

تأثير التحول الرقمي على جودة ادارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ مني علي الحري

الرقم الجامعي/ ٢٤٢٠٠٠٤٨٢

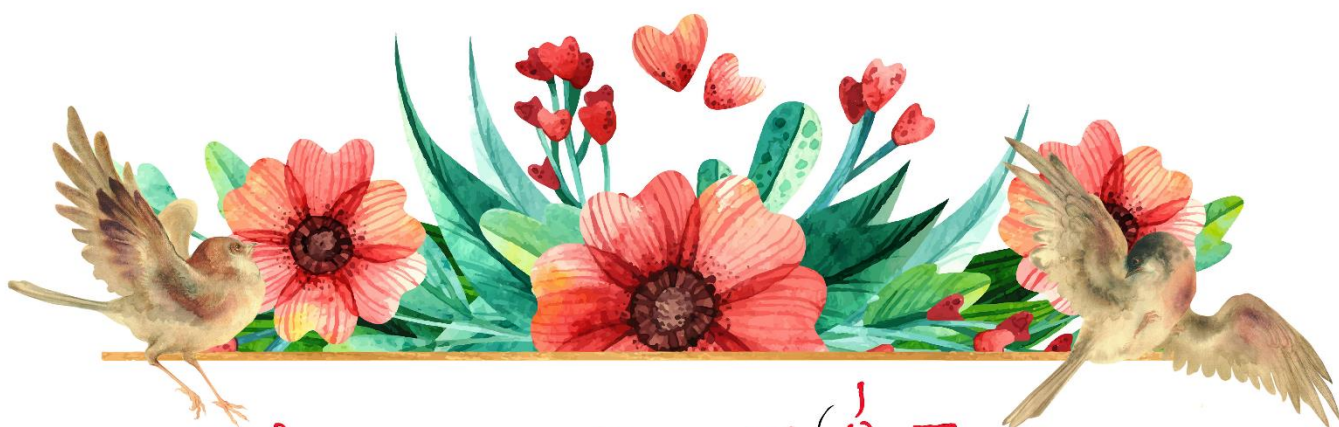
إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٦-٢٠٢٤



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيقها على موظفي المنطقة الشرقية (الدمام) في وكالة الوزارة المساعدة لخدمات الموارد البشرية. تم جمع البيانات عبر استبيان تم توزيعه على ١٦٠ موظفًا، وبلغت نسبة الاستجابة ٤٠٪ تقريبًا، حيث كانت العينة ٦١ موظفًا.

من خلال التحليل، تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مثل مقاومة التغيير، التكلفة المرتفعة، وتحديات الخصوصية والأمان. كما تم تحديد الفرص التي يتيحها هذا التحول لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والتنظيم في إدارة الموارد البشرية. و أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين التواصل، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتوفير الوقت والموارد. كما لوحظ أن التحديات التي يواجهها الموظفون تتعلق أساسًا بضعف البنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى مقاومة بعض الأفراد للتغيير.

وفي ضوء النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات مثل: ضرورة تبني استراتيجيات رقمية متطورة، زيادة التدريب والتطوير للموظفين لتأهيلهم على استخدام الأنظمة الحديثة، والعمل على تعزيز القيادة الرقمية التي تدير عملية التحول الرقمي بشكل فعال. كما تم التأكيد على ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية لتسهيل تطبيق الأنظمة الحديثة وضمان استدامتها.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدني في إتمام هذا البحث.

أود أن أعبر عن امتناني العميق لأعضاء لجنة الإشراف على البحث، الذين قدموا لي التوجيهات القيمة والإرشادات المستمرة طوال فترة الدراسة.

كما أود أن أشكر جميع موظفي وزارة التعليم في المنطقة الشرقية (الدمام) على تعاونهم الفعال والمثمر في استكمال الاستبيانات والمساهمة في جمع البيانات.

ولا أنسى أن أشكر عائلتي الكريمة، التي كانت دعمًا كبيرًا لي في كل مرحلة من مراحل هذا العمل، على صبرهم وتشجيعهم المستمر.

أخيرًا، أشكر الله عز وجل على توفيقه وإتمام هذا العمل على أكمل وجه.

إهداء

إلى نبع الحنان وغيمة المكان، إلى أمي الغالية التي علمتني معنى الصبر والتضحية، وأهدتني كل ما هو جميل في الحياة.

إلى أخواني وأخواتي، حفظهم الله ورعاهم، الذين كانوا دائمًا سندًا لي في كل مراحل حياتي.

إلى نبضات قلبي، جود وطارق، اللذين أضاءا حياتي بحبهم وابتسامتهما.

إلى رفيق دربي، زوجي العزيز، الذي كان ولا يزال دعمي الأول، وصديقي المخلص في هذه الرحلة.

محتويات

المستخلص	أ
الشكر والتقدير	ب
إهداء	ب
المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٣
أهمية الدراسة	٤
أهمية العلمية	٤
الأهمية التطبيقية	٤
أهداف الدراسة	٥
تساؤلات الدراسة	٦
فروض الدراسة	٦
المنهجية وطرق البحث	٦
أدوات جمع البيانات	٧
حدود الدراسة	٧
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	٧
التعقيب على الدراسات السابقة	١٢
نقاط التشابه بين الدراسات	١٣
الاختلافات بين الدراسات	١٣
مفاهيم الدراسة	١٣
المنطلقات النظرية للدراسة	١٦
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٠
مقدمة	٢٠
المنهجية	٢٠
الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها	٢٣

٢٣	تحليل البيانات
٢٣	وصف عينة الدراسة
٢٦	المقياس المعتمد في الدراسة
٣٤	الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة
٣٧	المراجع
٤٥	Abstract

قائمة الجداول

٢٣	جدول 1 وصف عينة الدراسة طبقا لنوع
٢٤	جدول 2 توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي
٢٥	جدول ٣ التخصصات العلمية لعينة الدراسة
٢٥	جدول 4 توزيع وظائف عينة الدراسة
٢٦	جدول 5 توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة
٢٧	جدول ٦ المقياس المعتمد في الد ارسة
٢٧	جدول ٨ ٧ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور التحول الرقمي
٢٩	جدول ٨ ٨ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحور تأثير التحول الرقمي

قائمة الاشكال

٢٣	الشكل ١ وصف عينة الدراسة من حيث النوع
٢٤	الشكل 2 وصف مؤهلات عينة الدراسة
٢٥	الشكل ٣ عينة الدراسة طبقا للوظيفة
٢٦	الشكل ٤ توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تم تخصيص قدر كبير من الاهتمام لقياس الجودة بهدف تحسين الأداء الفعال للمؤسسات في مختلف القطاعات. وبالرغم من أن هذا التركيز على مستوى الجودة في المؤسسات يعد أمرًا ضروريًا في تحسين العمليات والخدمات، إلا أنه قد لا يكون المساهم الوحيد في تحديد كفاءة الأداء داخل المؤسسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات البحثية أهمية اعتبارات الموارد البشرية، مثل تمكين الموظفين، التدريب المستمر، تصميم العمل، وهياكل الحوافز، كعوامل حاسمة في التشغيل الفعال والناجح للعمليات داخل المؤسسات. (Franceschini et al., 2019; Rigby & Ryan, 2018)

وفي هذا السياق، تعتبر جودة النظام وتطوير الموارد البشرية عنصرين أساسيين يجب أن يتوافران بكفاءة في أي مؤسسة لتحقيق الأداء المثالي. بالنسبة للمؤسسات التعليمية، يعد نظام إدارة معلومات التعليم (EMIS) أحد الأنظمة الحيوية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة. يُعتبر نظام EMIS نظامًا متكاملًا يقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التعليمية، وينشر هذه المعلومات لغرض التخطيط والإدارة التعليمية. يهدف هذا النظام إلى إدارة البيانات التعليمية بشكل فعال، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية وتطوير المشاريع بشكل يتسم بالكفاءة والفعالية. (Daoud, 2017)

يتميز نظام EMIS بقدرته على توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهو ما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم عمليات التعليم والتخطيط. كما يُعد هذا النظام أداة أساسية يمكن أن تُسهم في تحسين جودة التعليم من خلال توفير بيئة متكاملة لمديري المؤسسات التعليمية والمستخدمين الآخرين. (Asio et al., 2022)

من خلال هذه الدراسة، سيتم استكشاف تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على وكالة الوزارة المساعدة لخدمات الموارد البشرية في المنطقة الشرقية. سيتم دراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُحسن الأداء الوظيفي ويسهم في تطوير الموارد البشرية من خلال تبني التقنيات الحديثة. إن التحول الرقمي يعد أحد المحاور الأساسية التي تدفع المؤسسات الحكومية نحو الابتكار والتميز في الأداء، حيث أصبح التحول إلى بيئة رقمية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحديثة (Hamed Hassan, 2020).

يُعد التحول الرقمي بمثابة ثورة حقيقية في أساليب العمل المؤسسي، وقد أسهمت الثورة المعلوماتية التي انطلقت في نهاية القرن العشرين في تحديث بنية المؤسسات وتغيير آليات العمل. (Belbali, 2022) وفي هذا الإطار، تبرز أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باعتباره أداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات، مما يعزز القدرة التنافسية ويحقق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فعالية. (Mohammed, 2023)

تتمحور هذه الدراسة حول دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وكيفية تأثيره على تحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة. كما تهدف إلى فهم كيفية استخدام تقنيات المعلومات الحديثة لتطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

نظرا للتطورات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية والمتمثلة في ظاهرة تحرير التجارة والتطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة، والعولمة التكنولوجية (تقرير مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٠ (٣)، أصبحت جودة الخدمات الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات، كما أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تقديم مستوى أداء عالي ينسجم مع متطلبات ورغبات المستفيدين، الأمر الذي يوضح الاهتمام المتزايد بجودة المنتجات وخدمات بصورة مستمرة (حمود، ٢٠٠٧) ينتشر الاهتمام بالتحول الرقمي عبر الأوساط الأكاديمية وأهمية ادراجه بالأنظمة التعليمية باعتبارها ظاهرة رائدة مرتبطة بالتطور التكنولوجي، وبتزايد الاهتمام الشديد أصبح التعليم الرقمي من الأدوات الفاعلة للتحول الرقمي، وأصبح ذلك التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يسهل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، كل هذا يفرض على الجامعات العمل على التحول المماثل في الممارسات التربوية والادارية؛ بما يحقق أهداف التنمية المستدامة لذلك، تزايدت الحاجة إلى التحول الرقمي في الجامعات نظرا للدور الذي يؤديه هذا التحول في تحقيق ميزة تنافسية، وإحداث نقلة نوعية في الاهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، ليكون التركيز على إكساب المتعلمين مجموعة المهارات التي تتطلبها الحياة في عصر التحول الرقمي. بضرورة تطبيق التحول الرقمي في الأنظمة التعليمية لمواكبة التطور التكنولوجي الحادث على مستوى العالم، ظهرت مجموعة من التساؤلات التي تفيد بأن التحول الرقمي هل هو ظاهرة جديدة بالفعل تستحق التطبيق أم هو مجرد تسمية جذابة يتم استخدامها لتصوير عمليات التغيير التي تستخدمها المنظمات بالاعتماد على تقنية المعلومات (Wessel et al., 2021)

ومع ظهور خدمات الانترنت ظهرت عمليات التحول الرقمي في مجالات عديدة مثل الاقتصاد والأعمال وطال هذا التحول مجموعة من الخدمات كالخدمات التعليمية والمصرفية والسياحية، خصوصاً بعد ظهور وتطور أجهزة الهاتف الذكية

وتطبيقاتها المتعددة، مما أتاح المجال لتقديم خدمات تتسم بالمرونة والسرعة أكثر مما كانت عليه في النظم التقليدية (الحطاب، ٢٠٢٠).

مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً شمل مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التعليم، حيث تبنت وزارة التعليم العديد من المبادرات الرقمية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لموظفيها. ويُعدّ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الرئيسة التي تستهدفها الوزارة بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية، وزيادة كفاءة العمل وتحسين بيئة العمل الرقمية. إلا أن هذا التحول لا يخلو من التحديات، إذ يواجه موظفو التعليم في المنطقة الشرقية، وخصوصاً في مدينة الدمام، تحديات تتعلق بمدى جاهزيتهم لاستخدام الأدوات الرقمية الجديدة، وقدرتهم على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تنمية المهارات الرقمية التي تمكنهم من التعامل مع أنظمة الموارد البشرية الحديثة. كما أن الوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية في وزارة التعليم تواجه تحديات في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها دون التأثير سلباً على العمليات اليومية أو رضا الموظفين.

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات التعليمية والإدارية، وأكدت وجود فوائد كبيرة لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وزيادة رضا الموظفين (Al-Fraihat et al., 2020؛ Asiri et al., 2012؛ Allahawiah et al., 2019). ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على مؤسسات تعليمية أو إدارية أخرى، أو تناولت التحول الرقمي بشكل عام دون التطرق إلى التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل وزارة التعليم السعودية، وخاصةً فيما يخص موظفي التعليم في المنطقة الشرقية والوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم، مع التركيز على موظفي التعليم في المنطقة الشرقية (الدمام) والوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية. كما تهدف إلى تحليل مدى تكيف الموظفين مع التحول الرقمي، وتأثيره على الكفاءة الوظيفية، والتحديات التي تواجه تطبيقه بفعالية داخل الوزارة، بالإضافة إلى تقديم توصيات تساعد في تحسين كفاءة التحول الرقمي ورفع جاهزية الموظفين للاستفادة القصوى منه.

التساؤل الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يؤثر تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على موظفي التعليم في المنطقة الشرقية (الدمام) والوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم، خاصةً فيما يتعلق بموظفي التعليم في المنطقة الشرقية (الدمام) والوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية. ويكمن تميزها في تقديم فهم معمق للفرص والتحديات المرتبطة بتبني الحلول الرقمية في بيئة عمل حيوية كقطاع التعليم، الذي يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في عدة جوانب:

- تحليل التأثيرات الرقمية من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، يمكن توفير أداة علمية لفهم التغيرات والتحديات التي تواجهها إدارة تعليم الدمام في سياق التحول الرقمي.
- توسيع قاعدة المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في قطاع التعليم، وهو قطاع حيوي وأساسي في أي مجتمع.
- وتقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الكفاءات البشرية.
- تساهم دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية في إثراء الأدب العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة أداؤها.

الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتتمثل في:

- تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية حيث ستبرز نتائج الدراسة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم، وخاصة في الوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية وموظفي التعليم بالمنطقة الشرقية (الدمام). إذ يساهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية، مما يقلل من الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المهام الروتينية، ويعزز من سهولة إدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

- تحسين إدارة الوقت والتكلفة يساعد التحول الرقمي في تقليل الأعباء الإدارية من خلال أتمتة العديد من العمليات التقليدية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة. كما يتيح توجيه الوقت والجهد نحو المهام الاستراتيجية التي تدعم تطوير بيئة العمل في وزارة التعليم وتعزز جودة الخدمات المقدمة لموظفي التعليم.
- وضع خطط ومقترحات لتحسين جودة أداء الموارد البشرية من خلال تبني حلول التحول الرقمي. كما يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة البيانات ودقة التحليل، مما يساهم في تسريع عمليات جمع البيانات ومعالجتها، ويعزز قدرة متخذي القرار على تحديد الأولويات واتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.
- يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في تطوير برامج تدريبية وتطوير مهني للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم.
- من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، يمكن للوزارة أن تحسن جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب. تساهم في تطوير قطاع التعليم وتحسين أداء الموارد البشرية فيه، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة

- تقييم أثر التحول الرقمي مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية في الوزارة، مثل (التوظيف، التطوير الوظيفي، تقييم الأداء، وإدارة الأجور) من وجه نظر عينة الدراسة.
- تحديد التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وكذلك تحديد الفرص المتاحة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية. من وجه نظر عينة الدراسة
- اقتراح مجموعة من الحلول العملية والتوصيات التي يمكن للوزارة تطبيقها للتغلب على التحديات وتعظيم الفوائد الناتجة عن التحول الرقمي من وجه نظر عينة الدراسة
- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم، مع التركيز على موظفي التعليم في المنطقة الشرقية (الدمام) والوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية. ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي:
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في وزارة التعليم في ظل التحول الرقمي.
- توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي على تحسين جودة أداء الموارد البشرية.

- قياس دور استقطاب المهارات والكفاءات الرقمية في تعزيز جودة أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

تساؤلات الدراسة

- ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه وزارة التعليم في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية؟
- ما هي الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لتحسين إدارة الموارد البشرية في الوزارة؟
- كيف ينظر الموظفون في وزارة التعليم إلى التحول الرقمي؟ وما هو تأثيره على رضاهم عن العمل؟
- ما هي أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية التي يمكن لوزارة التعليم الاستفادة منها؟

فروض الدراسة

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة وفعالية عمليات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.
٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي ومستوى نجاح تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية في وزارة التعليم.
٣. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.
٤. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى رضا الموظفين عن العمل في وزارة التعليم.
٥. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني وزارة التعليم للممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحسين أداء الموارد البشرية لديها.

المنهجية وطرق البحث

"اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لموظفي وزارة التعليم على مختلف المستويات الإدارية. تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل مجموعة من الأسئلة التي تغطي جوانب

مختلفة من التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة. وقد ساهم هذا المنهج في تقديم وصف دقيق لواقع التحول الرقمي في الوزارة وتحديد أبرز التحديات والفرص المرتبطة به.

المجتمع والعينة: سوف تستهدف هذه الدراسة العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. اعتبرت التوظيف، التدريب، الكفاءة، الرضا الوظيفي، واتخاذ القرار.

أدوات جمع البيانات

"لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان الإلكتروني. وقد تم اختيار هذه الأداة نظراً لما توفره من مرونة وسرعة في توزيع الاستبيانات وجمع الردود، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى عينة واسعة من الموظفين في وزارة التعليم. وقد ساهم الاستبيان الإلكتروني في توفير الوقت والجهد، وتحقيق درجة عالية من الدقة في جمع البيانات."

تحليل البيانات: سوف يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. بالاكسل و spss عند الحاجة

حدود الدراسة

تواجه هذه الدراسة بعض الحدود، منها:

المكانية: وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الزمانية: الفترة الزمنية المحددة لإجراء الدراسة. ٢٠٢٤-١٤٤٦

الموضوعية: تركز على تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

دراسة (عبد القادر وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالشلف. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء بولاية الشلف، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، باستهداف عينة من ٤٢ موظفاً، حيث حققت أداة القياس درجة استقرار تقدر بـ ٠,٨٧٦ و ٠,٨٢٧. لبيانات التحول. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث كلما ارتفعت مستويات التحول الرقمي، ارتفع مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت درجة التأثير ٣٠,٢٪، وهي نسبة تأثير ضعيفة،

بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية. كما أثر التحول الرقمي على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التقييم، التعويضات) بدرجات تقدر على التوالي بـ ١٥٪، ١٨٪، و ٢٥٪، وهذه النسب ضعيفة.

دراسة (يوسف وشيما، ٢٠٢٤) بعنوان تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يهدف البحث الى التعرف على تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جامعة كلكامش فضلا عن تقديم التوصيات لجامعة كلكامش النموذجية لتعزيز أهداف التنمية المستدامة فضلا عن بيان آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع التحول الرقمي في جامعة كلكامش النموذجية. حيث تكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية العليا والاعضاء التدريسين والموظفين والطلاب في جامعة كلكامش في بغداد وتم سحب عينة من المجتمع تمثلت في عشرة كليات أهلية والمتمثلة ب(كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية طب الأسنان، كلية العلوم السياسية ، كلية الاعلام، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التقنية الهندسية ، كلية الفنون الجميلة) اذ عمد الباحثان الى توزيع (٤٠) استبانة وتم استرجاع (٨) استبانة والصالحة للتحليل الاحصائي (٣٢) استبانة. وتم الاعتماد على عدد من الأدوات التي يمكن استخدامها لجمع بيانات البحث مثل المصادر العربية والاجنبية المتمثلة بالكتب والرسائل والاطاريح والمجلات الدورية والمؤتمرات العلمية ومواقع الانترنت وهذا لإثراء الجانب النظري فضلا عن استخدام الملاحظة التي اعتبرت الأداة الأولى المستخدمة في جمع البيانات حيث قام الباحثان بجولة في جامعة كلكامش النموذجية عينة البحث وسجل ملاحظات مهمة حول الواقع الفعلي من حيث إمكانية تطبيق مؤشرات متغيرات البحث الحالي وتعتبر الملاحظة أداة مهمة وداعمة لبقية الأدوات المستخدمة في الجانب العملي من البحث. بالإضافة الى استخدام الاستبانة وهي الأداة الثانية المعول عليها في جمع وتتبع البيانات وتحويلها إلى معلومات ليستشف منها الباحث الجوانب التي تغطي واقع المتغيرات المعتمدة في مخطط البحث. وكان للبحث عدة تساؤلات اهمها ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جامعة كلكامش النموذجية المبحوث وظهرت النتائج أوضحت النتائج أن أعلى مستوى من الاتفاق كان حول إنشاء منصات رقمية لتلبية احتياجات الطلاب والهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط التقييم (٤,٠٣٣) بمعامل اختلاف (٢٤,٧٧٩). في المقابل، كان أدنى مستوى من الاتفاق حول تشجيع المشاركة في البرامج الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط (٣,٦٠٠) بمعامل اختلاف (٢٥,٨٩٤). بشكل عام، حققت أهداف التنمية المستدامة متوسط تقييم (٣,٧٨٩) بمعامل اختلاف (١٨,٣٨١). وأظهرت النتائج علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي وأهداف التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٥١) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠).

