من خلال البرامج المخصصة وتطوير أداء العاملين بإثرائهم بدورات الرقمية من خلال المنصات المحلية والعالمية وتحفيزهم ومكافئتهم لإنجازها، وبناء على ما سبق سوف نساهم في هذه الدراسة توضيح أثر التحول الرقمي على أداء وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية توضيح اثار التحويل الرقمي تطبيقياً وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية معها من خلال دراسة أداء المنظمة وتوصيات باستراتيجيات التي تهدف إلى رفع مستوى المنظمة ككل.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النقلة النوعية لتحول الرقمي الهائل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلا انه يوجد تساؤلات حول مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمة في ظل تحويل جميع العمليات والبيانات الورقية إلى بيانات رقمية على وتيرة سريعة وغير مسبقة عالمياً ومحلياً، وقد يواجه الموظفين والمستفيدين و الرؤساء معوقات في التكيف السريع في تطبيق اليات التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية مع ضرورة تحقيق أهداف رؤية 2030 والشمول الرقمي الذي بدوره سارع في ابتكار وتطوير العمليات والبيانات بآليات مبتكرة وغير مسبقة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مثل طرق التوظيف جديدة الكترونية وتدريب الموظفين الجدد وتهيئة غير العاملين لسوق العمل وتقليل نسب البطالة وتحسين أداء المنظمة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

أهمية البحث النظرية:

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات السابقة المتعلقة في أثر التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المنظمات.
2. تساهم في إطار نظري متكامل يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية في العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.
3. تساهم في ربط بين التحول الرقمي والنظريات الحديثة، مما يساعد في دعم المنظمات في توسيع المعرفة في التقنيات .
4. تساهم هذه الدراسة في فتح آفاقاً بحثية لمقارنة دور التحول الرقمي في أداء المنظمات في المملكة وخارجها.

أهمية البحث العلمية:

1. تدعم جهود الوزارة في تحقيق أهداف رؤية 2030، التي تركز على تطوير الخدمات من خلال التحول الرقمي.
2. تساعد الرؤساء على تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية.
3. توسيع المعرفة في التحديات الفعلية ومحاولة معالجتها من خلال استراتيجيات مختلفة قابلة للتطبيق في المنظمات.
4. تساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال توصيات علمية واقعية مبنية على نتائج علمية.

أهداف الدراسة:

1. قياس دور التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية
2. تحليل التحديات في اعتماد التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية
3. دور التحول الرقمي في تسهيل إجراءات عملية التوظيف
4. دور التحول الرقمي في تحسين برامج التدريب.

تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي:

- ما دور التحول الرقمي في رفع إنتاجية وزارة الموارد البشرية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه اعتماد التحول الرقمي في وزارة البشرية ؟
- ما هو دور التحول الرقمي في تسهيل المعاملات الموظفين مع إدارتهم؟
- ما دور التحول الرقمي في فعالية وتحسين برامج التدريب في الوزارة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ذات دلالة إيجابية زيادة إنتاجية الوزارة وبين دور التحول الرقمي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي وإنتاجية الموظفين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي وسهولة الوصول للخدمات.
4. توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي ورضا المستفيدين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي ورفع نسبة التوظيف.

مصطلحات الدراسة :

1. **التحول الرقمي (Digital Transformation):** " هو مجموعة من المبادرات التي تحول المنظمات بعيداً عن العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال تقريباً، بما في ذلك سلسلة التوريد والإدارة المالية وكشوف الرواتب والموارد البشرية

وخدمة العملاء والمبيعات والتسويق. غالبًا ما تكون الخطوة الأولى في هذه المشاريع هي الرقمنة، وهي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي على سبيل المثال، مسح عقد أو فاتورة ورقية وتحويلها إلى ملف رقمي وفور قراءة البيانات بواسطة أجهزة الكمبيوتر، يمكن للشركات بدء عملية الرقمنة، والتي تتضمن استبدال العمليات والأنظمة القديمة لأتمتة عمليات سير العمل وتعزيز الكفاءات وتعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم نتائج الأعمال المطلوبة." (جوزيف، 2024)

2. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management): هي مجموعة من السياسات المصممة لتعظيم التكامل التنظيمي، والالتزام الوظيفي للموظفين، والمرونة، وجودة العمل، مع دور ثانوي للعلاقات الصناعية الجماعية. (D.GUEST، 1987)
3. التوظيف الرقمي (E-Recruitment): استقطاب المرشحين عن طريق منصات رقمية عالمية أو منصة رقمية رسمية حكومية.
4. التدريب الرقمي (E-Training): تدريب الموظفين عن بعد وإثرائهم بغرض رفع إنتاجية المنظمة، وتقليل الموارد، والوقت، والجهد.
5. التحديات الرقمية (Digital Challenges): العوائق التي تواجه الموظفين والعاملين بالمنظمة عند استخدامهم الأجهزة الإلكترونية والمنصات الرقمية.
6. الأداء الوظيفي (Job Performance): هو ما يفعله العاملون لتحقيق متطلبات المنظمة والرؤساء بهدف تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.
7. تنمية الموارد البشرية: "عملية منظمة ومدرسة تُصقل من خلالها مهارات الموظفين الجدد لتناسب مع وظائفهم الجديدة في سوق العمل. أو أنها تنمية لقدرات موظفي المؤسسة واكتشاف مدروس لمواهبهم ومهاراتهم بغرض زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها، وتعزيز أدائها."

8. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي الجهة الحكومية المسؤولة عن رسم السياسة العامة لأنظمة العمل والعمال في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالشؤون الاجتماعية وبرامجها التنموية، المتوافقة مع الرؤى والسياسات التي تنتهجها حكومة المملكة.

- (1) تمكين الفرد والمجتمع والمؤسسات.
- (2) تعزيز المسؤولية المجتمعية.
- (3) الارتقاء بسوق العمل من خلال تطوير السياسات والتشريعات.
- (4) تمكين منسوبي الوزارة من تقديم تجربة مميزة للمستفيدين."

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم سوف نتناول الدراسات السابقة

• دراسة (ياسر عبدالرحمان، 2018) هي من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، مع التركيز على دور هذه الإدارة في إنجاح عمليات التحول داخل منظمات الأعمال. وقد سعت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجيات الرقمية، بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحولات المطلوبة في السياسات والممارسات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل عدد من الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، إلى جانب دراسة مقارنة للممارسات التقليدية والرقمية في بيئات العمل، مدعومة بأمثلة تطبيقية من الواقع المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة استراتيجية تحتم على المنظمات إعادة هيكلة أنظمتها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. وقد أبرزت الدراسة تأثير التحول الرقمي المباشر على وظائف الموارد البشرية، لاسيما في مجالات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، ومنصات العمل الذكية. كما كشفت عن الحاجة إلى امتلاك العاملين في الموارد البشرية لمهارات رقمية جديدة تمكّنهم من التعامل مع هذه التحولات بكفاءة. وتطرقت الدراسة إلى التحديات التي قد تعيق عملية التحول الرقمي، والتي تمثلت في مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات الرقمية. وأكدت على أهمية إدارة التغيير وبناء قدرات قيادية رقمية قادرة على قيادة المرحلة القادمة بكفاءة ومرونة. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج التحفيز والتدريب التخصصي لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي واستدامتها داخل المؤسسات.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت التحول الرقمي بوصفه مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي، مؤكدة في الوقت ذاته على مركزية دور إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً في دعم هذا التحول وتعظيم مخرجاته.

• دراسة (الأحمدي، 2024) (دراسة هدفت إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة، وذلك من خلال الوقوف على مدى تطبيق التحول الرقمي، وفهم فوائده والتحديات المرتبطة به، وتقديم مقترحات عملية لتحسين كفاءة تطبيقه في وظائف الموارد البشرية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُرعت على عينة قوامها (52) موظفاً من منسوبي الشركة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها أن التحول الرقمي يُطبّق بفعالية عالية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، وأسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتسريع تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت ممكن. كما بينت أن الأدوات الرقمية ساهمت بشكل فعّال في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، من خلال استخدام أنظمة إلكترونية في مجالات التوظيف، تقييم الأداء، وإدارة الكفاءات. ورغم هذه الإيجابيات، رصدت الدراسة عدداً من التحديات التي تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، كان أبرزها: ضعف البنية التحتية التقنية، ارتفاع التكاليف التشغيلية، نقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير. وفي ضوء هذه المعوقات، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: تعزيز البنية التحتية التقنية، وتوفير كوادر تقنية مؤهلة، واعتماد أدوات أمن معلومات متقدمة، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية مستمرة لرفع الجاهزية الرقمية لدى الموظفين، ومتابعة رضاهم عن الأنظمة الإلكترونية باستخدام استبانات دورية وأبرزت الدراسة في ختامها أن إدارة الموارد البشرية لم تعد

