

بحث بعنوان

إدارة التغيير التنظيمي ودور الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

اعداد الطالبة / أماني محمد الرشيد

اشراف / د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي 2024م

الملخص:

يلعب التحول الرقمي دورا حاسما في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، من خلال استغلال قوة التكنولوجيا ، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة ، وتحقيق عمليات بدون أوراق، وتقليل الأخطاء البشرية ، وتوفير الوقت والجهد وتعزيز الأداء البيئي العام ، يجب على المؤسسات أن تتبنى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز استدامتها البيئية وتحقيق التفوق في هذا المجال، مع استمرار التطور التكنولوجي ، يجب على المؤسسات أن تكون علي إستعداد لاستغلال فرص التحول الرقمي وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لبناء مستقبل أكثر استدامة للعمليات البيئية ، هدف هذا البحث إلة دراسة دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض ويظهر هذا التأثير بقوة عن طريق الدور الذي يلعبه التحول الرقمي بشكل مباشر في تخفيض التكلفة وتجنب استخدام الورق وتقليل نسب الأخطاء البشرية وتوفير الوقت والجهد ، وهو ما ينصب بدرجة مباشرة على فعالية الأداء البيئي للمؤسسة التي تقوم برقمنة عمليات وأنشطة الموارد البشرية داخليها ، ومن أجل تحقيق ذلك بهدف تحقيق أغراض البحث لقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للبحث في جمع البيانات وتكون مجتمع البحث من كافة العمالية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض ، حيث تم تطبيق المقياس الكترونيا وتوصل البحث الى وجود تأثير التكنولوجيا والاتصالات الحديثة ، وأخيرا اوصي البحث الى ضرورة وحتمية مواكبات المؤسسات الي التطور التكنولوجي في عالم التحول الرقمي للموارد البشرية.

Abstract:

Digital transformation plays a critical role in promoting green human resource management practices. By harnessing the power of technology, organizations can reduce costs and increase efficiency, achieve paperless operations, reduce human errors, save time and effort and enhance overall environmental performance. Organizations must embrace digital transformation. In human resources management to enhance their environmental sustainability and achieve excellence in this field, as technological development continues, organizations must be prepared to exploit the opportunities of digital transformation and adopt green human resources management practices to build a more sustainable future for environmental operations. The goal of this research is to study the role of digital transformation. In improving the practices of employees at the Social Security Office in Riyadh, this effect is strongly evident through the role that digital transformation plays directly in reducing costs, avoiding the use of paper, reducing human error rates, and saving time and effort, which is directly focused on the effectiveness of the environmental performance of the institution that digitizes operations and activities.

Internal human resources, and in order to achieve this in order to achieve the purposes of the research, the questionnaire form was used as a tool for the research in collecting data, and the research community consisted of all workers in the Social Security Office in Riyadh, where the scale was applied electronically, and the research concluded that there was an effect of modern technology and communications. Finally, the research was recommended To the necessity and inevitability of institutions keeping pace with technological development in the world of digital transformation of human resources.

المقدمة:

أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما سبق في عالمنا اليوم، للتوجه نحو التحول الرقمي بالمنظمات الخاصة والعامة ويعود ذلك وبشكل أساسي الى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات المعلوماتية في كافة المستويات. إن المفهوم العام للتحول الرقمي هو الإجراءات العملية التي تنفذها المنظمة لتبني التقنية الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المنظمة خدماتها أو أعمالها. مستخدمة التقنيات الرقمية لإجراء تحولات إدارية وتنظيمية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء والأطراف المستفيدة من الخدمة. ومن أمثلة التحول الرقمي اعتماد المنظمات والمؤسسات على أنظمة ذات حلول رقمية، مثل تطبيقات الأجهزة المحمولة أو منصة التجارة الإلكترونية، وكذلك ترحيل الشركات من البنية الأساسية لأجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية. واستخدام القنوات المتطورة لتوفير المعلومات والبيانات والمصادر المفتوحة. وتوفير بوابات معلوماتية على شبكة الانترنت.