دراسة (منصور، ٢٠٢٤) هدفت الدراسة للتحري عن الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتكمن أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تقدمها للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، الدور المعدل لتمكين العاملين في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، إذ تساهم الدراسة بتزويد المعلومات الضرورية للإدارة في جميع مستوياتها الدنيا، الوسطى، والعليا لاتخاذ القرارات الإدارية بالوقت المناسب، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة والبالغ عددهم ٥٠. واعتمدت الدراسة العينة الميسرة حيث (موظفا تألفت عينة الدراسة من مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان من هذه الدراسة والتي وافقت أن تكون جزءا، وقد تم توزيع) ٥٠ (استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع) ٤٤ (إستبانة، كان منها) ٢ (إستبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الإستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي) ٤٢ (، أي ما نسبته) ٨٤,٠% (من إجمالي الإستبانات الموزعة، حيث تم وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (SPSS) استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم} $\alpha \leq 0.05$ مستوى دلالة معنوية) ٠,٠٥ الأداء في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من {الاستقطاب والتعيين، والتحفيز} قد حققت إسهام بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما {التدريب والتطوير، وتقييم الأداء} لم تحقق إسهام بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز،} $\alpha \geq 0.05$ تقييم الأداء في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. الكلمات.

دراسة امينة واخرون ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ووزعت على عينة مكونة من ١٠٠ موظف (٥) بالمديرية ويمثلون المجتمع الأصلي ككل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ومن

خلال تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، تم التوصل إلى أهم النتائج، منها: أن واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عال، وأداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالي جداً، كما أن هناك أثر دال إحصائياً عند (٠,٠٥) للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان. كما يوجد أثر لدعم الإدارة للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

دراسة (سنية، ٢٠٢١) بعنوان تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب " دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة " يسعى البحث الحالي إلى دراسة التأثير المباشر لكل من التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا طلاب جامعة المنصورة. وفي سبيل القيام بذلك، قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء تشمل متغيرات البحث وتوزيعها على عينة من طلاب جامعة المنصورة بلغت ٣٨٤ مفردة موزعة على ست كليات مختلفة من الجامعة تتضمن ثلاث كليات عملية وثلاث كليات نظرية (كلية الهندسة، كلية الصيدلة، كلية العلوم، كلية التربية، كلية التجارة، كلية الآداب). وقد تم استرداد ٣٣١ استمارة خالية من الأخطاء وصالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.25 بمعدل استجابة ٨٦٪. وقد وجدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، التعليم الرقمي، المكتبات الرقمية) على رضا الطلاب، كما كان لبعض أبعاد جودة الخدمة التعليمية المتمثلة في (الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الأمان) تأثير معنوي إيجابي على رضا الطلاب.

دراسة (مصطفى، ٢٠٢١) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (١٦٨) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (١٣٩) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور

مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة (مداح وآخرون، ٢٠٢٤) تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال استهداف عينة مكونة من ٤٢ موظفاً، إذ حققت أداة القياس درجة ثبات قدرت بـ ٠,٨٧٦ و ٠,٨٢٧. لبيانات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية على التوالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث أنه كلما تحسنت مستويات التحول الرقمي كلما تحسن مستوى إدارة الموارد البشرية إذ بلغت درجة التأثير ٣٠,٢٪ وهي نسبة تأثير ضعيفة، إضافة إلى وجود تأثير طردي دال إحصائياً للتحول الرقمي على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التقييم، التعويض) بدرجات قدرت حسب الترتيب بـ ١٥٪ و ١٨٪ و ٢٥٪. وتعد هذه النسب ضعيفة.

دراسة (محمد و نها، ٢٠٢٢) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ م يهدف البحث إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بمتطلباتها التطبيقية المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الموارد البشرية) لتحسين مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة والمتمثلة في الأبعاد التالية: (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الأمان) بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ م، وذلك من خلال إيجاد العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي، وتحقيقاً لأهداف البحث يتكون مجتمع الدراسة من كافة المعنيين والمخططين والمسؤولين للنشاط السياحي والفندقي بالأجهزة السياحية الحكومية (كوزارة السياحة والآثار المصرية، والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي، والهيئة العامة للتنمية السياحية، وهيئات سياحية رسمية ذات طابع خاص مثل الاتحاد المصري للغرف السياحية) والذين لديهم المعلومات المتخصصة عن موضوع الدراسة، ولقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتناول الجانب المفاهيمي والمنهج الوصفي التحليلي لتناول الميدان للدراسة، وقد تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عدد (٢٣٠) من العاملين بالقطاع السياحي والفندقي، وبعد جمع البيانات وفحصها تبين أن عدد (٢٠٠) استمارة تمثل نسبة (٨٦,٩٥٪) فقط صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام برنامج

IBM SPSS Statistics لمعالجة البيانات إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية الآراء ترى وجود أهمية لتوافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والعمل على نشر الخدمات الرقمية المستهدفة في المؤسسات التابعة للقطاع السياحي والفندقي المصري، بالإضافة إلى أهمية العمل على إزالة الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاعين لتطوير مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وبين تحسين مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة داخل القطاع السياحي والفندقي، وهذا يعني أنه كلما زادت متطلبات التحول الرقمي كلما زاد من مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي، ويوصي البحث بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ والذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم الخدمات إلكترونياً، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة (اسر، ٢٠٢١) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية اسهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٢٨٠) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٥١) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٥٪، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بانشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتناول الدراسات التي تم استعراضها موضوع تأثير التحول الرقمي على مختلف الجوانب المؤسسية، بدءاً من إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات. وتشير هذه الدراسات إلى وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات وفعاليتها.

نقاط التشابه بين الدراسات

تتفق جميع الدراسات على أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على مختلف الجوانب المؤسسية، مثل تحسين أداء الموظفين، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تشدد الدراسات على أهمية وجود بنية تحتية رقمية قوية لدعم عملية التحول الرقمي، مثل توفير الأجهزة والبرامج والتدريب اللازم للموظفين. تواجه جميع المؤسسات تحديات في عملية التحول الرقمي، مثل نقص الوعي والتدريب، والمقاومة للتغيير، والتكاليف المرتفعة.

الاختلافات بين الدراسات

تختلف الدراسات في نطاقها، حيث تركز بعضها على مؤسسات معينة (مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، الجامعات، البنوك)، بينما تتناول دراسات أخرى القطاع ككل. وكذلك دراستي ستعتمد على وزارة التعليم. تستخدم الدراسات أدوات مختلفة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظات. والمراجعة في دراستي سأستخدم الاستبيان كأداة للدراسة. تختلف النسب المئوية التي توصلت إليها الدراسات حول تأثير التحول الرقمي، ولكنها بشكل عام تشير إلى وجود تأثير إيجابي. ولذلك سيتم دراسة هذا التأثير على قسم الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

نستخلص ان لسد فجوة الدراسة الحالية نقوم بتحديد المتغير المستقل هو التحول الرقمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. على المتغير التابع إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم المنطقة الشرقية الدمام الوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية.

أبعاد المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية):التوظيف :مدى تأثير التحول الرقمي على عمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات.التدريب :دور التحول الرقمي في تطوير وتنفيذ برامج تدريب الموظفين.الكفاءة :تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموظفين وأداء العمليات الإدارية.الرضا الوظيفي :مدى تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين عن بيئة العمل. اتخاذ القرار :تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التحول الرقمي.

مفاهيم الدراسة

التحول الرقمي (Digital Transformation)

تحويل العمليات والأعمال والنماذج التشغيلية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والكفاءة. يشمل التحول الرقمي في هذه الدراسة استخدام التقنيات الرقمية في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التطوير الوظيفي، تقييم الأداء، وإدارة الأجور.

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

مجموعة من العمليات والأنشطة المتعلقة بإدارة القوى العاملة في المنظمة، بما في ذلك التوظيف والتطوير وتقييم الأداء وإدارة الأجور.

التوظيف (Recruitment)

التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها البحث عن المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وتهدف إلى استقطاب أفضل المواهب بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة (Dessler, 2020). وقد أصبح التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على التوظيف من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل السير الذاتية رقميًا، وإجراء المقابلات الافتراضية، مما يزيد من كفاءة العملية وسرعتها (Parry & Tyson, 2011).

التدريب (Training)

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين لتأدية وظائفهم بفعالية (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021). ومع التحول الرقمي، أصبحت عمليات التدريب تعتمد على التعلم الإلكتروني، والمحاكاة الافتراضية، والمنصات التفاعلية التي توفر بيئة تعليمية مرنة ومتطورة (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).

الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)

تشير الكفاءة إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت، بينما تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف المرجوة بجودة عالية (Robbins & Coulter, 2018). وفي سياق الموارد البشرية، يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز الأداء المؤسسي (Grant, 2016).