تُمارَس من خلال الأساليب التقليدية، بل باتت تلعب دورًا استراتيجيًا محوريًا في قيادة التغيير الرقمي داخل المنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

- دراسة (محمود زلط 2018) أجرى زلط (2023) دراسة ميدانية بعنوان "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية"، وهدفت إلى تحليل تأثير تطبيق التحول الرقمي على مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على مدى انعكاسه على كفاءة الأداء داخل منظمات قطاع الاتصالات في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميدانية بلغ عددها (262) موظفًا من العاملين في شركات الاتصالات، حيث تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متعددة شملت تحليل التباين والانحدار وتحليل الارتباط. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتطور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ تبين أن اعتماد الشركات على أدوات رقمية متقدمة ساهم في تحسين ممارسات التوظيف، وتطوير التدريب، وتحسين عمليات تقييم الأداء، وإدارة المواهب. كما أوضحت الدراسة أن المتطلبات البشرية والتقنية تمثلان محورًا أساسيًا في نجاح تطبيق التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير واضح للثقافة التنظيمية ومستوى تأهيل الكوادر البشرية على فعالية استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن تبني التحول الرقمي يساهم في تعزيز تنافسية الشركات، ويشكل أداة فعالة لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحديثة.

- أجرت عبد النبي والجربوع (2025) دراسة تطبيقية بعنوان "دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي"، استهدفت العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC). هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير مكونات التحول الرقمي مثل: دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية التقنية، والاستراتيجيات الرقمية، والتكنولوجيا، والبنية الإدارية والمالية، والموارد البشرية والتنظيمية— في تحقيق التطوير الوظيفي للعاملين داخل المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة مكونة من (287) موظفًا، كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات، شملت المتوسطات الحسابية والانحدار البسيط ومعاملات الارتباط. توصلت النتائج إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى التطوير الوظيفي في الشركة. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من دعم الإدارة العليا، وتوافر البنية التحتية الفنية، ووجود استراتيجيات رقمية واضحة، لها دور محوري في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف الوعي لدى الإدارات بربط الموظفين بجهود التحول الرقمي، وتوفير مواقع إلكترونية فعالة تتيح الوصول الشفاف للمعلومات والخدمات. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية الحديثة التي سلطت الضوء على أهمية تفعيل أبعاد التحول الرقمي كرافعة لتطوير المسار الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

- دراسة (محمد العوفي، 2024) تناول العوفي في دراسته الموسومة "إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير"، تحليلًا نظريًا لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مستعرضًا التغيرات التي طرأت على طبيعة الوظائف والممارسات الإدارية، ومبرزًا التحديات التي تواجهها المؤسسات في تبني الأدوات الرقمية. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الرقمية، وتحديد طبيعة التغييرات المطلوبة في السياسات والممارسات الإدارية لتتوافق مع متطلبات التحول

الرقمي وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل النماذج النظرية والتطبيقية لعدد من المنظمات الخليجية التي خاضت تجربة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري، إذ يفرض إعادة هيكلة شاملة على وظائف الموارد البشرية، ويؤثر بعمق في أنظمة التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب كفاءات بشرية جديدة قادرة على التكيف مع التكنولوجيا، إلى جانب دعم تنظيمي فعال لتجاوز التحديات الثقافية والتقنية. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة: تعزيز ثقافة التغيير، وبناء قيادات رقمية، وتفعيل برامج التحفيز والتدريب المستمر، باعتبارها أدوات ضرورية لإنجاح التحول الرقمي وتحقيق التطوير الوظيفي المستدام.

- أجرت جافو والحربي (2025) دراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة"، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي) على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من 241 موظفًا إداريًا في وزارة العدل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 65.8% من التباين في أداء الموظفين، وكان نشر ثقافة التحول الرقمي هو البعد الأكثر تأثيرًا، تليه العمليات، ثم الابتكار، فالبنية التحتية، وأخيرًا القرارات الرقمية. كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل، أو سنوات الخبرة، أو الدرجة الوظيفية. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي دعمت العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، وأسهمت في تسليط الضوء على الأبعاد الثقافية والتنظيمية للتحول الرقمي داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

