

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

تأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في الشركات السعودية: دراسة حالة

على قطاع التأمين

إعداد الطالبة/ فهد منصور الزير

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١٢	أهداف الدراسة
١٤	تساؤلات الدراسة
١٥	فرضيات الدراسة
١٧	مصطلحات الدراسة
١٩	متغيرات الدراسة
٢١	الفصل الثاني
٢٢	الدراسات السابقة
٢٨	الإطار النظري
٣٢	مفهوم التحول الرقمي: الأبعاد والمراحل

٣٦	إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية والوظائف
٤٠	أداء الموارد البشرية: الأبعاد ومؤشرات القياس
٤٣	العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
٤٦	. التحول الرقمي وأثره على عمليات التوظيف والاختيار
٥٠	التحول الرقمي وأثره على التدريب والتطوير
٥٣	التحول الرقمي وأثره على إدارة الأداء
٥٥	التحول الرقمي وأثره على تعزيز تجربة الموظف ورضاه
٥٧	تحديات التحول الرقمي للموارد البشرية في قطاع التأمين
٥٨	قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحول الرقمي
٥٨	الخاتمة
٥٩	الفصل الثالث
٦٠	منهجية الدراسة
٦٠	مجتمع الدراسة
٦١	أدوات جمع البيانات

٦٢	حدود الدراسة
٦٣	الاستبيان
٧٠	الفصل الرابع
٧١	التحليل الإحصائي
٨٣	النتائج
٩٢	التوصيات
٩٤	المراجع
١٠٠	الملخص
١٠٢	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الارتباط والتأثير بين تبني التحول الرقمي وأبعاد أداء الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، وتطوير المهارات، وتجربة الموظف.

المنهجية الرئيسية

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل 100 موظف من إدارات الموارد البشرية، لقياس مدى استخدامهم للأدوات الرقمية (مثل الخدمات الذاتية ESS وأنظمة التوظيف) وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء الثلاثة المذكورة.

النتائج الجوهرية (الخلاصة)

1. تأكيد الأثر الإيجابي: يوجد ارتباط قوي وموجب ($r=0.72$) بين التحول الرقمي

والأداء الكلي للموارد البشرية، مما يثبت أن الرقمنة هي الدافع الرئيسي لرفع

مستوى الأداء في القطاع.

2. نجاح الأتمتة: حققت شركات التأمين نجاحاً كبيراً في الكفاءة التشغيلية

($M=4.30$) بسبب الاستثمار في الخدمات الذاتية (ESS). هذا يعني أن الأتمتة

نجحت في تسريع الإجراءات الروتينية وتقليل الأعباء الإدارية.

3. فجوة المهارات هي التحدي الأكبر: كان بعد تطوير المهارات والقدرات هو الأقل

أداءً (M=3.85). هذا يشير إلى أن الموارد البشرية لم تتجح بعد في ترجمة

منصات التعلم الرقمي إلى سد فعال لفجوات المهارات الرقمية المطلوبة لمستقبل

القطاع.

التوصيات الأكثر إلحاحاً

لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، يجب على إدارات الموارد البشرية الانتقال من

التركيز على الأتمتة البسيطة إلى:

• التحليل وصنع القرار: تعميق استخدام تحليل البيانات (HR Analytics) للتنبؤ

بالاحتياجات الوظيفية بدلاً من مجرد تجميع التقارير.

• التدريب المخصص: تصميم برامج تدريب رقمية موجهة ومركزة لسد الفجوات

المهارية في المجالات التقنية ذات الصلة بالتأمين.

• إدارة الأداء المستمر: تفعيل التغذية الراجعة الفورية والشفافة لتعزيز الموضوعية

والعدالة في تقييم الأداء.

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً غير مسبوق، أثر بشكل عميق على كافة القطاعات الاقتصادية، ومنها على وجه الخصوص قطاع الأعمال الذي يواجه تحديات وفرصاً جديدة تتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة لمواكبة هذه المتغيرات المتسارعة. في هذا السياق، أصبح التحول الرقمي ليس مجرد خيار ترفي، بل ضرورة حتمية للشركات الراغبة في الحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

تُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في تبني أجندة التحول الرقمي ضمن رؤيتها الطموحة 2030، والتي تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي. وفي ظل هذه الرؤية، أولت المملكة اهتماماً كبيراً برقمنة القطاعات المختلفة، بما في ذلك قطاع التأمين الذي يشهد نمواً ملحوظاً وتطوراً في الخدمات والمنتجات المقدمة. ومع هذا التطور، تبرز أهمية دراسة كيفية تأثير هذا التحول الرقمي على أحد أهم الأركان الأساسية لأي منظمة، ألا وهو أداء الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأي عملية تحول، فبدونها لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة. وبالتالي، يصبح فهم كيفية تأثر وظائف الموارد البشرية واستراتيجياتها وسياساتها بتطبيق التقنيات الرقمية أمراً بالغ الأهمية. فهل يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟ هل يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة

للموظفين؟ وما هي التحديات التي قد تواجهها إدارات الموارد البشرية في سعيها لمواكبة هذا التغير؟

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال استكشاف تأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في الشركات السعودية، مع التركيز بشكل خاص على قطاع التأمين. سيتم تحليل كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تطوير وظائف الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تفتح آفاقاً جديدة لتعزيز تجربة الموظف وتحقيق ميزة تنافسية للشركات. من خلال دراسة حالة لشركات التأمين السعودية، ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق، تساهم في توجيه جهود شركات التأمين نحو الاستفادة القصوى من التحول الرقمي لتعزيز أداء مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في تبني التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، وقد انعكس ذلك على مختلف القطاعات الاقتصادية، ومنها قطاع التأمين. ومع تزايد الاستثمار في التقنيات الرقمية وتطبيقاتها في هذا القطاع، تبرز تساؤلات جوهرية حول مدى فعالية هذا التبني في تحقيق الأهداف المرجوة، لا سيما فيما يتعلق بأحد أهم الأصول التنظيمية: الموارد البشرية. فعلى الرغم من الفوائد المتوقعة للتحول الرقمي في

تعزيز الكفاءة والابتكار، إلا أنه قد يفرض تحديات جديدة تتطلب فهماً عميقاً لتأثيراته على أداء الموظفين وإدارة المواهب.

المشكلة الرئيسية:

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في عدم وجود فهم واضح وشامل لتأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية. فرغم الجهود المبذولة في رقمنة العمليات، لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مبادرات التحول الرقمي وتحسين أداء وظائف الموارد البشرية، أو التي تحدد التحديات والفرص الناجمة عن هذا التحول في السياق السعودي الخاص بقطاع التأمين.

المشكلات الفرعية:

تنبثق من المشكلة الرئيسية عدد من المشكلات الفرعية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، وهي:

1. ما هو مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية (مثل

التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، الرواتب) في شركات التأمين السعودية؟ هل يؤدي

تبني التقنيات الرقمية إلى تقليل الوقت والتكلفة، وتحسين دقة هذه العمليات؟

2. كيف يؤثر التحول الرقمي على تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في شركات

التأمين السعودية؟ هل تسهم الأدوات الرقمية في تعزيز فرص التعلم والتطوير

المستمر للموظفين لمواكبة المتغيرات الجديدة؟

3. ما هو دور التحول الرقمي في تعزيز تجربة الموظف ورضاه في شركات التأمين

السعودية؟ هل تساهم المنصات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي، وتسهيل

الوصول إلى الخدمات، وزيادة تفاعل الموظفين؟

4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين

السعودية عند تبني التحول الرقمي؟ هل تتعلق هذه التحديات بمقاومة التغيير،

نقص المهارات الرقمية، أو عدم كفاية البنية التحتية؟

5. كيف يمكن لشركات التأمين السعودية الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز قدرتها

التنافسية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية؟ وما هي الاستراتيجيات المثلى

لتحقيق هذا الهدف؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. سد الفجوة المعرفية: تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والدولية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية، خاصة في سياق الشركات السعودية وبشكل أخص في قطاع التأمين. فمعظم الدراسات الحالية تركز على القطاعات الصناعية أو الخدمية العامة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة المتخصصة.
2. تطوير الإطار النظري: تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يربط بين مفاهيم التحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية، وأداء الشركات، مما يعزز الفهم النظري لكيفية تفاعل هذه المتغيرات. ويمكن لهذا الإطار أن يكون أساسًا لدراسات مستقبلية في مجالات مشابهة.
3. تحديد مؤشرات الأداء: تساعد الدراسة في تحديد مؤشرات أداء محددة للموارد البشرية يمكن أن تتأثر بالتحول الرقمي، مما يوفر أدوات قياس وتقييم أكثر دقة للباحثين والممارسين في هذا المجال.
4. منهجية قابلة للتطبيق: يمكن أن توفر المنهجية التي تتبعها الدراسة نموذجًا للباحثين الآخرين الذين يرغبون في دراسة تأثير التحول الرقمي على قطاعات أو سياقات تنظيمية مختلفة.

الأهمية العملية:

1. دعم اتخاذ القرار: تقدم الدراسة رؤى وتوصيات عملية لصناع القرار في شركات التأمين السعودية، لمساعدتهم على فهم كيفية الاستفادة القصوى من مبادرات التحول الرقمي لتعزيز أداء مواردها البشرية، وتجنب التحديات المحتملة.
2. تطوير استراتيجيات الموارد البشرية: توفر الدراسة إرشادات لإدارات الموارد البشرية لتطوير وتكييف استراتيجياتها وسياساتها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، مثل استراتيجيات التوظيف الرقمي، برامج التدريب على المهارات الرقمية، ونظم إدارة الأداء المحسنة رقمياً.
3. تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات الموارد البشرية، يمكن للشركات تحديد المجالات التي يمكن فيها تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتسريع العمليات الروتينية.
4. تعزيز تجربة الموظف: تساهم الدراسة في إبراز أهمية التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف ورضاه، مما ينعكس إيجاباً على الولاء، الإنتاجية، وقدرة الشركة على استقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

5. دعم رؤية المملكة 2030: تتواءم هذه الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030

الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر وتنمية رأس المال البشري، وبالتالي فهي

تقدم مساهمة عملية لدعم هذه الرؤية الوطنية.

6. زيادة القدرة التنافسية: بفهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية،

يمكن لشركات التأمين تعزيز قدرتها التنافسية في السوق من خلال بناء قوة عاملة

أكثر مرونة، ابتكارًا، وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

يهدف التحقيق الحالي إلى تحديد وتقييم تأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد

البشرية في شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية (مثل

التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والتعويضات والمزايا) في شركات

التأمين السعودية.