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي ينتج عن تلبية احتياجات الموظف وتوقعاته من بيئة العمل، مثل الرواتب، فرص التقدم، والعلاقات المهنية (Locke, 1976). ويرتبط التحول الرقمي بالرضا الوظيفي من خلال تحسين بيئة

العمل، توفير أنظمة إلكترونية تسهل المهام، وتمكين الموظفين من العمل بمرونة أكبر- Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017).

اتخاذ القرار (Decision Making)

عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Simon, 1997) ويسهم التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الضخمة، توفير معلومات دقيقة وفورية، لدعم الإدارة في قراراتها الاستراتيجية. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

يشير التحول الرقمي في سياق إدارة الموارد البشرية إلى تبني التكنولوجيا الرقمية في مختلف الممارسات والعمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال توظيف الحلول الرقمية المتطورة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bharadwaj & al., 2023).

تُعنى إدارة الموارد البشرية الرقمية بتبني المفاهيم الحديثة لتطوير وظائف الموارد البشرية عبر توظيف الأدوات التكنولوجية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، بهدف تعزيز عملية اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة التوظيف وتقييم الأداء (Smirnova & al., 2023).

يرتكز الابتكار الرقمي في مجال الموارد البشرية على دمج الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في مختلف الممارسات الإدارية، وذلك لضمان تحسين العمليات التنظيمية ودعم استراتيجيات الإدارة الحديثة، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية (Manuti & de Palma, 2023).

أما التكامل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، فيشير إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية بطرق مبتكرة لدعم استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يؤدي استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي إلى تطوير نماذج عمل أكثر كفاءة واستحداث استراتيجيات جديدة قادرة على التكيف مع متطلبات السوق الرقمية المتغيرة (Heavin & Power, 2018).

مقارنة بين النظريات التقليدية ونظريات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

أدى التطور التكنولوجي السريع إلى إحداث تغيير جذري في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما جعل بعض النظريات التقليدية غير قادرة على تلبية احتياجات بيئة الأعمال الرقمية الحديثة. في المقابل، ظهرت نظريات جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والابتكار لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. (Bharadwaj et al., 2023)

أولاً: النظريات التقليدية في إدارة الموارد البشرية

اعتمدت النظريات التقليدية على مبادئ الإدارة الصارمة، حيث ركزت على الكفاءة التشغيلية والهيكلية التنظيمية دون مراعاة العوامل التكنولوجية الحديثة. ومن أبرز هذه النظريات:

- **نظرية الإدارة العلمية:** طورها فريدريك تايلور، وركزت على تحسين الإنتاجية من خلال تقسيم العمل، والتحفيز المادي، واستخدام أساليب علمية لقياس الأداء. ومع ذلك، فإن هذه النظرية لم تأخذ في الاعتبار أهمية الابتكار أو استخدام الأدوات الرقمية لتحسين بيئة العمل. (Manuti & De Palma, 2023)

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** ظهرت كرد فعل على النظرة الآلية للإدارة، وركزت على أهمية التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل وتأثيره على رضا الموظفين وإنتاجيتهم. على الرغم من أهميتها في تحسين العلاقات داخل المنظمات، إلا أنها لم تقدم حلولاً واضحة للاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية. (Smirnova et al., 2023).

- **النظرية البيروقراطية:** قدمها ماكس فيبر، واعتمدت على الهيكلية التنظيمية الصارمة، والتسلسل الهرمي الواضح، والقواعد والإجراءات المحددة لضبط الأداء الإداري. ومع ذلك، فإن هذه النظرية تفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية التي تتطلب سرعة في الاستجابة وتطوير استراتيجيات جديدة. (Heavin & Power, 2018).

ثانياً: نظريات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

مع انتشار التحول الرقمي، ظهرت نظريات إدارية جديدة تركز على استغلال التقنيات الرقمية لتعزيز الأداء التنظيمي، ومن أبرزها:

- **نظرية الابتكار المزدوج:** تسلط الضوء على تحقيق التوازن بين الابتكار الاستكشافي، الذي يعتمد على تبني تقنيات جديدة، والابتكار الاستغلالي، الذي يركز على تحسين العمليات القائمة باستخدام الأدوات الرقمية.

هذا النهج يمكن المؤسسات من تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات قائمة على البيانات والتحليلات الذكية.(Bharadwaj et al., 2023)

- نظرية الشبكات الرقمية: ظهرت هذه النظرية في عام ٢٠١١، وهي تستند إلى مفهوم أن المؤسسات ليست كيانات مستقلة، بل هي جزء من شبكة رقمية متكاملة. تعتمد هذه النظرية على التعاون بين المنظمات من خلال تبادل البيانات والمعلومات، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين (Manuti & De Palma, 2023).

- نظرية التحول الرقمي في الموارد البشرية: تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والأتمتة، لتحسين عمليات التوظيف، والتدريب، واتخاذ القرارات داخل المؤسسات. هذه النظرية تؤكد على أهمية الاستفادة من التحول الرقمي في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة الإدارية.(Smirnova et al., 2023)

ثالثاً: الفرق بين النظريات التقليدية ونظريات التحول الرقمي

يُظهر التحول الرقمي فرقاً جوهرياً بين النهج التقليدي والحديث في إدارة الموارد البشرية. فبينما تركز النظريات التقليدية على الهيكلة الصارمة والإجراءات الروتينية، تعتمد النظريات الحديثة على التقنيات الرقمية لزيادة المرونة وتعزيز الابتكار. فعلى سبيل المثال، في حين أن النظريات التقليدية تعتمد على التسلسل الإداري في اتخاذ القرارات، تعتمد النظريات الرقمية على البيانات والتحليل الذكي لتعزيز دقة القرارات وتحسين الأداء.(Heavin & Power, 2018)

التحول الرقمي أثر بشكل ملحوظ على إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تراجع النظريات التقليدية التي لم تعد توائم بيئة العمل المتغيرة. وباتت هناك حاجة متزايدة إلى نظريات ديناميكية تستوعب المستجدات، وهو ما يتطلب التركيز على الفروق الفردية والبيئية عبر مجموعة من المحاور الأساسية.(فارس, ٢٠٢٤)

تعزيز الإنتاج من خلال التحفيز:

تعتمد نظريات التحفيز التقليدية، مثل تلك التي طرحها (تايلور وماكس فيبر)، على تحفيز الأداء من خلال الحوافز المادية والمعنوية. لكن مع التطورات الحديثة، برزت نظريات أخرى مثل "التحفيز المزدوج"، التي تركز على تحقيق التوازن بين الابتكار والالتزام داخل بيئة العمل. إذ يُعتبر استكشاف التقنيات الحديثة وتعزيز روح الإبداع من العوامل الأساسية لتحفيز الموظفين، وهو ما يساهم في تحسين الأداء عبر استغلال الإمكانيات المتاحة بشكل أكثر كفاءة.(فارس, ٢٠٢٤).

تطوير بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية:

أما النظريات التي تركز على العلاقات بين الأفراد، مثل نظرية العلاقات الإنسانية، فتري أن التواصل الفعال داخل بيئة العمل يعزز من رضا الموظفين وانتمائهم، مما يرفع من مستوى الأداء. وقد أكدت دراسات، مثل (Tiwana, 2013)، أن التكامل بين الأفراد في بيئات العمل الرقمية يسهم في تحسين الإنتاجية من خلال التعاون والتفاعل المستمر بين الفرق المختلفة.

إعادة هيكلة العمل وفق نهج حديث:

أخيرًا، تشير النظريات البيروقراطية إلى أن التنظيم المالي والإداري يجب أن يكون أكثر مرونة ليستوعب التحولات الرقمية، وذلك من خلال تعديل هياكل العمل وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية بحيث تتلاءم مع المتغيرات الحديثة. تتأثر عملية الاتصال داخل المؤسسات بأساليب محددة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تعتمد بعض الفلسفات الإدارية على الصرامة في التعليم لضمان تحسين الأداء. إلا أن التحولات الحديثة، خاصة في ظل الرقمنة، أثرت بشكل كبير على هذه المفاهيم، مما أتاح للبيانات الضخمة دورًا أكثر تأثيرًا في توجيه العمليات التنظيمية (Gawer, 2014). (Cusumano, 2014) وباتت هناك ضرورة لاعتماد نهج أكثر تكاملًا، يراعي التغيرات المتسارعة ويعزز من استثمار التقنيات الحديثة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

تطبيق نظريات التغيير داخل المؤسسات التعليمية:

تشير بعض النماذج، مثل نموذج "لورينز" (الإدارة التكيفية)، إلى أهمية تطوير القدرات الديناميكية داخل المؤسسات لمواكبة التغيرات المستمرة. (Teece, 2018) ووفقًا لهذا النهج، ينبغي على المؤسسات التركيز على تعزيز الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحفيز القدرات الابتكارية، مما يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء العام.

مقارنة بين الإدارة التقليدية والتحول الرقمي:

من ناحية أخرى، توضح بعض الدراسات أن النماذج التقليدية، رغم فعاليتها في بعض الجوانب، قد لا تكون كافية لمواكبة بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا المتقدمة. وقد أكدت الأبحاث أن النجاح في التحول الرقمي يتطلب اعتماد ممارسات أكثر تكيفًا مع المتغيرات الجديدة، مما يفرض الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة في التخطيط الإداري والتنفيذي. (Westerman et al., 2014)

إدارة الموارد البشرية في عصر الثورة الصناعية:

إن التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم تتطلب إعادة هيكلة شاملة ومستدامة لأنظمة الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري تبني أساليب إدارة حديثة تتوافق مع التطورات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

الضخمة2019 Kaplan) ؛ (Gandomi & Haider, 2015) إضافة إلى ذلك، يشكل التكامل بين الحلول الرقمية والحوكمة السياسية والاقتصادية عاملاً رئيسياً لضمان استدامة هذه التحولات(Casino, 2019)؛.(Botta et al., 2016) رغم الفرص الكبيرة التي أتاحتها التقنيات الحديثة، إلا أن تحديات مثل التكلفة العالية والمقاومة المؤسسية قد تعيق تبنيها.(Sia Soh & Weill, 2016) لذا، يتطلب التحول الرقمي استراتيجيات مواجهة فعالة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على البنية السبرانية، حيث أصبح الأمن السبراني وحماية البيانات عنصرين أساسيين لضمان استدامة هذه التحولات2013 Von Solms & Van Niekerk) ؛ (ZARSKY, 2016) ولمعالجة هذه التحديات، ظهرت أنظمة مرنة قادرة على التكيف مع التهديدات السبرانية وتعزيز الحماية الرقمية2016 YALI-Huumo et al.) ؛ (Bada, Creese, & Nurse, 2019). فإن تحقيق تكامل فعال بين التقنيات الحديثة والموارد البشرية يستلزم إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية بحيث تتماشى مع التحولات الرقمية وتضمن استدامة التطوير المؤسسي.(Schwab, 2017) و.(فارس, ٢٠٢٤)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

هدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث المستخدمة لدراسة تأثير التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. يتناول الفصل تصميم الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب المستخدمة في تحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية. كما يوضح مبررات اختيار المنهجية المعتمدة، ومدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية، مما يساهم في تقديم نتائج موثوقة تدعم الفهم العميق للمتغيرات محل الدراسة.

