

أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

سلمان بن سحمان

الرقم الجامعي/

إشراف/

العام الدراسي

2025

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	14
أهمية الدراسة.....	15
أهداف الدراسة.....	15
تساؤلات الدراسة.....	17
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	18
الفصل الثاني.....	21
الدراسات السابقة.....	21
المقدمة.....	22
المتغير التابع والمستقل.....	24
الدراسات السابقة.....	26
الإطار النظري للدراسة.....	30
الفصل الثالث.....	33
منهجية الدراسة.....	33
المقدمة.....	34
مجتمع البحث.....	36
المنهجية وطرق البحث.....	37
أدوات الدراسة.....	38

39	خطوات جمع البيانات
40	حدود البحث
42	الفصل الرابع
42	نتائج الدراسة
43	المقدمة
45	تحليل البيانات
85	المناقشة
87	الخاتمة
89	التوصيات
91	المراجع
95	الملاحق
100	Abstract

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
50	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
51	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
53	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
54	جدول 5 : التحليل الإحصائي لمساهمة توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية
56	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية
57	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوفير البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لإسهام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية
60	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية
61	جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة
63	جدول 11 : التحليل الإحصائي لإسهام التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات
64	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتقليل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية
66	جدول 13 : التحليل الإحصائي لإسهام أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات
67	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية
68	جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتخصيص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية
71	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية
72	جدول 18 : التحليل الإحصائي لوجود رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية
74	جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية
75	جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية
76	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية
78	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
78	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
79	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي والبنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي وكفاءة استخدام أنظمة الموارد

البشرية الرقمية 81

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي ودعم القيادة والإدارة العليا للتحويل

الرقمي 82

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي 84

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز 84

فهرس الأشكال

19	شكل توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
30	شكل توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة
50	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة
52	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة
53	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
55	شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لمساهمة توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.
56	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.
57	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوفير البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
59	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإسهام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية.
60	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.
62	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لامتلاك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
63	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإسهام التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.
65	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتقليل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.
66	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لإسهام أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.
67	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.
69	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
70	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتخصيص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.
71	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.
73	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لوجود رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.
74	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.
75	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإسهام التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.
77	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساعدة أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.

- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي والبنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية.....80
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي وكفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.....81
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي ودعم القيادة والإدارة العليا للتحويل الرقمي.....83

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك بهدف فهم كيفية مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة العمل الحكومي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية، حيث تم جمع البيانات من عينة مؤلفة من 250 موظفًا يمثلون مختلف الفئات الوظيفية في الجهات الحكومية السعودية التي تطبق أنظمة الموارد البشرية الرقمية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن البنية التحتية الرقمية، وكفاءة استخدام الأنظمة، ودعم القيادة والإدارة العليا، جميعها عوامل محورية تعزز من فعالية الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، رفع كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية، دعم مبادرات التحول الرقمي من قبل القيادات العليا، والاستفادة من البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرار، إلى جانب نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية وتطوير السياسات واللوائح المرتبطة بها. تُسهم هذه النتائج في تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوفير إرشادات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أنظمة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، القطاع الحكومي السعودي، البنية التحتية

الرقمية، كفاءة الاستخدام، دعم القيادة.

الفصل الأول

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في أنماط العمل والإدارة نتيجة للتطور المتسارع في التقنيات الرقمية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي. فقد أصبحت التحولات الرقمية اليوم ليست مجرد توجه اختياري، بل ضرورة إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين الأداء التنظيمي بما يتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي ورؤية التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، يُعدّ التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية أحد أبرز المجالات التي شهدت تطوراً ملموساً في السنوات الأخيرة، نظراً لما تمثله إدارة الموارد البشرية من محور أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية (Nantel، 2018).

لقد اتجهت المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030 إلى تبني التحول الرقمي كخيار إستراتيجي شامل لإعادة تشكيل بيئة العمل الحكومي وتطوير أداء الأجهزة العامة. وضمن هذا الإطار، برزت أهمية إعادة تصميم أنظمة الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة وذكاءً، معتمدة على التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ومنصات الإدارة الإلكترونية للموظفين. ويهدف هذا التحول إلى تعزيز كفاءة إدارة الكوادر الحكومية، وتحسين عمليات التوظيف، والتطوير، والتحفيز، والتقييم، مما يسهم في بناء جهاز حكومي أكثر فاعلية وقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (Bocean، 2023).

إن أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية تكمن في كونه يمثل بعداً إستراتيجياً يؤثر مباشرة في مستوى الأداء التنظيمي. فاعتماد الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية لا يقتصر على أتمتة الإجراءات التقليدية فحسب، بل يمتد إلى إحداث نقلة نوعية في كيفية إدارة رأس المال البشري، وتحسين التواصل الداخلي، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية. كما أن التحول الرقمي يسهم في تقليل الهدر الإداري والمالي، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية (Chirumalla، 2025).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة السعودية في مجال التحول الرقمي، إلا أن قياس أثر هذا التحول على الأداء التنظيمي لا يزال يحتاج إلى دراسات علمية معمقة تُسهم في فهم العلاقة بين تبني الأنظمة الرقمية الحديثة ونتائجها الفعلية على أداء المؤسسات الحكومية. فالتحدي لا يكمن في تطبيق التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في مدى قدرتها على إحداث تأثير ملموس ومستدام في الكفاءة والإنتاجية والجودة المؤسسية. ومن هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي في أنظمة

الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال تناول الجوانب التقنية والإدارية والتنظيمية التي تفسر هذا الأثر وتوضح العوامل المساندة والمعوقة له (Värzaru، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مفاهيم التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مستندة إلى الأسس النظرية والإمبريقية الحديثة، ومنطلقة من التجربة السعودية الرائدة في التحول الرقمي الحكومي. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم صناع القرار والباحثين والممارسين في تطوير سياسات وإستراتيجيات أكثر فعالية، تضمن تحقيق التكامل بين التقنية والبشر في سبيل تعزيز كفاءة القطاع العام وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الاستراتيجي الواضح نحو التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، والذي يُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، فإن عملية تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية لا تزال تواجه العديد من التحديات التي قد تحدّ من تحقيق أهدافها المنشودة في تحسين الأداء التنظيمي. فمشكلة الدراسة الرئيسة تتمثل في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، إذ إن تبني التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة تحقيق كفاءة مؤسسية ما لم يقترن ذلك بتكامل إداري، واستعداد تنظيمي، ووعي وظيفي، وقدرة على توظيف هذه التقنيات في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

تنشأ هذه المشكلة من واقع أن العديد من الجهات الحكومية، رغم استثماراتها الكبيرة في البنية التحتية الرقمية وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين، ما زالت تعاني من فجوات في تطبيق هذه الأنظمة بفعالية. ومن أبرز المشكلات المترتبة على ذلك: ضعف تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى بطء في الإجراءات وتكرار في البيانات؛ محدودية المهارات الرقمية لدى بعض موظفي الموارد البشرية مما يعيق الاستخدام الأمثل للأنظمة الإلكترونية؛ ضعف ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين، الأمر الذي يولّد مقاومة للتغيير وصعوبة في التكيف مع بيئة العمل الرقمية؛ إضافة إلى غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر التحول الرقمي على مستوى الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية. كما أن بعض المؤسسات لا تزال تفتقر إلى آليات تحليل البيانات واستخدامها في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مما يقلل من القيمة المضافة للتحول الرقمي ويحد من انعكاساته الإيجابية على الأداء التنظيمي ككل (Alojail، 2024).

تتبلور مشكلة الدراسة الرئيسة في التساؤل عن مدى إسهام التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وما هي طبيعة العلاقة بين تبني هذه الأنظمة الرقمية ومستوى الأداء التنظيمي الفعلي داخل الجهات الحكومية. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة

- أهمية الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في السياق الحكومي، وهو مجال لا يزال في طور التطور والتشكل في الأدبيات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص. فالدراسة تسعى إلى سد فجوة بحثية قائمة تتعلق بفهم العلاقة التفاعلية بين تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة. إذ تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المحركات الداخلية للأداء المؤسسي، والتحول الرقمي يمثل أحد أبرز المتغيرات المعاصرة التي أعادت تشكيل أساليب العمل الإداري وأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرار. ومن هنا، فإن الدراسة تقدم إطارًا نظريًا وتحليليًا يساعد على توضيح كيفية مساهمة التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، وربط هذه التحولات بمؤشرات الأداء التنظيمي. كما تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية في كونها تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه لاحقًا في دراسات مشابهة داخل بيئات تنظيمية مختلفة، إلى جانب مساهمتها في بناء قاعدة معرفية تسهم في تطوير المفاهيم والنماذج النظرية الخاصة بالتحول الرقمي في القطاع الحكومي. كذلك، توفر نتائجها أساسًا أكاديميًا يمكن أن يُستفاد منه في تطوير المناهج والبحوث المستقبلية في مجالات الإدارة العامة والتحول الرقمي وإدارة رأس المال البشري (Makhareta، 2024).

- الأهمية العملية

الأهمية العملية فتتمثل في انعكاسات هذه الدراسة المباشرة على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال تمكين صانعي القرار والمسؤولين في إدارات الموارد البشرية من فهم أفضل لكيفية توظيف التقنيات الرقمية بما يخدم تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الحكومي. فالدراسة لا تكتفي بتوصيف الظاهرة، بل تسعى إلى تقديم توصيات عملية مستندة إلى تحليل علمي يوضح الممارسات الفضلى لتطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية بفاعلية. كما تساعد نتائجها في تحديد التحديات

التي تواجه التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية، مثل ضعف القدرات التقنية أو مقاومة التغيير أو نقص التكامل بين الأنظمة، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها. ومن جانب آخر، تُعزز هذه الدراسة الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي الشامل كأحد أهداف رؤية المملكة 2030، إذ تساهم في دعم مبادرات الحكومة الإلكترونية، وتحسين جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. كما يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في صياغة سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يضمن استدامة التحسين في الأداء المؤسسي ويُعزز من تنافسية القطاع الحكومي السعودي على المستويين الإقليمي والدولي (AlMarzouq، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دراسة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة والإنتاجية والفعالية في الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال التعرف على مستوى تبني الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة شؤون الموظفين.
2. دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، مثل إجراءات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، والترقيات، ومدى مساهمتها في تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر الإداري.
3. التعرف على العلاقة بين تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، من حيث الإنتاجية، والالتزام، والرضا الوظيفي، والتحفيز نحو الإبداع والابتكار.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية، وتحليل أثرها على تحقيق الأداء التنظيمي المنشود.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية لتعزيز فاعلية التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منه في تحسين الأداء التنظيمي ودعم أهداف التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي السعودي، وما مستوى نضج هذه الأنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية؟
2. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، خاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين التواصل الداخلي؟
3. كيف يساهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام، وتنمية القدرات المهنية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية عند تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، وكيف يمكن الحد من تأثيرها على الأداء التنظيمي؟
5. ما الإجراءات أو التوصيات المقترحة التي يمكن أن تعزز فاعلية تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أداء تنظيمي متميز ومستدام في القطاع الحكومي السعودي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (الفرض الصفري):

- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

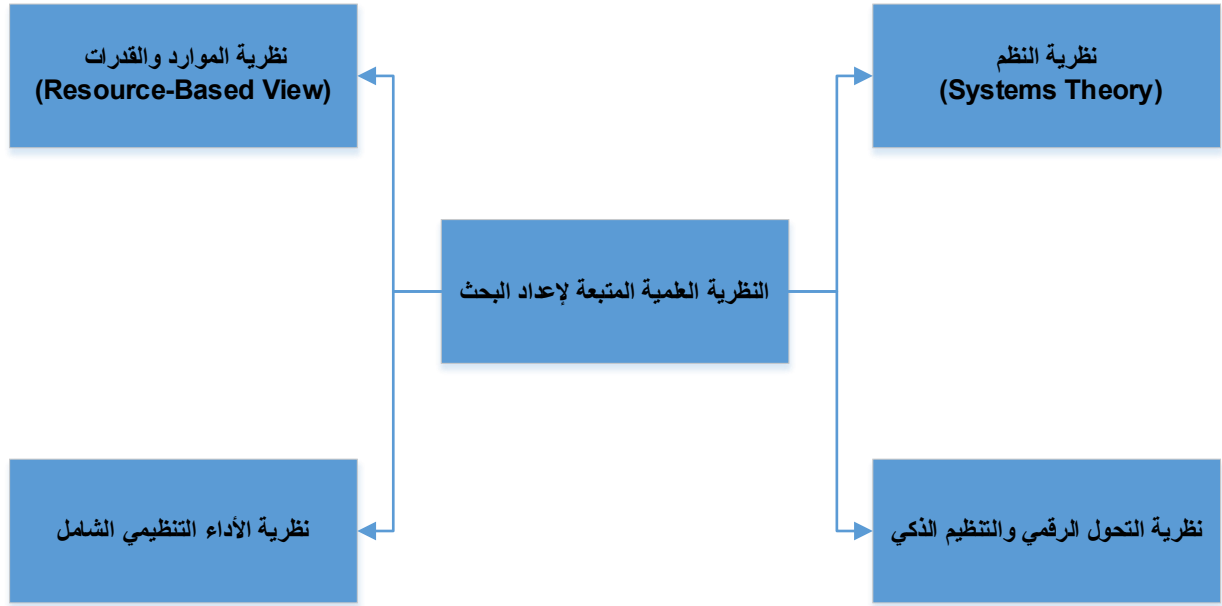
الفرضيات الفرعية (الفرض الصفري):

- H0₁ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية وكفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي.

- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على أداء الموظفين من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.
- H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسات الحكومية السعودية.
- H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات والمعوقات التنظيمية والتقنية المرتبطة بالتحويل الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.
- H05: لا يسهم التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية إسهامًا ذا دلالة إحصائية في تحقيق التكامل الإداري والانصال التنظيمي بما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة الحكومية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالإطار النظري التفسيري، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية الحديثة، وبخاصة تلك المرتبطة بالتحويل الرقمي وتأثيره في الأداء التنظيمي داخل المنظمات الحكومية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، ثم تحليل أبعادها والعلاقات القائمة بين متغيراتها، وصولًا إلى تفسير النتائج واستخلاص الدلالات العلمية التي يمكن توظيفها عمليًا. تنطلق الدراسة من افتراض علي مفاده أن التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يمثل متغيرًا مستقلًا مؤثرًا في تحسين الأداء التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية والتقنية التي تسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الإنتاجية المؤسسية. ويستند هذا الافتراض إلى عدد من النظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تُشكل الأساس النظري للدراسة (Špaček, 2025).



شكل توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- نظرية النظم (Systems Theory)

تُعد نظرية النظم من أهم المرتكزات النظرية التي تعتمد عليها هذه الدراسة، حيث تنظر إلى المنظمة بوصفها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة، من بينها نظام الموارد البشرية. ووفقًا لهذه النظرية، فإن أي تطوير أو تحول يحدث في أحد الأنظمة الفرعية، كأنظمة الموارد البشرية الرقمية، سينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة النظام الكلي للمنظمة وأدائها العام. وفي هذا السياق، يُمثل التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية مدخلًا حديثًا لإعادة تنظيم العمليات الإدارية، وتكامل البيانات، وتسريع تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويساعد هذا التكامل على تحسين التنسيق المؤسسي، وتقليل الازدواجية، ورفع مستوى الاستجابة التنظيمية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية (Turner، 2019).

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية الموارد والقدرات التي ترى أن الأداء المتميز للمنظمات يتحقق من خلال امتلاكها موارد استراتيجية نادرة يصعب تقليدها، ومن أبرز هذه الموارد رأس المال البشري المدعوم بالتقنيات الرقمية. ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية لا يُنظر إليه فقط كوسيلة تقنية، بل كأداة استراتيجية لتعزيز الاستفادة من الكفاءات البشرية وتطوير قدراتها. وتسهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تحسين عمليات الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، بما

ينعكس إيجابًا على كفاءة الموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي. وتؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية للموارد البشرية يُعد استثمارًا طويل الأجل في تحسين الأداء التنظيمي واستدامته داخل القطاع الحكومي السعودي (Mailani، 2025).

- نظرية التحول الرقمي والتنظيم الذكي

ترتكز الدراسة أيضًا على نظرية التحول الرقمي والتنظيم الذكي، والتي تؤكد أن اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة يُحدث تحولًا جذريًا في نماذج العمل وأساليب الإدارة التقليدية. ووفقًا لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يؤدي إلى الانتقال من الإدارة الورقية والروتينية إلى الإدارة الذكية القائمة على البيانات والتحليلات التنبؤية. وتسهم هذه التحولات في تعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتحسين الشفافية، ورفع مستوى الحوكمة المؤسسية، وهي عناصر جوهرية في تحسين الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية. كما تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية قياس الأداء بشكل لحظي، وربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يعزز تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (Schilirò، 2024).

- نظرية الأداء التنظيمي الشامل

تعتمد الدراسة على مفهوم الأداء التنظيمي الشامل الذي لا يقتصر على المؤشرات المالية أو الإنتاجية فقط، بل يمتد ليشمل أبعادًا متعددة مثل جودة الخدمات الحكومية، رضا المستفيدين، كفاءة العمليات الداخلية، والابتكار المؤسسي. وتسهم أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين هذه الأبعاد من خلال أتمتة الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمستفيدين على حد سواء. وبناءً على هذه النظرية، يتم قياس أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى التحسن في كفاءة الأداء الحكومي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تعزيز التحول الرقمي والتميز المؤسسي (Tessema، 2025).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشكل هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يُمثل الأساس العلمي والمعرفي الذي تُبنى عليه بقية فصول البحث، ويُسهّم في بلورة الإطار الفكري الذي يوجّه مسار الدراسة ويُحدد منطلقاتها النظرية والتطبيقية. ويأتي هذا الفصل استجابةً للحاجة إلى فهمٍ معمّقٍ لطبيعة التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، واستكشاف أبعاده التنظيمية، ودوره في الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي داخل القطاع الحكومي السعودي، في ظل التحولات الإدارية والتقنية المتسارعة التي تشهدها المملكة.

ويركّز هذا الفصل على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل العلاقات المحتملة بين عناصرها المختلفة، بما يضمن وضوح الرؤية البحثية ويحد من التداخل المفاهيمي. كما يسهم في تحديد الأبعاد الرئيسة التي تشكل جوهر الظاهرة محل الدراسة، ويُبرز الكيفية التي يمكن من خلالها قياس أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، استنادًا إلى أسس علمية ومنهجية راسخة.

ويتناول الفصل عرضًا تحليليًا معمقًا للجهود العلمية السابقة التي ناقشت موضوعات قريبة من مجال الدراسة، سواء تلك التي تناولت التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، أو التي ركّزت على تطوير أنظمة الموارد البشرية، أو التي بحثت في تحسين الأداء التنظيمي. ويهدف هذا العرض إلى الوقوف على أبرز الاتجاهات البحثية، واستخلاص النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يساعد في الكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، ويُبرز الإضافة العلمية المتوقعة منها.

كما يُسهّم هذا الفصل في بناء رؤية نظرية متكاملة تُفسر طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال الاستناد إلى عدد من الطروحات والنماذج الفكرية في مجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي. وتُعد هذه الرؤية بمثابة الإطار المرجعي الذي يوجّه تحليل النتائج لاحقًا، ويُسهّم في تفسيرها تفسيرًا علميًا موضوعيًا، بعيدًا عن الاجتهادات الشخصية أو التفسيرات غير المدعومة بالأدلة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُشكّل حلقة وصل بين الجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي، حيث يساعد على ترجمة المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للدراسة والقياس، ويُسهّم في تعزيز موثوقية البحث ودقته العلمية. كما يوفر أساسًا منهجيًا يُعين الباحث على بناء أدوات الدراسة وصياغة تساؤلاتها وفروضها بصورة منسجمة مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها.

وفي ضوء ما يشهده القطاع الحكومي السعودي من توجهات استراتيجية نحو التحول الرقمي، وانسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فإن هذا الفصل يُعد ضرورة علمية لفهم السياق التنظيمي والتقني الذي تعمل فيه الجهات الحكومية، ويُسهّم في تقديم إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في دعم متخذي القرار، وتطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وبناءً على ما تقدم، يأتي هذا الفصل ليضع الأسس العلمية التي تُمهّد للانتقال إلى الفصول اللاحقة، ويُوفّر أرضية معرفية متينة تُسهّم في تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء الدراسة، وتدعم الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.

- المتغير التابع – الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي

يشكل الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي أحد المحاور الرئيسة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، في ظل المتغيرات الإدارية والتقنية المتسارعة. ويُقصد بالأداء التنظيمي مجمل النتائج التي تحققها المنظمة الحكومية من خلال استخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية، بما يضمن جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة في الأداء الحكومي.

ويتسم الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية بخصوصية نابعة من طبيعة الدور الخدمي والتنظيمي الذي تؤديه هذه الجهات، حيث لا يُقاس فقط بالمؤشرات الكمية، بل يمتد ليشمل أبعاداً نوعية مثل الالتزام بالأنظمة واللوائح، مستوى الشفافية، كفاءة الإجراءات الداخلية، وقدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. كما يُعد تطوير الأداء التنظيمي هدفاً استراتيجياً يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على رفع كفاءة العمل الحكومي وتحسين جودة الحياة.

ويُنظر إلى الأداء التنظيمي في هذه الدراسة بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية، ويُعد التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية أحد أبرز هذه العوامل، نظراً لدوره في تحسين إدارة رأس المال البشري، وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات (Alajmi, 2023).

- المتغيرات المستقلة

1. البنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس التقني الذي تقوم عليه أنظمة الموارد البشرية الرقمية، وتشمل توفر الأجهزة التقنية، والشبكات الإلكترونية، وقواعد البيانات، والبرمجيات المتخصصة، وأنظمة الأمن السيبراني، التي تُمكن الجهات الحكومية من تشغيل هذه الأنظمة بكفاءة واستدامة. وتُعد قوة البنية التحتية الرقمية شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي، حيث تضمن استمرارية العمل، وسرعة تبادل المعلومات، وحماية البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين.

وفي القطاع الحكومي السعودي، تسهم البنية التحتية الرقمية المتطورة في دعم تكامل أنظمة الموارد البشرية مع بقية الأنظمة الحكومية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية. كما تساعد هذه البنية على

تحسين دقة البيانات، والحد من الأخطاء الإدارية، ورفع مستوى الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية (Moshood، 2024).

2. كفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية

تشير كفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية إلى مدى قدرة الموظفين والإدارات المعنية على توظيف هذه الأنظمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. ولا تقتصر هذه الكفاءة على الجوانب التقنية فقط، بل تشمل أيضاً مستوى المعرفة الرقمية، والمهارات الوظيفية، والاستعداد للتغيير، والقدرة على استثمار الإمكانيات التي توفرها الأنظمة الرقمية في تحسين العمل اليومي.

وتكتسب كفاءة الاستخدام أهمية خاصة في القطاع الحكومي، حيث إن توفر الأنظمة الرقمية المتقدمة لا يحقق الأثر المطلوب ما لم يُقابل استخدام واعٍ ومنهجي لها. ويسهم الاستخدام الكفء لأنظمة الموارد البشرية الرقمية في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين عمليات التوظيف والتقييم والتدريب، وتعزيز العدالة والموضوعية في إدارة شؤون الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، ومن ثم تعزيز الأداء التنظيمي العام (Stef، 2024).

3. دعم القيادة والإدارة العليا للتحول الرقمي

يشكل دعم القيادة والإدارة العليا أحد العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات الحكومية، حيث يتمثل هذا الدعم في تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وتشجيع ثقافة الابتكار والتغيير، وتذليل المعوقات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

وفي السياق الحكومي السعودي، يلعب قادة الجهات الحكومية دوراً محورياً في توجيه دفة التحول الرقمي، من خلال إصدار السياسات الداعمة، وتحفيز الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية، وربط مبادرات التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للجهة. ويسهم هذا الدعم القيادي في تعزيز الثقة بالأنظمة الرقمية، وتقليل مقاومة التغيير، وضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء التنظيمي واستدامته (Alkharmany، 2025).

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة على افتراض علمي مفاده أن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يُسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. إذ تُعد البنية التحتية الرقمية القوية الأساس الذي يضمن كفاءة تشغيل الأنظمة الرقمية، بينما تمثل كفاءة الاستخدام العامل الذي يترجم الإمكانيات التقنية إلى نتائج عملية ملموسة، في حين يُعد دعم القيادة والإدارة العليا المحرك الاستراتيجي الذي يضمن استدامة التحول الرقمي ونجاحه.

وتتكامل هذه المتغيرات فيما بينها لتشكّل منظومة متكاملة تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي، حيث يؤدي ضعف أحدها إلى تقليل الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، في حين يسهم توافرها مجتمعة في تحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة العمل الحكومي، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وفعالية اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، وبين تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وهو ما تسعى الدراسة إلى اختباره والتحقق منه ميدانيًا.

الدراسات السابقة

تبحث دراسة (Shibeika، 2025) في تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (HRM) على رضا الموظفين في القطاع الخاص السعودي، مما يعكس أهداف المبادرات الوطنية مثل رؤية 2030. مع تزايد اعتماد المؤسسات على ممارسات الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، يقيم هذا البحث فعالية أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز مشاركة الموظفين والتوازن بين العمل والحياة والرضا العام. تم تقديم استبيان إلكتروني منظم إلى 400 موظف في عشر شركات رائدة في القطاع الخاص تمثل صناعات متنوعة، بما في ذلك تجارة التجزئة والتصنيع والأدوية والإلكترونيات وخدمات الطعام. تم إجراء تحليلات كمية، بما في ذلك تقييم الموثوقية عبر ألفا كرونباخ، والتحقق من صحة البناء من خلال تحليل العوامل الاستكشافية (EFA)، واختبار الفرضيات باستخدام ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين. يعزز اعتماد الأدوات الرقمية المشاركة ويبسط عمليات الموارد البشرية ويعزز بيئة عمل داعمة. ومع ذلك، تم تحديد تحديات مثل مقاومة التغيير والحاجة إلى برامج تدريبية شاملة. يُسهم هذا البحث بأدلة تجريبية في إثراء الأدبيات المتنامية حول إدارة الموارد البشرية الرقمية، ويُبرز الأهمية الاستراتيجية لدمج البنية التحتية التكنولوجية مع

تنمية رأس المال البشري. تُقدم النتائج رؤى عملية لقادة الموارد البشرية وصانعي السياسات الذين يسعون إلى تنفيذ أو تحسين مبادرات الموارد البشرية الرقمية في سياقات تنظيمية ديناميكية.

هدفت دراسة (Karawya، 2024) إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، ودور أنماط القيادة في التأثير على هذا التأثير. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة. واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين في منظمات الأعمال السعودية. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات السعودية، بالإضافة إلى تأثير أنماط القيادة كمتغيرات وسيطة.

في ظل بيئة متقلبة ومعقدة، أصبحت المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً في استدامة أداء المؤسسات. تستكشف دراسة (Zhang J.، 2025) كيف يؤثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية من خلال تأثيره على المكونات الرئيسية للأنظمة التنظيمية، وتحديد القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة. باستخدام بيانات من شركات صينية مدرجة في البورصة خلال الفترة 2007-2023، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز المرونة التنظيمية بشكل كبير، مع نتائج قوية عبر اختبارات مختلفة. ويسلط التحليل الضوء على أن التحول الرقمي يعزز المرونة من خلال تحسين القدرة على الابتكار وتحسين المرونة داخل الأنظمة التنظيمية. تكشف اختبارات عدم التجانس أن هذه التأثيرات قوية بشكل خاص في الشركات الواقعة في المناطق الشرقية والوسطى، والعاملة في صناعات كثيفة رأس المال، وفي مراحل النمو أو النضج. تسلط هذه النتائج الضوء على الدور النظامي للتحول الرقمي في بناء مؤسسات قادرة على التكيف والمرونة، يمكنها التعامل بشكل أفضل مع عدم اليقين والتعقيد. تساهم هذه الدراسة في فهم التفاعل الديناميكي بين التقنيات الرقمية والأنظمة التنظيمية، وتقدم رؤى عملية للمؤسسات التي تهدف إلى الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق نمو مستدام وتنمية اقتصادية عالية الجودة.

هدفت دراسة (Houari، 2025) تحليل وفهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة وتحسين الإنتاجية من خلال استخدام نظم المعلومات. يعتمد هذا البحث على أساليب البحث الكمي مع التقنيات التحليلية باستخدام SPSS 25. تركز الدراسة على منظمة ذات توجه ربعي في غرب الجزائر، وتحديدًا في مدينة تيارت، مع عينة عشوائية تتكون من 53 مشاركًا. يستخدم البحث اختبار T واختبار F وتقنيات ارتباط بيرسون. بناءً على النتائج المقدمة، من الواضح أن نظام المعلومات (X1) له تأثير كبير على الإنتاجية (Y). ومع ذلك، لا يؤثر انخراط العمل (X2) على الإنتاجية (Y)، كما أن متغير مشاركة الموظفين (X3) ليس له تأثير على الإنتاجية (Y). في الوقت نفسه، تشير النتائج المحسوبة إلى أن أنظمة المعلومات (X1) وانخراط العمل (X2)

ومهارات الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة (Z) تؤثر بشكل جماعي على الإنتاجية (Y)، بينما تتأثر العوامل المتبقية بمتغيرات أخرى لم يتم فحصها في هذه الدراسة. وتساهم نتائج هذه الدراسة بشكل حقيقي في هذا الموضوع، كما أنها تشكل موردًا قيمًا للباحثين الآخرين الذين سيواصلون استكشاف مجالات التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي وأدوارهما في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء في المستقبل.

أصبح التحول الرقمي ظاهرة حتمية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. تستكشف دراسة (Priyana، 2025) أهمية التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وتتناول التحديات التي قد تواجهها الشركة أثناء عملية التنفيذ. يتيح التحول الرقمي أتمتة مختلف الأنشطة الروتينية، مثل إدارة بيانات الموظفين والأجور والمزايا، مما يقلل بشكل كبير من عبء العمل اليدوي وخطر الخطأ البشري. إضافةً إلى ذلك، يتيح تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات عملية توظيف أكثر كفاءة، واتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة، مستندة إلى البيانات. ومع ذلك، لا تخلو عملية التحول هذه من عقبات مختلفة، بما في ذلك مقاومة التغيير بين الموظفين، ومشاكل دمج الأنظمة الرقمية الحالية، وتهديدات أمن البيانات. غالبًا ما تنشأ مقاومة التغيير بسبب مخاوف من فقدان الوظيفة أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة. كما تظهر تحديات تقنية تتعلق بمزامنة مختلف الأنظمة التي تستخدمها الشركة، وضمان أمن بيانات الموظفين من التهديدات السيبرانية. في خضم كل هذا، يبقى الحفاظ على التوازن بين الكفاءة التكنولوجية واللمسة البشرية أمرًا بالغ الأهمية. ومن خلال مواجهة هذه العقبات وحلها، يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف وتوجهاً نحو المستقبل.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تركز الدراسات السابقة جميعها على أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية للمنظمات، سواء من خلال تحسين رضا الموظفين أو زيادة فعالية العمليات الداخلية. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن التطبيقات الرقمية تتيح أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين. وتظهر جميعها أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتكنولوجيا، بل يمثل عنصرًا حيويًا لإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية ورفع مستوى المرونة والقدرة على الابتكار في بيئة العمل.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة في مجالات التركيز والمنهجيات المتبعة. فبعضها يركز على القطاع الخاص والرضا الوظيفي، بينما يركز آخر على الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة وتأثيرها على نجاح التحول الرقمي. كما أن هناك اختلافًا في طبيعة الأدوات الرقمية المدروسة، فبعض الدراسات ركزت على نظم المعلومات الداخلية وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، بينما تناولت أخرى أثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار. أما من حيث المنهجية، فقد تنوعت بين الدراسات الميدانية القائمة على الاستبيانات وتحليل البيانات الكمية، وبين الدراسات التحليلية المعتمدة على البيانات الثانوية والتقارير المؤسسية.

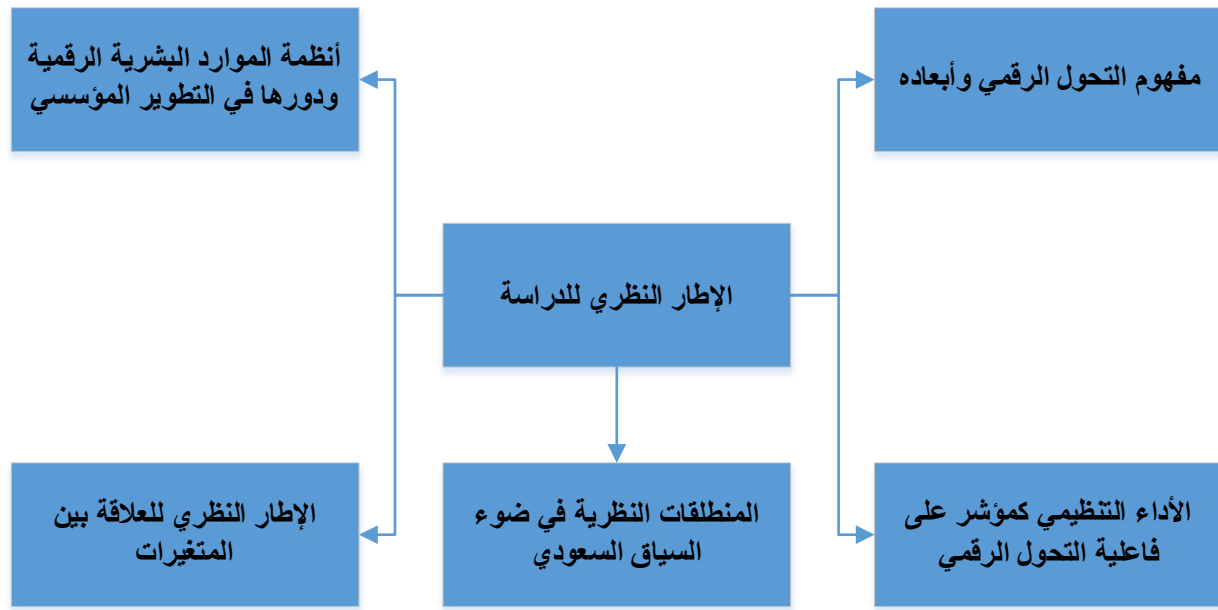
- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من غنى الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية يمكن التعرف عليها:

1. قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر التحول الرقمي بأنظمة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، حيث تم التركيز في أغلب الدراسات على القطاع الخاص أو القطاعات الأخرى.
2. الحاجة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي والمرونة التنظيمية والثقافة المؤسسية بشكل متكامل، وليس بشكل منفصل كما في بعض الدراسات السابقة.
3. نقص الدراسات التي تعتمد منهجية كمية متكاملة مع أدوات تحليل متعددة لفحص العلاقة بين التحول الرقمي والفاعلية التنظيمية، مع التركيز على السياق المحلي السعودي.
4. محدودية الأبحاث التي تعالج تحديات تطبيق التحول الرقمي والقيود الثقافية والتنظيمية التي تواجه الموظفين والإدارات عند تبني الأنظمة الرقمية.
5. الحاجة إلى توفير رؤى عملية واستراتيجية قابلة للتطبيق لصانعي القرار وقادة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، إذ تُسهم في بناء الإطار المفاهيمي الذي يوجه البحث، ويُفسر العلاقات بين متغيراته، ويُحدد الأبعاد النظرية التي تنطلق منها الفرضيات وتساؤلات الدراسة. وفي ضوء موضوع هذه الدراسة المعنونة، تستند المنطلقات النظرية إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة، هي: التحول الرقمي، وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، والأداء التنظيمي.



شكل توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

- مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

يمثل التحول الرقمي من أبرز الظواهر الإدارية والتقنية المعاصرة التي أحدثت تحولاً جذرياً في بيئات العمل، إذ لم يعد يقتصر على مجرد أتمتة العمليات التقليدية، بل تجاوز ذلك ليشمل إعادة تصميم النماذج الإدارية وأساليب تقديم الخدمات وتطوير رأس المال البشري. فالتحول الرقمي يُعرّف بأنه عملية تبني واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الجودة والابتكار في تقديم الخدمات. ويتضمن هذا التحول استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتطبيقات الذكية في إدارة الأنشطة المؤسسية.

وفي السياق الحكومي، يُمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الإدارة الإلكترونية الفاعلة التي تعتمد على تقنيات متقدمة لرفع مستوى الأداء العام وتعزيز الشفافية والمساءلة. ويُعتبر التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي جزءاً من مشروع وطني

استراتيجي ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير الأداء الحكومي وتحقيق التحول إلى حكومة ذكية. ومن ثم، فإن التحول الرقمي لا يُنظر إليه كهدف تقني بحت، بل كعملية تحول ثقافي وتنظيمي تتطلب إعادة صياغة السياسات والهياكل الإدارية وأساليب العمل بما يتوافق مع بيئة رقمية متكاملة (الغني، 2023).

- أنظمة الموارد البشرية الرقمية ودورها في التطوير المؤسسي

تعتبر أنظمة الموارد البشرية الرقمية أحد أهم مخرجات التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، حيث تُمكن الإدارات من إدارة رأس المال البشري بكفاءة أكبر من خلال تقنيات مؤتمتة ومرنة. وتشمل هذه الأنظمة تطبيقات متعددة مثل نظم إدارة بيانات الموظفين، وأنظمة تقييم الأداء الإلكترونية، ومنصات التدريب الإلكتروني، وأنظمة التوظيف عبر الإنترنت، ونظم إدارة الحضور والانصراف الرقمية. ويهدف تطبيق هذه الأنظمة إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين مختلف العمليات الإدارية، وضمان الشفافية والدقة في إدارة شؤون الموظفين.

ويساهم التحول الرقمي في الموارد البشرية في تحقيق عدد من المزايا التنظيمية، من أبرزها: تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الفورية، وتحسين تجربة الموظف عبر الخدمات الذاتية الإلكترونية، فضلاً عن تعزيز العدالة في تقييم الأداء والترقيات. ومن منظور استراتيجي، فإن أنظمة الموارد البشرية الرقمية تتيح للإدارة العليا الاستفادة من البيانات التحليلية في استشراف احتياجات القوى العاملة المستقبلية، وتطوير سياسات استباقية لإدارة الكفاءات، بما يُسهم في رفع الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية (زايد، 2023).

- الأداء التنظيمي كمؤشر على فاعلية التحول الرقمي

يمثل الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة العامة، إذ يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس الأداء التنظيمي عادة من خلال مجموعة من الأبعاد مثل الإنتاجية، والجودة، والابتكار، ورضا الموظفين، ومستوى التنسيق الداخلي، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي سياق التحول الرقمي، يُمثل الأداء التنظيمي المخرج النهائي الذي يُظهر مدى نجاح أو إخفاق عملية التحول في تحقيق النتائج المرجوة.

إن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي علاقة تفاعلية ومعقدة، إذ يعتمد تأثير التحول الرقمي على الأداء على مدى نضج البنية التحتية التقنية، ووعي القيادات الإدارية، ومدى جاهزية العنصر البشري للتكيف مع بيئة العمل الرقمية. ومن هذا المنطلق،

يُمكن القول إن تبني أنظمة موارد بشرية رقمية متقدمة ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة إدارة الوقت والموارد، وتحسين بيئة العمل، وتيسير عمليات المتابعة والتقييم، وتعزيز الابتكار الإداري (عبدالله، 2023).

- الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات

من خلال ما سبق، يمكن تحديد الإطار النظري الذي تنطلق منه هذه الدراسة، حيث يُمثل التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يؤثر على الأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع. وتفترض الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر مجموعة من الآليات الوسيطة، مثل تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتقوية التواصل الداخلي. كما تُشير النماذج النظرية في هذا المجال، مثل نموذج "القدرات الديناميكية" (Dynamic Capabilities Model)، إلى أن قدرة المؤسسات على تبني التقنيات الرقمية وتكييفها مع بيئتها التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق والأداء المتميز (الشافى، 2024).

- المنطلقات النظرية في ضوء السياق السعودي

في ضوء التوجه الوطني نحو التحول الرقمي الشامل، تمثل التجربة السعودية نموذجاً مهماً لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع الحكومي. فقد أطلقت المملكة عدداً من المبادرات مثل برنامج "يسر" و"منصة قوى" و"موارد" التي تهدف إلى رقمنة العمليات الحكومية، بما في ذلك أنظمة الموارد البشرية. هذه الجهود تعكس انتقالاً فعلياً نحو الإدارة الرقمية القائمة على البيانات والتحليل والشفافية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تستند إلى هذه المنطلقات لتفسير كيف يسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أكبر وفعالية أعلى للأداء التنظيمي داخل الأجهزة الحكومية السعودية (الشهري، 2024).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يشكل هذا الفصل من الركائز الأساسية في بناء الدراسة العلمية، إذ ينتقل بالبحث من الإطار النظري والتحليلي إلى الجانب التطبيقي الذي تُختبر من خلاله الافتراضات البحثية في واقع القطاع الحكومي السعودي. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يحدد المسار العلمي الذي ستسير عليه الدراسة، ويُبين الأسس المنهجية التي تضمن سلامة الإجراءات البحثية، ودقة النتائج، وموضوعية التفسير والاستنتاج.

ويُركّز هذا الفصل على توضيح الكيفية التي سيتم من خلالها تناول ظاهرة التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، ودراسة انعكاساتها على تحسين الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية، وذلك من خلال تبني أسلوب علمي منظم يُراعي طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. كما يوضح هذا الفصل الإطار التطبيقي الذي يربط بين المفاهيم النظرية التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة، والواقع العملي الذي تُمارس فيه أنظمة الموارد البشرية الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

ويتضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً للبيئة التي ستُجرى فيها الدراسة، مع تحديد الخصائص العامة للأفراد أو الجهات المعنية بالبحث، بما يضمن تمثيلاً واقعياً لمجتمع الدراسة، ويساعد في تعميم النتائج ضمن حدود علمية واضحة. كما يُبرز الاعتبارات العلمية التي تحكم اختيار العينة البحثية، ويُوضح الأسس التي تضمن ملاءمتها من حيث الحجم والتنوع والقدرة على عكس خصائص المجتمع الأصلي، بما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

كما يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في جمع البيانات، من حيث الأدوات المستخدمة وآليات تطبيقها، والأسس التي تضمن صدق هذه الأدوات وثباتها، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل العلمي. ويُعد هذا الجانب بالغ الأهمية، نظراً لارتباط جودة البيانات بشكل مباشر بدقة النتائج وقدرتها على تفسير العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

ويُولي الفصل اهتماماً خاصاً بتوضيح الخطوات الإجرائية التي سيتم اتباعها في تنفيذ الدراسة ميدانياً، ابتداءً من مرحلة الإعداد والتخطيط، مروراً بتنفيذ عملية جمع البيانات، وانتهاءً بمعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. ويساعد هذا التوضيح في تعزيز الشفافية المنهجية، ويُمكن الباحثين والمهتمين من تقييم مدى التزام الدراسة بالمعايير العلمية المعتمدة في البحوث الإدارية والتنظيمية.

كما يُبرز هذا الفصل الإطار العام الذي يحدد نطاق الدراسة وحدودها، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع، بما يسهم في توضيح السياق الذي تُفسر في ضوءه النتائج، ويمنع التعميم غير الدقيق أو الاستنتاجات التي تتجاوز نطاق البحث. وتكمن أهمية هذا التحديد في ضمان الموضوعية العلمية، وربط النتائج بالواقع الذي أُجريت فيه الدراسة.

وفي ضوء ما يشهده القطاع الحكومي السعودي من توسع متسارع في تبني الحلول الرقمية، فإن هذا الفصل يُعد خطوة محورية لفهم كيفية دراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منهجية، بما يحقق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة. كما يُسهم في إرساء قاعدة بحثية متينة تُعزز من قيمة النتائج المتوقعة، وتدعم إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بأنظمة الموارد البشرية الرقمية. وبناءً على ذلك، يأتي هذا الفصل ليُجسد الإطار التطبيقي للدراسة، ويُوفر الأسس العلمية التي تضمن دقة البحث وموثوقيته، ويمهّد الطريق للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتحليل والمناقشة، بما يخدم أهداف الدراسة ويسهم في تعزيز الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث الإطار العام الذي تُستمد منه البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويشمل جميع الوحدات أو الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص المرتبطة بموضوع البحث. وفي هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في الجهات الحكومية السعودية التي تبنت أو تعمل على تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، بما يشمل الوزارات، والهيئات، والمؤسسات الحكومية، والأجهزة العامة التي تعتمد أنظمة رقمية لإدارة شؤون الموارد البشرية.

ويضم مجتمع البحث فئات وظيفية متعددة داخل هذه الجهات الحكومية، نظرًا لاختلاف الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بتطبيق واستخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية. وتشمل هذه الفئات القيادات الإدارية، ومديري الموارد البشرية، والمشرفين على الأنظمة الرقمية، إضافة إلى الموظفين العاملين الذين يتعاملون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في أداء مهامهم الوظيفية اليومية. ويُعد إشراك هذه الفئات أمرًا بالغ الأهمية، لما لها من دور مباشر أو غير مباشر في إنجاح التحول الرقمي، وتقييم أثره على الأداء التنظيمي.