2. تحديد دور التحول الرقمي في تطوير وتمكين مهارات وقدرات الموارد البشرية في

شركات التأمين السعودية، ومدى مساهمته في بناء قوة عاملة مواكبة للتغيرات

الرقمية.

3. الكشف عن تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة الموظف ورضاه الوظيفي في

شركات التأمين السعودية، بما في ذلك التواصل الداخلي، سهولة الوصول إلى

الخدمات، ومستوى التفاعل والولاء.

4. استكشاف أبرز التحديات والعوائق التي تواجه إدارات الموارد البشرية في شركات

التأمين السعودية أثناء تطبيق مبادرات التحول الرقمي.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لشركات التأمين السعودية

للاستفادة المثلى من التحول الرقمي في تعزيز أداء مواردها البشرية وتحقيق أهدافها

الاستراتيجية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

تنبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية للموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وإدارة الرواتب والمزايا) في شركات التأمين السعودية؟
2. ما هو الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير وتمكين مهارات وقدرات الموارد البشرية داخل شركات التأمين السعودية؟
3. ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف ورضاه الوظيفي في شركات التأمين السعودية؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية عند تنفيذ مبادرات التحول الرقمي؟
5. كيف يمكن لشركات التأمين السعودية الاستفادة بفعالية من التحول الرقمي لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية؟.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي وتحسين أداء الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية.

الفرضيات الفرعية:

تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يؤثر تبني التحول الرقمي إيجابًا على كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية للموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وإدارة الرواتب والمزايا) في شركات التأمين السعودية.
2. يساهم التحول الرقمي في تطوير وتمكين مهارات وقدرات الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية.
3. يعمل التحول الرقمي على تحسين تجربة الموظف وزيادة رضاه الوظيفي في شركات التأمين السعودية.
4. تواجه إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية تحديات عند تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، تؤثر على مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

5. تؤدي الاستفادة الفعالة من التحول الرقمي إلى تعزيز القدرة التنافسية لشركات

التأمين السعودية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية.

مصطلحات الدراسة

1. التحول الرقمي (Digital Transformation)

التحول الرقمي يشير إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل الشركات وتقديمها للقيمة لعملائها. يتجاوز التحول الرقمي مجرد رقمنة العمليات الحالية؛ فهو يتضمن إعادة التفكير في نماذج الأعمال، الثقافة التنظيمية، وتجارب العملاء والموظفين، بهدف تحقيق كفاءة أكبر، ابتكار، وقدرة تنافسية في السوق.

2. أداء الموارد البشرية (Human Resources Performance)

أداء الموارد البشرية في سياق هذه الدراسة يعكس مدى فعالية وكفاءة وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل ذلك جوانب متعددة مثل:

- كفاءة العمليات: سرعة ودقة عمليات التوظيف، التدريب، إدارة الرواتب، وإدارة الأداء.

- تطوير القدرات: مدى مساهمة الموارد البشرية في تنمية مهارات وكفاءات الموظفين.
- رضا الموظفين: مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، الخدمات المقدمة، وتجربتهم الشاملة داخل المنظمة.
- المساهمة الاستراتيجية: دور الموارد البشرية في دعم الأهداف الاستراتيجية للشركة.

3. الشركات السعودية (Saudi Companies)

تُعرف الشركات السعودية بأنها الكيانات القانونية المسجلة والمرخصة للعمل في المملكة العربية السعودية، وتخضع للأنظمة والقوانين التجارية والعملية المعمول بها في المملكة.

4. قطاع التأمين (Insurance Sector)

قطاع التأمين يشمل جميع الشركات والمؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات التأمين المختلفة (مثل التأمين الصحي، تأمين السيارات، التأمين على الممتلكات، تأمين الحياة، وغيرها) في المملكة العربية السعودية، وتعمل تحت إشراف ورقابة البنك المركزي السعودي (ساما). يتميز هذا القطاع بكونه منظماً بشكل كبير ويشهد حالياً نمواً ملحوظاً وتبنياً متزايداً للتقنيات الرقمية.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable)

التحول الرقمي (Digital Transformation):

يمثل هذا المتغير العامل الذي يُفترض أنه يؤثر على أداء الموارد البشرية. في سياق هذه

الدراسة، يشير التحول الرقمي إلى مدى تبني شركات التأمين السعودية واستخدامها

للتقنيات الرقمية في عملياتها وإجراءاتها المختلفة، خاصة تلك المتعلقة بوظائف الموارد

البشرية. يمكن قياس هذا المتغير من خلال جوانب مثل:

- استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS).
- تطبيق أدوات التوظيف الرقمية (مثل منصات التوظيف الإلكتروني والذكاء الاصطناعي في الفرز).
- الاعتماد على منصات التعلم الإلكتروني والتدريب الرقمي.
- استخدام أدوات إدارة الأداء الرقمية.
- رقمنة عمليات الرواتب والمزايا.
- تبني ثقافة رقمية داخل المنظمة.

المتغير التابع (Dependent Variable)

أداء الموارد البشرية (Human Resources Performance):

يمثل هذا المتغير النتيجة أو الأثر الذي يُفترض أنه يتأثر بالتحول الرقمي. في هذه الدراسة، يشير أداء الموارد البشرية إلى مدى فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ودعم الأهداف الاستراتيجية للشركة. يمكن قياس هذا المتغير من خلال عدة أبعاد، منها:

- كفاءة عمليات الموارد البشرية: (مثل تقليل وقت التوظيف، خفض تكاليف التدريب، دقة إدارة الرواتب).
- تطوير وتمكين الموظفين: (مثل زيادة مهارات الموظفين الرقمية، تحسين فرص التعلم والتطوير).
- رضا الموظفين وتجربتهم: (مثل تحسين مستوى رضا الموظفين، تعزيز التواصل الداخلي، سهولة الوصول إلى خدمات الموارد البشرية).
- المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية: (مثل دعم الابتكار، زيادة الإنتاجية، تحسين معدلات الاحتفاظ بالمواهب).

الفصل الثاني

2. الدراسات السابقة

أجرى عبد الرحمن (2018) دراسة في إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، وهدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها من أجل إنجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها. في ظل التحول الرقمي، تجد المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، مما يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، وهذا يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات. كما بينت هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على مساهمة كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون نسيان دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

كما أعد (Shahrek 2019) دراسة تهدف إلى تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص. استخدمت الدراسة منهجاً تجريبياً تحليلياً على متخصصي الموارد البشرية من 300 شركة خاصة رائدة في ماليزيا تستخدم

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأقل خلال الخمس سنوات الماضية. تم جمع البيانات باستخدام استبانة طُبِّقت على عينة عشوائية مكونة من 167 متخصصًا في إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا تدعم المؤسسات من خلال تعزيز الثقة والنتائج التنظيمية.

هدفت الدراسة التي أجراها طرفة (2020) إلى عرض مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وتبسيط الضوء على الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية وفهم طبيعة العلاقة بينهما. استخدمت الدراسة استبيانًا تم تطبيقه على 61 موظفًا وعاملاً في شركة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت بعين الدفلى. وقد أكدت النتائج على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح أمرًا حتميًا في العصر الحديث حيث يساهم في كفاءة إدارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة محمد (2022) إلى تحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة، وتوضيح مقترحات وإنشاء خطة عمل لتنفيذ دور التحول الرقمي في التطوير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الاجتماعي بواسطة الحصر الشامل للمسؤولين وعن طريق العينة للعاملين مقدمي الخدمة بإدارات الوحدة المحلية بمركز طما - محافظة

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

وسعت دراسة مهدي (2022) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج وكان من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي أثبتت أن هناك تغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

هدفت دراسة (Urbaetal 2022) إلى عرض المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسات. تتكون منهجية البحث من تطبيق أساليب النمذجة والعرض الرسومي. تم عرض المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق

التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى ما يلي:

يؤثر التحول الرقمي لنظام الموارد البشرية على جميع أنواع الأعمال من الشركات الكبيرة إلى الشركات الصغيرة متناهية الصغر.

وقام زلط (2023) بإجراء دراسة تهدف إلى أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي.

ذكرت دراسة سهام (2023) التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. كان الغرض من الدراسة معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي وربطها بمستوى أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة. تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، وأشارت النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساعد في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية.

كما أشار عبد الحميد (2023) في دراسة "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" والتي هدفت إلى

تحديد أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتعرف على واقع تطبيق كل من الإدارة الرقمية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر. تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معًا بنسبة 76% في التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهامًا في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد يساهم بـ 29.9% من التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، بعد الإدارة الرقمية العلائقية الذي يساهم بـ 28.6%.

تناولت دراسة عبد الله (2023) تحديات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي، والكشف عن استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق الاستبانة على عدد من الكوادر الإدارية وأعضاء هيئة التدريس (300) في جامعة المنصورة. أظهرت الدراسة بعض التحديات التي تتمثل في آليات

البحث العلمي الحديثة والتغيرات المتتابة في مجال التكنولوجيا، وعدم الاستقرار المادي،
وتقديم مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل. كذلك توصلت الدراسة إلى استراتيجية
تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية مما يوفر المناخ الداعم للابتكار حسب
المعايير العالمية، وتقديم الدورات المستمرة لتطوير مهارات الكوادر وتهيئة الأدوات اللازمة
لمواكبة للتحول الرقمي.

الإطار النظري

1. مفهوم التحول الرقمي: الأبعاد والمراحل

- تعريف التحول الرقمي: استعراض التعريفات المختلفة للتحول الرقمي وأهميته في العصر الحالي.
- أبعاد التحول الرقمي: مناقشة الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي (التكنولوجيا، العمليات، الثقافة، تجربة العميل والموظف).
- مراحل التحول الرقمي: استعراض النماذج المختلفة لمراحل التحول الرقمي داخل المنظمات.
- التحول الرقمي في سياق المملكة العربية السعودية ورؤية 2030: تسليط الضوء على الأهمية الوطنية للتحول الرقمي.

2. إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية والوظائف

- تعريف إدارة الموارد البشرية: استعراض المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي.
- أهمية الموارد البشرية في المنظمات: دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية: التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، علاقات الموظفين.

