

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة الموارد البشرية

عنوان البحث

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف
والتدريب دراسة حالة القطاع العام في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله سلطان العتيبي

إشراف/

د. الفیصل حسن

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
6	ملخص الدراسة
8	مقدمة الدراسة
10	مشكلة الدراسة
12	اهمية الدراسة
14	اهداف الدراسة
17	تساؤلات الدراسة
20	فرضيات الدراسة
22	مصطلحات الدراسة
23	متغيرات الدراسة
25	الفصل الثاني
26	الدراسات السابقة
31	الإطار النظري
34	مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
36	. أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف
39	أثر التكنولوجيا على عمليات التدريب

41	دور التكنولوجيا في تحسين تجربة الموظف
44	التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
46	دور القيادة في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
49	دراسة حالة: القطاع العام في المملكة العربية السعودية
52	الإطار النظري للتحول الرقمي
56	الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
58	الخاتمة
59	الفصل الثالث
60	منهجية الدراسة
60	مجتمع الدراسة
62	أدوات جمع البيانات
63	حدود الدراسة
64	الاستبيان
70	الفصل الرابع
71	التحليل الاحصائي
77	النتائج
81	التوصيات

86	المراجع
92	الملخص
93	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى فهم واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، التحديات التي تواجهها المؤسسات، دور القيادة في دعم هذا التحول، والأثر الاقتصادي والاجتماعي له تشير النتائج إلى أن المؤسسات تتبنى التكنولوجيا في عمليات التوظيف والتدريب، ولكن هناك تحديات كبيرة تعيق عملية التحول الرقمي. يجب على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات الموظفين، معالجة مقاومة التغيير، توفير الموارد اللازمة، وتعزيز دور القيادة لدعم التحول الرقمي وتحقيق الفوائد المرجوة منه.

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف القطاعات، ولا شك أن إدارة الموارد البشرية تعد من أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول. لقد غيرت التكنولوجيا الطريقة التي تجذب بها المؤسسات المواهب وتوظفها وتدريبها وتطورها، مما أدى إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والفعالية.

في المملكة العربية السعودية، يكتسي التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة، حيث تسعى المملكة إلى تحقيق رؤيتها 2030 الطموحة، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وبناء مجتمع حيوي. وفي هذا السياق، يلعب القطاع العام دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية، ويتطلب ذلك وجود إدارة موارد بشرية حديثة وفعالة قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات وتطويرها.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على عمليات التوظيف والتدريب. وتسعى الدراسة إلى تحديد التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الحكومية في تبني التكنولوجيا في هذه المجالات، وتقديم توصيات عملية للاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها.

تتناول الدراسة مجموعة من المحاور الرئيسية، بما في ذلك:

أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف: كيف غيرت التكنولوجيا أساليب التوظيف

التقليدية، وما هي الأدوات والتقنيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات الحكومية

لجذب أفضل المواهب وتقييمها وتوظيفها؟

أثر التكنولوجيا على عمليات التدريب: كيف ساهمت التكنولوجيا في تطوير أساليب

التدريب، وما هي المنصات والأدوات الرقمية التي تستخدمها المؤسسات الحكومية

لتنمية مهارات موظفيها ورفع كفاءتهم؟

التحديات والفرص: ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تبني

التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وما هي الفرص المتاحة لتحقيق أقصى استفادة

من هذه التقنيات؟

التوصيات: ما هي التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات الحكومية على

تسريع عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها؟

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية

تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات في تبني وتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المشكلات الفرعية

التحديات التقنية:

نقص البنية التحتية: قد تعاني بعض المؤسسات من نقص في البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، مثل نقص في الأجهزة أو البرامج أو الاتصال بالإنترنت.

التكامل بين الأنظمة: قد تواجه المؤسسات صعوبة في دمج الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة الموجودة، مما يعيق عملية التحول الرقمي الشاملة.

الأمن السيبراني: مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية بيانات الموظفين، مما يتطلب استثمارات وجهوداً إضافية.

التحديات الإدارية والتنظيمية:

مقاومة التغيير: قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين الذين

اعتادوا على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

نقص الكفاءات: قد تعاني المؤسسات من نقص في الكفاءات المتخصصة في

إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الأنظمة

الجديدة بفعالية.

غياب الاستراتيجية الواضحة: قد تفتقر بعض المؤسسات إلى استراتيجية

واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم توجيه

الجهود والموارد بشكل فعال.

التحديات المتعلقة بالموظفين:

تدريب الموظفين: يتطلب التحول الرقمي توفير برامج تدريبية مكثفة للموظفين

لتمكينهم من استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة بفعالية.

تغيير ثقافة العمل: يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة العمل في المؤسسة،

وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة والتكيف مع التغيير.

تأثير التكنولوجيا على الوظائف: قد يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير طبيعة

بعض الوظائف، مما يتطلب إعادة تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم.

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

الأهمية العلمية

إثراء الأدبيات: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وتقدم تحليلاً معمقاً للتحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول، وتسلط الضوء على أفضل الممارسات والتجارب الناجحة.