لكن يجب أن يُعلم أن تفعيل التحول الرقمي بالمنظمات لا يكتمل إلا بالموارد البشرية التي تعمل داخل هذه المؤسسات. فحول الرقمي للموارد البشرية ببساطة هو عملية تغيير عمليات الموارد البشرية التشغيلية ووظائفها لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات. ومصطلح الموارد البشرية هو مصطلح شامل للوظيفة التي تدير علاقات الموظفين ومزاياهم، فالتى لا يقتصر التحول الرقمي على التكنولوجيا فقط؛ بل يتعلق الأمر أيضا بكيفية أداء بالأشخاص لوظائفهم، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، وكيفية إدارتهم، ومن هنا فإن إخضاع مثل هذه المواضيع للدراسة يعد من الأهمية بمكان للاستفادة من ثمار التقنية، ولاجتتاب العوائق التي ربما تظهر أثناء عمليات التحول الرقمي، فهذه الدراسة تسلط الضوء على أثر التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية. فمن خلال الدراسة الميدانية نتطلع الى نتائج مهمة قد تمدنا بالبيانات والمعلومات التي نستطيع من خلالها صياغة وتقديم حلول عملية للإسهام في التحول الرقمي والاستفادة القصوى من فوائد هذا النظام.

مشكلة الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية التي تم الاطلاع عليها تم صياغة مشكلة الدراسة بهدف تقييم درجة توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكذلك مدى إدراك الإدارة لتبني تقنيات التحول الرقمي بالقطاع محل البحث ، وأثر تطبيقها على تحسين تلك الممارسات ، حيث أن الارتقاء بمستوى تلك الممارسات يحتاج إلى اهتمام الإدارة بشكل أكبر بطرق دعم وتنمية الأفراد من خلال التدريب والتطوير بالمعارف والمهارات والاتجاهات البيئية اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي والمؤسسي وذلك باستخدام تقنيات التحول الرقمي ، إنطلاقاً من هذه المؤشرات يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

(ما هو الدور الذي تلعبه تقنيات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

بالقطاع محل البحث ؟)

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما واقع تطبيق تقنيات التحول الرقمي بالقطاع محل الدراسة ؟
2. ما هي أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بالقطاع محل الدراسة ؟
3. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع محل الدراسة ؟
4. هل يوجد علاقة بين تقنيات التحول الرقمي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع

محل الدراسة؟

5. هل تؤثر تقنيات التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع محل

الدراسة ؟

ويعتبر التحول الرقمي تغييرا ثوريا في عالم الأعمال. فبالإضافة إلى التحول التقني على طبيعة وأداء المنظمات في ثقافة وعقلية المؤسسة ككل من قادة أصحاب قرار إلى جميع مستويات الموارد البشرية يستلزم أيضا تحولا وتعد الموارد البشرية شريكا رئيسيا في التحول الرقمي، حيث إنها مسؤولة عن تفعيل وتنظيم الجهود البشرية مع النظام التقني بالمنظمة، إذ لا مناص من أن يكون قسم الموارد البشرية جزءا من كل مبادرة للتحول الرقمي إذا ارادت المنظمة مواكبة التقدم السريع نحو الرقمنة والأهمية وذا قيمة عالية إلا أن تطبيق تلك التقنيات من دون تقييم مدى تكاملها مع أداء الموارد البشرية يعد أمرا غير منطقي في النظام التقني بالمؤسسة، إذ لا مناص من أن يكون قسم الموارد البشرية جزءا من كل مبادرة للتحول الرقمي إذا ارادت المنظمة مواكبة التقدم السريع نحو الرقمنة، إن تجربة تطبيق أحدث التقنيات الرقمية يعد أمرا بالغ الأهمية وذا قيمة عالية إلا أن تطبيق تلك التقنيات من دون تقييم مدى تكاملها مع أداء الموارد البشرية يعد أمرا غير منطقي إذا لم ننظر إلى النتائج الفعلية للتطبيق. لذا يجب أن يتم إجراء تقييم نقدي لتلك التجربة الرقمية لتحديد النجاحات (حماد وبركات، 2022) ويبدو أن الرقمنة هي التغيير والتحول الرئيسي الذي سيكون الأكثر تأثيرا على المهن والنشاطات والوظائف المستقبلية ومن بينها الموارد البشرية (مايكري وآخرون، 2020).