- دراسة شيرين (2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق ميداني على مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف. وقد سعت الدراسة إلى تحديد أبعاد التحول الرقمي في بيئة الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي الشامل في القطاع الصحي. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذ دراسة استطلاعية ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بالمستشفى، من أجل الوقوف على تصوراتهم حول واقع التحول الرقمي، والتحديات المرتبطة به، وأثره على تحقيق التميز التنظيمي. أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك إدراكًا متزايدًا لدى الموظفين لأهمية التحول الرقمي، إلا أن التطبيق لا يزال يواجه تحديات كبيرة. من أبرز التحديات التي تم رصدها: ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة الكوادر المؤهلة، وغياب التكامل بين النظم، ومقاومة التغيير. تبين أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي في المستشفى، لا سيما من حيث تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تأهيل الكوادر البشرية رقميًا، وتطوير البنية التقنية، ونشر ثقافة التحول الرقمي كممكنات أساسية لضمان نجاح التحول داخل المؤسسات الصحية. تُعد هذه الدراسة من المساهمات التطبيقية

المهمة في مجال التحول الرقمي بالقطاع الصحي، وتبرز أهمية تمكين إدارة الموارد البشرية لتكون فاعلاً استراتيجياً في قيادة التغيير نحو التميز التنظيمي.

- دراسة الزهراني ومجلد: (2024) سعى الزهراني ومجلد في دراستهما الميدانية إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية في محافظة جدة. وقد ركزت الدراسة على أربعة أبعاد أساسية للتحول الرقمي، وهي: البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، وتأثيرها على الأداء المهني داخل بيئة العمل الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (290) موظفاً من فئات مهنية متعددة (أطباء، صيادلة، إداريين، وفنيين) في مستشفى العيون والعريزية بجدة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يُطبّق بمستوى مرتفع في المستشفيات التخصصية، وأن له أثراً ذا دلالة إحصائية إيجابية على الأداء الوظيفي، من حيث زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تسريع إنجاز المهام، وتطوير جودة الخدمة الصحية. كما بينت الدراسة وجود فروق في مستوى تأثير التحول الرقمي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل تطبيق التحول الرقمي بجميع أبعاده في القطاع الصحي، مع التركيز على دعم البنية التحتية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، وتحديث التشريعات الداعمة، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

- دراسة Mitrofanova وآخرون: (2019) أجرت Mitrofanova وزملاؤها (2019) دراسة بعنوان "الفرص والتحديات والقيود للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، والتي هدفت إلى استكشاف مدى تأثير التطورات الرقمية والذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على واقع التجربة الروسية في هذا المجال. وتناولت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: القوى العاملة الرقمية، وبيئة العمل الرقمية، وإدارة الموارد البشرية الرقمية، باعتبارها المكونات الأساسية للتحول الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تحليل تطبيقي ونظري واسع لممارسات الموارد البشرية، واستندت إلى بيانات ميدانية وإحصاءات دولية، حيث أظهرت أن التحول الرقمي يتجاوز الأتمتة التقنية ليصل إلى إعادة بناء المفاهيم الإدارية في إدارة الموارد البشرية. وبيّنت الدراسة أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات التوظيف الذكية، أصبحت تلعب دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الكفاءات البشرية. كما رصدت الدراسة مجموعة من التحديات التي تعيق التحول الرقمي، من بينها: نقص التمويل، وقصور التكامل بين وظائف الموارد البشرية، ومحدودية البنية التحتية التكنولوجية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، إضافة إلى القيود التشريعية المتعلقة بحماية البيانات. وأكدت الدراسة على أهمية التحول الثقافي داخل المؤسسات وتطوير الفكر القيادي الرقمي كشرط أساسي لإنجاح التحول. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل نقلة نوعية تتطلب إعادة صياغة الأدوار التقليدية، والانتقال من العمل الروتيني إلى دور استراتيجي قائم على البيانات، والتفاعل، والمرونة، مما يستدعي من المنظمات تطوير بنيتها التقنية والثقافية على حد سواء.