تطوير المعرفة: تساعد الدراسة على تطوير المعرفة حول أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف والتدريب في المؤسسات الحكومية، وتوفر رؤية جديدة حول كيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

توجيه البحوث المستقبلية: يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية في مجال التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وتساهم في تحديد مجالات جديدة للبحث والاستكشاف.

الأهمية العملية

دعم اتخاذ القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية وقابلة للتطبيق للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني وتطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

تحسين الأداء: تساهم الدراسة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، من خلال تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية في مجالات التوظيف والتدريب.

زيادة الكفاءة والفعالية: تساعد الدراسة على زيادة كفاءة وفعالية عمليات التوظيف والتدريب في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

تطوير المهارات: تساهم الدراسة في تطوير مهارات الموظفين في القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير المستمر في ظل التحول الرقمي.

تحقيق رؤية 2030: تدعم هذه الدراسة جهود المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤيتها 2030، من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتمكين المؤسسات الحكومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على عمليات التوظيف والتدريب في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين هذه العمليات وزيادة فعاليتها.

الأهداف الفرعية

تحليل واقع التحول الرقمي:

تقييم مستوى تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

تحديد مجالات التطبيق الرئيسية للتحول الرقمي في عمليات التوظيف والتدريب.

الكشف عن التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عملية التحول الرقمي.

دراسة أثر التحول الرقمي على عمليات التوظيف:

تحديد كيف غيرت التقنيات الرقمية أساليب التوظيف التقليدية في القطاع العام.

تقييم فعالية الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات التوظيف، مثل منصات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة إدارة علاقات المرشحين، وأدوات التقييم الآلي.

تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة المرشحين المختارين وملاءمتهم للوظائف الشاغرة.

دراسة أثر التحول الرقمي على عمليات التدريب:

تحديد كيف ساهمت التقنيات الرقمية في تطوير أساليب التدريب في القطاع العام.

تقييم فعالية المنصات والأدوات الرقمية المستخدمة في التدريب، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، والتعلم المتنقل، والواقع الافتراضي.

تحليل تأثير التحول الرقمي على اكتساب الموظفين للمهارات والكفاءات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية.

تقديم توصيات عملية:

تطوير إطار عمل للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

اقترح حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عملية التحول الرقمي.

تقديم توصيات عملية لتحسين عمليات التوظيف والتدريب باستخدام التقنيات الرقمية.

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما هو أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وبالتحديد على عمليات التوظيف والتدريب؟

التساؤلات الفرعية

فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي:

ما هو مستوى تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

ما هي أبرز مجالات التطبيق للتحويل الرقمي في عمليات التوظيف والتدريب في القطاع العام؟

ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عملية التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

فيما يتعلق بعمليات التوظيف:

كيف غيرت التقنيات الرقمية أساليب التوظيف التقليدية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

ما هي أبرز الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات التوظيف في القطاع العام، وما هي فعاليتها؟

ما هو تأثير التحويل الرقمي على جودة المرشحين المختارين وملاءمتهم للوظائف الشاغرة في القطاع العام؟

فيما يتعلق بعمليات التدريب:

كيف ساهمت التقنيات الرقمية في تطوير أساليب التدريب في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

ما هي أبرز المنصات والأدوات الرقمية المستخدمة في التدريب في القطاع

العام، وما هي فعاليتها؟

ما هو تأثير التحول الرقمي على اكتساب الموظفين للمهارات والكفاءات اللازمة

لأداء وظائفهم بفعالية في القطاع العام؟

فيما يتعلق بالتوصيات:

ما هو الإطار الأمثل للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

بالمملكة العربية السعودية؟

ما هي أبرز الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في

عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

ما هي أبرز التوصيات العملية لتحسين عمليات التوظيف والتدريب باستخدام

التقنيات الرقمية في القطاع العام؟

ما هي أبرز مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية عمليات التوظيف والتدريب في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ولكنه يواجه بعض التحديات التقنية والإدارية والتنظيمية والمتعلقة بالموظفين.

الفرضيات الفرعية

فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي:

يوجد مستوى متفاوت من تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث تتبنى بعض المؤسسات الحكومية هذه التقنيات بشكل كامل، بينما تتبناها مؤسسات أخرى بشكل جزئي أو محدود.

تشمل أبرز مجالات التطبيق للتحول الرقمي في عمليات التوظيف والتدريب في القطاع العام: منصات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة إدارة علاقات المرشحين، وأدوات التقييم الآلي، والدورات التدريبية عبر الإنترنت، والتعلم المتنقل.

تشمل أبرز التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: نقص البنية التحتية التقنية، ومقاومة

التغيير من قبل بعض الموظفين، ونقص الكفاءات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية الرقمية.

فيما يتعلق بعمليات التوظيف:

غيرت التقنيات الرقمية أساليب التوظيف التقليدية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث أصبحت عمليات التوظيف أكثر سرعة وفعالية وشفافية.