المنهجية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفق الخطوات التالية:

الدراسة النظرية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي للدراسة النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. سيتم الاستعانة بالكتابات المعنية بالتحول الرقمي واثره على جودة إدارة الموارد البشرية وتقييم تأثيره من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وكذلك الاستفادة من شبكة الانترنت. سنقوم بتحليل جوانب استخدام التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

الدراسة العملية: ستقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية في المنطقة الشرقية الدمام وزارة التعليم الوكالة المساعد لخدمات الموارد البشرية -المملكة العربية السعودية لمعرفة أثر التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين التحول الرقمي وإدارة الموارد من وجهة نظر العاملين فيها. سيتم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من مدى صدقها وثباتها وصلاحياتها للتطبيق. سيتم اجراء معالجة احصائية لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوكالة المساعدة لخدمات الموارد البشرية -المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٦٠)، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بشكل قصدي من العاملين فيها وزملاء كليهما ميداوشن-المملكة العربية السعودية بواقع عدد (٦١) متخصص ولديهم الخبرة.

وسيلة جمع البيانات:

تم الاستفادة من الاطار النظري والدراسات السابقة في تطوير استبانة الدراسة. سنقوم بعرض الأدوات المستعملة في الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

- ١- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة طبيعة المعاملات الالكترونية في الإدارة.
- ٢- المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة على العاملين والمسؤولين و متخصصي الموارد البشرية بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.
- ٣- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به وجدنا أن الاداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان" ويقصد به تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة، وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد في ذلك على الدراسة التي تناولت جودة إدارة الموارد البشرية مرتبطا بالتحول الرقمي في الادارة.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول أثر التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي ، حيث

تتكون من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يمثل البيانات الشخصية للمستجيبين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويمثل محور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم وتتناول ١٤ فقرات.

القسم الثاني: ويمثل محور تأثير التحول الرقمي. في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم في ٨ فقرات.

خطوات بناء الاستبانة:

اتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. و تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

الصدق والثبات:

أ-الصدق:عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين في الموارد البشرية ، وذلك للتحقق من صدق محتوى الاستبانة ، وتم اجراء بعض التعديلات على صياغة الفقرات .كما وزعت الاستبانة على عينة اختبارية من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح فقراتها وسلامة محتواها.

ب-الثبات: أجري اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للأتساق الداخلي وكانت قيم ألفا لا تتعدى 0.8.

الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات استخدمنا برنامج SPSS ومن خلاله اعتمدنا الاساليب الاحصائية المختلفة.

الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

يركز هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج البحث المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. يتم تقديم النتائج وفقاً للأسئلة البحثية وأهداف الدراسة، مع تحليلها ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة. كما يناقش الفصل مدى توافق النتائج مع التوقعات النظرية، ويبرز أهم التحديات والفرص التي كشف عنها البحث، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة حول واقع التحول الرقمي وأثره على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

تحليل البيانات

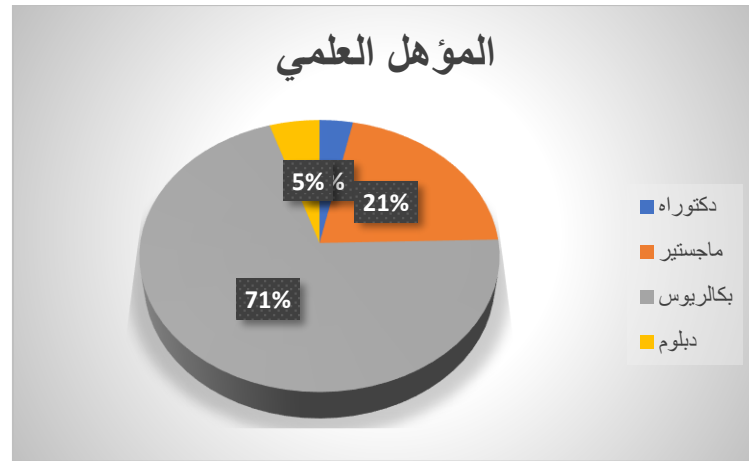
وصف عينة الدراسة

جدول 1 وصف عينة الدراسة طبقاً لنوع

النوع	ذكر	انثي	إجمالي
العدد	21	40	61
النسبة	34	66	100



الشكل ١ وصف عينة الدراسة من حيث النوع



الشكل 2 وصف مؤهلات عينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي 2 جدول

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
3	43	13	2

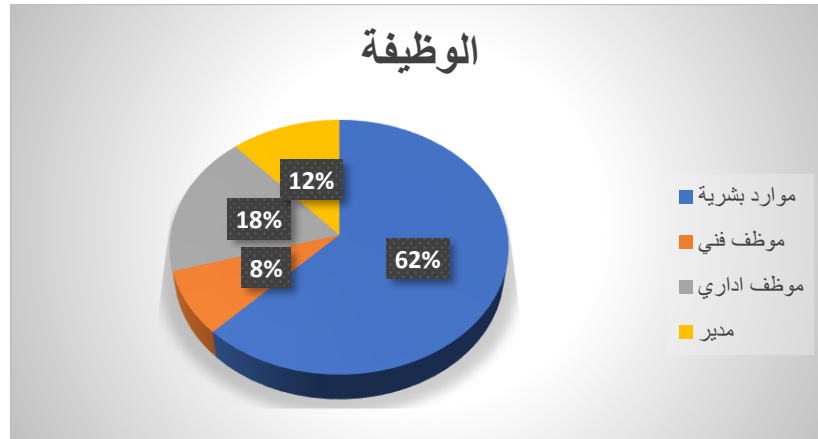
تشير بيانات جدول (١) والشكل (١) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت ٣٤٪، بينما كانت نسبة الإناث ٦٦٪، مما يعكس تمثيلاً أعلى للإناث في الدراسة. قد يكون هذا التوزيع مرتبطاً بطبيعة القوى العاملة في وزارة التعليم، حيث تمثل النساء نسبة كبيرة من العاملين في قطاع التعليم والإدارة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن جدول (٢) والشكل (٢) يوضحان أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس (٤٣ مشاركاً)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير (١٣ مشاركاً)، في حين أن عدد الحاصلين على الدكتوراه كان الأقل (٢ مشاركين فقط)، وبلغ عدد الحاصلين على الدبلوم (٣ مشاركين). يشير هذا التوزيع إلى أن معظم المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وهو ما قد يساهم في تقديم رؤى أكثر عمقاً حول تأثير التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.

تُظهر نتائج العينة في الجدول ٣ أن التحول الرقمي ليس مقصوراً على تخصص معين، بل يؤثر على جميع القطاعات الأكاديمية والمهنية داخل وزارة التعليم. التنوع الكبير في التخصصات يعكس مدى انتشار استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات التحول الرقمي وتأثيرها على بيئة العمل لمختلف الفئات الوظيفية.

هذا التنوع أيضاً يُعزز موثوقية الدراسة، حيث يتيح تحليل مدى اختلاف تأثير التحول الرقمي باختلاف التخصصات، ويساعد في تقديم توصيات أكثر شمولاً حول استراتيجيات التحول الرقمي المناسبة لمختلف الأقسام داخل الوزارة.

التخصص	التصنيف الرئيسي
إدارة الأعمال، الإدارة الصحية، الإدارة التربوية والتخطيط، القانون، نظم المعلومات الجغرافية	الإدارية والقانونية
الشريعة، الدراسات الإسلامية، الدعوة، علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، التوجيه الطلابي، التاريخ، الجغرافيا، اللغة العربية وعلومها	الدينية والإنسانية
الرياضيات، العلوم، الكيمياء، الأحياء، الفيزياء، الأمن السيبراني، هندسة الشبكات، تكنولوجيا المعلومات (IT)، دبلوم الحاسب	العلمية والتقنية
الهندسة بفروعها، الهندسة الميكانيكية، الطب، الفني الهندسي	الهندسية والطبية
اللغة الإنجليزية والترجمة، السياحة، الإرشاد السياحي	اللغوية والسياحية



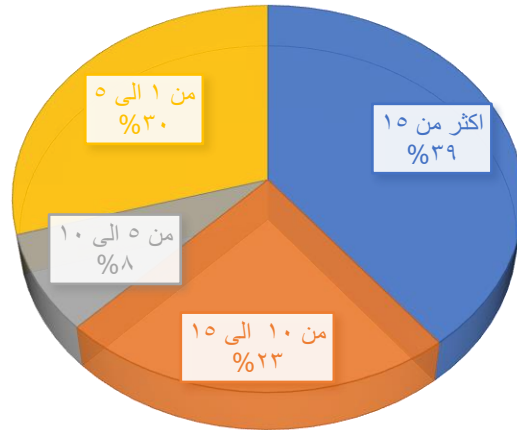
الشكل ٣ عينة الدراسة طبقاً للوظيفة

توزيع وظائف عينة الدراسة 4 جدول

مدير	موظف اداري	موظف فني	موارد بشرية
7	11	5	38

توضح النتائج هيمنة واضحة لتخصص الموارد البشرية بنسبة تقارب 60% يليه الموظفون الإداريون بنسبة 18% (١١ موظفًا). بينما يمثل المديرون نسبة 11% (٧ مديرين). وأخيرًا، يشكل الموظفون الفنيون النسبة الأقل بـ 8% (٥ موظفين)، مما قد يعكس طبيعة العينة المستهدفة وهي إدارة الموارد البشرية و المديرين المستهدفين لتقييم اثر التحول في ادوارهم الوظيفية .