ويتميز مجتمع البحث بتنوعه من حيث الهياكل التنظيمية، ومستويات النضج الرقمي، وحجم الجهات الحكومية، مما يُسهم في توفير صورة شاملة وواقعية عن واقع التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي السعودي. ويساعد هذا التنوع على رصد الفروق في مستوى التطبيق والكفاءة، وتحليل أثرها على الأداء التنظيمي، بما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج ذات دلالة علمية وتطبيقية.

وتنبع أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة من كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه عملية جمع البيانات وتحليلها، حيث يسهم الوصف الدقيق لمجتمع البحث في ضمان تمثيل مناسب للواقع المدروس، والحد من التحيز في النتائج. كما يساعد ذلك في تحديد نطاق تعميم نتائج الدراسة، وربطها بالسياق التنظيمي والتقني الذي تعمل فيه الجهات الحكومية السعودية.

وفي ضوء التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو التحول الرقمي، وازدياد الاعتماد على أنظمة الموارد البشرية الرقمية في العمل الحكومي، فإن اختيار مجتمع البحث من الجهات الحكومية السعودية يُعد خيارًا علميًا مبررًا، لما يوفره من بيئة خصبة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي. كما يُسهم هذا الاختيار في تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة، من خلال تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية ذات الصلة بأنظمة الموارد البشرية الرقمية. يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة إطارًا شاملاً يعكس واقع التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي، ويُسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، ضمن حدود علمية ومنهجية واضحة.

المنهجية وطرق البحث

تمثل المنهجية العلمية أحد الركائز الأساسية التي تحدد مسار البحث وتضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، تم اعتماد المنهج الكمي كأساس للبحث، نظرًا لما يوفره هذا المنهج من قدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي، وتحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. يسمح المنهج الكمي للباحث بتحديد الاتجاهات والارتباطات بين متغير التحول الرقمي ومتغير الأداء التنظيمي، كما يمكن من اختبار الفرضيات العلمية بدقة، والوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تكمن أهمية المنهج الكمي في قدرته على تقديم صورة واضحة ومبنية على البيانات القابلة للقياس عن العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي. فالدراسة تسعى إلى تحديد مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية على كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز وجودة اتخاذ القرار، وهو ما يتطلب جمع بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة. علاوة على ذلك، يسمح المنهج الكمي بمقارنة المتغيرات المختلفة ومعرفة أيها الأكثر تأثيرًا، مما يساهم في تقديم توصيات عملية دقيقة تدعم صانعي القرار في القطاع الحكومي. هذا النهج يضمن أيضًا الحد من التحيز الشخصي، ويتيح تفسيرًا علميًا قائمًا على الأدلة بدلاً من الانطباعات أو الافتراضات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين يتعاملون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك موظفو الموارد البشرية، والإدارات التقنية، والإدارات العامة في الوزارات والهيئات الحكومية. وبما أن المجتمع الإحصائي كبير ويصعب حصره بالكامل، اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والخبرات العملية. تم مراعاة تنوع مستويات الخبرة والوظائف في اختيار العينة، بهدف الحصول على بيانات متوازنة تعكس الواقع الحقيقي للتجربة الرقمية في إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تتراوح العينة بين 250 و400 مشارك، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واستنتاج النتائج بدقة عالية.

- أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، نظرًا لقدرتها على جمع معلومات منظمة من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. صُممت الاستبانة لتغطي الأبعاد الرئيسية للدراسة، والتي تشمل مدى تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، ومستوى الأداء التنظيمي، والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الأنظمة. كما تم تصميم الأسئلة باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي، ما أتاح قياس آراء المشاركين بدقة وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. وتمت مراجعة الاستبانة من قبل خبراء أكاديميين وممارسين في مجال الإدارة لضمان صدق المحتوى ووضوح الأسئلة قبل توزيعها على العينة.

- تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم إدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، والذي شمل الإحصاءات الوصفية لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. كما تم اختبار الثبات الداخلي لأداة البحث باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"، للتأكد من اتساق الاستجابات. واعتمدت الدراسة على تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتحديد درجة العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، مع اختبار الفروق بين المتغيرات الديموغرافية لتفسير تأثيرها على النتائج. هذه الأساليب الإحصائية تتيح فحص الفرضيات الرئيسية والفرعية بدقة، وتقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

أدوات الدراسة

تمثل أدوات الدراسة جزءًا أساسيًا من المنهجية البحثية، حيث تحدد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. في هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي"، تم اعتماد المنهج الكمي كأساس للبحث، ومن ثم جاءت الأداة الرئيسية لجمع البيانات متوافقة مع هذا المنهج، وهي الاستبانة (Questionnaire).

تم تصميم الاستبانة لتكون متسقة مع أهداف الدراسة ومُرتبطة مباشرة بالمتغيرين الرئيسيين: التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بوصفه المتغير المستقل، والأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع. كما تم مراعاة تضمين أبعاد مختلفة لكل متغير لضمان شمولية البيانات، فتضمنت الاستبانة أسئلة حول مستوى استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الإجراءات الرقمية، وسرعة الإنجاز، وجودة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أسئلة حول رضا الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة، ودرجة الالتزام التنظيمي.

وقد صُممت الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح للمستجيبين بالتعبير عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل بند، من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، ما يوفر بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. قبل توزيع الاستبانة على المشاركين، تم عرضها على مجموعة من خبراء الإدارة والموارد البشرية للتحقق من صدق المحتوى وضبط

الصياغة اللغوية وضمان وضوح الأسئلة، كما تم إجراء اختبار تجريبي أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة لضمان ثبات الأداة وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

باستخدام هذه الأداة، أصبح بالإمكان جمع بيانات كمية دقيقة من موظفي القطاع الحكومي السعودي، ما يتيح تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، مثل الانحدار والتحليل الارتباطي، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم الفرضيات والتوصيات العملية للدراسة.

خطوات جمع البيانات

- تحديد نوع البيانات ومصادرها

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الكمية بوصفها المصدر الرئيس للتحليل العلمي، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي بصورة رقمية قابلة للاختبار الإحصائي. وتم التركيز على البيانات الأولية التي يتم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع البحث، لما توفره من دقة وملاءمة لأهداف الدراسة، إضافة إلى الاستفادة من بعض البيانات الثانوية لدعم الإطار العام وفهم السياق التنظيمي والتقني للقطاع الحكومي السعودي.

- تصميم أداة جمع البيانات

تم تصميم أداة لجمع البيانات بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها، وبأسلوب يضمن إمكانية تحويل آراء واتجاهات المبحوثين إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية. وقد روعي في تصميم الأداة وضوح العبارات ودقتها، وتناسبها مع المستوى الوظيفي والمعرفي للمستجيبين، مع استخدام مقياس قياس مناسب يعكس درجة الاتفاق أو الاختلاف. كما تم تنظيم الأداة في محاور مترابطة تعكس أبعاد التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي.

- التحقق من صدق وثبات الأداة

حرصت الدراسة على التأكد من سلامة أداة جمع البيانات من خلال إخضاعها لإجراءات علمية تضمن صدقها وثباتها، بما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة. وتم ذلك عبر مراجعة الأداة من قبل مختصين في مجال الإدارة والموارد البشرية والتحول الرقمي،

للتأكد من ملاءمة الفقرات وصياغتها، إضافة إلى اختبار مدى اتساقها الداخلي. وتُعد هذه الخطوة أساسية في الدراسات الكمية، نظراً لاعتمادها المباشر على دقة القياس وصحة المؤشرات الكمية.

- إجراءات توزيع الأداة وجمع الاستجابات

تم توزيع أداة جمع البيانات على أفراد العينة المختارة وفق آلية منظمة تراعي طبيعة البيئة الحكومية، وتسهم في تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن. وقد أُخذ في الاعتبار تسهيل عملية الوصول إلى المبحوثين، وتوضيح الهدف من الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وساعد ذلك في تعزيز ثقة المشاركين وتشجيعهم على تقديم استجابات دقيقة وموضوعية.

- تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، مع استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة عند الحاجة. ثم جرى ترميز البيانات وتحويلها إلى صيغة رقمية منظمة، بما يسهل إدخالها إلى البرامج الإحصائية المخصصة للتحليل الكمي. وتُعد هذه المرحلة خطوة تمهيدية مهمة لضمان دقة النتائج وسلامة الإجراءات التحليلية اللاحقة.

- الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات

رُوعي في جميع مراحل جمع البيانات الالتزام بالضوابط الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم إبلاغ المشاركين بطبيعة الدراسة وأهدافها، وضمان عدم استخدام البيانات إلا لأغراض علمية بحتة. كما تم التأكيد على الحفاظ على خصوصية المشاركين وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية، بما يعزز مصداقية الدراسة ويحافظ على النزاهة البحثية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين يتعاملون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل مباشر أو غير مباشر. ويشمل ذلك موظفي إدارات الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والإدارات العامة في مختلف الوزارات

والهيئات الحكومية. ويأتي تحديد هذا النطاق البشري لضمان أن تكون البيانات المجمعة ذات صلة مباشرة بالمتغيرات المدروسة، خاصة فيما يتعلق بتجربة التحول الرقمي في بيئة العمل الحكومية ومستوى تأثيره على الأداء التنظيمي. ويجدر بالذكر أن الدراسة لا تشمل القطاع الخاص أو المستفيدين الخارجيين من خدمات الجهات الحكومية، حيث أن التركيز الأساسي ينصب على العاملين ضمن الأجهزة الحكومية نفسها.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على فترة زمنية محددة، وهي عام 2025، بهدف رصد الوضع الحالي للتحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي السعودي. ويُتيح هذا التحديد الزمني التركيز على البيانات المعاصرة المتعلقة بالتقنيات الرقمية المتاحة والسياسات الحكومية المعتمدة، كما يسمح بفهم مدى تأثير هذه التحولات الحديثة على الأداء التنظيمي للموظفين والإدارات. ويجب مراعاة أن النتائج قد تعكس الوضع الراهن فقط ولا تعمم بالضرورة على فترات سابقة أو مستقبلية قبل أو بعد هذه الفترة الزمنية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، دون التطرق إلى التجارب الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية في الدول الأخرى. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى التركيز على البيئة الإدارية والتنظيمية الفريدة للقطاع الحكومي السعودي، بما في ذلك السياسات الوطنية للتحول الرقمي، والبنية التحتية التقنية، والثقافة التنظيمية الخاصة بالقطاع العام. كما يُتيح ذلك للباحث تحليل البيانات في سياق محدد ومعرفة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي ضمن الإطار القانوني والإداري والبيئي المحلي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشكل هذا الفصل من أكثر فصول الدراسة أهمية، إذ يُمثل المرحلة التي تتجسد فيها الجهود النظرية والمنهجية السابقة في صورة نتائج علمية قابلة للتحليل والتفسير. ففي هذا الفصل ينتقل البحث من الإطارين المفاهيمي والتطبيقي إلى عرض ما تم التوصل إليه من مخرجات علمية، بما يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

ويركّز هذا الفصل على التعامل المنهجي مع البيانات التي جُمعت من الميدان، من خلال تنظيمها ومعالجتها بأساليب علمية مناسبة تضمن الدقة والموضوعية في العرض. ويُسهم هذا التنظيم في تحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات ومعطيات ذات دلالة علمية، تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي داخل الجهات الحكومية. وتُبرز اتجاهات هذه العلاقة وقوتها.

كما يتضمن الفصل عرضًا تحليليًا لما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، مع تقديمها بصورة واضحة ومنظمة تسهّل فهمها وربطها بأهداف البحث. وتكتسب هذه النتائج أهميتها من كونها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه التفسيرات العلمية والاستنتاجات النهائية، كما تُسهم في تقييم مدى تحقق الفرضيات أو التصورات التي انطلقت منها الدراسة، في ضوء الواقع العملي للقطاع الحكومي السعودي.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل تفسيرها وتحليلها في سياقها العلمي والعملي، وربطها بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. ويساعد هذا الربط على إبراز أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه البحوث السابقة، وتفسير أسباب ذلك في ضوء الخصوصية التنظيمية والتقنية للبيئة الحكومية في المملكة، بما يُعزز القيمة العلمية للدراسة ويُبرز إسهامها المعرفي.

ويُتّوج الفصل بتقديم رؤية شاملة لما تعنيه النتائج المتوصل إليها، من خلال استخلاص دلالات عامة يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي. وتُسهم هذه الرؤية في توضيح أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بوصفه أداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز كفاءة العمل الحكومي، وتحقيق مستهدفات التطوير الإداري والتحول الرقمي.

كما يُولي هذا الفصل اهتمامًا بتقديم مقترحات عملية قائمة على النتائج المستخلصة، تهدف إلى دعم متخذي القرار في الجهات الحكومية السعودية، والمساهمة في تطوير سياسات وأنظمة الموارد البشرية الرقمية بما ينعكس إيجابًا على الأداء

المؤسسي. وتنبع أهمية هذه المقترحات من كونها تربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي، وتحول النتائج البحثية إلى ممارسات قابلة للتنفيذ. وفي ضوء ذلك، يُمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي المبذول في الدراسة، ويُسهم في إغلاق الحلقة البحثية بصورة منهجية متكاملة، من خلال تقديم نتائج واضحة، وتفسيرات علمية رصينة، ورؤى تطبيقية داعمة لمسار التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي. كما يمهد الطريق أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تبني على ما توصلت إليه هذه الدراسة، وتسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا المجال الحيوي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تتسم آراء الموظفين حول التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي بقدر من الحيرة؛ يظهر ذلك في الارتفاع لقيم الانحراف المعياري التي بلغت 1.50 في عدة محاور جوهرية. سجلت العينة تبايناً في مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية بانحراف معياري بلغ 1.557 وبمتوسط 3.25. هذا الرقم يعكس انقساماً في التجربة الميدانية. يبدو أن الاستفادة من التقنية ليست موحدة؛ بعض الإدارات قد تعاني من فجوات تقنية تزيد من عبء الأخطاء بدلاً من تقليصها. في المقابل، حظي التحديث الدوري للأنظمة لمواكبة التطورات بأعلى متوسط حسابي 3.49 وانحراف 1.264. هي النتيجة الأكثر إيجابية في الدراسة. ثمة اعتراف بوجود مجهود تقني مبذول للتطوير المستمر. حققت عبارة "تسريع إجراءات التوظيف والترقيات" أقل متوسط حسابي قدره 3.16. التحول الرقمي لم ينجح حتى الآن في كسر طوق البيروقراطية الزمنية. الأتمتة موجودة كأدوات لكنها لم تنعكس على سرعة القرار الإداري بالشكل المأمول. تكرر هذا التباين عند تقييم دعم الإدارة العليا؛ حيث استقر المتوسط عند 3.20 مع انحراف كبير وصل إلى 1.522. هذا يوحي بأن الدعم القيادي ليس سياسة عامة راسخة؛ بل يتفاوت بتفاوت مستويات القيادة داخل الجهات الحكومية. الموظفون يلمسون رغبة في التغيير لكنهم يفتقدون الموارد المالية المخصصة أحياناً؛ حيث لم يتجاوز متوسط تخصيص الموارد 3.41 مع انحراف عالٍ 1.509. أما بخصوص تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، فرغم ارتفاع المتوسط إلى 3.46، إلا أن الانحراف المعياري البالغ 1.540 يشير إلى وجود جيوب إدارية لا تزال متمسكة بالنمط التقليدي. الفجوة بين توفر النظام وبين الممارسة الفعلية لا تزال قائمة وتتطلب معالجة هيكلية لا تقنية فحسب.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.307	-1.312	.154	-.047	1.378	3.00	.087	3.04	0	249
.307	-2.016	.154	-.024	.501	2.00	.032	1.51	0	249
.307	-1.041	.154	-.224	1.286	3.00	.081	3.37	0	249
.307	-.854	.154	-.338	1.248	3.00	.079	3.41	0	249
									يساهم توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل

										إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.
.307	-1.295	.154	-.218	1.439	3.00	.091	3.27	0	249	تتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.
.307	-1.228	.154	-.314	1.438	3.00	.091	3.33	0	249	توفر البنية التحتية التقنية دعماً كافياً لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
.307	-1.442	.154	-.253	1.557	3.00	.099	3.25	0	249	تسهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأخطاء الإدارية.
.307	-.892	.154	-.439	1.264	4.00	.080	3.49	0	249	يتم تحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.
.307	-1.091	.154	-.266	1.353	3.00	.086	3.32	0	249	يمتلك موظفو الموارد

									البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
.307	-1.229	.154	-.167	1.414	3.00	.090	3.16	0	249 يسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والتقنيات والإجازات.
.307	-1.264	.154	-.486	1.540	4.00	.098	3.46	0	249 تقلل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.
.307	-1.129	.154	-.173	1.304	3.00	.083	3.37	0	249 تسهم أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.
.307	-1.122	.154	-.337	1.381	3.00	.088	3.39	0	249 يتم تقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

.307	-1.403	.154	-.240	1.522	3.00	.096	3.20	0	249	تدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
.307	-1.340	.154	-.366	1.509	4.00	.096	3.41	0	249	تخصص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.
.307	-.900	.154	-.414	1.319	4.00	.084	3.43	0	249	تشجع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.
.307	-1.133	.154	-.266	1.380	3.00	.087	3.28	0	249	توجد رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.
.307	-1.381	.154	-.147	1.469	3.00	.093	3.18	0	249	تسهم القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.

أسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.	249	0	3.27	.095	3.00	1.499	-.280	.154	-1.323	.307
ساعدت أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.	249	0	3.39	.089	4.00	1.411	-.368	.154	-1.184	.307

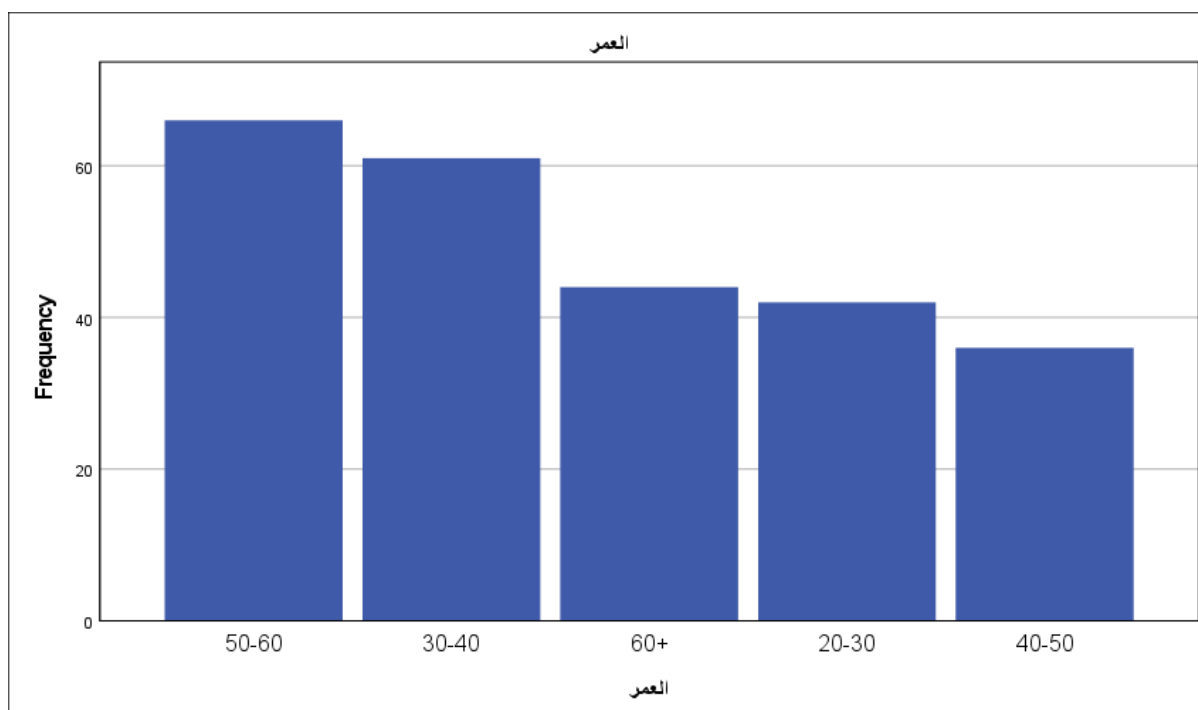
جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

سيطرت الفئة العمرية بين 50 و60 عاماً على النصيب الأكبر من العينة بنسبة 26.5%؛ تليها فئة الشباب من 30 إلى 40 عاماً بنسبة 24.5%. هذا التوزيع يشير إلى أن الدراسة تغطي مزيجاً بين الخبرات الإدارية العميقة وبين الكوادر الصاعدة. ثمة ملاحظة في قلة تمثيل الفئة المتوسطة (40-50 سنة) لتسجل 14.5% فقط؛ ما يعني أن آراء العينة تميل نحو طرفي نقيض: الخبرة التقليدية أو الحماس الشبابي. وجود نسبة 17.7% من المشاركين ممن تجاوزوا الستين يعزز هذا. هؤلاء الموظفون هم الأكثر التصاقاً بالبيروقراطية. قدرتهم على التكيف مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية ستكون المقياس لنجاح التحول. النتائج توحي بأن أي تعثر في الأداء التنظيمي قد لا يعود لضعف التقنية ذاتها؛ بل ربما لصعوبة مواءمة هذه التقنية مع العادات الوظيفية الراسخة لدى الفئات الأكبر سناً التي تشكل كتلة وازنة في العينة. الاعتماد على فئة الـ 20-30 سنة بنسبة 16.9% فقط يضع عبئاً أكبر على برامج التمكين الرقمي؛ فالطاقة الشابة المحركة للتقنية لا تزال تمثل الأقلية مقارنة بمجموع الفئات التي تجاوزت الخمسين (44.2%). يتطلب هذا الواقع استراتيجيات تغيير ثقافي تسبق التدريب التقني الصرف لضمان عدم مقاومة النظام الجديد.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50-60	66	26.5	26.5	26.5
	30-40	61	24.5	24.5	51.0
	60+	44	17.7	17.7	68.7
	20-30	42	16.9	16.9	85.5
	40-50	36	14.5	14.5	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



