

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/ فهده منصور الزير

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة الدراسة

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، تسهم في توجيه جهود شركات التأمين نحو الاستفادة القصوى من التحول الرقمي لتعزيز أداء مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا 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 فهمًا عميقًا 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 رقميًا.
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 إيجابًا 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 إيجاباً 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.

## 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 منظمًا بشكل كبير ويشهد حاليًا نموًا ملحوظًا وتبنيًا متزايدًا 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).

## 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 طُبِّقَت على عينة عشوائية مكونة من 167 متخصصاً 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 استبياناً تم تطبيقه على 61

موظفًا وعاملاً في شركة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت بعين الدفلى. وقد أكدت النتائج على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح أمراً حتمياً 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 عدداً 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 المنهج 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.

## منهجية وطرق البحث للدراسة

### 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

نظراً 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، وشموليبتها. 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 تأثيراً.

## 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.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، علي. (2017). التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- ابراهيم، 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 الخرشنة، 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 والأئمة الذكية. 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). النحول 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 ,

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