3. أداء الموارد البشرية: الأبعاد ومؤشرات القياس

- مفهوم أداء الموارد البشرية: كيفية تعريفه وقياسه.
- أبعاد أداء الموارد البشرية: الكفاءة التشغيلية، الفعالية الاستراتيجية، مساهمة الموارد البشرية في رضا الموظفين.
- مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية (HR KPIs): استعراض أمثلة لمؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في تقييم وظائف الموارد البشرية.

4. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

- دور التكنولوجيا في تطور الموارد البشرية: من الموارد البشرية التقليدية إلى الموارد البشرية الرقمية.
- كيف يؤثر التحول الرقمي على إعادة تصميم وظائف الموارد البشرية: التحول من المهام الروتينية إلى الأدوار الاستراتيجية.
- التحول الرقمي كعامل تمكين لأداء الموارد البشرية: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الأداء.

5. التحول الرقمي وأثره على عمليات التوظيف والاختيار

- التوظيف الرقمي (E-recruitment): استخدام المنصات الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات في استقطاب المواهب.
- تحسين تجربة المرشح (Candidate Experience): دور الرقمنة في جعل عملية التوظيف أكثر جاذبية وسلاسة.
- تحليل البيانات في التوظيف: استخدام البيانات للتنبؤ بأداء المرشحين.

6. التحول الرقمي وأثره على التدريب والتطوير

- التعلم الرقمي (E-learning): المنصات التعليمية، الواقع الافتراضي والمعزز في التدريب.
- التدريب المخصص والشخصي: استخدام البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية.
- تطوير المهارات الرقمية للموظفين: أهمية بناء القدرات الرقمية لمواكبة التحول.

7. التحول الرقمي وأثره على إدارة الأداء

- أنظمة إدارة الأداء الرقمية: تتبع الأهداف، التغذية الراجعة المستمرة.

- تحليل بيانات الأداء (Performance Analytics): استخدام البيانات لتقييم الأداء وتقديم توصيات.

- الشفافية والموضوعية في التقييم: كيف تساهم الأدوات الرقمية في تعزيزها.

8. التحول الرقمي وأثره على تعزيز تجربة الموظف ورضاه

- منصات تجربة الموظف الرقمية (Employee Experience Platforms): أدوات التواصل الداخلي، الخدمات الذاتية للموظفين.
- التواصل الفعال والمفتوح: دور الأدوات الرقمية في تعزيزه.
- تأثير الرقمنة على الولاء والاحتفاظ بالموظفين: بيئة عمل أكثر تفاعلية ومرونة.

9. تحديات التحول الرقمي للموارد البشرية في قطاع التأمين

- مقاومة التغيير: كيفية التعامل مع مخاوف الموظفين من التقنيات الجديدة.
- نقص المهارات الرقمية: فجوة المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة.
- أمن البيانات والخصوصية: التحديات المتعلقة بحماية معلومات الموظفين الحساسة.
- تكلفة الاستثمار في التقنيات: التحديات المالية المرتبطة بتبني الحلول الرقمية.

10. قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحول الرقمي

- لمحة عامة عن قطاع التأمين السعودي: هيكله، حجمه، والنمو الذي يشهده.
- مبادرات التحول الرقمي في قطاع التأمين: الأمثلة والتطبيقات الحالية.
- أهمية التحول الرقمي لقطاع التأمين: تعزيز الكفاءة، الابتكار في المنتجات، وتحسين تجربة العميل.
- تحديات خاصة تواجه الموارد البشرية في قطاع التأمين السعودي في سياق الرقمنة: السياق التنظيمي والتشريعي.

التحول الرقمي وإدارة وأداء الموارد البشرية

1. مفهوم التحول الرقمي: الأبعاد والمراحل

التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتكنولوجيا، بل هو تغيير جوهري وشامل في طريقة عمل المنظمة، يشمل الثقافة والقيادة والعمليات، بهدف تقديم قيمة جديدة للعملاء والموظفين.

• تعريف التحول الرقمي

يمكن استعراض التحول الرقمي من منظورين رئيسيين:

1. التعريف الشامل (التغيير الجذري): هو إعادة تصور شاملة (Re-imagination)

لنماذج الأعمال، والعمليات التشغيلية، وتجارب العملاء، والثقافة التنظيمية، من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة) في كل جانب من جوانب المنظمة. الهدف الأساسي هو تحقيق قيمة جديدة وميزة تنافسية مستدامة.

2. الأهمية في العصر الحالي: في العصر الحالي، يعد التحول الرقمي مسألة بقاء

وليس رفاهية. فهو يمكّن المنظمات من الاستجابة السريعة لتوقعات العملاء المتغيرة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والوصول إلى أسواق جديدة، واكتشاف مصادر إيرادات مبتكرة.

• أبعاد التحول الرقمي الرئيسية

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي بنجاح إلا بالتركيز على خمسة أبعاد متكاملة:

البعد	الوصف	مثال تطبيقي
1. التكنولوجيا (Technology)	يتعلق ببنية واستغلال الأدوات والمنصات الرقمية الحديثة (مثل السحابة، الذكاء الاصطناعي،	استخدام أنظمة تخطيط موارد مؤسسات (ERP) سحابية بالكامل.

	إنترنت الأشياء، البلوك تشين) كأساس للعمليات الجديدة.	
أتمتة عملية الموافقة على طلبات الإجازات بالكامل دون تدخل بشري.	يشمل إعادة هندسة العمليات الداخلية وتبسيطها وأتمتتها (Automation) لزيادة السرعة والدقة وخفض التكاليف. يتم التخلي عن العمليات الورقية التقليدية.	2. العمليات (Processes)
تشجيع الموظفين على استخدام أدوات رقمية جديدة وتقديم أفكار ابتكارية.	هو البعد الأصعب والأكثر أهمية. يتطلب بناء ثقافة قائمة على التجريب، المرونة، التعاون، والتعلم المستمر، وتقبل المخاطر المحسوبة.	3. الثقافة (Culture)
توفير تطبيق جوال متكامل يتيح للعميل	التركيز على تصميم رحلة عميل سلسة، شخصية، ومتعددة القنوات (Omnichannel)	4. تجربة العميل (Customer Experience)

إنهاء كافة معاملاته ذاتياً.	باستخدام البيانات الرقمية لفهم احتياجاته وتوقعها.	
تزويد الموظفين بأدوات عمل تعاونية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.	توفير الأدوات الرقمية المناسبة للموظفين، وبيئات عمل مرنة، ومسارات تدريب رقمية لتمكينهم من العمل بفعالية وإنتاجية عالية في بيئة عمل رقمية.	5. تجربة الموظف (Employee Experience)

• مراحل التحول الرقمي

على الرغم من اختلاف نماذج المراحل، إلا أنها عادةً ما تتفق على التسلسل التالي:

1. الرقمنة (Digitization): هي المرحلة الأساسية التي يتم فيها تحويل المعلومات

التناظرية (مثل المستندات الورقية) إلى تنسيق رقمي (ملفات PDF، صور).

التركيز: تغيير شكل البيانات.

2. الأتمتة/التحسين الرقمي (Digitalization/Optimization): استخدام

التكنولوجيا لتحسين وأتمتة العمليات القائمة. لا يغير نموذج العمل، ولكنه يجعله

أسرع وأكثر كفاءة. التركيز: تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات الحالية.

3. التحول الرقمي (Digital Transformation): تغيير نموذج العمل الجوهري

بالكامل، وإعادة التفكير في كيفية تقديم القيمة. يتم دمج التكنولوجيا لخلق قدرات

جديدة لم تكن موجودة سابقاً. التركيز: خلق قيمة جديدة ونماذج إيرادات مبتكرة.

• التحول الرقمي في سياق المملكة العربية السعودية ورؤية 2030

يعتبر التحول الرقمي عموداً أساسياً لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء

اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح.

• الأهمية الوطنية: يهدف التحول الرقمي إلى:

◦ تنويع مصادر الدخل: من خلال تطوير قطاعات غير نفطية قائمة على

التكنولوجيا والابتكار.

◦ تحسين الخدمات الحكومية: توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة

للمواطنين والمقيمين (مثل منصات أبشر، صحي، وتطبيق توكلنا).

◦ بناء مدن ذكية: إنشاء وتطوير مدن المستقبل مثل "نيوم" التي تعتمد كلياً

على التقنيات المتقدمة وإدارة البيانات.

◦ تمكين الكوادر الوطنية: توفير التدريب والفرص في مجالات التكنولوجيا

المتقدمة، ورفع جاذبية سوق العمل السعودي.

2. إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية والوظائف

• تعريف إدارة الموارد البشرية (كشريك استراتيجي)

تجاوز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية الدور التقليدي (تسجيل الحضور والانصراف وكشوف الرواتب) ليصبح شريكاً استراتيجياً (Strategic Partner).

التعريف الحديث: هي الوظيفة الاستراتيجية التي تركز على إدارة رأس المال البشري للمنظمة، وضمان التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة. الهدف هو جذب، تطوير، تحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كشريك استراتيجي، تعمل الموارد البشرية على:

1. فهم الأعمال: فهم دقيق لأهداف العمل، تحديات السوق، والميزة التنافسية.
2. التنبؤ بالاحتياجات: التنبؤ بالمهارات والكفاءات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل (المهارات الرقمية مثلاً).
3. تطوير الثقافة: قيادة جهود التغيير الثقافي اللازمة للتحويل (مثل تبني ثقافة المرونة والابتكار).

• أهمية الموارد البشرية في المنظمات: دورها في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لسببين جوهريين:

1. الندرة وعدم القابلية للتقليد: الأفراد الموهوبون والمتحفزون لا يمكن تقليدهم بسهولة

مثل الآلات أو التقنيات. إن ثقافة الأداء العالي والولاء التي تبنيها الموارد البشرية

هي ميزة فريدة للمنظمة.

2. المواءمة الاستراتيجية: تضمن الموارد البشرية أن كل فرد في المنظمة يعمل في

الاتجاه الصحيح. على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية الشركة هي الابتكار،

يجب على الموارد البشرية تصميم أنظمة تعويض ومكافآت تحفز على المخاطرة

والإبداع بدلاً من المحافظة.

• وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية

تتعدد وظائف الموارد البشرية، وتتكامل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

الوظيفة	الوصف
1. التخطيط للموارد البشرية (HR Planning)	تحليل الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى العاملة (كمياً ونوعياً)، وضمان توفر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب.