وفي اتجاه آخر إن تبني نظام التحول الرقمي يصحبه العديد من العوائق التي تعرقل عملية النجاح أو التطور داخل المؤسسات والشركات، منها المادية والفنية كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات بفئة الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة في فشل أو عدم كفاءة عملية التحول الرقمي، وكذلك المستوى المعرفي للتعامل مع التقنية والبرمجيات التي من خلالها يعمل النظام الرقمي تعد أحد العناصر الرئيسية لنجاح النظام كما تلعب العوامل البشرية دورا رئيسيا في العديد من الإخفاقات

الأمنية، وقد يكون ذلك نتيجة لقلة المعرفة والخبرة التقنية لديها (الشكروشي، 2013) ويظل التساؤل إذن في مدى الأثر الذي حمله التحول الرقمي في أداء الموا رد البشرية بالمنظمات .

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

أهمية الدراسة :

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى جانبين :

1- الجانب النظري : يشهد التحول الرقمي نموا وتطورا سريعا على مستوى العالم بصفة عامة

وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ن الا ان هناك بعض القصور في تطبيق التحول

الرقمي ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية :

- أهمية متغيرات الدراسة في وصف مواضيع إدارية متجددة وهامة في الفكر الإداري المعاصر وذلك نظراً لتأثيرها على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل.

- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تقنيات التحول الرقمية وعلاقته بالموارد البشرية وللمساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتقنيات التحول الرقمي وعلاقتها بتحسين ممارسات إدارة التنمية البشرية.

- التعرف علي أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

2- الجانب العملي: كونها تناولت أحد أهم القطاعات في المملكة العربية السعودية وهو قطاع

التنمية البشرية وما يلعبه هذه القطاع

الناظر اليوم إلى المنظمات الحديثة يرى التحول الكبير في تصميم الموارد البشرية نحو

التوجه الرقمي من خلال بناء أقسام موارد بشرية رقمية ، تعمل على توظيف أحدث التقنيات التي

يعمل عليها موظفون يتمتعون بالذكاء الرقمي، بالإضافة إلى استخدام علوم البيانات لتحليل البيانات واتخاذ القرارات ، فلا مجال للطرق التقليدية للمقاومة، لذا فإن اخضاع هذا الجانب للدراسة والبحث يعد من المواضيع الأساسية التي تحتل الأولوية من حيث الأهمية، كذلك يعد هذا الموضوع أحد المواضيع الحديثة التي تتجه نحوها المؤسسات لاسيما في ليبيا، وكذلك سعيا منا للرقى بمؤسساتنا حتى تكون بمصاف الدول المتقدمة. وإثراء البحث العلمي بالمستجدات العلمية الحديثة.

أهداف الدراسة:

- أ- الهدف الرئيس في هذا البحث هو التعرف على أثر التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.
- ب- الهدف الرئيس في هذا البحث هو التعرف على أثر التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.
- ج -التعرف على تأثير التحول الرقمي في أداء لموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

تساؤلات الدراسة:

- أ -هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض؟
- ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية و أداء الموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض؟
- ج- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية الرقمية و أداء الموارد البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض؟

فروض الدراسة :

H01 - الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الموارد

البشرية بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

وتنقسم الفرضية الأساسية الي فرضيتين فرعيتين.

H02 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الموارد البشرية بمكتب

الضمان الاجتماعي بالرياض.

H03 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ن البنية الرقمية وأداء الموارد البشرية بمكتب الضمان

الاجتماعي بالرياض.

الدراسات السابقة:

(دراسة مهدي، 2022) بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص. تركزت إشكالية البحث

في الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في المنظمات ذات الصلة الخدمية من خلال توضيح دور

هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن التحول

الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة

للتقاعد مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها

أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه

الوكالة وهذا ما بينته النتائج والتي أثبتت أن هناك تغيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

دراسة (السواط والحربي، 2022) بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.

تركزت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق ، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بالجامعة المدروسة، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بالجامعة ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية البالغ عددهم (599) عضواً ، وبعد تحليل البيانات خلصت النتائج إلى وجود إثر دال للتحول الرقمي في تحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، كما يوجد إثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب الدعم الفني، وزيادة تأهيل الأطراف العاملة في هذا المجال.