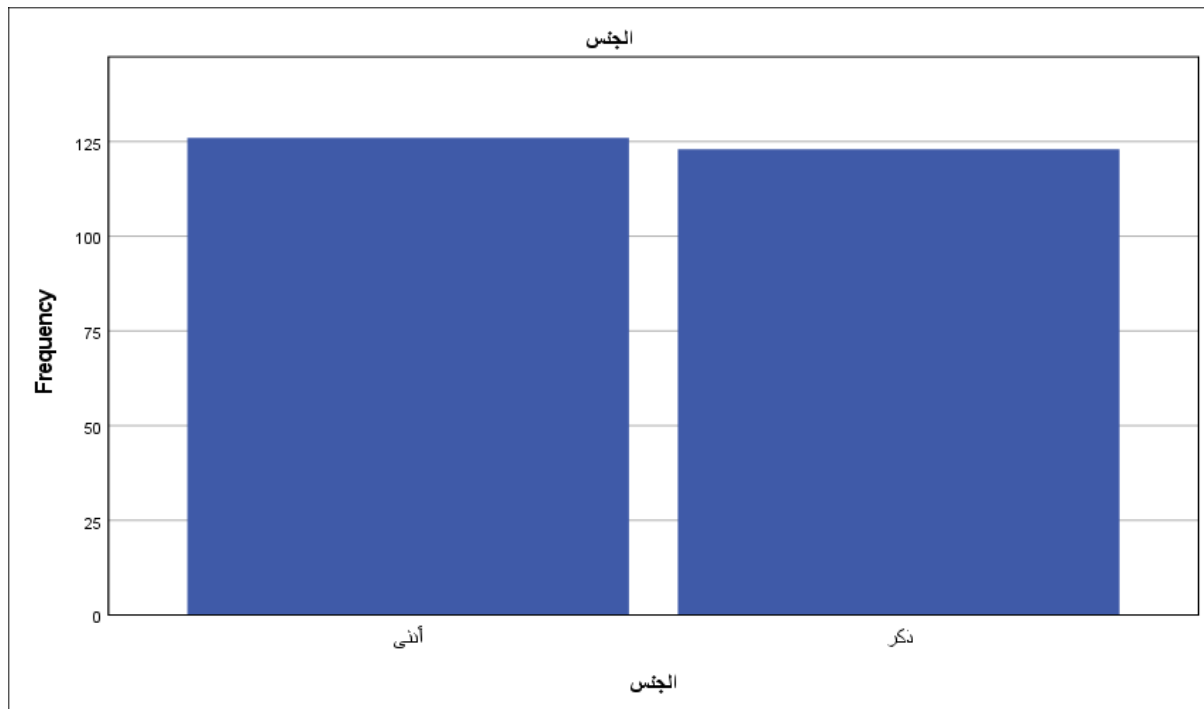
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

تقترب نسب التمثيل بين الجنسين من التساوي؛ حيث بلغت نسبة الإناث 50.6% مقابل 49.4% للذكور. هذا التوازن الإحصائي يمنح نتائج الدراسة موثوقية عالية. النتيجة واضحة والتصورات المستخلصة حول التحول الرقمي لا تعبر عن وجهة نظر جندرية واحدة؛ بل تعكس تجربة مشتركة ومنسجمة داخل المؤسسات الحكومية السعودية. يعكس هذا التقارب الحاصل في الأرقام (126 أنثى و 123 ذكر) واقع تمكين المرأة المتزايد في القطاع العام وتساوي الفرص الوظيفية. الإناث أصبحن شريكاً أساسياً في تشغيل وإدارة أنظمة الموارد البشرية الرقمية، ولم تعد هذه المهام حكراً على فئة دون أخرى. انتفت الهيمنة التقليدية في توزيع الأدوار الإدارية. بالتالي، فإن تعميم النتائج على مجتمع البحث سيحظى بمصداقية إحصائية كبرى؛ لكون العينة تمثل صوت الجنسين بإنصاف. غياب الفجوة الواسعة في التمثيل يقلل من احتمالات التحيز في البيانات. الموقف من التقنية في هذه الدراسة يمثل رؤية الموظف الحكومي الشاملة بقطع النظر عن نوعه الاجتماعي.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	126	50.6	50.6	50.6
	ذكر	123	49.4	49.4	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

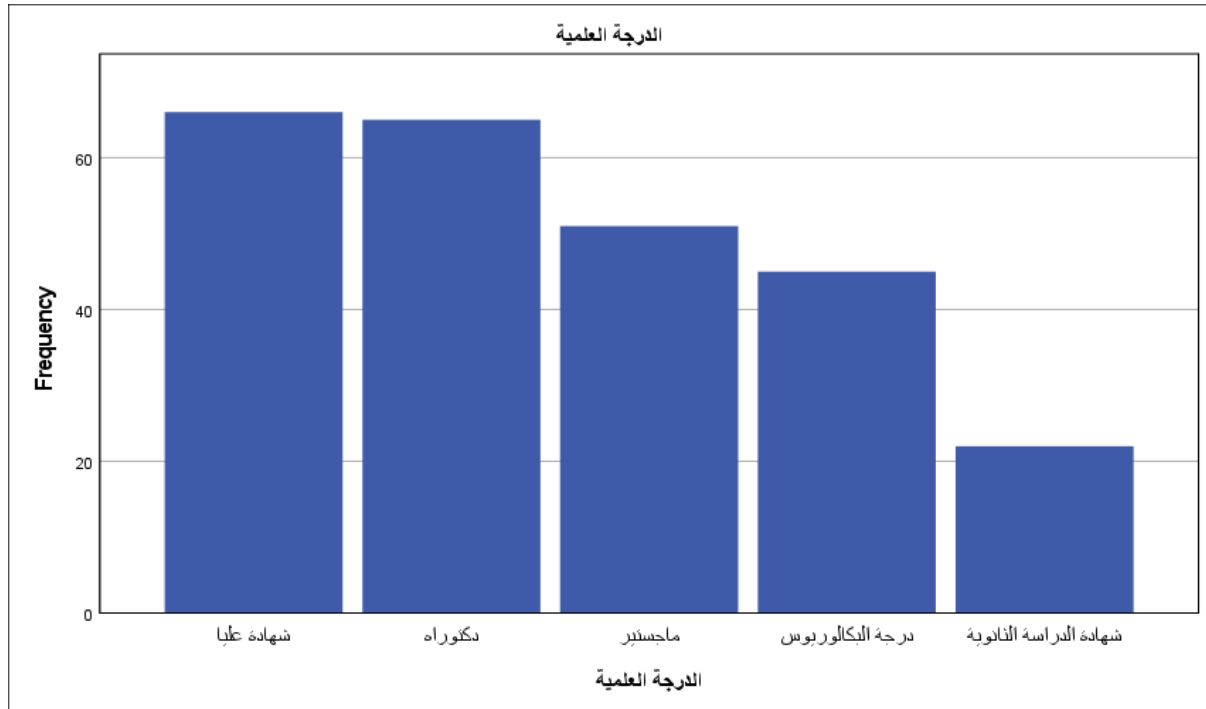
• الدرجة العلمية

الشهادات العليا تهيمن على المشهد بنسبة تتجاوز 73% من إجمالي المشاركين. سجل حملة الدكتوراه والشهادات العليا 26.1% و 26.5% على التوالي. الجهة الحكومية تعتمد على قاعدة معرفية صلبة. فئة الثانوية العامة لم تتجاوز 8.8% فقط. هذا الثقل الأكاديمي يمنح البيانات مصداقية نقدية عالية. المشاركون يمتلكون أدوات التقييم العلمي للأنظمة الرقمية. هم لا يكتفون باستخدام التقنية؛ بل يحللون أثرها على الأداء التنظيمي. غياب المستويات التعليمية المتوسطة يعزز فرضية التخصصية في بيئة العمل. التوجه العام للعينة يميل إلى "الأستاذية" الإدارية. النقص في المهارات الرقمية ليس وارداً هنا؛ بل التحدي يتمثل في مدى ملاءمة الأنظمة لتطلعات هذه العقول العالية التأهيل.

يتضح أن مخرجات الدراسة ستتأثر بهذا الوعي الأكاديمي المرتفع. الباحثون في العينة يتوقعون أنظمة موارد بشرية تتسم بالذكاء والربط المنطقي. وجود 20.5% من حملة الماجستير و 18.1% من حملة البكالوريوس يضمن الرؤية بين الجانبين النظري والتنفيذي. الكوادر العليا هي الأكثر قدرة على رصد الفجوات بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء الفعلي. أي خلل تقني بسيط سيواجهه بنقد موضوعي من هذه الفئة. المجتمع الوظيفي هنا هو "مجتمع معرفة" بالمقام الأول. النجاح في إقناع هذه العينة بكفاءة النظام الرقمي يعني نجاحاً حقيقياً في التطوير التنظيمي.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة عليا	66	26.5	26.5	26.5
	دكتوراه	65	26.1	26.1	52.6
	ماجستير	51	20.5	20.5	73.1
	درجة البكالوريوس	45	18.1	18.1	91.2
	شهادة الدراسة الثانوية	22	8.8	8.8	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- يساهم توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.

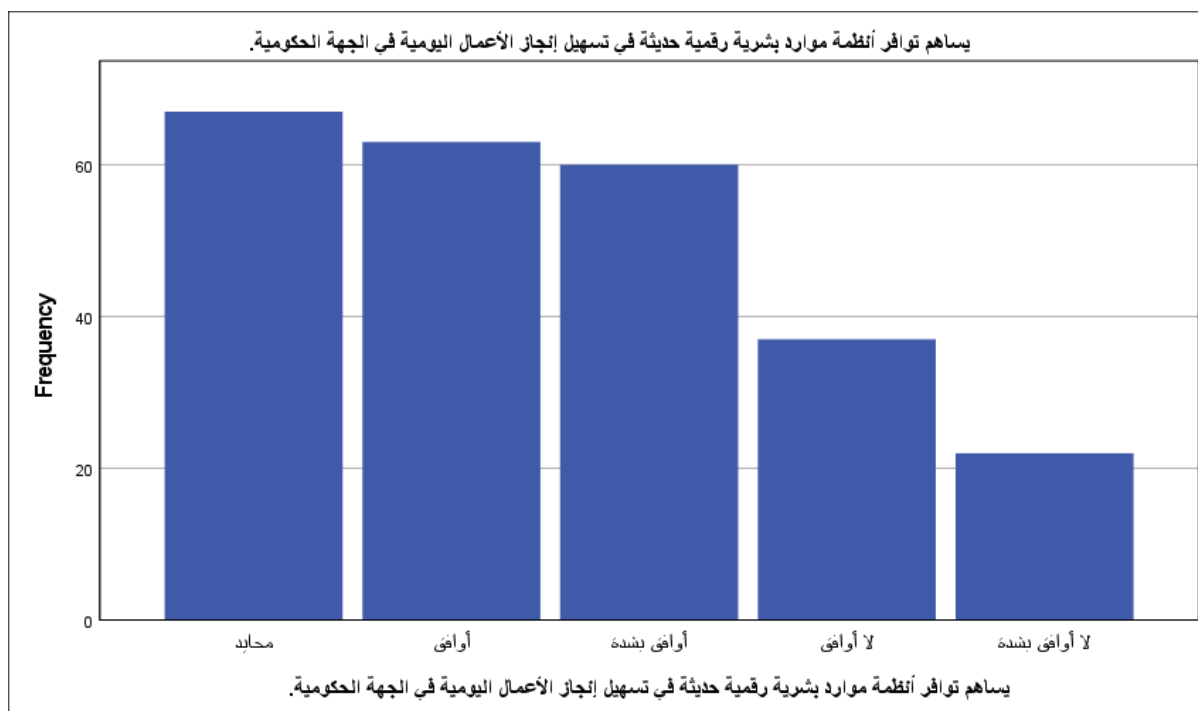
استقرت الكتلة الأكبر للعينة عند خيار "محايد" بنسبة 26.9%؛ تليها مباشرة فئة المؤيدين (أوافق) بنسبة 25.3%. هذه النتيجة تبين حالة من الترقب أو عدم التلمس الكامل لأثر الأنظمة في الميدان المباشر. النتيجة ليست سلبية تماماً؛ لكنها تفتقر إلى الحسم.

رغم أن مجموع القابلين للأثر الإيجابي (أوافق وأوافق بشدة) يقترب من نصف العينة بنسبة 49.4%، إلا أن بقاء الربع في منطقة الحياد يشير إلى وجود عقبات تقنية أو إجرائية تحول دون الشعور بالتسهيل الفعلي للأعمال اليومية. ربما تكون الأنظمة حديثة تقنياً لكنها تفتقر إلى سهولة الاستخدام أو التكامل مع المهام الأخرى.

سجل المعارضون بنوعهم (لا أوافق ولا أوافق بشدة) نسبة 23.7%؛ هذا الرفض قد ينبع من زيادة الأعباء الرقمية على الموظف دون تقليص المهام التقليدية، ما يولد شعوراً بالازدواجية لا التسهيل. عدم اليقين بجدوى النظام قد يؤدي لاحقاً إلى مقاومة خفية تؤثر على سير العمليات في الإدارات المختلفة. الاستثمار في واجهات الأنظمة وتدريب المستخدمين صار ضرورة قصوى. المطلوب هو نقل هذه القناعات من المنطقة الرمادية إلى التأييد المطلق لضمان جودة الأداء التنظيمي.

يساهم توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	67	26.9	26.9	26.9
	أوافق	63	25.3	25.3	52.2
	أوافق بشدة	60	24.1	24.1	76.3
	لا أوافق	37	14.9	14.9	91.2
	لا أوافق بشدة	22	8.8	8.8	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 5: التحليل الإحصائي لمساهمة توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.

• تتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.

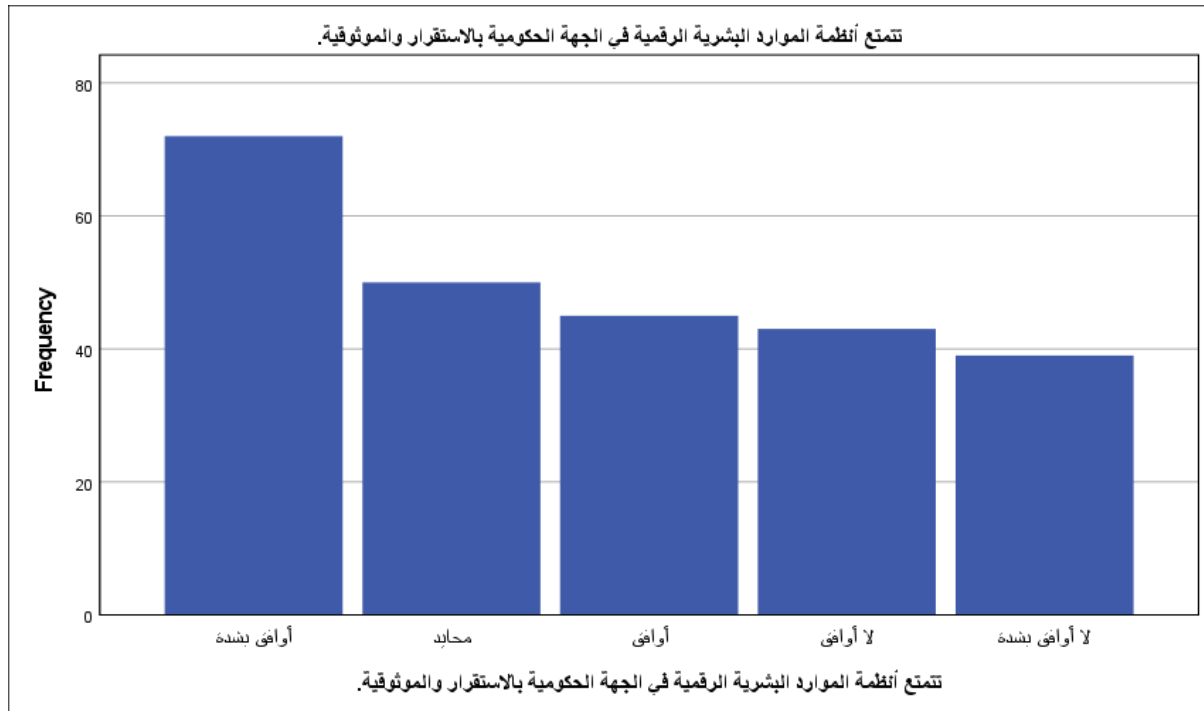
تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 28.9%؛ إلا أن عند رصد موقف المعارضين، فمجموع الذين لا يثقون في استقرار وموثوقية الأدوات الرقمية بلغ 33%. ثلث العينة يخشى تعطل النظام في اللحظات الإدارية الحرجة. هذا التشكيك يضرب العمليات اليومية؛ فغياب الموثوقية يعني احتمالية توقف مسارات العمل أو وقوع أخطاء في رصد البيانات المالية والوظيفية الحساسة نتيجة ثغرات تقنية. الاستقرار هو العمود الفقري للأداء التنظيمي ولا يمكن المقايضة عليه.

وجود 20.1% من المحايدين يعزز حالة الشك. هؤلاء لم يختبروا كفاءة تقنية مستدامة تمنحهم اليقين الكامل بجدوى النظام. النقص في جودة البنية التشغيلية يفرز "عقبات تقنية" تجبر الموظف على الانتظار الطويل أو العودة الاضطرارية لأساليب بديلة لضمان إنجاز المهام. تشتت المجهود الإداري بين محاولة إصلاح النظام وبين إتمام العمل يضعف المخرجات النهائية للجهة الحكومية. النجاح الرقمي يتطلب ضمان "الاستمرارية" قبل "الحداثة"؛ وبدون ذلك تظل الثقة الإدارية مهزوزة.

تتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	72	28.9	28.9	28.9

محايد	50	20.1	20.1	49.0
أوافق	45	18.1	18.1	67.1
لا أوافق	43	17.3	17.3	84.3
لا أوافق بشدة	39	15.7	15.7	100.0
Total	249	100.0	100.0	

جدول 6: التحليل الإحصائي لمتن أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمتن أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.

• توفر البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.

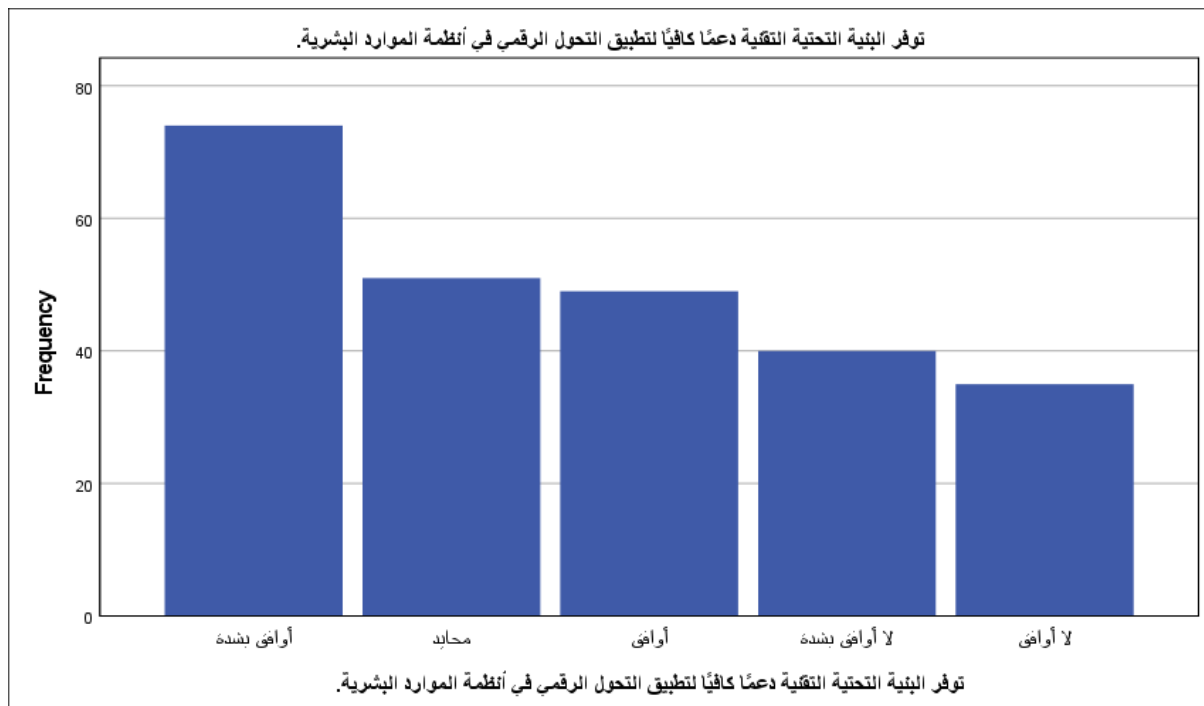
تباينت وجهات النظر حول كفاية البنية التحتية؛ إذ انقسمت العينة بين تيار يراها داعمة وآخر يجدها معوقة. سجل خيار "أوافق بشدة" أعلى نسبة بـ 29.7%، وفي المقابل بلغت نسبة الراضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) مجتمعة 30.2%. هذا التقارب الرقمي يوحي بأن التجهيزات التقنية ليست معيارية في كل المواقع التنظيمية. يبدو أن الموظفين في بعض الإدارات المركزية ينعمون بشبكات قوية وأجهزة حديثة، بينما يعاني زملاؤهم في قطاعات أخرى من قدم المعدات أو ضعف الربط.

استقرار الحياد عند 20.5% يعزز هذه الفرضية؛ فخمس العينة لا يزال يختبر البنية التحتية دون إصدار حكم قاطع. النقص في

جودة الأجهزة أو سرعة الإنترنت في بعض المكاتب يؤثر مباشرة على سلاسة تفعيل أنظمة الموارد البشرية. عندما تفتقر الإدارة إلى بنية صلبة، يتحول النظام الرقمي من أداة مساعدة إلى عبء إجرائي يسبب التأخير. ضمان التكافؤ التقني بين جميع الفروع هو الضمانة الوحيدة لتحقيق أهداف الأداء التنظيمي الشامل. الموارد البشرية الرقمية تتطلب بيئة تشغيلية لا تتوقف؛ وأي خلل في هذا الأساس سيؤدي بالضرورة إلى اختناقات في تدفق البيانات الوظيفية.

توفر البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	74	29.7	29.7	29.7
	محايد	51	20.5	20.5	50.2
	أوافق	49	19.7	19.7	69.9
	لا أوافق بشدة	40	16.1	16.1	85.9
	لا أوافق	35	14.1	14.1	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتوفير البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفير البنية التحتية التقنية دعمًا كافيًا لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.