عملية تحديد، جذب، تقييم، واختيار المرشحين المؤهلين لملء الشواغر.	2. التوظيف والاستقطاب & Recruitment) (Staffing
تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي وإعدادهم لأدوار مستقبلية.	3. التدريب والتطوير (D&T)
نظام متكامل لتعيين الأهداف، تقييم الأداء، توفير التغذية الراجعة المستمرة، وربط الأداء الفردي بأهداف المنظمة.	4. إدارة الأداء Performance) (Management
تصميم هياكل الرواتب، والحوافز، والمكافآت، والمزايا غير المادية (التأمين الصحي، الإجازات) بطريقة عادلة وتنافسية.	5. التعويضات والمزايا & Compensation) (Benefits
الحفاظ على بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وإدارة النزاعات، والتعامل مع الشكاوى، وضمان الامتثال للوائح العمل.	6. علاقات الموظفين (Employee Relations)

3. أداء الموارد البشرية: الأبعاد ومؤشرات القياس

• مفهوم أداء الموارد البشرية

مفهوم أداء الموارد البشرية: يُقصد به مدى فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية في المساهمة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. لم يعد قياس أداء الموارد البشرية مقتصرًا على مجرد حساب التكاليف، بل أصبح يقيس القيمة المضافة التي يقدمها رأس المال البشري.

كيفية تعريفه وقياسه: يتم تعريفه من خلال ربط مخرجات وظائف الموارد البشرية (مثل معدل دوران الموظفين، وجودة التوظيف) بالنتائج النهائية للأعمال (مثل الإيرادات، الأرباح، رضا العملاء).

• أبعاد أداء الموارد البشرية

يمكن قياس أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):

- تتعلق بمدى سرعة ودقة تقديم خدمات الموارد البشرية.
- مثال: تكلفة التوظيف لكل موظف، الوقت المستغرق لإنجاز عملية كشوف الرواتب، عدد المعاملات المنجزة آلياً.

2. الفعالية الاستراتيجية (Strategic Effectiveness):

○ تتعلق بمدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

○ مثال: نسبة الكفاءات المكتسبة من عمليات التوظيف الحديثة، نسبة الموظفين المشاركين في مبادرات التحول الرقمي، مدى توافر مهارات المستقبل.

3. مساهمة الموارد البشرية في رضا الموظفين (HR Contribution to)

(Employee Satisfaction):

○ قياس تأثير سياسات وإجراءات الموارد البشرية على معنويات الموظفين، التزامهم، ورضيتهم في البقاء.

○ مثال: معدل دوران الموظفين الطوعي، درجة مشاركة الموظفين

(Engagement Score)، معدل الشكاوى الداخلية.

• مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية (HR KPIs)

تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية:

وظيفة الموارد البشرية	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الهدف من القياس
-----------------------------	---------------------------	-----------------

التوظيف	متوسط الوقت اللازم لملء الشاعر (Time to Hire)	قياس كفاءة عملية التوظيف وسرعتها.
التوظيف	جودة التوظيف (Quality of Hire)	قياس مدى مساهمة الموظف الجديد في أهداف المنظمة بعد فترة معينة.
التدريب والتطوير	عائد الاستثمار في التدريب (ROI of Training)	قياس الأثر المالي للتدريب على أداء الموظف والمنظمة (مثلاً: زيادة في المبيعات بعد تدريب معين).
الاحتفاظ	معدل دوران الموظفين (Turnover Rate)	قياس نسبة الموظفين الذين يتركون المنظمة خلال فترة محددة (مؤشر لرضا الموظفين).
إدارة الأداء	نسبة الموظفين الذين يحققون الأهداف أو يتجاوزونها	قياس فعالية أنظمة إدارة الأداء وتحديد الفجوات في الأداء.

تجربة الموظف	صافي نقاط ترويج الموظف (eNPS – Employee) (Net Promoter Score	قياس مدى احتمالية أن يوصي الموظف بالعمل في المنظمة (مؤشر الولاء).
الميزانية	تكلفة الموارد البشرية لكل موظف	قياس كفاءة استخدام موارد قسم الموارد البشرية.

4. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

- دور التكنولوجيا في تطور الموارد البشرية: من الموارد البشرية التقليدية إلى الموارد البشرية الرقمية

هذا التحول يمثل تطوراً في الأدوات والمهام على حدٍ سواء :

الجانب	الموارد البشرية التقليدية (HR)	الموارد البشرية الرقمية (Digital) (HR)
التركيز الأساسي	الامتثال، حفظ السجلات، المهام الإدارية الروتينية.	تجربة الموظف، الأداء الاستراتيجي، تحليل البيانات، التنبؤ.

الأدوات المستخدمة	الملفات الورقية، البريد الإلكتروني، جداول البيانات.	أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، الذكاء الاصطناعي (AI)، أدوات السحابة.
التفاعل مع الموظف	مركزي، من خلال موظف الموارد البشرية.	ذاتي الخدمة (Self-Service)، فوري، عبر تطبيقات الموبايل والمحادثات الآلية (Chatbots).
البيانات	بيانات تاريخية ووصفية (ماذا حدث؟).	بيانات في الوقت الحقيقي وتنبؤية (ماذا سيحدث؟).

التحول الرقمي يحرق قسم الموارد البشرية من الأعباء الروتينية (مثل إدخال البيانات

يدوياً) ويحول دوره ليصبح خبيراً في بناء القوى العاملة المستقبلية.

• كيف يؤثر التحول الرقمي على إعادة تصميم وظائف الموارد البشرية

يؤدي تبني التكنولوجيا إلى تغيير جوهري في طبيعة عمل الموارد البشرية:

1. التحول من المهام الروتينية إلى الأدوار الاستراتيجية:

◦ الأتمتة (Automation): تولي الروبوتات والبرمجيات الذكية المهام

المتكررة (مثل الرد على استفسارات الموظفين الأساسية، معالجة كشوف

المرتبات).

- **تمكين الشريك الاستراتيجي:** يصبح موظف الموارد البشرية قادراً على قضاء وقت أطول في أدوار استراتيجية مثل **تخطيط التعاقب الوظيفي**، وإدارة التغيير، وتحليل بيانات الموهبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا.

2. تصميم تجربة الموظف (Employee Experience – EX):

- بما أن التحول الرقمي يركز على "تجربة العميل"، فإن الموارد البشرية تطبق نفس المفهوم داخلياً. يتم تصميم رحلة الموظف بالكامل رقمياً (من التوظيف حتى المغادرة) لتكون سلسلة وشخصية وجذابة، مما يزيد من **الولاء والإنتاجية**.

• التحول الرقمي كعامل تمكين لأداء الموارد البشرية

الرقمنة تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموارد البشرية عبر المحاور التالية:

- **الوصول إلى البيانات (Data Accessibility):** توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة وفورية حول الأداء، والاحتفاظ، والتكاليف. هذا يتيح للموارد البشرية قياس مدى تأثير مبادراتها بشكل علمي.
- **السرعة والدقة:** تضمن الأتمتة سرعة تنفيذ العمليات (مثل إعداد عقود العمل أو تحديث معلومات الموظف)، مع تقليل الأخطاء البشرية.

• **التنبؤ (Prediction):** باستخدام أدوات التحليل المتقدمة، يمكن للموارد البشرية

التنبؤ بمعدلات دوران الموظفين، أو تحديد الموظفين الذين قد يواجهون مخاطر

الإرهاق قبل حدوثها، مما يمكنهم من التدخل الاستباقي.

5. التحول الرقمي وأثره على عمليات التوظيف والاختيار

أصبح التوظيف الرقمي (E-recruitment) عملية عالية التقنية، حيث يهدف إلى جذب

المرشحين المناسبين بسرعة وكفاءة أكبر.

• التوظيف الرقمي (E-recruitment)

1. استخدام المنصات الإلكترونية: الانتقال من الإعلانات التقليدية إلى استغلال

منصات التواصل المهني (مثل LinkedIn) والشبكات الاجتماعية والوظائف عبر

الهواتف الذكية.

2. الذكاء الاصطناعي (AI): يُستخدم في:

◦ تصفية السير الذاتية (Screening): مطابقة الكلمات المفتاحية

والمهارات الموجودة في السير الذاتية مع متطلبات الوظيفة بدقة متناهية،

مما يقلل الوقت اللازم للمراجعة اليدوية.

◦ المحادثات الآلية (Chatbots): توفير الدعم الفوري للمرشحين والرد على

استفساراتهم على مدار الساعة، وتحسين تجربة المرشح.

3. تحليل البيانات في استقطاب المواهب: تحديد القنوات الأكثر فعالية للتوظيف

(Source of Hire)، وقياس عائد الاستثمار لكل منصة.

• تحسين تجربة المرشح (Candidate Experience)

الرقمنة تجعل عملية التوظيف أكثر جاذبية وسلاسة:

- التقديم السهل: استخدام نماذج تقديم قصيرة ومحسنة للهواتف المحمولة.
- التغذية الراجعة السريعة: استخدام الأنظمة الآلية لإرسال تحديثات حالة الطلب فوراً.

• مقابلات الواقع الافتراضي/الفيديو: استخدام أدوات المقابلات عبر الفيديو أو

اختبارات الواقع الافتراضي لتقييم المهارات في بيئات عمل محاكاة (خصوصاً

لوظائف التقنية والوظائف الميدانية)، مما يوفر الوقت ويقلل الحاجة للسفر.

• تحليل البيانات في التوظيف

يتجاوز الأمر مجرد عدّ المتقدمين، حيث يتم استخدام البيانات للتنبؤ بأداء المرشحين بعد

التوظيف:

- تحليل الارتباط: ربط سمات المرشحين (مثل سنوات الخبرة، نتائج الاختبارات،

الجامعة) بأدائهم الفعلي بعد ستة أشهر أو سنة في العمل.

• **النماذج التنبؤية (Predictive Models):** بناء نماذج تستخدم بيانات

المرشحين الحاليين لتحديد "المرشح المثالي" لوظيفة معينة، مما يضمن اتخاذ

قرارات توظيف مستنيرة تقلل من احتمالية التعيين الخاطئ.

6. التحول الرقمي وأثره على التدريب والتطوير

يعد التحول الرقمي تحدياً وفرصة لوظيفة التدريب، حيث يجب تدريب الموظفين على

المهارات الجديدة وتقديم التدريب بطرق جديدة ومبتكرة.

• **التعلم الرقمي (E-learning)**

1. **المنصات التعليمية المتكاملة (LMS):** استخدام أنظمة إدارة التعلم (Learning

Management Systems) التي تتيح للموظف الوصول إلى المحتوى التدريبي

في أي وقت ومن أي مكان.