سنوات الخبرة



الشكل ٤: توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

جدول 5: توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

من ١ إلى ٥	من ٥ إلى ١٠	من ١٠ إلى ١٥	أكثر من ١٥
18	5	14	24

يُظهر توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة تركّزاً ملحوظاً في فئة أكثر من ١٥ سنة خبرة (٢٤ فرداً)، تليها فئة من ١ إلى ٥ سنوات خبرة (١٨ فرداً)، ثم فئة من ١٠ إلى ١٥ سنة خبرة (١٤ فرداً)، وأخيراً فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات خبرة (٥ أفراد فقط). هذا التوزيع يشير إلى وجود فئتين رئيسيتين في العينة: فئة ذات خبرة عالية جداً، وفئة أخرى ذات خبرة حديثة نسبياً. وجود فئة الخبرة الكبيرة سيدشّر إلى إمكانية التحديد لما حضروه من الأنظمة التقليدية وكذلك التحول الرقمي تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ والتي تم تنفيذها في أواخر السنوات السابقة وكذلك فئة حديثي التخرج وهي الفئة الأكثر استخداماً لمهارات التحول الرقمي تعليمياً ووظيفياً فكان الاستهداف موفقاً لعينة الدراسة التي سيكون لها رؤية ملحوظة في تقييم تأثير التحول الرقمي.

المقياس المعتمد في الدراسة

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $4 = 5 - 1$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي.

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
1.8-١	20%-36%	غير موافق بشدة
1.8-2.6	36%-52%	غير موافق
2.6-3.4	52%-68%	محايد
3.4-4.2	68%-84%	موافق
4.2-5	84%-100%	موافق بشدة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات مجال التحول الرقمي

جدول ٧ ٨/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور التحول الرقمي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم									
تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية في نشر إعلانات الوظائف.	٣٢	١٨	١٠	٠	١	4.3	0.86	86.23	1
يتم تلقي طلبات التوظيف إلكترونياً في وزارة التعليم.	٢٧	٢١	٩	٣	١	4.1	0.96	82.95	10
تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية في إجراء المقابلات والاختبارات.	١٩	٢٣	١٦	٣	٠	4.0	0.88	79.02	11
عمليات التوظيف في وزارة التعليم أصبحت أكثر كفاءة بسبب الأنظمة الإلكترونية.	٢٠	٢٢	١٦	١	٢	3.9	0.97	78.69	9
توفر وزارة التعليم برامج تدريب إلكترونية للموظفين.	١٨	٣١	١١	٠	١	4.1	0.79	81.31	12

٢٥	٢٧	٦	٢	١	4.2	0.86	83.93	8	تتيح الأنظمة الإلكترونية الوصول إلى مواد التدريب في أي وقت ومكان.
٣٠	٢٥	٤	١	١	4.3	0.81	86.89	14	تساعد برامج التدريب الإلكترونية على تطوير مهارات الموظفين.
١٩	٢٠	١٨	٣	١	3.9	0.97	77.38	4	أنا راضٍ عن جودة برامج التدريب الإلكترونية في وزارة التعليم.
٢٠	٢٠	١٢	٦	٢	3.8	1.09	76.39	13	تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين.
١٨	٢٠	١٢	٨	٣	3.7	1.17	73.77	3	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين بشكل عادل وشفاف.
١٧	٢٤	١١	٦	٣	3.8	1.11	75.08	5	تساعد الأنظمة الإلكترونية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
١٤	٢٨	١٥	٣	١	3.8	0.89	76.72	2	تتوفر مواد تدريبية واضحة وسهلة الفهم.
١٧	٣٠	٨	٥	١	3.9	0.94	78.69	6	توفر وزارة التعليم برامج تدريب على استخدام الأنظمة الإلكترونية.
١٦	٢٧	١٣	٤	١	3.9	0.93	77.38	7	يتوفر الدعم الفني اللازم أثناء التدريب.

تعكس نتائج الدراسة تبايناً واضحاً في آراء المشاركين حول استخدام التحول الرقمي في عملية التوظيف الخاصة في وزارة التعليم، وهو ما توضحه قيم الانحراف المعياري الكبيرة التي تشير إلى وجود اختلافات ملحوظة في تجربة الموظفين مع الأنظمة الإلكترونية. فقد أظهرت النتائج اتفاقاً عاماً على أن برامج التدريب الإلكترونية تسهم في تطوير مهارات الموظفين، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٤) ووزن نسبي (٨٦,٨٩٪)، مما يعكس اعتراف الغالبية بأهمية التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع (22.52) يشير إلى وجود بعض الموظفين الذين قد لا يجدون هذه البرامج كافية أو ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية، مما يتطلب توفير برامج تدريبية أكثر تخصيصاً تتناسب مع طبيعة مهامهم المختلفة.

وفيما يتعلق باستخدام الأنظمة الإلكترونية في نشر إعلانات الوظائف واستقبال طلبات التوظيف، فقد حصلت هذه العبارات على أوزان نسبية مرتفعة (٨٦,٢٣٪ و ٨٢,٩٥٪ على التوالي)، مما يدل على انتشار استخدام هذه الأنظمة وثقة الموظفين في فعاليتها. ومع ذلك، فإن التفاوت في الآراء، كما تعكسه قيم الانحراف المعياري، يشير إلى أن بعض المشاركين ربما واجهوا تحديات تتعلق بسهولة الاستخدام أو توفر المعلومات بشكل مناسب عبر هذه الأنظمة. أما فيما يخص إجراء المقابلات والاختبارات إلكترونياً، فقد كانت التقييمات أقل إجماعاً، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٩,٠٢٪)، مما يعكس وجود بعض العقبات التقنية أو التنظيمية التي تؤثر على تجربة المستخدمين لهذه الخدمات.

من جهة أخرى، جاءت العبارة المتعلقة بتحسين كفاءة عمليات التوظيف بسبب الأنظمة الإلكترونية في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي (٧٨,٦٩٪)، مما يعكس تفاوت الآراء حول مدى فعالية التحول الرقمي في تسريع أو تحسين جودة إجراءات التوظيف، وهو ما قد يكون مرتبطاً بتحديات فنية أو إدارية تتعلق بتنفيذ هذه الأنظمة على أرض الواقع. بناءً على هذه النتائج، يتضح أن هناك حاجة إلى تعزيز تجربة المستخدم للأنظمة الرقمية، وتطوير برامج تدريبية مخصصة، وتحسين كفاءة أنظمة التوظيف الإلكترونية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج إرشادية تساعد الموظفين على الاستفادة المثلى من الأنظمة، وتقييم أوجه القصور في التطبيقات الحالية، والعمل على تحسين كفاءتها بما يضمن تلبية احتياجات جميع الفئات المستفيدة.

جدول ٨ / المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحوّر تأثير التحول الرقمي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
أثر التحول الرقمي (التوظيف – التدريب – تقييم)									
أدى التحول الرقمي إلى تسريع عملية التوظيف في وزارة التعليم.	١٧	٢٦	١٣	٤	١	3.9	0.94	77.7	٨
ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء في عملية التوظيف.	١٧	٣٢	٩	٣	٠	4.0	0.79	80.7	٦
أصبح من الأسهل الوصول إلى المرشحين المؤهلين بفضل التحول الرقمي.	٢٠	٣٢	٧	٢	٠	4.1	0.74	83.0	٣

١٥	٣٧	٧	١	١	٤.٠	0.76	81.0	أدى التحول الرقمي إلى زيادة فعالية برامج التدريب في وزارة التعليم.
١٧	٤٠	٣	٠	١	4.2	0.67	83.6	أصبحت برامج التدريب أكثر مرونة وسهولة في الوصول بفضل التحول الرقمي.
٢٣	٢٩	٥	٣	١	4.1	0.88	83.0	ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تقليل تكاليف التدريب.
١٩	٢٦	١١	٣	٢	3.9	0.99	78.7	أصبحت عملية تقييم الأداء أكثر شفافية بفضل الأنظمة الإلكترونية.
٢١	٢٨	١٠	١	١	4.1	0.84	82.0	ساهمت الأنظمة الإلكترونية في توفير بيانات مفصلة عن أداء الموظفين.

تعكس نتائج الدراسة تبايناً في وجهات نظر المستجيبين حول تأثير التحول الرقمي على مجالات التوظيف، التدريب، والتقييم في وزارة التعليم. ويظهر من خلال توزيع الإجابات أن هناك إجماعاً نسبياً على الفوائد التي حققها الأنظمة الإلكترونية، مع وجود بعض التباين في درجة الرضا بين المجالات المختلفة.

1. أثر التحول الرقمي على التوظيف

تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم في تسريع عملية التوظيف، حيث وافق 70.5% من المستجيبين على هذه الفكرة، مما يعكس رضا الأغلبية عن قدرة الأنظمة الإلكترونية على تحسين كفاءة التوظيف وتقليل التأخير الإداري. كما أن 64% من المستجيبين أقرروا بأن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في تقليل الأخطاء خلال عمليات التوظيف، مما يشير إلى دور الأتمتة في تعزيز دقة العمليات وتقليل التدخل البشري.

أما فيما يتعلق بالوصول إلى المرشحين المؤهلين، فقد وافق 85% من المستجيبين على أن التحول الرقمي سهل عملية العثور على المرشحين المناسبين، مما يدل على فاعلية الأنظمة الإلكترونية في تسهيل البحث عن الكفاءات وربطها بالوظائف المناسبة. ويُظهر ذلك الدور الإيجابي للمنصات الرقمية في تحسين جودة التوظيف من خلال تعزيز الشفافية وتسريع عمليات الفرز والتقييم.

2. أثر التحول الرقمي على التدريب

حصلت عبارات "أدى التحول الرقمي إلى زيادة فعالية برامج التدريب" و "أصبحت برامج التدريب أكثر مرونة وسهولة في الوصول" على معدلات موافقة مرتفعة جدًا بلغت 85.2% و ٩٣,٤% على التوالي، مما يعكس رضا غالبية المستجيبين عن التحسن الكبير في برامج التدريب بعد تطبيق الحلول الرقمية. هذا يشير إلى أن التدريب الإلكتروني أصبح متاحًا بشكل أكبر للموظفين، مما يساهم في تطوير مهاراتهم المهنية بشكل أكثر كفاءة ومرونة. وفيما يتعلق بتكاليف التدريب، وافق 85.2% من المستجيبين على أن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في تقليل تكاليف التدريب، مما يدل على إدراك الموظفين للفوائد الاقتصادية للتحول الرقمي، حيث يتيح التدريب الإلكتروني تقليل الحاجة إلى السفر، وتقليل الاعتماد على المدربين الحضوريين، والاستفادة من الموارد التدريبية عبر الإنترنت.