- دراسة Stef و: (2025) Crişan سعى Stef و Crişan (2025) في دراستهما إلى تحليل تأثير تصورات موظفي الموارد البشرية تجاه التحول الرقمي على مدى تبنيهم للتكنولوجيا الرقمية وتوقعاتهم منها. وتمثلت أهمية الدراسة في محاولة فهم كيف تُشكّل العوامل الفردية والتنظيمية، مثل الاستعداد الرقمي والدعم المؤسسي، مواقف الموظفين من التحول الرقمي داخل منظماتهم، وذلك

باستخدام نموذج UTAUT الشهير (نظرية التوحيد لقبول واستخدام التكنولوجيا). اعتمد الباحثان على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عشرة موظفين في إدارات الموارد البشرية لشركة دولية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتم تحليل البيانات بناءً على أربعة أبعاد أساسية: تصورات الموظفين للتحويل الرقمي، تصوراتهم لجهود المنظمة في هذا المجال، توقعاتهم المستقبلية من التحويل الرقمي، والعوامل الديموغرافية المؤثرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين حول جهود المنظمة في التحويل الرقمي تلعب دوراً محورياً في تشكيل توقعاتهم المستقبلية تجاه هذه العملية. كما بينت أن التنوع في الخلفيات الوظيفية والديموغرافية يؤثر بشكل مباشر في كيفية إدراك الموظفين لمبادرات التحويل الرقمي، وأن بعض الموظفين عبّروا عن نظرة متفائلة "ذهنية رقمية"، فيما أبدى آخرون تحفظاً أو شكوكاً نتيجة ضعف التواصل الداخلي أو بطء الإجراءات. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية اتصال داخلية فعّالة وتدريب مستمر للموظفين لرفع جاهزيتهم الرقمية، مع أهمية توحيد الأنظمة الرقمية بين الفروع العالمية، وتعزيز ثقافة التغيير لخفض مقاومة الموظفين. كما شددت على أهمية أن تتبنى إدارات الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في قيادة التحويل الرقمي، من خلال تصميم تجارب رقمية متكاملة وشخصية تعزز مشاركة الموظفين. تُعد هذه الدراسة من الأبحاث النوعية المتميزة التي ركزت على البعد الإنساني والمعرفي في التحويل الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، وقدمت نموذجاً تحليلياً يمكن تعميمه على قطاعات أخرى تسعى لتطبيق التحويل الرقمي بكفاءة ومرونة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة ترابطها في هذه الدراسة بعامل دور التحويل الرقمي وتأثيره في خدمات المنظمات وإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والتحديات التي تواجهها كما أن المنهج المستخدم في هذه الدراسة يماثل منهج الدراسات جمعياً هو التحليلي الوصفي إلا دراستين كان منهجهما التحليل التطبيقي ونوعي، وتوضح الدراسات السابقة الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في أداء المنظمات، ويوصون الباحثون في دراسة أعمق بدور التحويل الرقمي في المنظمات وتوصيات استراتيجية تؤخذ بعين الاعتبار ولأهميتها تم التعقيب عليها في هذه الدراسة لارتباطها بنواحي عدة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- 1- "نظرية السلوك المخطط لعالم النفس أيساك أجزن (Icek Ajzen) والتي تعتبر واحدة من أشهر النظريات المفسرة للسلوك الإنساني، فقد سعى أجزن من خلال نظرية السلوك المخطط (Theory of planned behavior) إلى تحليل السلوك الإنساني، وقد أشار أجزن إلى أن قدرة الفرد على السيطرة على سلوكه تتناسب مع دوافعه لتحقيق ذلك السلوك، كما أن قدرة الفرد على ضبط سلوكه تتناسب مع كفاءته الذاتية (self-efficacy)، وتكمن أهمية السلوك المخطط لأجزن في أنها تقدم تحليلاً للسلوك الإنساني مما يساعد في فهم كيفية تشكيل السلوك". وتم ارتباطها في موضوع البحث حيث إن يتم النظر إلى سلوك الموظفين والمستفيدين اتجاه استجابتهم حول التحويل الرقمي
- 2- **نظرية الابتكار التكنولوجي** تعتبر أول نظرية للابتكار حيث جاءت لسد احتياجات السوق وابتكار آليات جديدة وحديثة لتحقيق أهداف المنظمات.

- 3- **نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model (TAM):** كان الهدف الرئيسي من نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) هو تسليط الضوء على العمليات

التي تدعم قبول التكنولوجيا، وذلك للتنبؤ بسلوكها وتقديم تفسير نظري لتطبيقها الناجح. أما الهدف العملي من نموذج قبول التكنولوجيا، فكان إعلام الممارسين بالإجراءات التي قد يتخذونها قبل تطبيق الأنظمة. ولتحقيق أهداف النظرية، اتُخذت عدة خطوات (ديفيس، 1989؛ ديفيس، 1993). شرع ديفيس في تطوير نموذج قبول التكنولوجيا من خلال تحديد العمليات التي تتوسط العلاقة بين خصائص أنظمة المعلومات (العوامل الخارجية) والاستخدام الفعلي للنظام. واستند النموذج إلى نظرية الفعل العقلاني، التي وفرت منظوراً نفسياً للسلوك البشري، وهو ما كان غائباً في أدبيات أنظمة المعلومات آنذاك (ديفيس، 1989؛ ديفيس، 1993).