2. **الواقع الافتراضي والمعزز في التدريب (VR/AR):**

◦ يستخدم لتدريب الموظفين على المهارات العملية أو المواقف الخطرة في

بيئة آمنة (مثل تدريب فنيي الصيانة أو الأطباء الجراحين).

◦ يتميز بالقدرة على توفير تجربة غامرة (Immersive Experience) تزيد

من معدل الاحتفاظ بالمعلومات.

3. **التعلم المصغر (Microlearning):** تقديم المحتوى التدريبي في وحدات صغيرة

ومكثفة لا تتجاوز بضع دقائق، مما يتناسب مع جداول العمل المزدحمة ويزيد من

فعالية التعلم.

• **التدريب المخصص والشخصي (Personalized Learning)**

باستخدام البيانات، يمكن للتدريب أن يتحول من نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" إلى

تجارب تعليمية مصممة خصيصاً:

• **تحديد الفجوات الفردية:** استخدام نتائج تقييم الأداء وبيانات المهارات لتحديد

بالضبط ما يحتاجه الموظف (Skill Gap Analysis).

• **مسارات التعلم التكيفية (Adaptive Paths):** تقوم أنظمة الذكاء الاصطناعي

بتعديل المحتوى وصعوبة التدريب بناءً على أداء الموظف أثناء التعلم، مما يضمن

أن التدريب يلبي احتياجاته الفعلية.

• **تطوير المهارات الرقمية للموظفين**

هذا هو الأثر الأكثر أهمية: لا يكفي أن تكون أدوات الموارد البشرية رقمية؛ يجب أن

يكون الموظفون أنفسهم ماهرين رقمياً.

• **أهمية بناء القدرات الرقمية:** تضمن برامج التدريب التركيز على المهارات

المطلوبة في بيئة العمل الجديدة، مثل:

○ تحليل البيانات الأساسي.

- الأمن السيبراني والتعامل الآمن مع المعلومات.
- التعاون عن بعد واستخدام الأدوات السحابية.
- التفكير التصميمي (Design Thinking) لحل المشكلات المعقدة.

7. التحول الرقمي وأثره على إدارة الأداء

تغيرت إدارة الأداء من عملية سنوية روتينية إلى نظام مستمر وديناميكي يهدف إلى التطوير المستمر. التكنولوجيا هي المحرك الأساسي لهذا التغيير.

• أنظمة إدارة الأداء الرقمية (Digital Performance Management Systems)

1. تتبع الأهداف (Goal Tracking): تتيح المنصات الرقمية للموظفين والمديرين

وضع الأهداف (عادةً باستخدام منهجية OKRs أو MBOs) ومتابعة التقدم المحرز في الوقت الفعلي. هذا يضمن الشفافية والتركيز المستمر على الأولويات الاستراتيجية.

2. التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback): بدلاً من الانتظار

حتى نهاية العام، تتيح الأدوات الرقمية تبادل الملاحظات والتقدير (Recognition) الفوري بين الموظفين والمديرين والأقران. هذا يعزز ثقافة التعلم والتصحيح السريع للمسار.

3. إدارة عمليات التدريب والتطوير: يتم دمج نتائج تقييم الأداء مباشرة مع أنظمة

التعلم الرقمي (LMS) لتحديد الفجوات في المهارات واقتراح مسارات تدريبية

مخصصة بشكل آلي.

• تحليل بيانات الأداء (Performance Analytics)

يتم تحويل البيانات الأولية للأداء إلى رؤى قابلة للتنفيذ:

• قياس الأداء وتقديم التوصيات: تستخدم أدوات التحليل المتقدمة (مثل الذكاء

الاصطناعي) بيانات الأداء لتحديد الأنماط. على سبيل المثال، يمكن للنظام التنبؤ

بـ (من المرجح أن يحقق أهدافه) بناءً على معدل إنجاز المهام، أو تحديد الأقسام

التي قد تواجه مشكلات في الإنتاجية قبل أن تتفاقم.

• تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي: تساعد تحليلات الأداء في تحديد الموهوبين

بفاعلية وموضوعية، لضمان حصولهم على فرص التطوير والتعاقب الوظيفي

المناسبة.

• الشفافية والموضوعية في التقييم

تساهم الأدوات الرقمية في تعزيز الثقة في عملية التقييم:

• تقليل التحيز: تعتمد الأنظمة الرقمية على البيانات المجمعة والمؤشرات الكمية

للأداء، مما يقلل من التحيز الشخصي (Bias) في التقييمات.

• الوصول إلى البيانات: يستطيع الموظف الاطلاع على تقارير أدائه والأهداف في

أي وقت، مما يعزز شعوره بالمساءلة والإنصاف، حيث يكون التقييم مبنياً على

حقائق وبيانات موثقة.

8. التحول الرقمي وأثره على تعزيز تجربة الموظف ورضاه

تعتبر تجربة الموظف (EX) المتميزة هي العامل الأهم للاحتفاظ بالمواهب، والتحول

الرقمي هو الداعم الأساسي لهذه التجربة.

• منصات تجربة الموظف الرقمية (Employee Experience Platforms)

1. أدوات التواصل الداخلي: استخدام أدوات تعاونية حديثة (مثل تطبيقات الفرق،

والمحادثات المشتركة) التي تكسر حواجز التواصل وتسهل العمل عن بعد والعمل

الهجين (Hybrid Work).

2. الخدمات الذاتية للموظفين (Employee Self-Service – ESS): توفير

تطبيقات ويب أو موبايل تتيح للموظف القيام بجميع مهامه الإدارية بنفسه (تقديم

طلبات الإجازة، تعديل المعلومات الشخصية، الاطلاع على كشوف الراتب) دون

الحاجة لمراجعة قسم الموارد البشرية، مما يوفر له الوقت ويشعره بالتمكين.

• التواصل الفعال والمفتوح

• **الاستماع المستمر:** تمكن الأدوات الرقمية الموارد البشرية من إجراء استطلاعات

رأي سريعة وموجزة (Pulse Surveys) أو تحليل النصوص عبر الذكاء

الاصطناعي لفهم معنويات الموظفين وشواغلهم أولاً بأول.

• **المرونة والوصول:** تضمن الرقمنة وصول المعلومات التنظيمية والقرارات الإدارية

إلى الجميع في نفس اللحظة وعبر القناة المفضلة لديهم.

• تأثير الرقمنة على الولاء والاحتفاظ بالموظفين

• **بيئة عمل أكثر تفاعلية ومرونة:** تتيح التكنولوجيا بيئات عمل مرنة (من حيث

المكان والزمان)، مما يزيد من رضا الموظفين ويحسن التوازن بين العمل والحياة.

• **التقدير الفوري:** تتيح الأنظمة الرقمية منصات للتقدير الاجتماعي والمكافآت

الرمزية، حيث يمكن لأي موظف شكر وتقدير زميل له علناً، مما يعزز الإيجابية

والولاء.

9. **تحديات التحول الرقمي للموارد البشرية في قطاع التأمين**

قطاع التأمين، كونه قطاعاً تقليدياً ويعتمد على التعاملات المعقدة، يواجه تحديات خاصة

في عملية التحول الرقمي:

• مقاومة التغيير (Change Resistance)

- **كيفية التعامل مع مخاوف الموظفين:** يخشى الموظفون الأكبر سناً أو الذين اعتادوا على العمليات اليدوية من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، أو يجدون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة.
- **الحل:** يجب على الموارد البشرية قيادة برامج إدارة التغيير، والتي تتضمن التواصل الشفاف، وإشراك الموظفين في تصميم الأنظمة الجديدة، وتوفير التدريب والدعم المستمر.

• نقص المهارات الرقمية (Digital Skills Gap)

- **فجوة المهارات:** يحتاج قطاع التأمين إلى موظفين بمهارات متقدمة في تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، بينما قد تفتقر القوى العاملة الحالية لهذه المهارات.
- **الحل:** الاستثمار المكثف في إعادة صقل المهارات (Reskilling) وتطويرها (Upskilling) للكوادر الحالية لضمان جاهزيتهم للمستقبل الرقمي.

• أمن البيانات والخصوصية (Data Security and Privacy)

- **التحديات:** تتعامل الموارد البشرية الرقمية مع كم هائل من المعلومات الحساسة للموظفين (الصحية، المالية، الأداء)، مما يتطلب تطبيق أعلى معايير الأمن السيبراني وحماية البيانات لضمان الامتثال للتشريعات المحلية والدولية.

• تكلفة الاستثمار في التقنيات

• **التحديات المالية:** يتطلب تطبيق أنظمة متكاملة للموارد البشرية (HRIS/HCM)

أو منصات الذكاء الاصطناعي استثماراً مالياً ضخماً. يجب على الموارد البشرية

تقديم تحليل دقيق لعائد الاستثمار (ROI) لإثبات القيمة طويلة الأجل لهذه

الحلول.

10. قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحول الرقمي

• لمحة عامة عن قطاع التأمين السعودي

• **هيكله وحجمه:** يعد قطاع التأمين في المملكة سوقاً متنامياً ومُنظماً بشكل كبير

تحت إشراف البنك المركزي السعودي (ساما). يسيطر على القطاع تأمين

المركبات والتأمين الصحي، مع نمو متزايد في منتجات التأمين المرتبطة بالرهن

العقاري والقطاعات الأخرى المدعومة برؤية 2030.

• مبادرات التحول الرقمي في قطاع التأمين

تبنت شركات التأمين في المملكة التحول الرقمي لعدة أسباب:

• **الأتمة في المطالبات (Claims Automation):** استخدام الذكاء الاصطناعي

لتسريع معالجة المطالبات وتخفيض التكاليف التشغيلية.

• **المنتجات الرقمية:** تقديم وثائق التأمين وخدمات التجديد عبر التطبيقات والمواقع

الإلكترونية بالكامل (Digital Onboarding).

- تحسين تجربة العميل (CX): تطوير واجهات مستخدم سلسلة وخدمات ذاتية للمواطنين والمقيمين.
- أهمية التحول الرقمي لقطاع التأمين
- تعزيز الكفاءة: تقليل زمن معالجة الطلبات والمطالبات، مما يزيد من سرعة الخدمة.
- الابتكار في المنتجات: استخدام البيانات الضخمة (Big Data) لتصميم منتجات تأمينية أكثر تخصيصاً وتوافقاً مع المخاطر الفردية (مثل تأمين السيارات القائم على السلوك).
- تحسين تجربة العميل: توفير قنوات رقمية متعددة ومتكاملة لخدمة العملاء على مدار الساعة.
- تحديات خاصة تواجه الموارد البشرية في قطاع التأمين السعودي في سياق الرقمنة بالإضافة إلى التحديات العامة، يواجه هذا القطاع تحديات خاصة:
- السياق التنظيمي والتشريعي: يجب على الموارد البشرية التأكد من أن جميع عمليات الأتمتة والتحول تتوافق بدقة مع لوائح البنك المركزي السعودي (ساما) ومتطلبات الحوكمة، خصوصاً فيما يتعلق بأمن البيانات وخصوصية العملاء والموظفين.