3. أثر التحول الرقمي على تقييم الأداء

أظهر التحليل أن التحول الرقمي ساهم في جعل عملية التقييم أكثر شفافية، حيث وافق 73.7% من المستجيبين على ذلك، مما يعكس تحسنًا في موضوعية التقييم، وتقليل التحيز الإداري، وزيادة الاعتماد على البيانات الرقمية في قياس الأداء. كما أشار 80.3% من المستجيبين إلى أن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في توفير بيانات مفصلة عن أداء الموظفين، مما يعزز دور التحليل الرقمي في تقييم الأداء الوظيفي بدقة أكبر، وهو ما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

تحليل الأسئلة النقاشية :

المحور الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

يعتقد العديد من المشاركين أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تسريع إنجاز العمليات الإدارية داخل الموارد البشرية، حيث أصبحت الإجراءات مثل التوظيف والترقيات أكثر كفاءة ووضوحًا. ويرى البعض أن الأنظمة الرقمية عززت التنسيق بين الإدارات المختلفة في الوزارة، مما أدى إلى تحسين تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء الإدارية، بينما يعتقد آخرون أن هناك حاجة لمزيد من التطوير لضمان التكامل الكامل بين الأنظمة. كذلك، هناك إجماع على أن التحول الرقمي عزز الشفافية في العمليات، حيث أصبحت البيانات متاحة بشكل أكبر، مما أدى إلى تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات بناءً على معايير واضحة.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية

تباينت آراء المشاركين حول التحديات، حيث أشار البعض إلى أن أبرز الصعوبات تمثلت في قلة التدريب المسبق على استخدام الأنظمة الرقمية، مما أدى إلى بطء في التكيف معها. كما لفت آخرون إلى وجود تحديات تقنية مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو الأعطال المتكررة التي تؤثر على سير العمل. وأوضح بعض المشاركين أن هناك مقاومة من بعض الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة، خاصةً من الفئات الأكبر سنًا أو غير المتمرسين في استخدام التقنيات الحديثة. ومن ناحية أخرى، يرى البعض أن الوزارة توفر تدريبًا جيدًا نسبيًا، لكنه بحاجة إلى مزيد من التطوير والاستمرارية لضمان تكيف الجميع مع الأنظمة الحديثة بكفاءة.

المحور الثالث: الفرص التي يوفرها التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية

اتفق المشاركون على أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين بيئة العمل، حيث أصبح من الأسهل متابعة أداء الموظفين وتقديم خطط تدريبية تستند إلى احتياجاتهم الفعلية. كما أكد العديد منهم أن التحول الرقمي عزز العدالة والشفافية في عمليات التوظيف والتقييم، حيث أصبحت القرارات تعتمد على بيانات دقيقة بدلاً من الاجتهادات الشخصية. وأشار البعض إلى أن هناك فرصة كبيرة للاستفادة من التحول الرقمي في تطوير مهارات الموظفين عبر منصات التدريب الإلكتروني، مما يساهم في تحسين كفاءتهم الوظيفية. وبالرغم من هذه الفوائد، يرى بعض المشاركين أنه يمكن تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي عبر تحسين أنظمة الدعم الفني وزيادة فرص التدريب المستمر.

المحور الرابع: رضا الموظفين عن التحول الرقمي

تفاوتت آراء المشاركين بشأن رضاهم عن التحول الرقمي؛ فبينما رأى البعض أنه ساهم في تحسين تجربتهم العملية وزاد من سهولة أداء مهامهم اليومية، اعتبر آخرون أن الانتقال من الإجراءات التقليدية إلى الأنظمة الرقمية كان تحديًا بالنسبة لهم. وعبر عدد من المشاركين عن رضاهم عن الأنظمة الرقمية، حيث يرون أنها جعلت بيئة العمل أكثر مرونة، في حين أن البعض الآخر لا يزال يفضل بعض الإجراءات الورقية التقليدية لسهولة التعامل معها. واتفق غالبية المشاركين على أن التحول الرقمي أثر إيجابيًا على العلاقات بين الموظفين من خلال تحسين التواصل والتنسيق، إلا أن البعض أشار إلى أن الاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية قد يؤثر على التفاعل البشري داخل بيئة العمل.

المحور الخامس: أفضل الممارسات العالمية في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

أشار بعض المشاركين إلى أن هناك تجارب عالمية ناجحة يمكن الاستفادة منها، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والتقييم، إضافةً إلى الاعتماد على البيانات الضخمة لتحليل أداء الموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما رأى البعض أن وزارة التعليم بحاجة إلى تعزيز استخدام الأدوات الرقمية الحديثة مثل التحليلات التنبؤية والتقنيات التفاعلية لتحسين تجربة الموظفين. واتفق عدد كبير من المشاركين على أن الوزارة يمكن أن تستفيد من تجارب الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي، مثل توفير أنظمة متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والروبوتات البرمجية لأتمتة المهام الإدارية. ومن أهم المقترحات التي قدمها المشاركون ضرورة تطوير استراتيجيات أكثر شمولية لضمان الاستخدام الأمثل للأنظمة الرقمية، مع توفير دعم تقني مستمر يواكب التطورات الحديثة.

الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة ومناقشتها، بالإضافة إلى عرض الخاتمة التي تلخص أبرز ما توصلت إليه الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. كما يتناول الفصل بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية لتعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

خلاصة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن عينة البحث بلغت 61 مشاركًا، موزعين وفقًا للنوع إلى 66% إناث و 34% ذكور. كما تضمنت العينة مستويات تعليمية مختلفة، حيث كان الغالبية من حملة البكالوريوس (43 مشاركًا)، يليهم حملة الماجستير (13 مشاركًا)، بينما كان عدد حملة الدكتوراه والدبلوم أقل نسبيًا. أما من حيث التخصصات، فقد شملت العينة مجموعة متنوعة من المجالات، مثل الإدارة، الشريعة، الهندسة، الطب، تقنية المعلومات، والقانون، مما يعكس تنوع الخلفيات المهنية للمستجيبين.

أما فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم، فقد أظهرت النتائج أن أكثر الجوانب تطبيقًا للتحول الرقمي هو استخدام الأنظمة الإلكترونية لنشر إعلانات الوظائف، حيث حصل هذا البند على أعلى متوسط حسابي (4.3) ووزن نسبي (86.23%)، مما يشير إلى اعتماد واسع على التكنولوجيا في عمليات التوظيف. كما سجلت برامج التدريب الإلكتروني دورًا كبيرًا في تطوير مهارات الموظفين بمتوسط حسابي (4.3) ووزن نسبي (86.89%)، مما يعكس رضا الموظفين عن فعالية هذه البرامج.

أما على صعيد التحديات، فقد كانت تقييمات الأنظمة الإلكترونية لتقييم الأداء أقل مقارنة ببقية المحاور، حيث حصل بند "تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين بشكل عادل وشفاف" على متوسط حسابي أقل (3.7) ووزن نسبي (73.77%)، مما يعكس وجود تحفظات حول مدى دقة وعدالة تقييم الأداء الإلكتروني.

بشكل عام، تعكس النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين كفاءة التوظيف والتدريب في وزارة التعليم، حيث أصبحت العمليات أكثر سرعة ومرونة، كما أصبح الوصول إلى الموارد التدريبية متاحًا في أي وقت. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بتقييم الأداء الإلكتروني وضرورة توفير دعم فني مستمر لضمان فاعلية الأنظمة المستخدمة. بناءً على هذه النتائج، يوصى بالتركيز على تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في عمليات التقييم، وتوفير المزيد من البرامج التدريبية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأنظمة.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي واضح على عمليات التوظيف والتدريب والتقييم في وزارة التعليم. فقد حصلت عبارة "أصبحت برامج التدريب أكثر مرونة وسهولة في الوصول بفضل التحول الرقمي" على أعلى وزن نسبي (83.6%) ومتوسط حسابي (4.2)، مما يعكس رضا الموظفين عن مدى سهولة الوصول إلى البرامج التدريبية الرقمية. كما سجلت "سهولة الوصول إلى المرشحين المؤهلين بفضل التحول الرقمي" و"تقليل تكاليف التدريب من خلال الأنظمة الإلكترونية" وزنًا نسبيًا مرتفعًا (83.0%) ومتوسط حسابي (4.1)، مما يشير إلى الدور الفعال للتكنولوجيا في تحسين كفاءة عمليات التوظيف والتدريب وخفض التكاليف.

فيما يخص الشفافية في تقييم الأداء، جاءت النتائج أقل نسبيًا، حيث حصلت عبارة "أصبحت عملية تقييم الأداء أكثر شفافية بفضل الأنظمة الإلكترونية" على متوسط حسابي (3.9) ووزن نسبي (78.7%) مع انحراف معياري (0.99)، مما يشير إلى بعض التحديات في مدى دقة وموضوعية هذه الأنظمة. كما كان هناك تأثير إيجابي على "تسريع عملية التوظيف" و"تقليل الأخطاء في عملية التوظيف"، حيث تراوحت الأوزان النسبية لهذه العبارات بين (80.7% - 77.7%)، مما يعكس تحسنًا ملحوظًا في كفاءة التوظيف بفضل التحول الرقمي.

التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وتشمل:

١. تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف

○ تطوير المنصات الإلكترونية المستخدمة في الإعلان عن الوظائف وتلقي الطلبات لتصبح أكثر تفاعلية وسهلة الاستخدام.

○ تكامل الأنظمة الإلكترونية مع منصات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المتقدمين واختيار الأنسب.

٢. تحسين برامج التدريب الإلكتروني

○ توسيع نطاق البرامج التدريبية الرقمية، مع توفير محتوى متنوع يغطي جميع التخصصات والمستويات الوظيفية.

○ تعزيز التفاعل في الدورات التدريبية الإلكترونية باستخدام تقنيات مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي.

○ تقييم أثر البرامج التدريبية الإلكترونية على أداء الموظفين لضمان فعاليتها.