دراسة (المطرف، 2020) بعنوان التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات

العالمية والكوارث. وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وتم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من (100) عضو هيئة تدريس يعمل بالجامعات الحكومية وعدد (100) عضو هيئة تدريس يعمل في الجامعات الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، كما بينت النتائج بوجود فروق إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية .

دراسة (الشديد، 2021) بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.

تركز هدف الدراسة على التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء أداء لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع وتحليل (139) استمارة ، وبعد التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء

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

دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) بعنوان واقع التحول الرقمي في دولة عمان:

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتثقيف وتدريب الموارد البشرية وتكامل وجاهزية العاملين. كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم، وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي.

التعقيب الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظمها ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ويتضح أف الدراسات التي تناولت التحول الرقمي ؛ وذلك للوصول للفاعلية التنظيمية في مختمك القطاعات في مصر والدوئ العربية وفي ضوء الممارسات العالمية قليلة جدا؛ حيث ركزت الدراسات عمى بحث المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وأثرها في تمكين الموارد البشرية، وكانت أغلب التوصيات تتمثل في وجود العديد من الفرص لنمو التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات خلاى فترة انتشار فيروس كورونا؛ نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال، والتي ارتبطت بدورها في النمو الاقتصاد الرقمي، والتي أثبتت أف هناك تغييرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصالات ، وذلك بالإضافة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وكان بالضرورة قيام شركات السياحة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية بداخلها لتحقيق أهداف شركات القطاع وتحسيف مستوى الأداء. وقد توصمت الدراسات إلى مجموعة من النتائج، من أهمها : وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسيف مستوى أداء الخدمة المقدمة داخى كافة الأجهزة الحكومية وحوكمة عناصر التحول الرقمي التي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال العمل بمختلف الإدارات إلى التحول الرقمي، مع ضرورة مجارة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقيا داخى الحكومات، والسعي إلى توفير كافة الوسائل والموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومحاولة التطوير منيا.

أما بالنسبة للتمكين فق خلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها : ضرورة اهتمام المؤسسة بتفعيل التمكين الإداري عن طريق منح الموظفين القوة والدرجة المناسبة من الاستقلالية ، مع تفعيل

أساليب العمل الجماعي في أداء المهام ، ويمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بالاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تمكين الموارد البشرية ونشر القيم الثقافية الإيجابية والسلوكيات البناءة التي تعزز من استجابتها السريعة لجميع التغيرات البيئية المحيطة بنا. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي، ومن أهمها: أن تهيئة البيئة الملائمة للتمكين الإداري، وأن تسهم -في الوقت نفسه- في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين ، وتعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء، وتقبله من خلال إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم عمليا وعلمياً ، بالإضافة إلى تطبيق عملية التمكين ميدانيا مع ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي. وقدمت الدراسات العديد من التوصيات الهامة ، منها : استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لربط قسم الموارد البشرية بالتحول الرقمي ، وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري، فضلا عن تهيئة مناخ تنظيمي ، وخرصت الدراسة لتصور مقترح يسهم في بيئة التمكين لانجاح ربط التحول الرقمي بقسم الموارد البشرية .

المنطلقات النظرية للدراسة

التحول الرقمي:

يوجد عدة تعاريف للتحول الرقمي والتي يمكن ذكرها وفقا لما يلي:

يعرف التحول الرقمي على أنه " توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية ثما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد" (بردان: 2018).

ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل وتغيير إجراءات العمل والنماذج والعمليات لدى كيان الأعمال لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بصورة فعالة. والتي من شأنها التأثير على الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل والثقافة السائدة في بيئة العمل والموارد البشرية والمجتمع ككل" (Ferhane, 2017, p. 52)

كما أنه "عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات. وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها (مصطفى البار و المرجي، 2022)

التحول الرقمي هو "نموذج عمل جديد قائم على استعمال ال تقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم ". (سلابمي. 2019

ويعرف كذلك "بعملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال" وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لابد عليها من التأقلم معه" (يحياوي، 2019 ، صفحة 135).