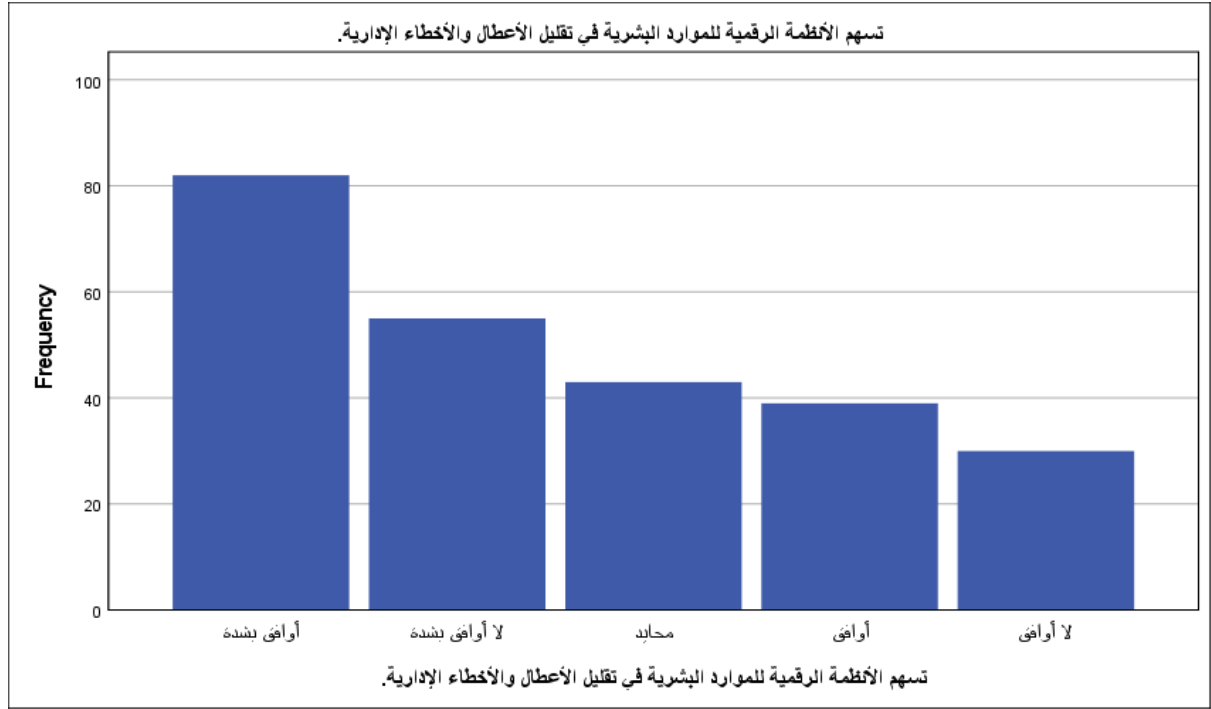
• تسهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية.

سجل خيار "لا أوافق" أدنى نسبة تمثيل في العينة بواقع 12% فقط؛ ما يعني أن الرفض البسيط لجدوى التقنية في ضبط الجودة محدود للغاية. بينما يرى 32.9% أن الأنظمة تقلص الأخطاء بامتياز، يعارضهم 22.1% بشدة. النتيجة توحى بانقسام في التجربة الميدانية. يبدو أن تقليل الأخطاء الإدارية يرتبط بجودة "واجهات النظام" وسهولة الإدخال البشري بقدر ارتباطه ببرمجية النظام ذاته. الموظف الذي يواجه نظاماً معقداً قد يرتكب أخطاءً إجرائية ينسبها للتقنية، بينما يجدها الآخرون صمام أمان يحمي البيانات من العبث أو النسيان.

هذا يعكس بيئة عمل تمر بمرحلة انتقالية. النسبة العالية للرفض القوي (22.1%) تشير إلى أن "الخطأ الرقمي" قد يكون أكثر إزعاجاً للموظف من الخطأ الورقي التقليدي؛ فتعطل النظام أو رفضه لمعاملة صحيحة بسبب خلل برمجي يولد شعوراً بالعجز التنظيمي. الحياد المسجل بنسبة 17.3% يضيف طبقة أخرى من عدم اليقين حول كفاءة الحلول التقنية الحالية. تحسين الأداء التنظيمي في الموارد البشرية السعودية يتطلب توحيد معايير المعالجة التقنية وتطوير آليات الدعم الفني المباشر؛ لضمان أن يكون التحول الرقمي أداة لضبط الجودة الكلية لا مصدراً جديداً للارتباك الإداري في العمليات اليومية.

تسهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	82	32.9	32.9	32.9
	لا أوافق بشدة	55	22.1	22.1	55.0
	محايد	43	17.3	17.3	72.3
	أوافق	39	15.7	15.7	88.0
	لا أوافق	30	12.0	12.0	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لإسهام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لإسهام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأخطاء الإدارية.

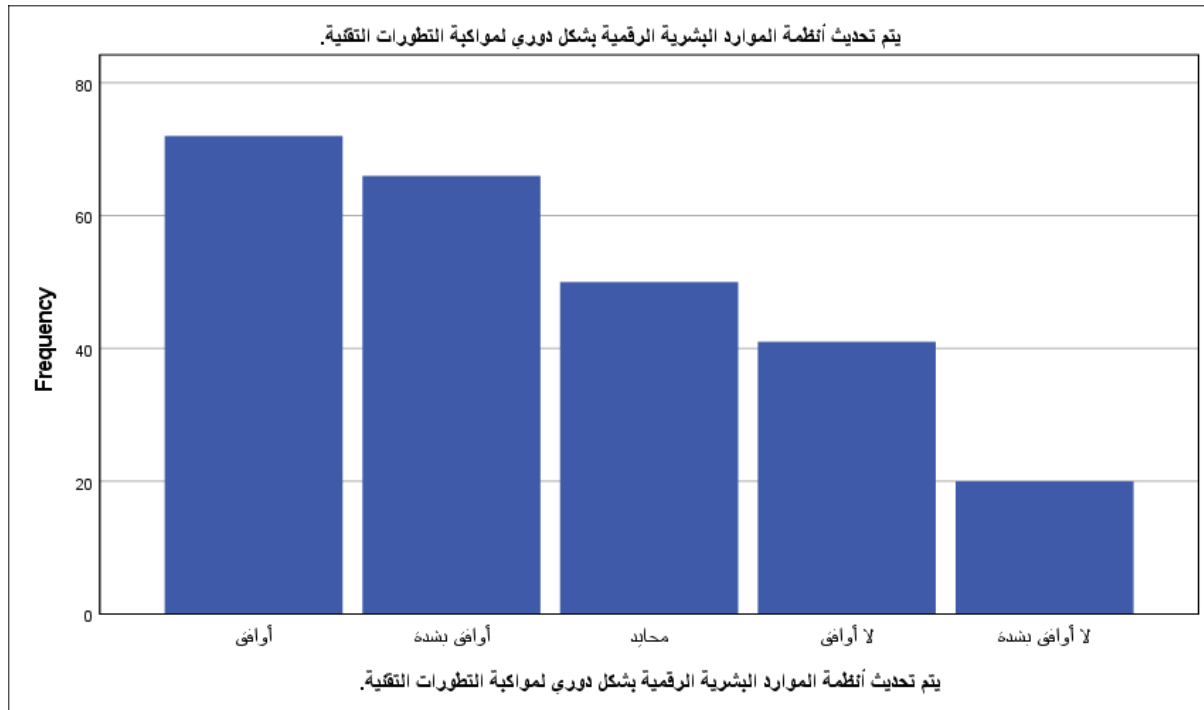
• يتم تحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.

تتأرجح قناعات الموظفين حول كفاءة التحديث الدوري للأنظمة؛ حيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" أدنى مستوياته بنسبة 8% فقط. هذا الرقم يبشر بانتهاء عصر الأنظمة الجامدة. في المقابل، حصد تيار التأييد (أوافق وأوافق بشدة) الأغلبية بواقع 55.4% من إجمالي العينة. النتيجة تعكس حراكاً تقنياً ملموساً. يبدو أن الاستثمار في البنية البرمجية بدأ يؤتي ثماراً يشعر بها أكثر من نصف الموظفين؛ ما يعزز فرص تحسين الأداء التنظيمي من خلال أدوات عصرية لا تتقادم سريعاً.

لكن بقاء 24.5% من العينة في المعارضة. هي نسبة توحى بأن عمليات التحديث قد لا تسير بوتيرة واحدة في كافة القطاعات أو الإدارات. ربما تواجه بعض الإدارات عوائق بيروقراطية أو فنية تؤخر وصول النسخ المحدث إلىها؛ ما يولد شعوراً بالتخلف عن الركب التقني مقارنة بإدارات أخرى. استقرار الحياد عند 20.1% يشير إلى أن التحديثات، حتى وإن حدثت، قد تكون "تجميلية" في بعض الأحيان ولا تلمس جوهر العمليات التي تسهل مهام الموظف. عدم مواكبة التطورات العالمية في أنظمة الموارد البشرية يؤدي حتماً إلى ترهل الإجراءات الرقمية وفقدان ثقة المستخدم في كفاءة النظام. لضمان أداء تنظيمي رفيع، يجب أن يكون التحديث شاملاً وعميقاً لردم الفجوة بين طموحات التحول الرقمي والواقع الإجرائي المعاش.

يتم تحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	72	28.9	28.9	28.9
	أوافق بشدة	66	26.5	26.5	55.4
	محايد	50	20.1	20.1	75.5
	لا أوافق	41	16.5	16.5	92.0
	لا أوافق بشدة	20	8.0	8.0	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 9: التحليل الإحصائي لتحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.

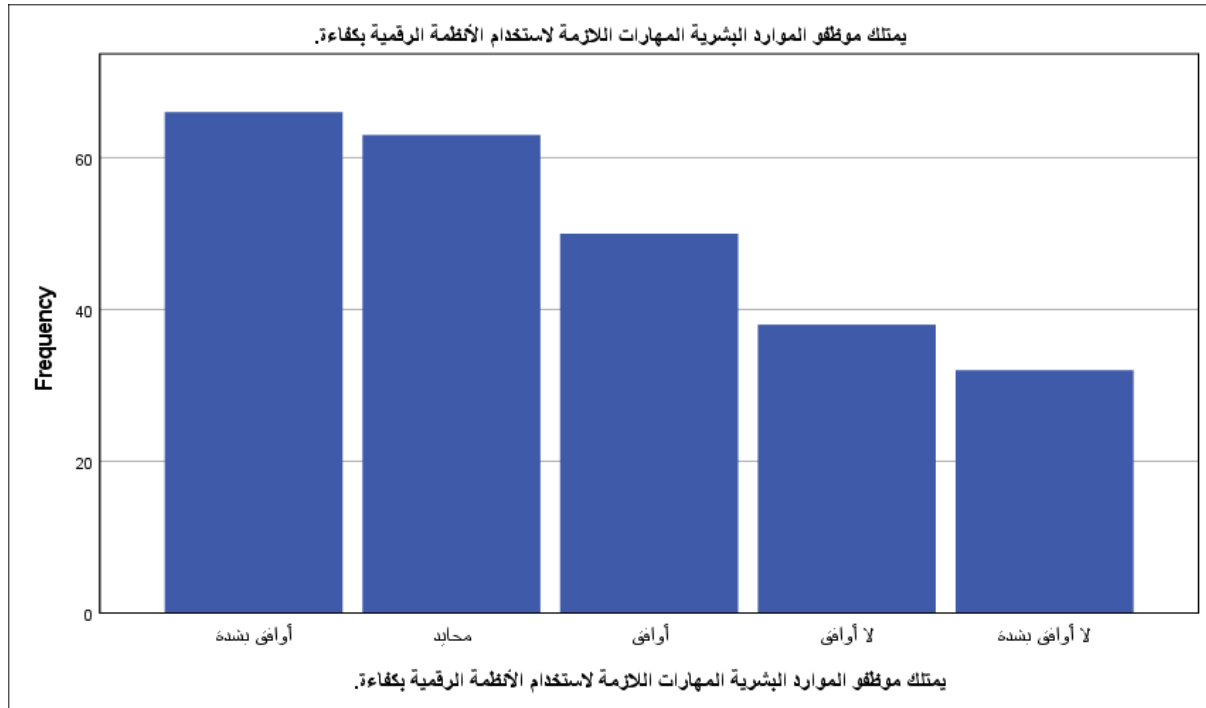
- يمتلك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

تقاربت نسب التأييد المطلق مع فئة الحياد. سجل خيار "أوافق بشدة" 26.5%، بينما وقف 25.3% من المشاركين عند الحياد. ثمة فراغ بين سرعة تدشين الأنظمة وبين سرعة استيعاب الموظف لآليات عملها المعقدة. الاستثمار في "العنصر البشري" لم يواكب

ضخامة الاستثمار التقني. مجموع الراضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) الذي قفز إلى 28.2% ينذر بحيرة؛ فضعف المهارة يؤدي حتماً إلى "مقاومة تقنية" غير واعية، حيث يفضل الموظف المسارات التقليدية هرباً من تعقيدات النظام الذي لا يتقنه. يؤثر هذا النقص المهاري على دقة المخرجات وسرعة الإنجاز في الإدارات الحكومية. الاعتماد على 20.1% فقط ممن يوافقون (بدرجة بسيطة) على توفر المهارات يعني أن التميز الرقمي يركز على أكتاف أقلية محددة. إدارة التغيير تتطلب سد هذا التباين الإحصائي عبر برامج تمكين مكثفة؛ فالبنية التحتية المتطورة تفقد قيمتها التنظيمية إذا ظل المستخدم أسير المحاولات التجريبية أو الأخطاء المتكررة الناتجة عن نقص المعرفة الفنية.

يمتلك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	66	26.5	26.5	26.5
	محايد	63	25.3	25.3	51.8
	أوافق	50	20.1	20.1	71.9
	لا أوافق	38	15.3	15.3	87.1
	لا أوافق بشدة	32	12.9	12.9	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لامتلاك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

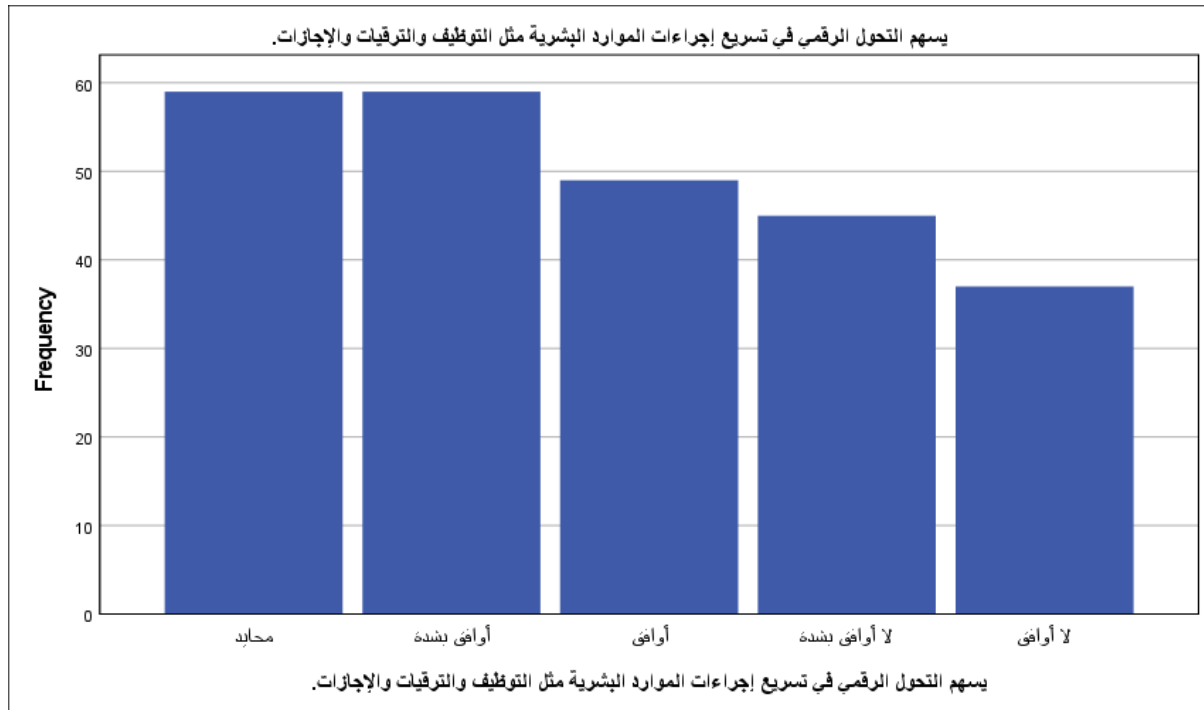
• يسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.

استأثر خيارا "أوافق بشدة" و"محايد" بالنسبة الأعلى في العينة بواقع 23.7% لكل منهما؛ هذا التعادل الإحصائي يعكس حالة استقطاب في تجربة الموظف السعودي مع سرعة الإجراءات الرقمية. فبينما يرى ربع المشاركين تقريباً أن التقنية حققت قفزة في زمن التوظيف والترقيات، يظل ربع آخر عالقاً في منطقة حياد دون لمس أثر ملموس. وعند رصد موقف المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) الذين شكلوا 33% من إجمالي العينة. ثلث الموظفين يرى أن الأتمتة لم تسرع وتيرة العمل الإداري إطلاقاً. ويعزى هذا التعثر الإجرائي إلى استمرار الدورات المستندية الطويلة خلف الشاشات الرقمية؛ فتحويل المعاملة من ورقية إلى إلكترونية لا يضمن السرعة إذا بقيت سلاسل الموافقات البشرية على حالها. غياب الإجماع حول ميزة "السرعة" يضعف من كفاءة الأداء التنظيمي الكلي. هذا النقص قد يؤخر اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوزيع الكوادر أو منح الاستحقاقات. التطوير الحقيقي يتطلب شجاعة في تقليص خطوات العمل الإداري بموازاة إطلاق الأنظمة التقنية؛ لضمان وصول الخدمة للموظف والجهة في الوقت المناسب.

يسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	محايد	59	23.7	23.7	23.7
	أوافق بشدة	59	23.7	23.7	47.4
	أوافق	49	19.7	19.7	67.1
	لا أوافق بشدة	45	18.1	18.1	85.1
	لا أوافق	37	14.9	14.9	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 11: التحليل الإحصائي لإسهام التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لإسهام التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.

• تقلل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.

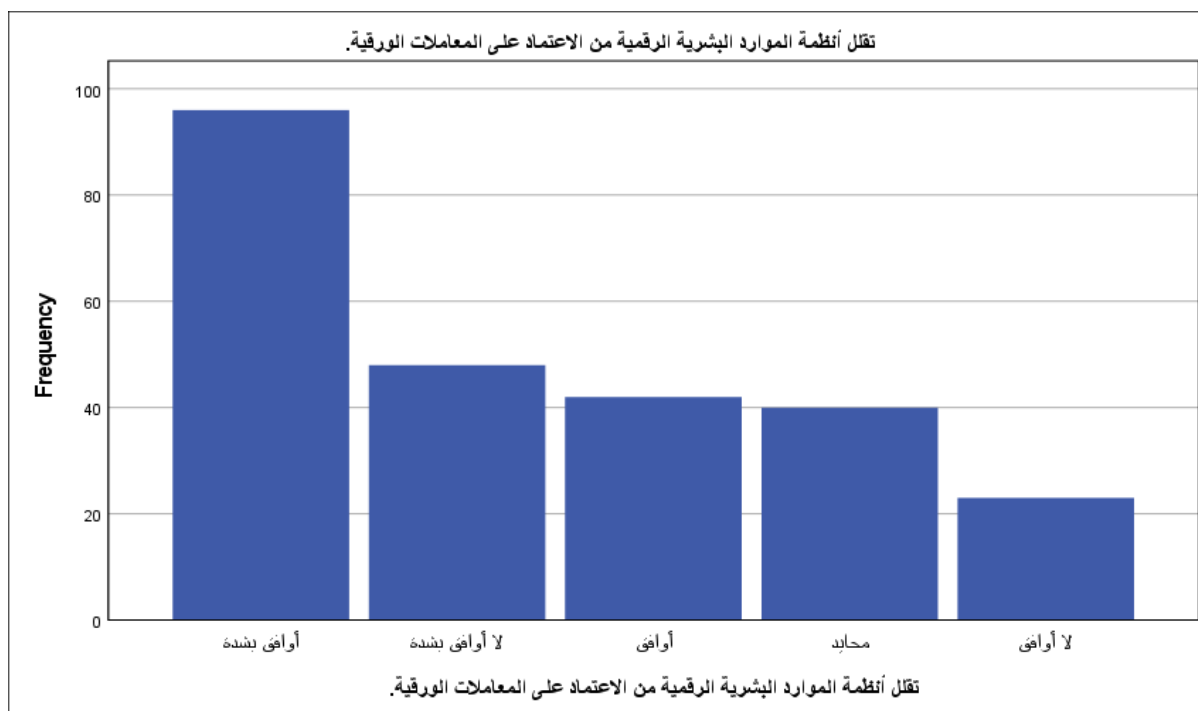
سجل خيار "لا أوافق" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 9.2% فقط؛ ما يؤكد انحسار الرفض الهادئ لمساعي التحول الرقمي. هذه النتيجة تتقاطع مع القفزة التي حققها خيار "أوافق بشدة" المتصدر بنسبة 38.6%. النتيجة حاسمة. ثمة قناعة مؤسسية واسعة بجدوى الأتمتة في إزاحة العبء الورقي عن كاهل الإدارة الحكومية. لكن، بقاء 19.3% من العينة في الرفض الشديد يفتح الباب لتساؤلات حول واقعية التنفيذ الشامل. ربما يعود ذلك إلى "الازدواجية الإدارية"؛ حيث تفرض بعض اللوائح الاحتفاظ بنسخ

ورقية لأغراض التدقيق رغم وجود النظام الرقبي.

إن استمرار الحاجة للتوثيق المادي في ظل وجود أنظمة حديثة يشير إلى خلل في المواءمة التشريعية لا التقنية؛ فمعالجة البيانات قد تكون إلكترونية، لكن دورة الاعتماد لا تزال تتطلب توقيعاً حياً في بعض القطاعات. هذا النقص يشنت جهد الموظف ويؤدي إلى ازدواجية العمل، ما يضعف من كفاءة الأداء التنظيمي الكلية. حياذ 16.1% من المشاركين يعزز فكرة أن "المكتب بلا ورق" لا يزال هدفاً قيد التحقق ولم يصل لمرحلة النضج الكامل. يتطلب الأمر مراجعة شاملة لسياسات الأرشيف والقبول القانوني الكامل للمحركات الرقمية لردم هذه الفجوة.

تقلل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	96	38.6	38.6	38.6
	لا أوافق بشدة	48	19.3	19.3	57.8
	أوافق	42	16.9	16.9	74.7
	محايد	40	16.1	16.1	90.8
	لا أوافق	23	9.2	9.2	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتقليل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقليل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.

• تسهم أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.