٣. تطوير أنظمة تقييم الأداء

○ تبني أنظمة تقييم أداء تعتمد على التحليل البياني الذكي، مما يساعد في تقديم تقييم دقيق وعادل

للموظفين.

○ تعزيز الشفافية من خلال توفير بيانات تحليلية واضحة للموظفين حول أدائهم وفرص التحسين.

٤. ضمان تكامل الأنظمة الإلكترونية في جميع عمليات الموارد البشرية

○ العمل على تكامل الأنظمة الرقمية بين مختلف الإدارات لضمان تدفق سلس للمعلومات.

○ توفير دعم فني مستمر لضمان استقرار عمل الأنظمة الإلكترونية ومنع أي أعطال قد تؤثر على سير

العمل.

٥. تعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين

○ تنظيم دورات وورش عمل لتعريف الموظفين بكيفية استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية.

○ تشجيع ثقافة التحول الرقمي من خلال حملات توعوية داخل الوزارة تسلط الضوء على فوائد

الأنظمة الرقمية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي واضح على جودة إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، حيث ساهم في تسريع عمليات التوظيف، وتحسين كفاءة التدريب الإلكتروني، وتعزيز شفافية تقييم الأداء. وأظهرت النتائج أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية ساعد في رفع جودة القرارات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي تتطلب مزيداً من التطوير، مثل ضرورة زيادة الوعي الرقمي بين الموظفين، وتحسين تكامل الأنظمة الرقمية، والتأكد من توفر الدعم الفني المستمر.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأهمية تعزيز البنية التحتية الرقمية، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتوفير بيئة عمل رقمية أكثر تكاملاً لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

المراجع

- حسن عبد الله الشهري, ثمرة, نادر عبد الرحيم إسماعيل عوض, & عبد الرحيم. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٥ (٣), ٩١٩-٩٦٣.
- Mohammed, E. (٢٠٢٥). أثر استخدام نظام إدارة معلومات التعليم على جودة النظام وتطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, ٦ (١), ٤٢٥-٤٦٠.
- محمد أحمد سليمان سبع, م.س., & سنية. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٢ (٤), ٢٤-٦٩.
- أبو العز, م., & محمد. (٢٠٢٠). تأثير التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات على مفاهيم الادارة لمشاريع التنمية المستدامة. *المجلة العربية للقياس والتقويم*, ١ (٢), ١٦٢-١٧١.
- على شديد, م., & مصطفى. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, ٢٢ (٤), ١٩٣-٢٢٦.
- حسين عبد الجابر محمد, م., محمد, & محمد احمد غنام. (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي على مستوي أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندي وفقا لرؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة*, ١١ (٣), ٤٦٣-٥٨٧.
- عبد القادر بوشرو, مداح عرايبي الحا, & معمر قوادري فضيل. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالشلف. *Journal of Economics & Finance* (2437-0630), 10(1).
- adil Zahid, Y. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *Journal of Baghdad College of Economic sciences University*, 2024(conference).
- مطر, مأمون. (٢٠١٥). تأثير التحول الرقمي على المحطات الإذاعية و التلفزيونية الفلسطينية.
- سالم سعد الهاجري, & سالم بن سليم الغنبوصي. (٢٠١٦). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. *Dirasat: Educational Sciences*, 43(2).

■ أمينة عبدالحليم خدام, هاني جزاع ارتيمة, & اسمة بدر. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين) دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. 8(1). (Global Journal of Economics & Business,

■ منصور بن عبدالله بن سالم الجنيبي *. (٢٠٢٤). أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى-وزارة التربية والتعليم-سلطنة عمان. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*, 6(1), 244-279.

■ على شديد, م., & مصطفى. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, ٢٢(٤), ١٩٣-٢٢٦.

■ Al, M. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization: An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Iraqi University Staff. *Solid State Technology*, 63(٦).

- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2021). The Digital Transformation of Business Models: A Systematic Review of Literature. *Journal of Business Research*, 128, 325-342.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill.

- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired Goals and Actual Outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

الملاحق

استبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

١- الجنس	ذكر	انثى
٣- المؤهل العلمي	بكالوريوس	دبلوم
	ماجستير	دكتوراه
٤- الوظيفة	(أ) مدير (ب) موظف إداري (ج) موظف فني (د) موظف آخر	
٥- التخصص		
٥- عدد سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات
	من ١٠-١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة

الرجاء وضع علامة (/) في الخانة التي تتوافق مع رأيك

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم					
تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية في نشر إعلانات الوظائف.					
يتم تلقي طلبات التوظيف إلكترونياً في وزارة التعليم.					
تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية في إجراء المقابلات والاختبارات.					
عمليات التوظيف في وزارة التعليم أصبحت أكثر كفاءة بسبب الأنظمة الإلكترونية.					
توفر وزارة التعليم برامج تدريب إلكترونية للموظفين.					
تتيح الأنظمة الإلكترونية الوصول إلى مواد التدريب في أي وقت ومكان.					
تساعد برامج التدريب الإلكترونية على تطوير مهارات الموظفين.					
أنا راضٍ عن جودة برامج التدريب الإلكترونية في وزارة التعليم.					
تستخدم وزارة التعليم أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين.					

					تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين بشكل عادل وشفاف.
					تساعد الأنظمة الإلكترونية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
					تتوفر مواد تدريبية واضحة وسهلة الفهم.
					توفر وزارة التعليم برامج تدريب على استخدام الأنظمة الإلكترونية.
					يتوفر الدعم الفني اللازم أثناء التدريب.
تأثير التحول الرقمي:					
					أدى التحول الرقمي إلى تسريع عملية التوظيف في وزارة التعليم.
					ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء في عملية التوظيف.
					أصبح من الأسهل الوصول إلى المرشحين المؤهلين بفضل التحول الرقمي.
					أدى التحول الرقمي إلى زيادة فعالية برامج التدريب في وزارة التعليم.
					أصبحت برامج التدريب أكثر مرونة وسهولة في الوصول بفضل التحول الرقمي.
					ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تقليل تكاليف التدريب.

					أصبحت عملية تقييم الأداء أكثر شفافية بفضل الأنظمة الإلكترونية.
					ساهمت الأنظمة الإلكترونية في توفير بيانات مفصلة عن أداء الموظفين.

ثالثا: الأسئلة النقاشية

المحور الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

١. كيف ترون تأثير التحول الرقمي على سرعة إنجاز العمليات الإدارية في الموارد البشرية؟
٢. هل ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة في الوزارة؟
٣. إلى أي مدى تعتقدون أن التحول الرقمي قد ساهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة العمل؟
٤. ما أبرز التحسينات التي لاحظتموها في كفاءة العمل بعد تطبيق الأنظمة الرقمية؟
٥. هل تعتقدون أن التحول الرقمي يعزز الشفافية في إدارة الموارد البشرية؟ ولماذا؟

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية

١. ما أبرز الصعوبات التي واجهتموها عند استخدام الأنظمة الرقمية في عملكم اليومي؟
٢. هل هناك تحديات تقنية تعيق تطبيق التحول الرقمي بكفاءة؟ مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو الأعطال المتكررة؟

٣. كيف ترون تجاوب الموظفين مع استخدام التكنولوجيا الحديثة في الموارد البشرية؟
٤. هل تعتقدون أن هناك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق التحول الرقمي؟ ولماذا؟
٥. هل توفر الوزارة التدريب والدعم الكافي لمساعدتكم في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة؟

المحور الثالث: الفرص التي يوفرها التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية

١. برأيكم، كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل؟
٢. هل تعتقدون أن الأنظمة الرقمية سهلت عمليات التوظيف والتقييم والترقيات داخل الوزارة؟

٣. ما المزايا التي يوفرها التحول الرقمي في متابعة أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم؟
٤. هل تعتقدون أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز العدالة والإنصاف في إدارة الموارد البشرية؟
٥. ما المقترحات التي يمكن أن تقدمونها لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في الوزارة؟

المحور الرابع: رضا الموظفين عن التحول الرقمي

١. كيف تصفون تجربتكم في استخدام الأنظمة الرقمية في أعمالكم اليومية؟
٢. هل تشعرون بأن التحول الرقمي قد زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديكم؟ ولماذا؟
٣. ما مدى سهولة استخدامكم للأنظمة الرقمية الخاصة بالموارد البشرية؟
٤. هل تعتقدون أن التحول الرقمي أثر بشكل إيجابي على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين؟
٥. هل تفضلون العودة إلى الإجراءات التقليدية أم ترون أن الأنظمة الرقمية أكثر فاعلية؟

المحور الخامس: أفضل الممارسات العالمية في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

١. هل لديكم معرفة بممارسات عالمية ناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكن الاستفادة منها؟
٢. برأيكم، ما الدروس التي يمكن أن تستفيد منها وزارة التعليم من تجارب الدول الأخرى في التحول الرقمي؟
٣. ما التقنيات الحديثة التي ترون أنه من الضروري تبنيها لتحسين إدارة الموارد البشرية في الوزارة؟
٤. كيف يمكن تحسين استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالوزارة؟
٥. هل تعتقدون أن الوزارة بحاجة إلى مزيد من التحسينات في استراتيجياتها الرقمية؟ وما هي أهم المقترحات؟

شكرا لوقتكم ومساهمتم في هذا العمل

Abstract

This study aims to examine the impact of digital transformation on the quality of human resource management in the Ministry of Education in Saudi Arabia, focusing on recruitment, training, and performance evaluation. A descriptive analytical methodology was adopted, collecting data from a sample of 61 employees through an online questionnaire designed to assess the influence of digital systems on administrative efficiency. The findings indicate that digital transformation has positively influenced recruitment processes by accelerating procedures and reducing errors. It has also improved training efficiency by making training programs more accessible, thereby enhancing employee skills. Furthermore, electronic systems have contributed to greater transparency in performance evaluation, though some challenges remain regarding their accuracy and reliability. Additionally, the study reveals that the use of digital systems in HR management has led to higher administrative efficiency and reduced operational costs.

The study recommends further enhancement of digital transformation by improving electronic performance evaluation systems, expanding digital training programs to support employees in adapting to technological changes, and strengthening digital infrastructure to ensure the efficiency and sustainability of digital transformation in HR management.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources management



**The Impact of Digital Transformation on Human Resources Management in the Ministry of
Education in ksa**

Prepared by: **Mona Alharbi**

ID:

Supervised by:

DR. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jerad

2025