الفرق بين التحول الرقمي والترقيم والرقمنة:

يمكن تعريف الترقيم بأنه عملية تحويل وإعادة عرض المعلومات التناظرية مثل المستندات الورقية والأصوات والصور الى صيغة رقمية ، والتي يمكن استخدامها من خلال أنظمة الحاسب بطرق متعددة (التحول الرقمي ، 2022)

أما الرقمنة تعني تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية أي الانتقال من مرحلة الورق إلى الكمبيوتر فهي عملية تطوير أو تحويل عمليات النشاط أو نماذج الأعمال أو إجراءات العمل من خلال استغلال التكنولوجيا الرقمية اعتماداً على البيانات والمعارف الرقمية. وينصب تركيز الرقمنة بشكل أكبر على استخدام التكنولوجيا والبيانات والتعاملات والاتصالات الرقمية. الخ. بهدف تحقيق الإيرادات أو تحسين إجراءات العمل.

أما التحول الرقمي فيمثل عملية أوسع نطاقاً ويغطي كافة جوانب الأعمال حيث تستخدم العمليات والتقنيات الرقمية لإنشاء تطبيقات واستخدامات جديدة في الأعمال. فهو إعادة تصميم الأعمال من أجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الواقع الرقمي ، أو بتعبير آخر يعني التحول الرقمي باستراتيجية العمل وليس البيانات (عفيف و خولوفي. 2022 صفحة 278).

والتحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المنظمة عمليات المنظمة. إذا هو ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية ولكن الالتزام بالتفكير حول

كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها (عبد الرزاق. 2016
صفحة 143).

أهمية التحول الرقمي

يوفر التحول الرقمي في منظمات الأعمال التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها كما أنه يعمل على تحسين الجودة وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور ويوفر فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية والتي تساهم بدورها في تحسين الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المنظمة. إلى جانب ذلك يسهل التحول الرقمي الربط بين المنظمات وبعضها البعض أو بين المنظمات والقطاع الخاص لضمان جودة البيانات وتوفير مصدر موثوق ومتربط من المعلومات» كما يساعد متخذي القرار في المنظمات على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

ولقد أثبت التحول الرقمي أهمية في انتشار أزمة كورونا في جميع القطاعات وزادت الحاجة الملحة عليه أكثر من قبل حيث أصبح من الضروري التحكم في تقنيات والتدريب علي أساليبه ، وخلال فترة ما بعد الجائحة يجب أن تكون لدى أي منظمة القدرة علي التكيف السريع من المتغيرات .

ومن بعض مزايا مبادرات التحول الرقمي نذكر ما يلي: (aws.amazon 2022):

زيادة الإنتاجية: يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمة السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات العمل. على سبيل المثال يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات. وبالمثل. فإن تحليلات البيانات باستخدام التعلم الآلي يمكن أن تتح المنظمة رؤى جديدة لتحقيق أهدافها بصورة أسرع.

تحسين تجربة العملاء : يتوقع العملاء توافراً مستمراً للخدمة عبر قنوات متعددة، وهم يرغبون أيضاً في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة. وهذه بعض التحولات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء:

- تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة.
- اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع.
- اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي.
- استخدام الأتمتة لتحسين الدعم والخدمة المقدمة إلى العملاء.

التحول الرقمي للموارد البشرية:

إن التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، لإنجاز مختلف الأعمال بأفضل الصور، فعندما تصبح المنظمات رقمية، فإنها غالباً ما تنتظر إلى الموارد البشرية كنقطة انطلاق لإنشاء عمليات وأنظمة جديدة يمكنها دعم طرق التشغيل الناجحة، كما يسهم التحول الرقمي أيضاً بتسهيل الربط بين المؤسسات وبعضها البعض أو بين المؤسسات والقطاع الخاص والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور أو العملاء والمستفيدين من الخدمة بشكل عام من خلال ميكنة العمليات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام المتكررة، وتحسين تجربة الموظفين المتعاملين مع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة والمستفيدين من خدماتها بالإضافة إلى استغلال الوقت الذي تم توفيره لإنجاز العمليات في وضع الاستراتيجيات وتحسين الأداء وكذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل كشف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتوظيف والخدمة المقدمة وعند الناظر على الهدف الرئيس من التحول الرقمي فهو لا شك من أنه من الوسائل المهمة