المنهجية وطرق البحث:

نوع الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف أو تحليل ظاهرة بشكل دقيقة وقياسها وربطها على أرض الواقع، وبهذه الدراسة نحلل دور التحول الرقمي على الأداء الوظيفي ورضا المستفيدين في قطاع الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

أدوات الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبانة الالكترونية في الدراسة لعينة عشوائية في العاملين في الوزارة

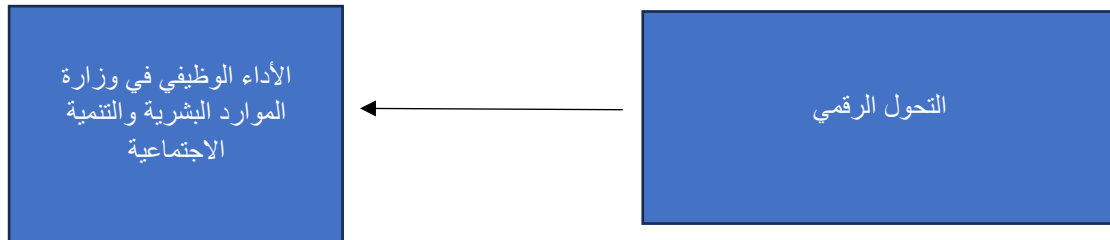
حدود الدراسة:

- 1- حدود مكانية: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية
- 2- حدود زمانية: 2025
- 3- حدود بشرية: الموظفين في قطاع وزارة الموارد البشرية
- 4- حدود موضوعية: أثر التحويل الرقمي على أداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل:

المتغير التابع



المراجع:

المراجع العربية

1. السياسات الأساسية- المنصة الوطنية للمملكة العربية السعودية
https://my.gov.sa/ar/content/policies_of_kingdom#section-1
2. صندوق التنمية الوطني (2025)
[/https://ndf.gov.sa/ar/human-resource-development](https://ndf.gov.sa/ar/human-resource-development)
3. عبد الرحمن، ي. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 207، الصفحات 207-219.
4. الأحمد، ع. ب. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (الإصدار الثامن والخمسون)، 399-419.
5. زلط، م. ع. م. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 37(2)، 561-634.
6. عبدالنبي، هـ. أ. إ.، & الجربوع، ن. ع. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC). المجلة الدولية للتنمية، 14(2)، 1-28.
- https://jaid.journals.ekb.eg/article_347909.html
7. العوفي، م. ع. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. المجلة العربية للمعلومات وأمن المعلومات، 5(17)، 133-160. <https://doi.org/10.21608/jinfo.2024.388780>
8. جافو، م. ن.، والحربي، ت. إ. أ. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 74(78)، 477-499.
- <https://doi.org/10.36571/ajsp7721>
9. عبد اللطيف، ش. ش. (2025). دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 39(1)، 561-634.
10. الزهراني، ع. خ. س. & مجلد، أ. ع. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-176.
- <https://doi.org/10.21608/AJA.2024.285350.1635>
11. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). من نحن؟
<https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/about-us/190820244-0>

12. د. يحيى سعد (2021) نظرية السلوك المخطط، موقع دراسة
<https://drasah.com/Description.aspx?id=4698>

• المراجع الأجنبية

1. Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, GCPMED 2018, 1718–1725.
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.174>
2. Stef, A., & Crişan, E. L. (2025). Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation. IIMT Journal of Management, 2(1), 84–99.
<https://doi.org/10.1108/IIMTJM-02-2024-0023>
3. Oracle. (n.d.). What is Digital Transformation? Oracle Saudi Arabia. Retrieved July 16, 2025, from <https://www.oracle.com/sa-ar/cloud/digital-transformation/>
4. Northumbria University TheoryHub. (n.d.). Technology Acceptance Model. Open Northumbria. Retrieved July 16, 2025, from <https://open.ncl.ac.uk/theories/1/technology-acceptance-model/>