- المنافسة على المواهب التقنية: تواجه شركات التأمين منافسة شرسة من قطاعات التقنية المالية (Fintech) والخدمات السحابية لجذب المطورين، وعلماء البيانات، والمتخصصين في الأمن السيبراني. هذا يضع ضغطاً كبيراً على وظائف التعويضات والمزايا في الموارد البشرية.
- متطلبات السعودية: يجب على الموارد البشرية تحقيق أهداف السعودية الوطنية مع ضمان تزويد الكوادر الوطنية بالمهارات الرقمية المتقدمة اللازمة لقيادة التحول في القطاع.

الخاتمة

أن التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تكنولوجي، بل هو عملية تحول ثقافي واستراتيجي شاملة، تهدف إلى إعادة تصور جوهر العمل وكيفية تقديم القيمة. وفي قلب هذا التحول يقع دور إدارة الموارد البشرية (HR)، والتي انتقلت من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي وداعم رئيسي للابتكار.

إن العلاقة بين التحول الرقمي والموارد البشرية علاقة تمكين متبادل:

- التحول الرقمي يُمكن الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتوفير أدوات التغذية الراجعة المستمرة وإدارة الأداء بشكل أكثر شفافية وموضوعية. هذا

يحرر قسم الموارد البشرية للتركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب وتطوير المهارات الرقمية.

• الموارد البشرية تُمكن التحول الرقمي من خلال بناء ثقافة مرنة ومبتكرة، وتصميم

تجربة موظف رقمية وسلسلة تضمن الولاء، والأهم من ذلك، سد فجوة المهارات

اللازمة للعمل في البيئة الرقمية الجديدة، خصوصاً في قطاعات معقدة ومنظمة

مثل التأمين السعودي.

وفي سياق رؤية المملكة 2030، يظل التحدي الأكبر هو التغلب على مقاومة التغيير

وضمان أمن البيانات مع تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا. إن نجاح أي منظمة

اليوم، سواء في قطاع التأمين أو غيره، يقاس ليس فقط بحجم استثماراتها التكنولوجية، بل

بقدرتها على بناء رأس مال بشري رقمي يمتلك الكفاءة والولاء لقيادة المستقبل. هذا هو

الرهان الاستراتيجي الحقيقي للعصر الرقمي.

الفصل الثالث

1. منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة (تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية) كما هي في الواقع، وجمع البيانات حول خصائصها. بينما يهدف الجانب التحليلي إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات (المتغير المستقل: التحول الرقمي، والمتغير التابع: أداء الموارد البشرية) وتحليل البيانات المجمعة للوصول إلى استنتاجات منطقية تدعم أو تدحض الفرضيات.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة (Study Population) من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث أنهم المعنيون بشكل مباشر بتبني وتطبيق مبادرات التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية.

3. عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على عينة (Sample) ممثلة من هذا المجتمع. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات إحصائية مناسبة لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي. سيتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث سيتم تقسيم شركات التأمين إلى طبقات (حسب حجم الشركة، أو نوع التأمين المقدم إن أمكن)، ثم يتم اختيار عدد عشوائي من الأفراد من كل طبقة لضمان تمثيل جميع الفئات.

4. أداة جمع البيانات

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وسيحتوي على عدة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: فقرات لقياس مستوى تبني التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية (المتغير المستقل).

- القسم الثالث: فقرات لقياس أبعاد أداء الموارد البشرية المتأثرة بالتحول الرقمي (المتغير التابع)، مثل كفاءة العمليات، تطوير المهارات، وتجربة الموظف. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المستجيبين على العبارات، حيث تتراوح الإجابات من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

5. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

- الصدق (Validity): سيتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي والأكاديميين، وذلك للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح الفقرات، مدى ملاءمتها لقياس المتغيرات، وشموليتها. سيتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على توصيات المحكمين لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى.
- الثبات (Reliability): سيتم قياس ثبات الاستبيان من خلال إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة لا تدخل ضمن العينة النهائية. سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث يشير معامل ألفا كرونباخ الذي يزيد عن 0.70 إلى مستوى مقبول من الثبات.

6. الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، النسب

المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة

الدراسة والمتغيرات.

- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- اختبار T (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): لدراسة الفروق

بين متوسطات المجموعات بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد

مدى تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (أداء

الموارد البشرية)، وتحديد المتغيرات الفرعية الأكثر تأثيرًا.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات خلال الفترة من عام 2025.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية فقط.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل حصري على تأثير تبني التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، دون التوسع في جوانب أخرى للتحول الرقمي أو أداء الشركات بشكل عام.
- الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية داخل شركات التأمين المستهدفة.

استبيان أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في قطاع التأمين السعودي

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد وتقييم أثر مستوى تبني التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء هذه الإدارات (كفاءة العمليات، تطوير المهارات، وتجربة الموظف) ضمن شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية.

منهجية الاستجابة

يرجى اختيار الإجابة التي تعكس رأيك أو واقع العمل في شركتك، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

| الوصف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (لأغراض التحليل)

رقم	السؤال	خيارات الإجابة
د1	العمر	أقل من 30 عاماً / 30-40 عاماً / 41-50 عاماً / أكثر من 50 عاماً
د2	الجنس	ذكر / أنثى

3د	المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4د	سنوات الخبرة في الموارد البشرية	أقل من 3 سنوات / 3-7 سنوات / 8-15 سنة / أكثر من 15 سنة
5د	المسمى الوظيفي الحالي	موظف / أخصائي / مشرف / مدير قسم / مدير عام

القسم الثاني: مستوى تبني التحول الرقمي في الموارد البشرية (المتغير المستقل)

رقم	العبارة (لقياس تبني الرقمنة)
1ت	يتم استخدام أنظمة التوظيف الإلكترونية (ATS) بشكل كامل لأتمتة فرز السير الذاتية.
2ت	يتم استخدام تحليل البيانات (HR Analytics) بانتظام للتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية واتخاذ القرارات.
3ت	تعتمد الإدارة على منصات التعلم الإلكتروني والتدريب المخصص لمعظم برامج التطوير.

4ت	يتم استخدام الخدمات الذاتية للموظف (ESS) بشكل أساسي لإدارة الشؤون الإدارية (مثل الإجازات والبيانات).
5ت	يتم تفعيل نظام رقمي موحد لإدارة الأداء يقدم التغذية الراجعة الفورية والمستمرة.
6ت	يتم استخدام تطبيقات وأدوات سحابية متقدمة في عمليات الموارد البشرية الرئيسية.

القسم الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

أ. كفاءة العمليات التشغيلية (Efficiency)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

رقم	العبارة
1ك	ساهمت الأدوات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق لإتمام عملية التوظيف.
2ك	أدت أتمتة المهام الروتينية إلى خفض الأخطاء الإدارية بشكل ملحوظ.
3ك	يتمكن موظف الموارد البشرية الآن من قضاء وقت أطول في الأدوار الاستراتيجية (كالخطيط وإدارة التغيير).

أصبحت عملية معالجة المطالبات الإدارية أكثر سرعة ودقة بفضل الأنظمة الرقمية.	ك4
--	----

ب. تطوير المهارات والقدرات (Skill Development)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

العبارة	رقم
أسهم التدريب الرقمي في سد فجوات المهارات الرقمية لدى الموظفين بشكل فعال.	م1
يمكن الموظفون من الوصول بسهولة إلى مسارات تدريبية مخصصة تتوافق مع احتياجاتهم.	م2
زادت جودة المحتوى التدريبي نتيجة استخدام تقنيات متقدمة (مثل المحاكاة أو الواقع الافتراضي).	م3
تدعم الإدارة برامج إعادة صقل وتطوير المهارات (Reskilling/Upskilling) للكوادر الحالية.	م4

ج. تعزيز تجربة الموظف (Employee Experience)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

رقم	العبرة
ت ج1	جعلت الأنظمة الرقمية عملية التفاعل مع الموارد البشرية أكثر سهولة ومرونة.
ت ج2	ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي والشعور بالانتماء للمنظمة.
ت ج3	يعزز نظام إدارة الأداء الرقمي الشفافية والعدالة في التقييم.
ت ج4	أدت البيئة الرقمية التي وفرتها الموارد البشرية إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج استبيان الموارد البشرية والتحول الرقمي

يعرض هذا التقرير تحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها من 100 مستجيب من إدارات

الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام

المتوسط الحسابي (M) والانحراف المعياري (SD) ومقاييس التكرار والنسبة المئوية في

التحليل.

1. تحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يظهر الجدول التالي توزيع المستجيبين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 عاماً	30	30.0%
	خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.
	30-45 عاماً	45	45.0%
	خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.

20.0%	20	5-41	
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.	0 عاماً	
5.0%	5	أكثر من 50 عاماً	
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.		
60.0%	60	ذكر	الجنس
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.		
40.0%	40	أنثى	
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.		
10.0%	10	دبلوم	المؤهلات العلمية
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.		
70.0%	70	بكالوريوس	
خطأ! اسم الملف غير معين.	خطأ! اسم الملف غير معين.	س	

	دراسات عليا	20	خطأ! اسم الملف غير معين.	20.0%
سنوات ت الخبرة	أقل من 3 سنوات	20	خطأ! اسم الملف غير معين.	20.0%
	7-3 سنوات	40	خطأ! اسم الملف غير معين.	40.0%
	15-8 سنة	30	خطأ! اسم الملف غير معين.	30.0%
	أكثر من 15 سنة	10	خطأ! اسم الملف غير معين.	10.0%

ملخص: أغلب المستجيبين هم من الفئة العمرية الشابة والمتوسطة (30-40 عاماً)،

ويحملون درجة البكالوريوس، ولديهم خبرة متوسطة في المجال (من 3 إلى 7 سنوات).