لتحسين المجتمعات والقضاء على مظاهر الفساد فيها، والأخذ بها نحو التقدم والنماء (2022 ، مهدي) ويتكون دور فرق الموارد البشرية في التحول الرقمي من شقين: الأول وهو المسؤولية عن التحول الرقمي الخاص بالموارد البشرية باستخدام البنية الرقمية والعمليات الرقمية التي تقودها البيانات. والدور الثاني هو قيادة المؤسسة نحو التحول الرقمي ودعم تطورها الرقمي المستمر (مايكري وآخرون، 2020)

الاستراتيجية الرقمية

إن رحلة التحول الرقمي للموارد البشرية تبدأ من صياغة الاستراتيجية التي سوف تتبعها المنظمة، من حيث تحديد الأهداف والرؤية من منظور العمل. فكلما تمت صياغتها بوضوح ودقة عادت بنتائج إيجابية في تحول الدولة رقمياً (دهليز ، 2017)، وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول ، جاهزية المنظمة لهذا ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجية إلى قسمين رئيسيين هما: التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضع خطط وسياسات ورؤى وأهداف واضحة ومحددة، تتشارك عناصر مختلفة في تحقيقها. والقسم الآخر هو تقييم الأداء الذي لابد من القيام به لمتابعة سير العمل، وتحديد الإمكانيات والقدرات المتوفرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التي تم صرفها، والتي بحاجة إليها لإكمال العمل ونجاحه (بارودو وبروك، 2012). ويؤكد (الحداد، 2018) على أن آلية التحول الرقمي بالمؤسسة تعتمد في الأساس على وضع استراتيجية واضحة من قبل مجموعة من الخبراء في المجال بالأولويات والأهداف المراد تحقيقها مع ضرورة متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة لضمان سير العمل بالطريقة الصحيحة ونجاحه.

وعند صياغة الاستراتيجية لابد من الأخذ في الاعتبار أن تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية مضمنة فيها كما يؤخذ في عين الاعتبار مرونة هذه الاستراتيجية وقابليتها للتطوير والتغيير ، كونها ترتبط بالتكنولوجيا المتغيرة ، وتتأثر بالعوامل الأخرى المحيطة ، واستعدادها للتعامل مع كل تغيير يتطلب هذا التحول وجاهزيتها ن حيث الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية.

البنية الرقمية:

عند اتخاذ القرار لأي منظمة بالتحول الرقمي فإن الجانب التقني يعد هو العصب الرئيسي والمحرك للعملية بأكملها، فالمنظمات لا يسعها التحول الرقمي إلا عندما تضمن جاهزيتها لهذا التحول كونه يعتمد في الأساس على التكنولوجيا والإنترنت في تقديم الخدمات، ومدى كفاءة هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها، وجاهزيتها للتحول الرقمي، مثل وجود المنصات والتطبيقات والبنى الأساسية مع وجود نوع من التقبل لهذه التكنولوجيا واستخدامها والثقة بها من قبل المتعاملين معها، وتوفر الموظفين أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح. ومن هنا فإن البنية الأساسية تُعد عنصر الحاسم وقوة دافعة لتطبيقها واستدامتها، وتتكون من مرافق وأجهزة متنوعة وبرمجيات تخدم تطبيقها، كما أن الإدارة الجيدة لها بمثابة دافع مهم لنجاحه (باردو وبروك، 2012)

أداء الموارد البشرية

الموارد البشرية هو المصطلح الذي يشكل القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، كما أن الموارد البشرية ليسرت مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إن لها في تعريف أكثر شمولية تُمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات فالهدف الرئيسي من عمل الموارد البشرية هو المساهمة مع الأطراف الأخرى بالمنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة، فأداء الموارد البشرية بأي

مؤسسة يقصد به مدى كفاءة فريق العمل ومستوى التقدم لديهم ، ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (الحداد،2008) ومن جهة أخرى لا يمكن معرفة الأداء إلا من خلال مؤشرات قياس ن حيث لا يمكن تحسين إدارة العاملين دون قياس نتائج عملهم ، ويوجد العديد من المقاييس التي من خلالها يمكن معرفة مدى نجاح أدائها ، منها قياس الانتاجية وقياس المخرجات الكمية والكيفية ، وتشمل مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً حسب (دونالد وباينس، 2011) ما يأتي :كمية المخرجات، جودة المخرجات، الوقت المستغرق لتحقيق هذه المخرجات وكفاءة وفعالية الأعمال المنجزة ، ويعد مؤشر الانتاجية أهم وأشهر مؤشرا الأداء للمنظمات بمختلف نشاطاتها.