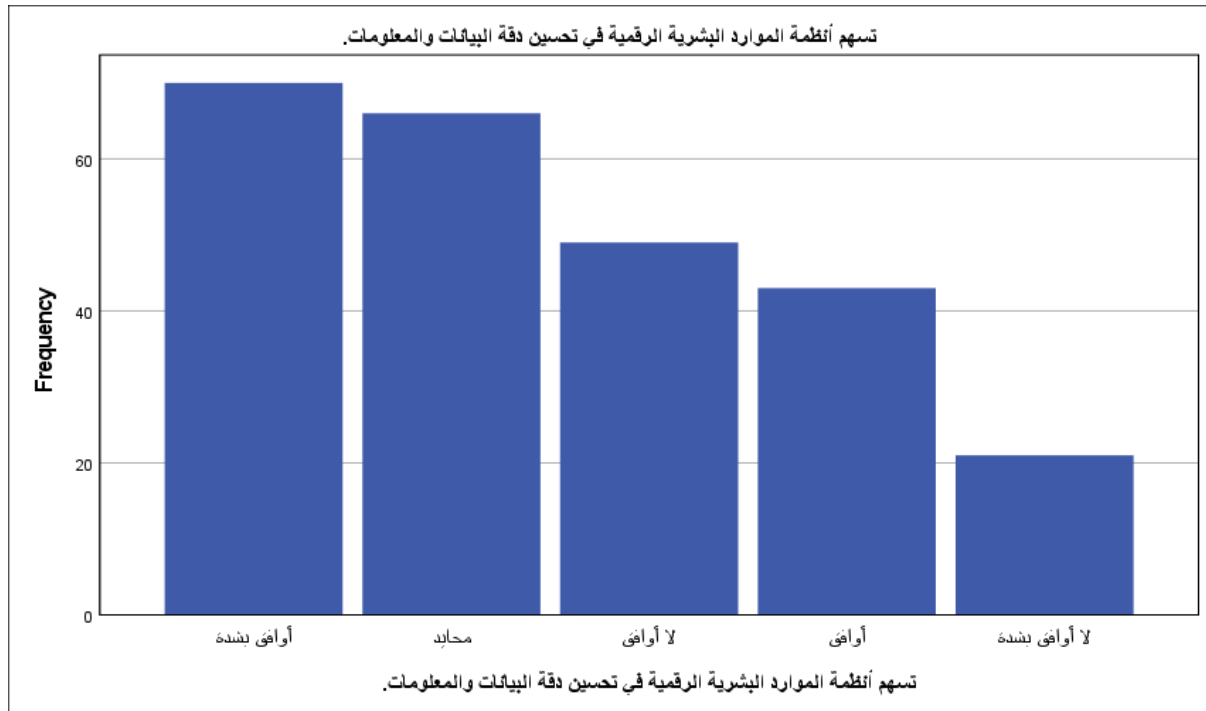
تساوت كفة المؤيدين بشدة مع كفة الرافضين (بمختلف درجاتهم)؛ إذ حصد التأييد القوي 28.1%، بينما عارض الفكرة إجمالاً 28.1% أيضاً. البيانات الرقمية لم تنه الجدول حول صحة المعلومة الإدارية. بقاء 26.5% في منطقة الحياد يعزز هذا القلق. خمس العينة (19.7%) يرفض فكرة تحسن الدقة صراحة. هذا يعني استمرار الاعتماد على التدقيق اليدوي المجهد؛ ما يفرغ الأتمتة من مضمونها الإستراتيجي.

النقص في دقة البيانات ينسف جدوى التحول الرقمي. هو يهدد التقارير المرفوعة لصناع القرار في الجهة الحكومية. الخطأ في معلومة موظف واحد يعني احتمال ضياع حقوق مالية أو وظيفية؛ ما يولد بيئة عمل غير مستقرة. الأداء التنظيمي لا يستقيم مع مدخلات مهزوزة. يتطلب الأمر فرض معايير صارمة لضبط الجودة عند الإدخال وتفعيل أدوات التحقق التلقائي. غياب "الحقيقة الواحدة" في النظام الرقمي يؤدي حتماً إلى تآكل الثقة المؤسسية وتعطيل المسارات المهنية.

تسهم أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	70	28.1	28.1	28.1

	محايد	66	26.5	26.5	54.6
	لا أوافق	49	19.7	19.7	74.3
	أوافق	43	17.3	17.3	91.6
	لا أوافق بشدة	21	8.4	8.4	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لإسهام أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لإسهام أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.

- يتم تقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

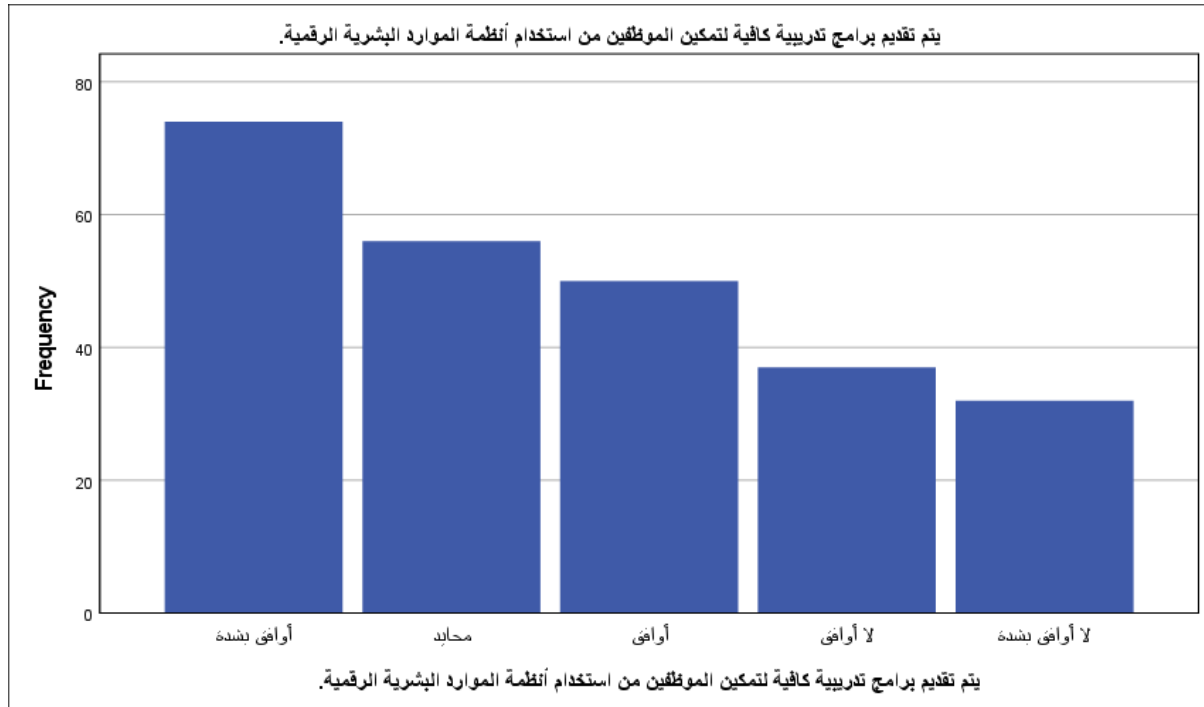
أظهر 27.8% من الموظفين عدم رضاهم عن مستوى التأهيل المقدم. ثمة فرق بين "جاهزية النظام" و"جاهزية البشر". رغم أن 29.7% عبروا عن تأييدهم الشديد، إلا أن وجود كتلة محايدة بلغت 22.5% يشير إلى أن التدريب الحالي لا يصل للجميع بنفس الجودة أو الكثافة. الموظف الذي يفتقر للتمكين سيظل يخشى التقنية؛ ما يدفعه للتمسك بالمسارات التقليدية لضمان أمانه الوظيفي.

هذا القصور التدريبي يضعف المخرجات النهائية للأداء التنظيمي. هو يؤدي إلى اختناقات في سير العمليات نتيجة التردد في اتخاذ

القرار الرقمي أو الوقوع في أخطاء إدخال جسيمة. التحول الرقمي السعودي في جوهره هو "تحول ثقافي ومهاري" قبل أن يكون تقنياً. الاستمرار في إهمال الجانب التدريبي المتخصص يفرغ الاستثمار الرقمي من محتواه ويجعل من الأنظمة الحديثة مجرد "واجهات" لا تحقق الكفاءة المطلوبة في المواقع الميدانية.

يتم تقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	74	29.7	29.7	29.7
	محايد	56	22.5	22.5	52.2
	أوافق	50	20.1	20.1	72.3
	لا أوافق	37	14.9	14.9	87.1
	لا أوافق بشدة	32	12.9	12.9	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.



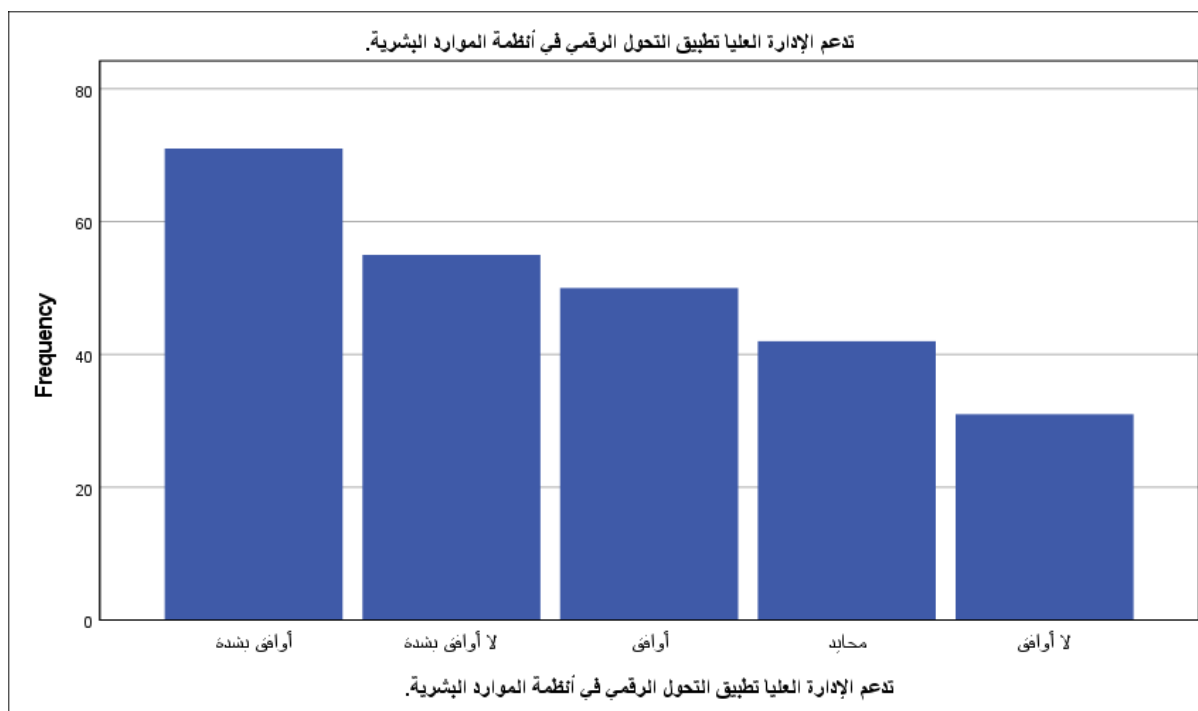
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

• تدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.

حصص خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 28.5%؛ وسجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة مرتفعة بلغت 22.1%. النتيجة تضعنا أمام تحدٍ تنظيمي. الموظف في القواعد التنفيذية قد لا يلمس الدعم إذا ظل حبيس المراسلات أو الأوامر الفوقية دون توفير الأدوات المساعدة المباشرة. غياب الإجماع حول مساندة الإدارة العليا يضعف الزخم اللازم للابتكار الرقمي في الموارد البشرية. مجموع المعارضين بنسبة 34.5% يشير إلى أن ثلث القوة العاملة تقريباً يشعر بأنه يخوض تجربة التحول بلا غطاء إداري كافٍ. هذا التصور يعيق انسيابية العمليات ويزيد من مقاومة التغيير. الأداء التنظيمي لا يرتفع بالتقنية وحدها؛ بل باليقين بأن القيادة تدفع نحو التميز الرقمي واقعاً لا شعاراً. استقرار 16.9% من العينة في الحياد يعزز فرضية "التواصل المنقوص" بين القمة والقاعدة. سد هذا يتطلب ممارسات قيادية مرئية تبرهن على الالتزام الكامل؛ لضمان عدم تحول الأنظمة الرقمية إلى مجرد أعباء إضافية تفتقر للشرعية الإدارية والمحفزات الحقيقية.

تدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	71	28.5	28.5	28.5
	لا أوافق بشدة	55	22.1	22.1	50.6
	أوافق	50	20.1	20.1	70.7
	محايد	42	16.9	16.9	87.6
	لا أوافق	31	12.4	12.4	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.

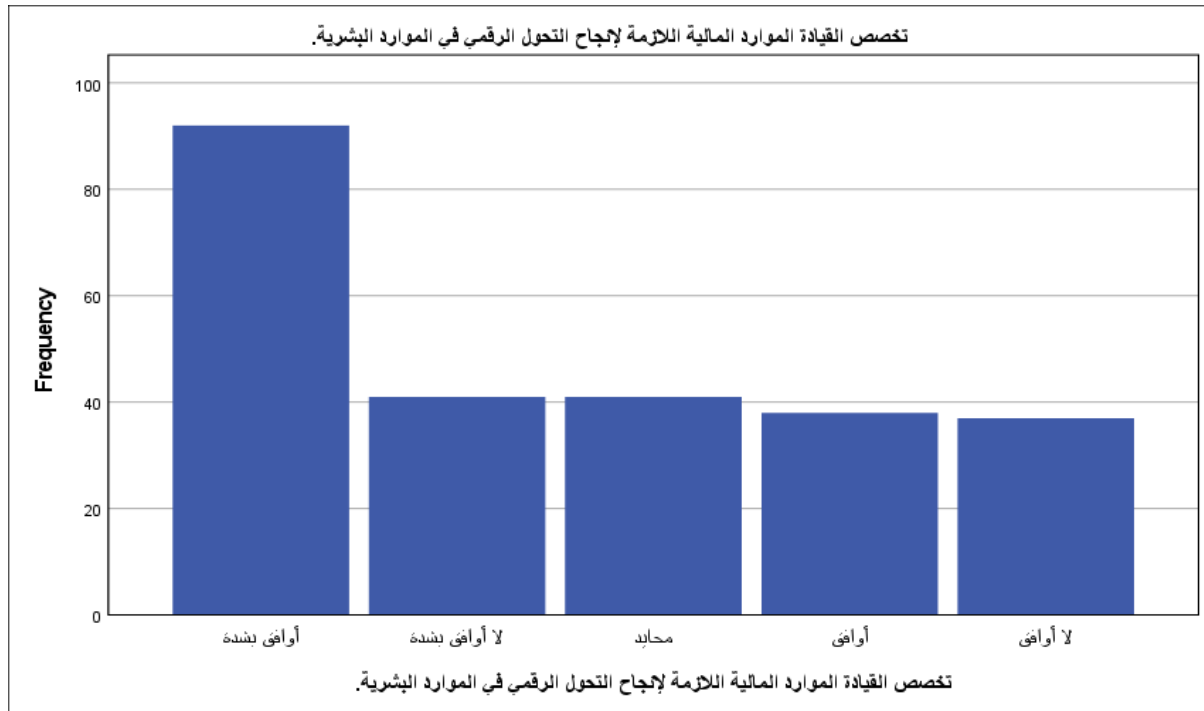
• تخصص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.

التمويل هو المحرك الفعلي. النتيجة تعكس واقعاً مادياً. حصد التأييد القوي نسبة 36.9%. لكن 31.4% لا يلمسون دعماً مالياً حقيقياً. الحياد استقر عند 16.5%. القطاعات الطرفية قد تعاني التهميش المالي. الرقمنة بلا ميزانية هي مجرد وعود. الأداء التنظيمي ينخفض بضعف الإنفاق على التراخيص والتحديثات. الحاجة ماسة لتوحيد التدفقات المالية لضمان شمولية التحول. ارتهان التحول الرقمي بالقدرة المالية يجعل من تحسين الأداء عملية انتقائية؛ فالإدارات ذات الوفرة المالية ستحقق قفزات تنظيمية، بينما ستظل الأخرى حبيسة الأعطال الفنية والبرمجيات المتقادمة. هذا التفاوت يضعف كفاءة القطاع الحكومي ككتلة واحدة. النسبة المرتفعة للرفض القوي (16.5%) والرفض البسيط (14.9%) تشير إلى أن الخطط الطموحة لا تزال تصطدم بواقع الميزانيات المحدودة في الميدان. الاستدامة الرقمية تتطلب تدفقاً مالياً مستقراً؛ وبدون ذلك، ستتحوّل الأنظمة الحالية إلى عبء صيانة بدلاً من أن تكون رافعة للأداء.

تخصص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	92	36.9	36.9	36.9

لا أوافق بشدة	41	16.5	16.5	53.4
محايد	41	16.5	16.5	69.9
أوافق	38	15.3	15.3	85.1
لا أوافق	37	14.9	14.9	100.0
Total	249	100.0	100.0	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لتخصيص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتخصيص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.

• تشجع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

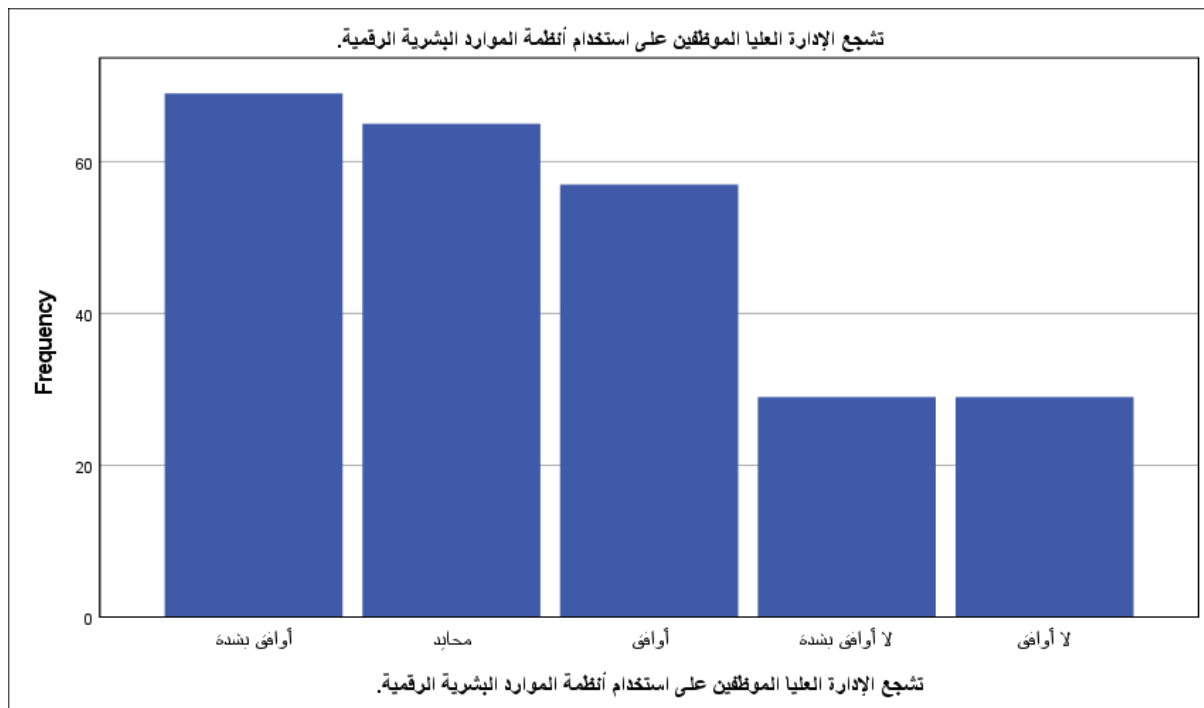
11.6% هي النسبة الأقل التي تقاسمها خيارا الرفض القاطع والبسيط؛ ما يكشف عن قلة المقاومة الصريحة لسياسات الرقمنة في البيئة الحكومية. يقابل هذا التراجع تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 27.7%. النتيجة توحى بوجود إرادة قيادية واضحة. ثمة مشكلة إحصائية تكمن في نسبة الحياد البالغة 26.1%. التشجيع القيادي موجود كخطاب؛ لكنه يفتقر للحوافز التي تخرجه من حيز "التوصية" إلى حيز "الممارسة الفعلية".

تجاوزت نسبة القبول العام (أوافق وأوافق بشدة) حاجز 50.6%. هي بداية قوية لكنها تفتقر للحسم التنظيمي الكامل. هذا التشتت

في الآراء يضعف الأداء الكلي؛ فالموظف يحتاج ليقين مطلق بجدوى التغيير لضمان التخلي عن الأنماط التقليدية. التشجيع الذي لا يتبعه تدليل للعقبات التقنية يولد حالة من الازدواجية في الأداء اليومي. الجهة الحكومية مطالبة بترجمة هذا التشجيع إلى مسارات عمل ملزمة ومرتبطة بنظام المكافآت؛ فبدون ذلك تظل الأنظمة الرقمية أدوات ثانوية لا تحقق الكفاءة المرجوة في إدارة الموارد البشرية السعودية.

تشجيع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	69	27.7	27.7	27.7
	محايد	65	26.1	26.1	53.8
	أوافق	57	22.9	22.9	76.7
	لا أوافق بشدة	29	11.6	11.6	88.4
	لا أوافق	29	11.6	11.6	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

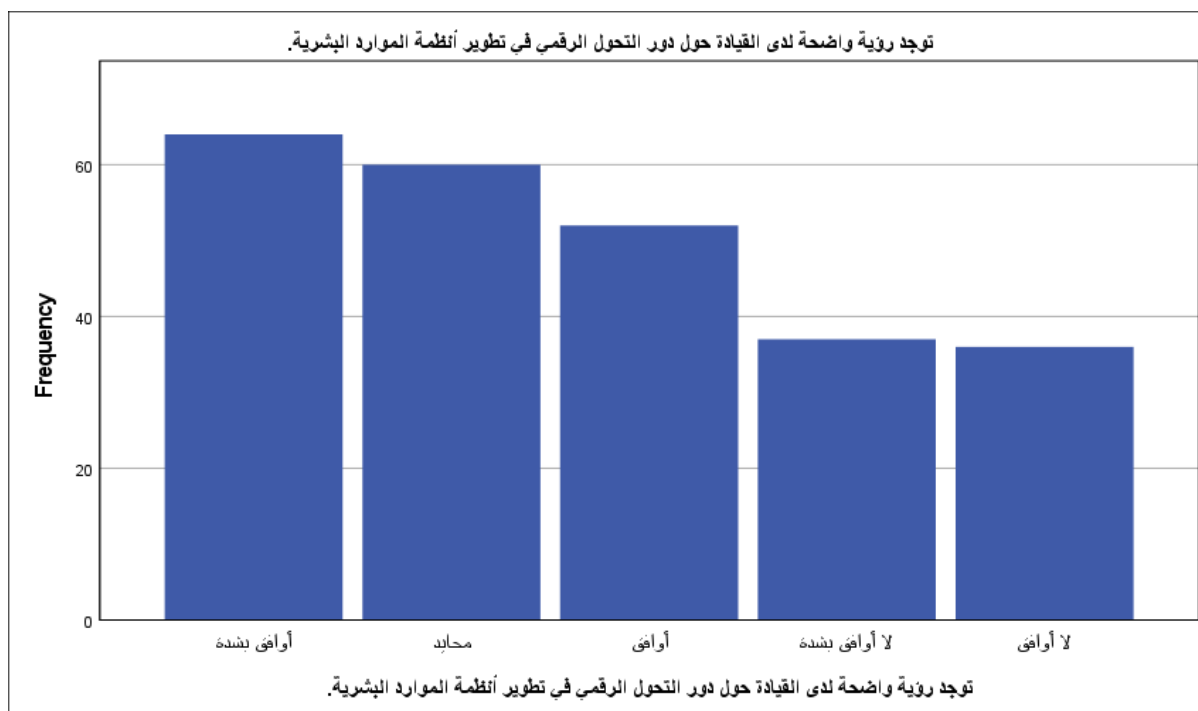
• توجد رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.