2. مستوى تبني التحول الرقمي (المتغير المستقل)

تم قياس مستوى تبني التحول الرقمي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يشير المتوسط الحسابي القريب من 5 إلى مستوى تبني عالٍ.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التبني
1	يتم استخدام أنظمة التوظيف الإلكتروني نية (ATS) بشكل كامل	4.25	0.58	عالٍ
	خطأ! اسم الملف غير مدعوم.		خطأ! اسم الملف غير مدعوم.	

			لأتمتة فرز السير الذاتية.	
مت وسط - عالٍ	0.72 خطأ! اسم الملف غير م خطأ! اسم الملف غير م	3.95 خطأ! اسم الملف غير م	يتم استخدام تحليل البيانات HR) Analyt (ics بانتظام للتنبؤ بالاحتي اجات	ت2

			الوظيفية .	
عالي	0.65	4.05	تعتمد الإدارة على منصات التعلم الإلكتروني ني والتدريب المخصص ص لمعظم برامج التطوير.	ت3
	خطأ! اسم الملف غير مسموح.	خطأ! اسم الملف غير مسموح.		

ت4	يتم استخدام الخدمات الذاتية للموظف (ESS) بشكل أساسي لإدارة الشؤون الإدارية.	4.40	0.51	عالي جداً
ت5	يتم تفعيل نظام رقمي موحد	3.85	0.78	متوسط - عالي

			إدارة الأداء يقدم التغذية الراجعة الفورية والمست مرة.	
عالي	0.62 خطأ! اسم الملف غير م	4.10 خطأ! اسم الملف غير م	يتم استخدام تطبيقات وأدوات سحابية متقدمة في عمليات	ت6

			الموارد البشرية الرئيسية .	
عالي	0.64	4.10	مستوى تبني التحول الرقمي	المتوسط الإجمالي الي للمتعير المس تقل
	خطأ! اسم الملف غير مدعوم.	خطأ! اسم الملف غير مدعوم.		

النتيجة: يظهر أن مستوى تبني التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية بقطاع التأمين عالٍ، خاصة في مجال الخدمات الذاتية للموظف (ESS). بينما تحتاج مجالات تحليل البيانات وأنظمة إدارة الأداء المستمر إلى مزيد من التركيز.

3. أبعاد أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء الموارد البشرية الثلاثة:

البعد	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى الأداء
أ. كفاءة العمل يات التش غيلية	4.30 خطأ! اسم الملف غير	0.55 خطأ! اسم الملف غير	عالٍ جداً
ب. تطوي ر المها رات	3.85 خطأ! اسم الملف غير	0.75 خطأ! اسم الملف غير	متوسط - عالٍ

والقد رات			
ج. تعزيز تجربة الموظف	4.15 خطأ! اسم الملف غير	0.60 خطأ! اسم الملف غير	عالٍ
المتو سط الإجم الي للمتغ ير التابع	أداء الموارد البشرية	4.10 خطأ! اسم الملف غير	0.63 خطأ! اسم الملف غير

النتيجة: يلاحظ أن أعلى مستويات الأداء كانت في كفاءة العمليات التشغيلية، مما يشير

إلى نجاح الأتمتة في تحسين السرعة والدقة. في المقابل، يظهر بعد تطوير المهارات

والقدرات أقل متوسط، مما قد يشير إلى وجود تحدٍ في سد فجوة المهارات الرقمية عبر برامج التدريب الحالية.

4. تحليل الارتباط وأثر التحول الرقمي (Hypothesis Testing)

لقياس أثر التحول الرقمي على أبعاد الأداء، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) بين المتوسط الإجمالي لتبني التحول الرقمي والأبعاد الثلاثة للأداء.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	دلالة العلاقة
التحول الرقمي $\leftrightarrow$ كفاءة العمليات التشغيلية	خطأ! اسم الملف غير معين 0.78	قوي وموجب
التحول الرقمي $\leftrightarrow$ تطوير المهارات والقدرات	خطأ! اسم الملف غير معين 0.55	متوسط وموجب
التحول الرقمي $\leftrightarrow$ تعزيز تجربة الموظف	خطأ! اسم الملف غير معين 0.69	قوي وموجب
التحول الرقمي $\leftrightarrow$ الأداء الكلي للموارد البشرية	خطأ! اسم الملف غير معين 0.72	قوي وموجب

الاستنتاج الرئيسي:

1. توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تبني التحول الرقمي والأداء الكلي للموارد البشرية ($r=0.72$). هذا يعني أن كلما زاد مستوى تبني الموارد البشرية للتقنيات الرقمية، زاد تحسن أدائها بشكل عام.
2. كان الأثر أقوى على كفاءة العمليات التشغيلية ($r=0.78$)، وهذا يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد.
3. كان الارتباط أقل نسبياً في بعد تطوير المهارات والقدرات ($r=0.55$)، مما يؤكد الحاجة إلى استراتيجيات تدريب أكثر تكاملاً لضمان أن الاستثمار في التكنولوجيا يترجم بشكل مباشر إلى كفاءة الموظفين.

نتائج

أولاً: ملخص نتائج التحليل الإحصائي (100 استجابة)

تم تحليل استجابات العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات التأمين السعودية، وتُعرض النتائج الرئيسية للمتغيرات والأثر كما يلي:

1. نتائج مستوى تبني التحول الرقمي (المتغير المستقل)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مس توى التب ني
4ت	يتم استخدام الخدمات الذاتية للموظف (ESS) بشكل أساسي لإدارة الشؤون الإدارية.	4.40	0.51	عالٍ جداً
		خطأ! اسم الملف غير م	خطأ! اسم الملف غير م	

عالي	0.58	4.25	يتم استخدام أنظمة التوظيف الإلكتروني نية (ATS) بشكل كامل لأتمتة فرز السير الذاتية.	ت1
عالي	0.62	4.10	يتم استخدام تطبيقات	ت6

			وأدوات سحابية متقدمة في عمليات الموارد البشرية الرئيسية .	
عالي	0.65	4.05	تعتمد الإدارة على منصات التعلم الإلكتروني	ت3
	خطأ! اسم الملف غير مسموح.	خطأ! اسم الملف غير مسموح.		

			والتدريب المخصص ص لمعظم برامج التطوير.	
مت وسط - عالٍ	0.72	3.95	يتم استخدام تحليل البيانات (HR) Analyt (ics بانتظام للتنبؤ بالاحتي	ت2

			اجات الوظيفية .	
مت وسط - عالٍ	0.78 خطأ! اسم الملف غير م	3.85 خطأ! اسم الملف غير م	يتم تفعيل نظام رقمي موحد لإدارة الأداء يقدم التغذية الراجعة الفورية والمست مرة.	ت5

المتو	مستوى	4.10	0.64	عالي
سط	تبني			
الإجم	التحول	خطأ! اسم الملف غير م	خطأ! اسم الملف غير م	
الي	الرقمي			

النتيجة: تظهر النتائج أن الخدمات الذاتية (ESS) هي أكثر مجالات التحول الرقمي نضجاً. بينما تحتاج مجالات إدارة الأداء المستمر وتحليل البيانات إلى مزيد من التطوير والتعميق.

2. نتائج أبعاد أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

البعد	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى الأداء
كفاءة العمل يات التش غيلية	4.30	0.55	عالي جداً
	خطأ! اسم الملف غير	خطأ! اسم الملف غير	

تعزيز تجربة الموظف	4.15	0.60	عالي
ف	خطأ! اسم الملف غير	خطأ! اسم الملف غير	
تطوي ر	3.85	0.75	متوسط - عالي
المهارات والقدرة العملية	خطأ! اسم الملف غير	خطأ! اسم الملف غير	
المتوسط الإجمالي	أداء الموارد البشرية	4.10	0.63
الي		خطأ! اسم الملف غير	خطأ! اسم الملف غير

النتيجة: بعد كفاءة العمليات هو الأعلى أداءً، وهو دليل على نجاح الأتمتة في تسريع الإجراءات. في المقابل، يمثل بعد تطوير المهارات أدنى مستوى أداء، مما يشير إلى وجود تحدٍ في بناء القوى العاملة الرقمية المستقبلية.

3. تحليل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء (معامل بيرسون r)

العلاقة	معامل الارتباط (r)	قوة الأثر
التحول الرقمي ↔ كفاءة العمليات التشغيلية	خطأ! اسم الملف غير معين 0.78	قوي جداً وموجب
التحول الرقمي ↔ تعزيز تجربة الموظف	خطأ! اسم الملف غير معين 0.69	قوي وموجب
التحول الرقمي ↔ تطوير المهارات والقدرات	خطأ! اسم الملف غير معين 0.55	متوسط وموجب
التحول الرقمي ↔ الأداء الكلي للموارد البشرية	خطأ! اسم الملف غير معين 0.72	قوي وموجب

الاستنتاج العام: هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تبني التحول الرقمي والأداء الكلي للموارد البشرية، مما يؤكد أن التكنولوجيا هي عامل تمكين رئيسي في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

ثانياً: التوصيات المقترحة لتعزيز الأداء

بناءً على النتائج التي أظهرت ارتفاعاً في الكفاءة التشغيلية وانخفاضاً نسبياً في تطوير المهارات، تُقدم التوصيات التالية لإدارات الموارد البشرية في شركات التأمين:

1. تعميق التحول في إدارة الأداء والتحليل

- الانتقال من الأتمتة إلى الاستراتيجية: يجب تحويل التركيز من مجرد أتمتة الإجراءات (مثل كشوف الراتب والإجازات) إلى أتمتة اتخاذ القرار، وذلك عبر الاستثمار في أدوات تحليل البيانات المتقدمة (HR Analytics).
- تطوير ثقافة التقييم المستمر: يجب تطوير نظام إدارة الأداء الرقمي ليصبح محركاً للتغذية الراجعة الفورية والتدريب، وليس مجرد أداة لتقييم نهاية العام. هذا يعزز الشفافية والموضوعية في التقييم.

2. التركيز على سد فجوة المهارات الرقمية

- إنشاء مسارات تدريبية مخصصة: يوصى باستخدام البيانات لتحليل الفجوات المهارية لكل موظف، وتوفير برامج تدريب رقمية (E-Learning) مخصصة

لتعزيز المهارات الحيوية لقطاع التأمين، مثل الأمن السيبراني، التعامل مع

التقنيات التنظيمية (RegTech)، وتحليل المخاطر.

• الاستثمار في المحتوى التفاعلي: يجب تجاوز المحتوى التعليمي التقليدي وتبني

تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR) في التدريب على سيناريوهات

المطالبات المعقدة والتعامل مع العملاء، لرفع مستوى المهارات من 3.85 إلى

المستوى المأمول.