وحيث ان هذه الدراسة تركز على الآثار المترتبة على تبني التحول الرقمي بأداء الموارد البشرية فإن جل تركيزها ينحصر في المدى الذي يختص بهذا الجانب، فلا يقتصر التحول الرقمي على التكنولوجيا فقط، اذ يتعلق الأمر ايضا بكيفية أداء الأشخاص لوظائفهم ، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، وكيفية إدارتهم ، ومدى الأثر الإيجابي أو السلبي الذي خلفه التحول الرقمي.

المنهجية وطرق البحث:

هذه الدراسة تبنت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة التحول الرقمي كمتغير مستقل متضمنا بعدين رئيسيين هما (الاستراتيجية الرقمية والبنية الرقمية) وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، بهدف الوصول إلى نتائج تعكس هذا الأثر. وتم جمع البيانات من ل تصميم استبانة لتغطية الجزء المي يدان ، أما الجانب النظري تم الحصول عليه من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المتاحة أمام الباحث.

أدوات الدراسة :

هنالك عدة أساليب لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بإجراء البحوث، وقد استخدم الباحث منها ما يلي:

1. الاستبيان Questionnaire:

وهو مجموعة من الأسئلة التي تصاغ بطريقة معينة للحصول على إجابات واضحة ومحددة وتكون الإجابة عليها عبر مجموعة من المبحوثين.

2. المقابلة الشخصية Interview:

كوسيلة عملية لجمع البيانات، وهي أخذ المعلومة من شخص عن طريق إجابته على أسئلة تطرح عليه سواء كانت مباشرة أو عبر وسيط.

3. الملاحظة Observation:

الملاحظة كأسلوب للبحث يجب أن تكون مركزة بعناية وأن تكون موجهة لغرض محدد ولها ضوابط كالدقة والصحة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

الحدود الزمنية: تقتصر على الفترة الزمنية التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية، بداية من توزيع

الاستبانة إلى جمعها خلال الفترة من 2024/7/15 إلى 2024/9/16م

المراجع:

اولا : المراجع العربية

1. إبراهيم، محمود محمد والحداد (2018) ، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات والكمبيوتر ، المجلد 2 العدد21.
2. البلوشية، نوال بنت علي، الحراصي، نبهان بن حارث، العوفي، علي بن سيف (2020) ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة ، عمان، جامعة السلطان قابوس، المجلد 10 العدد1.
3. السواط ، ض الله، الحربي ياسر، 2022، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 2 العدد 23 -2663 C: 5798
4. الشديد، علي مصطفى (2021) ، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، المجلد 22 ، العدد 4، الرقم المتسلسل للعدد 89.
5. المطرف، عبدالرحمن بن فهد (2020) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، مصر، جامعة أسيوط -كلية التربية المجلد 36، العدد 7 .
6. دهليز، خالد ولبد، خالد (2017). مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، العدد 7 1111-1156
7. مهدي، عمر (2022) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1

ثانيا:المراجع الأجنبية

1. AlShakarchy ND . (2013). Security Management in E-Government using Zero Knowledge Authentication. The First Scientific Conference the Collage of Sciences 2013. 208–217
2. Donald Lombardi, Joan PYNES,(2011) Human Resources Management for Health Care Organizations,a stratgc approach, Jossey-Bass-Wally Brand.

3. Mikheev, A., Serkina, Y., & Vasyaev, A. (2020). Current trends in the digital transformation of higher education institutions in Russia. *Education and Information Technologies*, 1-15.
4. Saad, N. A., Hammad, D. A., & Barakat, A. (2021). The Impact of Digitalization on Customers' Satisfaction in Educational Sector: An Empirical Study. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 2839-2847
5. Pardo Th, Nam T, Burke GB. E-Government Interoperability: Interaction of Policy, Management, and Technology Dimensions, *Social Science Computer. Review*. 2012; 301:7–23