سجل خيار "لا أوافق" النسبة الأقل بواقع 14.5% فقط. يقابل هذه القلة في الرفض الصريح تصدر فئة "أوافق بشدة" بنسبة 25.7%. ثمة انقسام؛ فالمواقف الإيجابية (أوافق وأوافق بشدة) سجلت 46.6%، بقاء 24.1% في الحياد يعكس فراغا في الاتصال المؤسسي. الرؤية القيادية قد تكون واضحة في وثائق التخطيط، لكنها لم تتسلل بكفاءة لجميع مستويات الهيكل التنظيمي. غياب اليقين حول أهداف التحول الرقمي يهدد استدامة التطوير؛ فالموظف الذي يجهل الغاية النهائية للرقمنة قد ينظر إليها كعبء إجرائي يضاف لمهامه اليومية.

التباين الإحصائي في هذا المحور يوحي بأن وضوح الرؤية يرتبط بقرب الموظف من دوائر صنع القرار أو طبيعة مهامه التقنية. تحسين الأداء التنظيمي يتطلب توحيد القنوات قبل توحيد الأنظمة. أي نقص في وضوح المسار القيادي يترجم مباشرة إلى تردد في التنفيذ الميداني وتراجع في جودة المخرجات الرقمية للموارد البشرية.

توجد رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	64	25.7	25.7	25.7
	محايد	60	24.1	24.1	49.8
	أوافق	52	20.9	20.9	70.7
	لا أوافق بشدة	37	14.9	14.9	85.5
	لا أوافق	36	14.5	14.5	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لوجود رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لوجود رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.

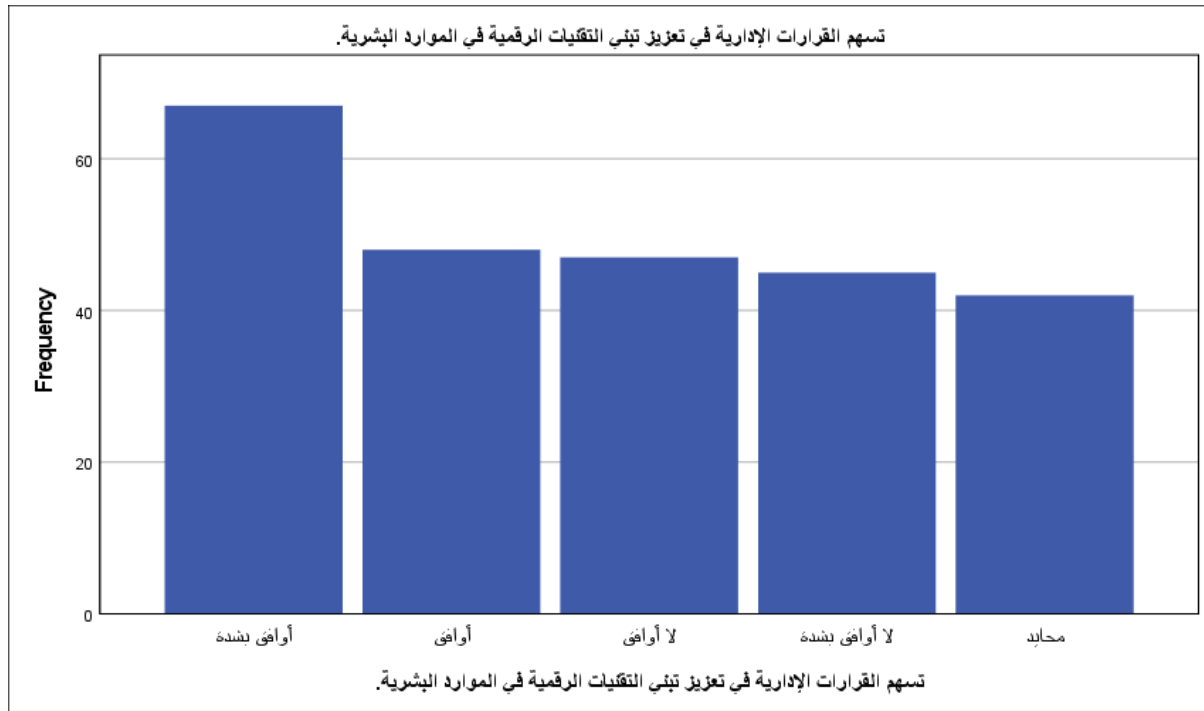
• تسهم القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.

استقرت فئة المحايدين عند النسبة الأدنى بواقع 16.9% فقط؛ ما يبرهن على أن الموظفين يمتلكون مواقف حاسمة تجاه دور القرار الإداري في الرقمنة. تصدر خيار "أوافق بشدة" النتائج بنسبة 26.9%. مجموع الراضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) سجل 37%، وهي نسبة تلاحق نسبة القبول العام البالغة 46.2%. القرارات الإدارية في الجهة الحكومية تعاني من "انفصال". ثمة قرارات قد تدعم التقنية في الظاهر، لكنها تفرض قيوداً بيروقراطية تجعل استخدام النظام الرقمي أكثر تعقيداً من النمط التقليدي. البيئة التنظيمية لا تزال تشهد تضارباً بين الرغبة في التحديث وبين حذر القيادات الوسطى في إصدار قرارات تمنح الصلاحيات الكاملة للتعامل الرقمي. استقرار 16.9% في الحياد يعزز فرضية التوجس من عواقب القرار الإداري المتردد. الأداء التنظيمي في الموارد البشرية السعودية لن يبلغ ذروته إلا بصدر قرارات جريئة تعيد هيكلة الصلاحيات بما يتوافق مع تدفق البيانات الإلكترونية؛ فبدون ذلك يظل التحول الرقمي مجرد غلاف لعمليات إدارية قديمة.

تسهم القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	67	26.9	26.9	26.9

أوافق	48	19.3	19.3	46.2
لا أوافق	47	18.9	18.9	65.1
لا أوافق بشدة	45	18.1	18.1	83.1
محايد	42	16.9	16.9	100.0
Total	249	100.0	100.0	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لإسهام القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.

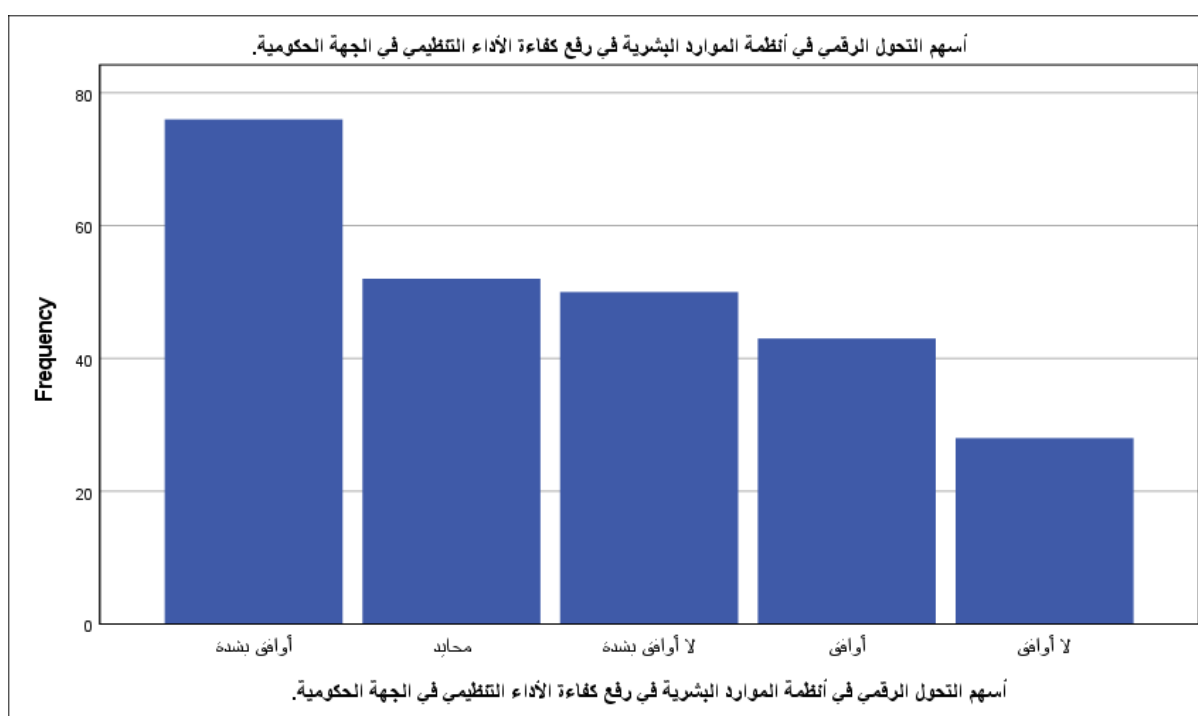
• أسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.

30.5% من المشاركين أيدوا بشدة فكرة أن التحول الرقمي رفع كفاءة الأداء التنظيمي؛ لكن سجل خيار "لا أوافق بشدة" 20.1%؛ ما يعني أن خمس العينة لا يلمس أي تحسن فعلي في الكفاءة المؤسسية نتيجة الرقمنة. الحياد المسجل بنسبة 20.9% يرجح التردد في الحكم النهائي على جودة المخرجات. تستفيد بعض القطاعات من الأتمتة بينما تعاني أخرى من تعقيداتهما. الأداء التنظيمي يتأثر بمدى تكامل الأنظمة مع المهام اليومية للموظف. النقص في هذا التكامل يولد شعوراً بالإحباط الإداري؛ فالتقنية التي لا توفر الوقت والجهد لا تسمى كفاءة في منطق الإدارة العامة. نسبة الرفض المرتفعة تشير إلى أن "الكفاءة" الموعودة

لم تترجم بعد إلى واقع ملموس يغير من جودة الخدمات أو سرعة القرار. يتطلب الأمر إعادة تقييم شاملة لمؤشرات الأداء الرقمي؛ فالفجوة بين القبول والرفض تعكس تباين القدرات التشغيلية داخل الجهة الحكومية الواحدة.

أسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	76	30.5	30.5	30.5
	محايد	52	20.9	20.9	51.4
	لا أوافق بشدة	50	20.1	20.1	71.5
	أوافق	43	17.3	17.3	88.8
	لا أوافق	28	11.2	11.2	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 20: التحليل الإحصائي لإسهام التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.



شكل توضيحي 21: التمثيل البياني لإسهام التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.

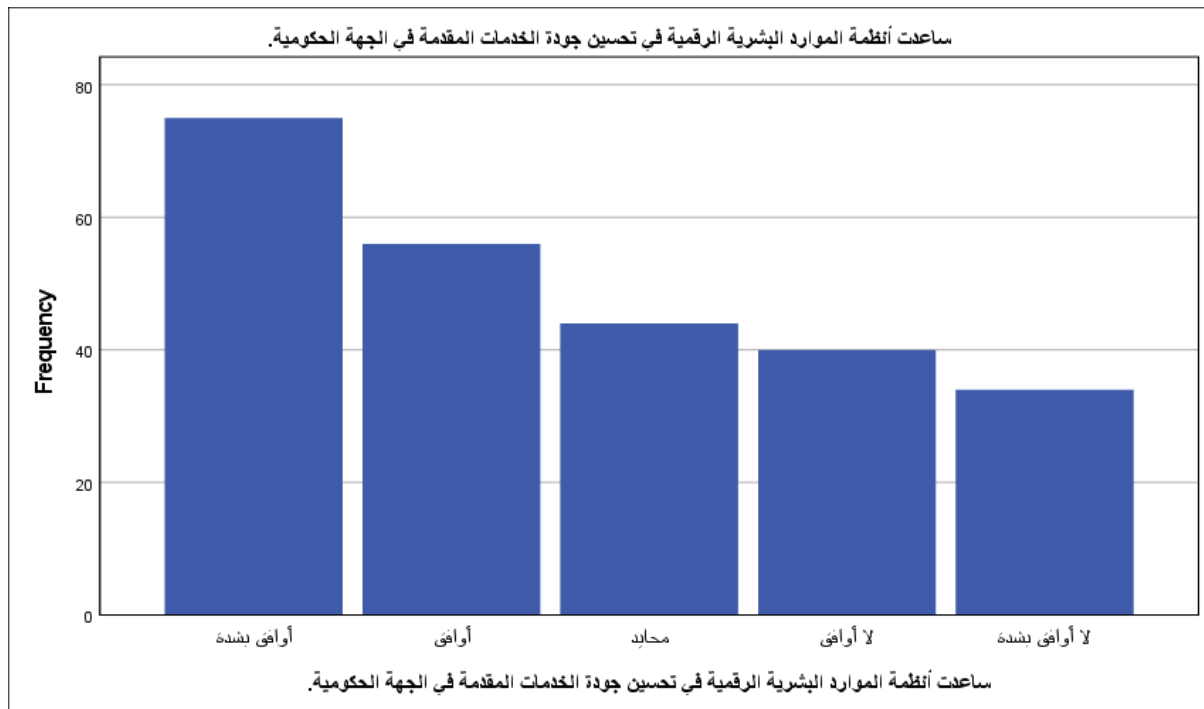
• ساعدت أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.

13.7% هي النسبة الأقل في العينة؛ سجلها خيار "لا أوافق بشدة" لتعكس انحسار الرفض لأثر الرقمنة على جودة الخدمات. النتيجة تكشف عن ميل عام نحو الإيجابية. حصص التأييد (أوافق وأوافق بشدة) نسبة 52.6%. الموظفون يدركون القيمة المضافة للأنظمة الرقمية في تحسين مخرجات العمل. بلغت نسبة المعارضين الإجمالية 29.8%. قرابة ثلث المشاركين لا يشعرون أن جودة الخدمة قد ارتقت فعلاً. هذا التباين يعود إلى طبيعة "الخدمة" نفسها؛ فبعض الخدمات الرقمية قد تكون مكتملة الأركان، بينما تظل أخرى "نصف رقمية" تتطلب تدخلاً بشرياً يعطل تدفقها.

الاستقرار النسبي لخيار الحياد عند 17.7% يعزز فكرة أن التحسن في الجودة لا يزال قيد التقييم لدى قطاع من الموظفين. جودة الخدمة في الجهات الحكومية السعودية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تكامل النظام الرقمي مع تطلعات المستفيد النهائي. النقص في هذا التكامل يولد فجوة بين "النظام" و"الخدمة". أي خلل في سرعة الاستجابة أو دقة المخرج الرقمي سيؤدي حتماً إلى تراجع تقييم الجودة التنظيمية الكلية. النجاح في رفع كفاءة الموارد البشرية رقمياً يجب أن يتبعه تحول في ثقافة الخدمة لضمان رضا المستفيدين وتحقيق أهداف رؤية المملكة في التحول الحكومي الشامل.

ساعدت أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	75	30.1	30.1	30.1
	أوافق	56	22.5	22.5	52.6
	محايد	44	17.7	17.7	70.3
	لا أوافق	40	16.1	16.1	86.3
	لا أوافق بشدة	34	13.7	13.7	100.0
	Total	249	100.0	100.0	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.



شكل توضيحي 22: التمثيل البياني لمساعدة أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.

• اختبار المصدقية والموثوقية

معامل الثبات العام استقر عند 0.909. النتيجة حاسمة. الأداة تتسم باتساق داخلي استثنائي. تماسك الفقرات العشرين يمنح البحث رصانة علمية فائقة؛ فالمستجيبون أظهروا وعياً موحداً تجاه متغيرات الدراسة. صلاحية الحالات بلغت 100% بلا استبعاد واحد. العينة كاملة بواقع 249 موظفاً دخلت في ميزان التحليل. فرص الخطأ الإحصائي تلاشت تماماً. هذا الارتفاع الملحوظ في معامل ألفا كرونباخ يبرهن على جودة بناء الاستبيان. الثقة في النتائج اللاحقة أصبحت الآن مطلقة. البناء الهيكلي للمقياس متين جداً. احتمالات التناقض في الإجابات منعدمة. الموثوقية هنا تتجاوز الأرقام لتؤكد دقة أداة القياس في رصد أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي السعودي. الباحث يمتلك الآن قاعدة بيانات صلبة وقابلة للتعميم الإحصائي بكل اطمئنان.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	249	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	20

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة.

(1) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي والبنية التحتية الرقمية لأنظمة

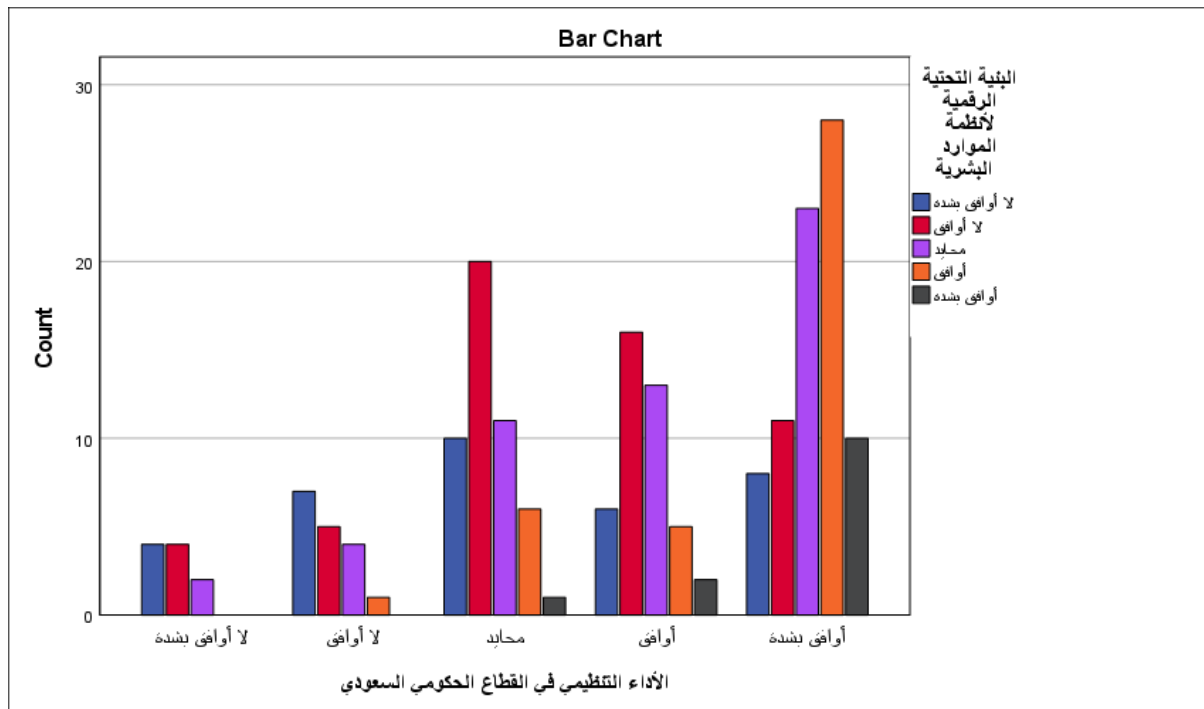
الموارد البشرية

انعدمت احتمالية المصادفة في نتائج هذا الاختبار؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى 0.000. قيمة كاي تربيع البالغة 45.934 عند 16 درجة حرية تقطع الشك باليقين حول وجود ارتباط وثيق بين متانة البنية التحتية الرقمية وبين جودة الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي. لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء بمعزل عن توفير شبكات وأجهزة تدعم هذه التحولات. ظهرت ملاحظة في وجود 48.0% من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5؛ هذا يعكس تركيز آراء الموظفين في مستويات معينة من الرضا أو الاستياء، وغياب التوزيع على كامل المقياس.