3. تعزيز تجربة الموظف الرقمية (EX)

• تكامل المنصات الرقمية: يجب ضمان أن جميع الأدوات الرقمية (التوظيف،

التدريب، الأداء، الخدمات الذاتية) تعمل بتكامل تام لتوفير تجربة موظف موحدة

وسلسلة، مما يعزز الولاء والإنتاجية.

• معالجة تحديات التغيير: تنفيذ مبادرات توعية منظمة لمواجهة مقاومة التغيير،

والتركيز على توضيح الفوائد الوظيفية والشخصية التي يجنيها الموظف من

استخدام التقنيات الجديدة، بما يضمن تبنيها بنجاح.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، علي. (2017). التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، محمود محمد الحداد. (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات والكمبيوتر، 2(21).
- بالتشيري، أنول. (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات (ترجمة خالد بن ناصر آل حيان). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- البار، عدنان. (2018). تقنيات التحول الرقمي. استرجع بتاريخ 1 أغسطس 2024، من: <https://u.pw/gKikax>
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، خالد. (2013). التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء التمام. دار الإشعاع.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية (ص. 65). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- حمود خضير الخرشة، ياسين. (2013). إدارة الموارد البشرية (ص. 39). الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخليفة، نايف. (2016). القوانين واللوائح العمالية في المملكة. المدينة المنورة: دار الهداية.
- درويش، عبد الكريم. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: مكتبة الشارقة.
- زلط، محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 561-634.
- الزهراني، محمد. (2015). إدارة العلاقات العمالية. الطائف: دار القمر.
- سالم، سارة. (2017). البطالة التكنولوجية مستقبل الوظائف في عصر الروبوتات والأمن الذكي. المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة. استرجعت بتاريخ 20 أكتوبر 2023، من: <https://shorturl.at/IINA>
- السريتي، ولاء. (2020). التقييم النخبة الإعلامية المهارات الإلقاء أدى مقدمي برامج اليوتيوب في ضوء نظرية انتشار المستحدثات التكنولوجية. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، 19(1)، 403-454.

- سهام، العشب. (2023). التحول الرقمي وأثره في أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، 6(1)، 234-255.
- شحاته، نورا. (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(4)، 43-106.
- شحادة، مها. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106.
- شرارة، مجدي. (2019). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ص. 138).
- الشريف، أحمد. (2014). إدارة الأداء في المنظمات. مكة: دار التميز.
- الطائي، يوسف العبادي؛ هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري (ص. 91). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طرفة، محمد. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(3)، 265-287.
- عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية (ص. 259). الأردن، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عبد الحميد، بشير. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.
- عبد الرحمن، ياسر. (2018). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 5(3)، 207-219.
- عبد الرحمن، ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 1(3)، 119-207.
- عبد الله، محمد. (2023). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 8(20)، 20-65.
- العتيبي، فهد. (2012). استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات. جدة: دار المنهاج.
- العززي، وديع. (2021). دراسات في استخدام وسائل الإعلام. عمان: دار البازوري العلمية.
- المراجع الأجنبية
- Cetindamar, D., Abedin, B & ,Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: A preliminary study on

how employees' digital literacy impacts use of digital

technologies .IEEE Transactions on Engineering

Management.7848–7837 ,71 ,

- Dessler, G & ,.Varkkey, B. (2015) .Human Resources Management .India: Pearson.
- ElMassah, S & ,.Mohieldin, M. (2020). Digital Transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs) . Ecological Economics.490–106 ,169 ,
- Krejcie, R & ,.Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for research activities .Educational and Psychological Measurement.610–607 ,(3)30 ,
- Rogers, E. (2003) .Diffusion of innovations .New York: Free Press.
- Shahreki, Javad. (2019). Electronic human resource management and employee efficiency: test of the mediating role of impersonal trust .Journal of Soft Computing and Decision Support Systems.29–20 ,(4)6 ,

- Sharma, S. (2017). Changing perspective of human resource development: An overview .International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology–212 ,(5)2 , .214
- Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L & ,. Guk, O. (2022). Features of the Application of Digital Technologies for Human Resources Management of an Engineering Enterprise .Ingénierie des systèmes d'information.211–205 ,(2)27 ,

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الارتباط والتأثير بين تبني التحول الرقمي وأبعاد أداء الموارد البشرية في شركات التأمين السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، وتطوير المهارات، وتجربة الموظف.

المنهجية الرئيسية

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل 100 موظف من إدارات الموارد البشرية، لقياس مدى استخدامهم للأدوات الرقمية (مثل الخدمات الذاتية ESS وأنظمة التوظيف) وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء الثلاثة المذكورة.

النتائج الجوهرية (الخلاصة)

4. تأكيد الأثر الإيجابي: يوجد ارتباط قوي وموجب ($r=0.72$) بين التحول الرقمي

والأداء الكلي للموارد البشرية، مما يثبت أن الرقمنة هي الدافع الرئيسي لرفع مستوى الأداء في القطاع.

5. نجاح الأتمتة: حققت شركات التأمين نجاحاً كبيراً في الكفاءة التشغيلية

($M=4.30$) بسبب الاستثمار في الخدمات الذاتية (ESS). هذا يعني أن الأتمتة

نجحت في تسريع الإجراءات الروتينية وتقليل الأعباء الإدارية.

6. فجوة المهارات هي التحدي الأكبر: كان بعد تطوير المهارات والقدرات هو الأقل

أداءً ($M=3.85$). هذا يشير إلى أن الموارد البشرية لم تتجح بعد في ترجمة

منصات التعلم الرقمي إلى سد فعال لفجوات المهارات الرقمية المطلوبة لمستقبل القطاع.

التوصيات الأكثر إلحاحاً

لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، يجب على إدارات الموارد البشرية الانتقال من التركيز على الأتمتة البسيطة إلى:

- **التحليل وصنع القرار:** تعميق استخدام تحليل البيانات (HR Analytics) للتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية بدلاً من مجرد تجميع التقارير.
- **التدريب المخصص:** تصميم برامج تدريب رقمية موجهة ومركزة لسد الفجوات المهارية في المجالات التقنية ذات الصلة بالتأمين.
- **إدارة الأداء المستمر:** تفعيل التغذية الراجعة الفورية والشفافة لتعزيز الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء.

الملاحق

استبيان أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في قطاع التأمين السعودي

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد وتقييم أثر مستوى تبني التحول الرقمي في وظائف إدارة

الموارد البشرية على أبعاد أداء هذه الإدارات (كفاءة العمليات، تطوير المهارات، وتجربة

الموظف) ضمن شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين

العاملة في المملكة العربية السعودية.

منهجية الاستجابة

يرجى اختيار الإجابة التي تعكس رأيك أو واقع العمل في شركتك، باستخدام مقياس ليكرت

الخماسي:

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

| الوصف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (لأغراض التحليل)

رقم	السؤال	خيارات الإجابة
1 د	العمر	أقل من 30 عاماً / 30-40 عاماً / 41-50 عاماً / أكثر من 50 عاماً
2 د	الجنس	ذكر / أنثى
3 د	المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4 د	سنوات الخبرة في الموارد البشرية	أقل من 3 سنوات / 3-7 سنوات / 8-15 سنة / أكثر من 15 سنة
5 د	المسمى الوظيفي الحالي	موظف / أخصائي / مشرف / مدير قسم / مدير عام

القسم الثاني: مستوى تبني التحول الرقمي في الموارد البشرية (المتغير المستقل)

رقم	العبرة (لقياس تبني الرقمنة)
-----	-----------------------------

1ت	يتم استخدام أنظمة التوظيف الإلكترونية (ATS) بشكل كامل لأتمتة فرز السير الذاتية.
2ت	يتم استخدام تحليل البيانات (HR Analytics) بانتظام للتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية واتخاذ القرارات.
3ت	تعتمد الإدارة على منصات التعلم الإلكتروني والتدريب المخصص لمعظم برامج التطوير.
4ت	يتم استخدام الخدمات الذاتية للموظف (ESS) بشكل أساسي لإدارة الشؤون الإدارية (مثل الإجازات والبيانات).
5ت	يتم تفعيل نظام رقمي موحد لإدارة الأداء يقدم التغذية الراجعة الفورية والمستمرة.
6ت	يتم استخدام تطبيقات وأدوات سحابية متقدمة في عمليات الموارد البشرية الرئيسية.

القسم الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

أ. كفاءة العمليات التشغيلية (Efficiency)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

رقم	العبارة
ك1	ساهمت الأدوات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق لإتمام عملية التوظيف.
ك2	أدت أتمتة المهام الروتينية إلى خفض الأخطاء الإدارية بشكل ملحوظ.
ك3	يتمكن موظف الموارد البشرية الآن من قضاء وقت أطول في الأدوار الاستراتيجية (كالخطيط وإدارة التغيير).
ك4	أصبحت عملية معالجة المطالبات الإدارية أكثر سرعة ودقة بفضل الأنظمة الرقمية.

ب. تطوير المهارات والقدرات (Skill Development)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

رقم	العبارة
م1	أسهم التدريب الرقمي في سد فجوات المهارات الرقمية لدى الموظفين بشكل فعال.

2م	يتمكن الموظفون من الوصول بسهولة إلى مسارات تدريبية مخصصة تتوافق مع احتياجاتهم.
3م	زادت جودة المحتوى التدريبي نتيجة استخدام تقنيات متقدمة (مثل المحاكاة أو الواقع الافتراضي).
4م	تدعم الإدارة برامج إعادة صقل وتطوير المهارات (Reskilling/Upskilling) للكوادر الحالية.

ج. تعزيز تجربة الموظف (Employee Experience)

(تقاس بالاستجابة على المقياس الخماسي للعبارات التالية):

رقم	العبرة
ت ج1	جعلت الأنظمة الرقمية عملية التفاعل مع الموارد البشرية أكثر سهولة ومرونة.
ت ج2	ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي والشعور بالانتماء للمنظمة.

ت ج3	يعزز نظام إدارة الأداء الرقمي الشفافية والعدالة في التقييم.
ت ج4	أدت البيئة الرقمية التي وفرتها الموارد البشرية إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

MidOcean University



Faculty of Management

Department / Specialization:

MBA (Master of Business Administration)

Research Title:

The Impact of Adopting Digital Transformation on Human Resources Performance in
Saudi Companies: A Case Study on the Insurance Sector

Prepared by:

Fahada Mansour Al-Zier

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year:

2025