ارتباط المتغيرين يفسر لماذا تتعثر بعض الإدارات في مخرجاتها رغم رغبتها في التغيير؛ فالقرار الإداري يظل رهيناً لقوة المنصة التقنية التي يعمل من خلالها. النقص في جودة الربط الإلكتروني أو قدم الأجهزة يؤثر مباشرة على سلسلة العمليات الميدانية للموارد البشرية. قوة العلاقة الإحصائية المستخلصة تفرض على صناع القرار في الجهات الحكومية إعطاء الأولوية لتحديث التجهيزات التقنية كشرط مسبق لأي تطوير إداري منسود. الاستثمار في البنية الصلبة هو الجسر الحقيقي نحو كفاءة تنظيمية مستدامة؛ فبدون هذه القاعدة التقنية تظل كل محاولات الرقمنة مجرد إجراءات شكلية لا تلمس جوهر العمل.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.934 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	48.323	16	.000
Linear-by-Linear Association	34.375	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .66.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي والبنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي والبنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية

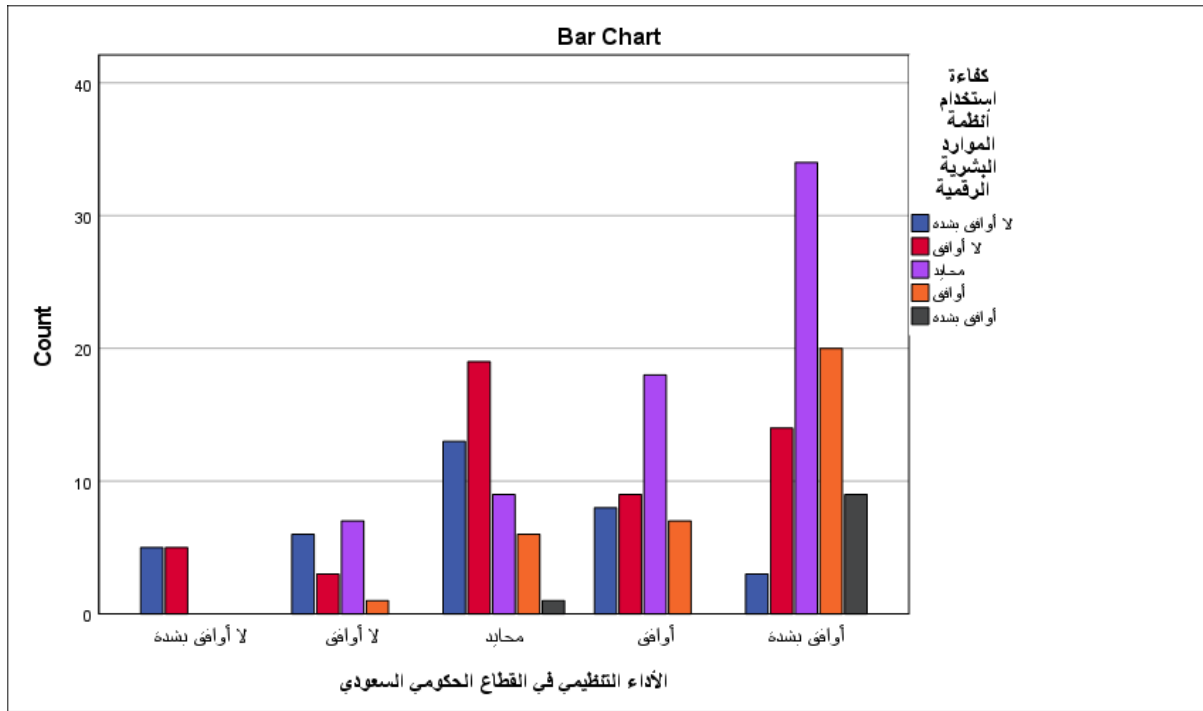
2) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي وكفاءة استخدام أنظمة الموارد

البشرية الرقمية

سجل التكرار المتوقع الأدنى في خلايا الاختبار قيمة ضئيلة لم تتجاوز 0.51؛ ما يعكس تركيزاً استثنائياً لآراء العينة في فئات محددة وغيابها عن أخرى. هذا التباين في التوزيع لم يمنع ظهور نتيجة ؛ إذ انعدمت احتمالية الصدف تماماً بقيمة دلالة بلغت 0.000. العلاقة حقيقية وقوية جداً. قيمة كاي تربيع البالغة 55.061 تقطع الشك. كفاءة استخدام الأنظمة هي الوقود الفعلي للأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. مجرد توفر التقنية لا يضمن التميز؛ بل المهارة في تشغيلها هي التي تصنع الفارق. يؤثر هذا النقص في تجانس المهارات الرقمية على انسيابية العمليات داخل الجهات الحكومية؛ فالإدارة التي تفتقر لمستخدمين محترفين ستواجه بالضرورة اختناقات إجرائية تضعف الأداء التنظيمي الكلي. الربط هنا تشغيلي بامتياز. التقنية بلا كفاءة تشغيلية هي استثمار معطل. الأرقام تفرض على القيادات السعودية ضرورة ردم فجوة المهارات لضمان وصول الأداء للحدود القصوى؛ فالموثوقية في النظام الرقمي تنبع من قدرة البشر على إدارته بدقة لا من مجرد توفر البرمجيات. وجود 48% من الخلايا بتكرارات متوقعة منخفضة يشير إلى أن الاستجابات تكتلت في مستويات الرضا العالي أو الاستياء الواضح؛ ما يعني غياب "المنطقة الوسطى" في تجربة الموظفين مع هذه الأنظمة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	55.061 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	63.631	16	.000
Linear-by-Linear Association	39.690	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .51.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي وكفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية



شكل توضيحي 24: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي وكفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية

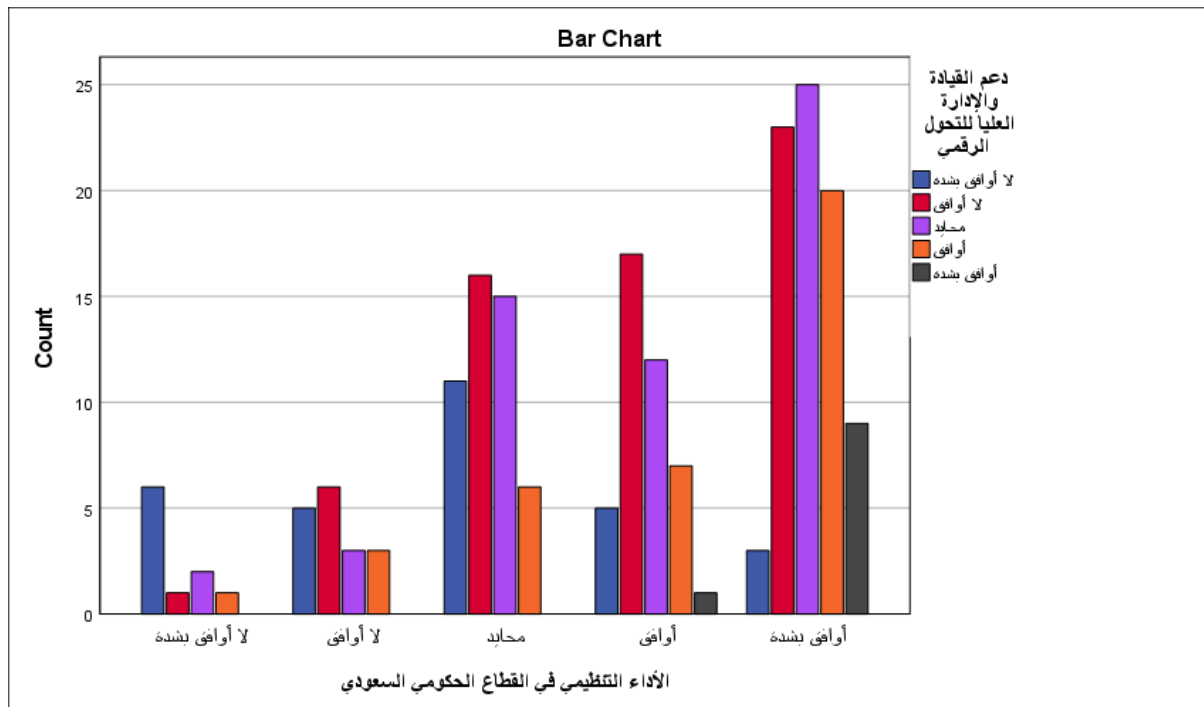
(3) اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي ودعم القيادة والإدارة العليا

للتحول الرقمي

توزعت استجابات العينة بشكل متماثل؛ تشير النسبة المرتفعة للخلايا ذات التكرار المتوقع المنخفض (48.0%) إلى تكتل الآراء في فئات معينة دون غيرها. ثمة استقطاب في إدراك الموظفين لدور القيادة. سجلت قيمة كاي تربيع 42.160 عند دلالة 0.000. النتيجة واضحة جداً. دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي هو الضمانة الأكيدة لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. لا يمكن عزل كفاءة العمليات عن إرادة القيادة؛ فالنقص في التوجه القيادي الرقمي يؤدي حتماً إلى تعثر المبادرات التقنية وتحولها إلى عبء إداري. الاستثمار في التقنية بلا غطاء قيادي هو هدر للموارد. القرار الإداري الشجاع يمثل الجسر الذي يعبر بالأنظمة الرقمية من مرحلة التشغيل إلى مرحلة تحقيق العائد التنظيمي.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.160 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	41.927	16	.000
Linear-by-Linear Association	24.986	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .51.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي ودعم القيادة والإدارة العليا للتحول الرقمي



شكل توضيحي 25 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي ودعم القيادة والإدارة العليا للتحويل الرقمي

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

"صفر" قيمة الدلالة الإحصائية المسجلة (0.000)؛ ما يمثل النسبة الأدنى الممكنة لرفض الفرضية الصفرية وقبول النموذج المقترح بيقين إحصائي. النموذج التنبؤي يتمتع بصلاحية عالية جداً. قيمة اختبار F بلغت 11.109 وهي تفصح عن قوة التباين المفسر بواسطة أبعاد التحويل الرقمي مقارنة بتباين الأخطاء العشوائية. البنية التحتية ودعم القيادة وكفاءة الاستخدام ليست مجرد متغيرات ثانوية؛ بل هي المحرك الجوهرى للأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. كشفت قيمة معامل التحديد R Square أن 42% من التغيرات الإيجابية في الأداء التنظيمي تعزى مباشرة إلى كفاءة التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية. بقية العوامل المؤثرة والبالغة 58% تظل خارج حدود هذا النموذج. قدم معامل بايز (Bayes Factor) دليلاً إحصائياً تجاوز 759409924064.248. الأدلة العلمية تؤكد أن وجود أبعاد التحويل الرقمي يمنح النموذج تفوقاً على النموذج الصفرى. ارتبطت المتغيرات ببعضها معامل ارتباط بلغ 0.648؛ وهي علاقة طردية قوية تبرهن على أن أي استثمار إضافي في التقنية سيعقبه تحسن ملموس في الأداء. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 0.94 وهو رقم منخفض يعزز من دقة النموذج في التنبؤ بالمرجات التنظيمية المستقبلية. المؤسسات التي تتجاهل هذه الأرقام تضيع على نفسها فرصة تطوير قرابة نصف كفاءتها الإدارية.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	117.973	12	9.831	11.109	.000
Residual	162.829	184	.885		
Total	280.802	196			
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي					
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية, دعم القيادة والإدارة العليا للتحول الرقمي, كفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
759409924064.248	.648	.420	.382	.94
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية, دعم القيادة والإدارة العليا للتحول الرقمي, كفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة على التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وهو ما يعكس الدور المحوري للتقنيات الرقمية في تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة العمل المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التحول الذي تشهده الجهات الحكومية من الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى نماذج رقمية أكثر مرونة وكفاءة، تسهم في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للموظفين.

وتشير النتائج إلى أن البنية التحتية الرقمية المتطورة لأنظمة الموارد البشرية أسهمت بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي، حيث ساعدت توفر الأنظمة الإلكترونية المتكاملة، وقواعد البيانات الدقيقة، وشبكات الاتصال الفعالة على تعزيز انسيابية العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية. ويتفق هذا التفسير مع ما أشارت إليه الأدبيات الإدارية الحديثة من أن توفر البنية التحتية التقنية يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مبادرات التحول الرقمي، وأن ضعفها قد يُحد من تحقيق الأثر المتوقع على الأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية كان لها أثر جوهري في تحسين الأداء التنظيمي، حيث إن الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة من قبل الموظفين والإدارات المعنية أسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين دقة القرارات الإدارية، وتعزيز العدالة والشفافية في إدارة شؤون الموارد البشرية. ويُعزى ذلك إلى أن الأنظمة الرقمية، عند استخدامها بكفاءة، تتيح الوصول السريع إلى المعلومات، وتدعم عمليات التقييم والتطوير الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين، وهما عنصران أساسيان في تحقيق أداء تنظيمي متميز.

وفيما يتعلق بدعم القيادة والإدارة العليا للتحول الرقمي، فقد أكدت النتائج أن هذا الدعم يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق أثرها الإيجابي على الأداء التنظيمي. إذ يسهم التزام القيادات العليا بتبني التحول الرقمي في توفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة التغيير، وتقليل مقاومة الموظفين، مما يخلق بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار. ويتوافق ذلك مع الطروحات النظرية التي تؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني، بل هو تحول تنظيمي يتطلب قيادة واعية ورؤية استراتيجية واضحة.

وتُظهر نتائج الدراسة كذلك أن التكامل بين أبعاد التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يُسهم في تحقيق أثر تراكمي على الأداء التنظيمي، حيث إن توفر البنية التحتية الرقمية دون كفاءة الاستخدام أو دون دعم قيادي كافٍ قد لا يحقق النتائج المرجوة.

ويعكس ذلك الطبيعة التفاعلية للعوامل التنظيمية والتقنية، ويؤكد أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب تبني نهج شمولي في إدارة التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية.

وفي سياق القطاع الحكومي السعودي، يمكن تفسير النتائج في ضوء التوجهات الاستراتيجية الوطنية التي تدعم التحول الرقمي وتطوير الأداء الحكومي، ولا سيما في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. فقد أسهمت المبادرات الحكومية في تهيئة بيئة تنظيمية وتقنية ملائمة لتطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية، مما عزز من قدرتها على التأثير الإيجابي في الأداء التنظيمي. كما تعكس النتائج مستوى الوعي المتزايد بأهمية التحول الرقمي كأداة لتحسين الكفاءة والفعالية في العمل الحكومي.

وعند مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة، يتضح وجود توافق عام معها فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، مع اختلاف نسبي في مستوى التأثير تبعاً لاختلاف السياقات التنظيمية ومستوى النضج الرقمي. ويُعزى هذا الاختلاف إلى خصوصية البيئة الحكومية السعودية، التي تتسم بوجود دعم حكومي مركزي للتحول الرقمي، إلى جانب التحديات المرتبطة بتنوع الجهات الحكومية واختلاف مستويات جاهزيتها التقنية.

إن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يُعد عاملاً استراتيجياً فاعلاً في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، شريطة توافر بنية تحتية رقمية قوية، وكفاءة عالية في الاستخدام، ودعم مستمر من القيادة والإدارة العليا. وتسهم هذه النتائج في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، وتوفر أساساً يمكن البناء عليه لتطوير السياسات والممارسات الإدارية في الجهات الحكومية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يُعد من العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، حيث أظهرت النتائج أن تبني الأنظمة الرقمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية أسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات الداخلية، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار. ويعكس ذلك التحول الجوهري الذي تشهده الجهات الحكومية في أساليب العمل، من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة ومرونة.

وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية لا يرتبط بعامل واحد فقط، بل يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية، وفي مقدمتها توفر البنية التحتية الرقمية الملائمة، وكفاءة استخدام الأنظمة الرقمية من قبل الموظفين، والدعم الفعال من القيادة والإدارة العليا. وقد بينت الدراسة أن هذا التكامل يسهم في تعظيم الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، ويعزز قدرة الجهات الحكومية على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

كما أكدت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية يسهم في تحسين إدارة رأس المال البشري من خلال تعزيز الشفافية والعدالة في الإجراءات الوظيفية، ودعم عمليات التخطيط والتطوير الوظيفي، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ويُعد ذلك انعكاساً مباشراً لدور الأنظمة الرقمية في تمكين الموظفين، وتحسين بيئة العمل، وخلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار داخل الجهات الحكومية.

وفي سياق القطاع الحكومي السعودي، أوضحت نتائج الدراسة أن مبادرات التحول الرقمي تتوافق بشكل كبير مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية، ولا سيما مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى رفع كفاءة العمل الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد أسهم هذا التوافق في تهيئة بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة لتطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية، مما عزز من قدرتها على التأثير الإيجابي في الأداء التنظيمي.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة، فإنها تُبرز في الوقت ذاته أهمية الاستمرار في تطوير أنظمة الموارد البشرية الرقمية، ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة، وتعزيز الاستثمار في تنمية القدرات البشرية الرقمية، لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. كما تؤكد النتائج ضرورة تبني نهج استراتيجي طويل الأمد في إدارة التحول الرقمي، يقوم على التخطيط والتقييم المستمر وتحسين الأداء.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتوفر إطارًا معرفيًا يمكن الاستفادة منه في دعم صنع القرار، وتطوير السياسات والممارسات الإدارية ذات الصلة. كما تفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول أبعادًا إضافية للتحول الرقمي، أو تقارن بين القطاعات الحكومية المختلفة، بما يعزز الفهم الشامل لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الاستفادة من هذا التحول ودعم استدامته، وذلك على النحو الآتي:

1. توصي الدراسة بضرورة استمرار الجهات الحكومية في تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية لأنظمة الموارد البشرية، بما يشمل تحديث البرمجيات، وتحسين شبكات الاتصال، وتعزيز أنظمة أمن المعلومات، لضمان كفاءة التشغيل واستمراريتها، وحماية البيانات الوظيفية الحساسة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التنظيمي.
2. تؤكد نتائج الدراسة أهمية التركيز على تنمية مهارات الموظفين في استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة ومستدامة، تسهم في تعزيز الوعي الرقمي، وتحسين مستوى التفاعل مع الأنظمة، والاستفادة القصوى من إمكانياتها في تسريع الإجراءات وتحسين جودة العمل.
3. توصي الدراسة بضرورة استمرار دعم القيادات الإدارية والإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة، وتوفير الموارد اللازمة، وتحفيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل الجهات الحكومية، لما لذلك من دور محوري في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه التنظيمية.
4. تشير نتائج الدراسة إلى أهمية استثمار البيانات المتولدة من أنظمة الموارد البشرية الرقمية في دعم اتخاذ القرار، وذلك من خلال تطوير قدرات التحليل الإحصائي والتنبؤي، وربط مؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي بالأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة الإدارية.
5. توصي الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التكامل التقني بين أنظمة الموارد البشرية الرقمية وبقية الأنظمة الحكومية، بما يسهم في تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الازدواجية في الإجراءات، ورفع مستوى التنسيق المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء.
6. توصي الدراسة بتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بين جميع منسوبي الجهات الحكومية، من خلال حملات توعوية وبرامج إرشادية، تسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز القبول التنظيمي للأنظمة الرقمية، ودعم تحقيق أهداف التحول الرقمي.

7. تشير الدراسة إلى ضرورة مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وبما يضمن المرونة التنظيمية، وسرعة الإنجاز، وتحقيق العدالة والشفافية في إدارة الموارد البشرية.

8. توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أبعادًا أخرى للتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، أو تطبيق الدراسة على قطاعات حكومية مختلفة، أو استخدام مناهج بحثية متنوعة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي وتوسيع قاعدة المعرفة في هذا المجال الحيوي.

المراجع

- المراجع العربية:

- الشافى, ع. ا. (2024). التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية . Retrieved from https://jso.journals.ekb.eg/article_370789.html
- الشهري, ث. ح. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية . Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_391426.htm
- الغني, م. أ. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية) 3(4). Retrieved from https://safq.journals.ekb.eg/article_333788.html
- زايد, ه. ص. (2023). أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) . Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_297470.html
- عبدالله, م. (2023). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية . Retrieved from https://ejsbs.journals.ekb.eg/article_337999.html

- المراجع الأجنبية:

- Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374126902_The_determinants_of_smart_government_systems_adoption_by_public_sector_organizations_in_Saudi_Arabia
- Alkharmany, A. A. (2025). "The Role of Digital Transformation in Activating the Principles of Digital Governance in Saudi Governmental Organisations" دور التحول الرقمي في تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية في "" المنظمات الحكومية السعودية . Retrieved from https://jetdl.journals.ekb.eg/article_414028.html
- AlMarzouq, M. (2025). Digital Transformation in the IS field: GREAT Research Opportunities in Saudi Arabia and the Gulf Cooperation Council Countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392872871_Digital_Transformation_in_the_IS_field_GREAT_Research_Opportunities_in_Saudi_Arabia_and_the_Gulf_Cooperation_Council_Countries
- Alojail, M. (2024). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- Bocean, C. G. (2023). EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02415-1>
- Chirumalla, K. (2025). Critical factors affecting digital transformation in manufacturing companies. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-024-01056-3>
- Houari, K. (2025). The impact of management information systems, technological proficiency, and employee performance on organizational productivity. Retrieved from <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/5071>
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383555325_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles

- Mailani, D. (2025). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- Makhareta, A. (2024). Digital Transformation and its role in supporting Strategic Human Resources Management (An Applied Study on Egyptian Commercial Banks). Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_284244.html
- Moshood, T. D. (2024). Infrastructure digital twin technology: A new paradigm for future construction industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X24000678>
- Nantel, L. (2018). Les transformations du travail à l'ère du numérique et de l'« économie collaborative » : pistes d'analyse et de réflexion. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331039782_Les_transformations_du_travail_a_l'ere_du_numerique_et_de_l'economie_collaborative_pistes_d'analyse_et_de_reflexion
- Priyana, I. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Retrieved from <https://sociohum.net/index.php/INJOLE/article/view/19>
- Schilirò, D. (2024). Digital Transformation and its Impact on Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384358013_Digital_Transformation_and_its_Impact_on_Organizations
- Shibeika, A. M. (2025). THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SAUDI PRIVATE SECTOR. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396289165_THE_IMPACT_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION_IN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_ON_EMPLOYEE_SATISFACTION_IN_SAUDI_PRIVATE_SECTOR
- Špaček, D. (2025). Perspectives in Studying Digital Transformation and Our Analytical Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391264901_Perspectives_in_Studying_Digital_Transformation_and_Our_Analytical_Framework
- Stef, A. L. (2024). Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386515836_Analysis_of_the_impact_of_human_resources_employees_perceptions_on_the_process_of_digital_transformation
- Tessema, S. A. (2025). The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance: Insights from Ethiopia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/134>
- Turner, J. R. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. Retrieved from https://www.mdpi.com/2079-8954/7/1/4#Addressing_Complex_Issues_and_Wicked_Problems
- Vărzaru, A. B. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383962325_Digital_Transformation_and_Innovation_The_Influence_of_Digital_Technologies_on_Turnover_from_Innovation_Activities_and_Types_of_Innovation

Zhang, J. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/75>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي "، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

سلمان بن سحمان

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

سلمان بن سحمان

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستهبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم توافر أنظمة موارد بشرية رقمية حديثة في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية في الجهة الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع أنظمة الموارد البشرية الرقمية في الجهة الحكومية بالاستقرار والموثوقية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر البنية التحتية التقنية دعماً كافياً لتطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تقليل الأعطال والأخطاء الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يملك موظفو الموارد البشرية المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات الموارد البشرية مثل التوظيف والترقيات والإجازات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقلل أنظمة الموارد البشرية الرقمية من الاعتماد على المعاملات الورقية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين دقة البيانات والمعلومات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقديم برامج تدريبية كافية لتمكين الموظفين من استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تخصص القيادة الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الإدارة العليا الموظفين على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد رؤية واضحة لدى القيادة حول دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القرارات الإدارية في تعزيز تبني التقنيات الرقمية في الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في الجهة الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعدت أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.

✓ <https://forms.gle/on4sV97uJUdVGZRG6>

Abstract

This study aims to explore the impact of digital transformation in human resources systems on improving organizational performance in the Saudi public sector. The goal is to understand how digitalization contributes to enhancing the efficiency of government work and improving the quality of services provided. The study employed a quantitative methodology, collecting data from a sample of 249 employees representing various job categories in Saudi government entities that implement digital human resources systems. The data were analyzed using appropriate statistical methods to measure the relationship between the study variables. The results demonstrated a statistically significant positive impact of digital transformation in human resources systems on organizational performance. The study revealed that digital infrastructure, efficient system utilization, and leadership and senior management support are all pivotal factors that enhance the effectiveness of institutional performance. Based on these findings, the study recommends strengthening digital infrastructure, improving the efficiency of digital system utilization, supporting digital transformation initiatives by senior leadership, leveraging digital data to support decision-making, and promoting a culture of digital transformation within government entities and developing related policies and regulations. These results contribute to a deeper understanding of the relationship between digital transformation, human resources management, and organizational performance, and provide practical guidance that can be used to improve institutional performance in the public sector.

Keywords: Digital transformation, human resources systems, organizational performance, Saudi government sector, digital infrastructure, efficiency of use, leadership support.

Midocean University

College of Management

Master's in Human Resources



**The Impact of Digital Transformation in Human Resources Systems on Improving Organizational
Performance in the Saudi Public Sector**

Prepared by the student/

Salman bin Sahman

University ID/

Supervisor/

Year

2025