تساهم الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات التوظيف، مثل منصات التوظيف الإلكترونية وأنظمة إدارة علاقات المرشحين، في جذب عدد أكبر من المرشحين المؤهلين وتسهيل عملية فرزهم وتقييمهم. يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة المرشحين المختارين وملاءمتهم للوظائف الشاغرة في القطاع العام، حيث يتم استخدام أدوات التقييم الآلي لتقييم مهاراتهم وقدراتهم بشكل أكثر دقة وموضوعية.

فيما يتعلق بعمليات التدريب:

ساهمت التقنيات الرقمية في تطوير أساليب التدريب في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث أصبحت الدورات التدريبية أكثر مرونة وتفاعلية وجاذبية للموظفين.

توفر المنصات والأدوات الرقمية المستخدمة في التدريب، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والتعلم المتنقل، تجربة تعلم مخصصة للموظفين، وتساعدتهم على اكتساب المهارات والكفاءات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية.

يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين اكتساب الموظفين للمهارات والكفاءات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية في القطاع العام، حيث يتم توفير محتوى تدريبي عالي الجودة ومحدث باستمرار، ويمكن للموظفين الوصول إليه في أي وقت ومكان.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات أساسية

التحول الرقمي (Digital Transformation): عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في طريقة عملها وتفاعلها مع العملاء والموظفين.

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة الموظفين في المؤسسة، بدءًا من التوظيف وصولاً إلى التدريب والتطوير والتقييم.

القطاع العام (Public Sector): المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين وتدير شؤون الدولة.

عمليات التوظيف (Recruitment Processes): مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لجذب أفضل الكفاءات وتوظيفها لشغل الوظائف الشاغرة.

عمليات التدريب (Training Processes): مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم.

منصات التوظيف الإلكترونية (Electronic Recruitment Platforms):

مواقع وتطبيقات عبر الإنترنت تستخدمها المؤسسات لنشر إعلانات الوظائف واستقبال طلبات التوظيف من المرشحين.

أنظمة إدارة علاقات المرشحين (Candidate Relationship Management Systems):

برامج حاسوبية تستخدمها المؤسسات لإدارة بيانات المرشحين والتواصل معهم خلال عملية التوظيف.

أدوات التقييم الآلي (Automated Assessment Tools):

تستخدمها المؤسسات لتقييم مهارات وقدرات المرشحين بشكل آلي، مثل الاختبارات عبر الإنترنت والمقابلات المسجلة.

الدورات التدريبية عبر الإنترنت (Online Training Courses):

يتم تقديمها عبر الإنترنت، ويمكن للموظفين الوصول إليها في أي وقت ومكان.

التعلم المتنقل (Mobile Learning):

استخدام الأجهزة المحمولة، مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، في عملية التعلم والتدريب.

الواقع الافتراضي (Virtual Reality):

تقنية تستخدم لإنشاء بيئات افتراضية ثلاثية الأبعاد، يمكن للموظفين التفاعل معها واكتساب الخبرات والمهارات من خلالها.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable)

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: يشمل هذا المتغير جميع التقنيات والأدوات

الرقمية المستخدمة في عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل:

منصات التوظيف الإلكترونية

أنظمة إدارة علاقات المرشحين

أدوات التقييم الآلي

الدورات التدريبية عبر الإنترنت

التعلم المتنقل

الواقع الافتراضي

المتغير التابع (Dependent Variable)

كفاءة وفعالية عمليات التوظيف: يتم قياس هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات، مثل:

الوقت المستغرق في عملية التوظيف

تكلفة التوظيف

عدد المرشحين المتقدمين للوظائف

جودة المرشحين المختارين

ملاءمة المرشحين للوظائف الشاغرة

كفاءة وفعالية عمليات التدريب: يتم قياس هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات، مثل:

معدل مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية

مستوى رضا الموظفين عن الدورات التدريبية

تحسن أداء الموظفين بعد التدريب

اكتساب الموظفين للمهارات والكفاءات الجديدة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

دراسة (حسن، 2021): التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح

الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

المؤلف: حسن

النتائج: *

أكدت النتائج على ضرورة اهتمام الإدارة بتحسين وتطوير أجهزة ووسائل الاتصال داخلها، والاعتماد على نظم المعلومات الحديثة والتكنولوجيا في تقديم الخدمات.

أوصت الدراسة بإعداد القوى البشرية اللازمة وتدريبها لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وتوفير الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الإصلاح الإداري في ضوء التحول الرقمي.

دراسة (ميعاد آل نملان وآخرون، 2022): التحول الرقمي في مكاتب التعليم

بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات

المؤلفون: ميعاد آل نملان وآخرون

النتائج: *

أشارت النتائج إلى وجود فروق بين أفراد الدراسة في مستوى ثقافة التحول الرقمي، وتوافر القوى البشرية، واستخدام تقنية التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وذلك لصالح ذوات المؤهل العلمي (دكتوراه) ولصالح من لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر في الإدارة الرقمية.

أوصت الدراسة باستقطاب أفضل الكفاءات المؤهلة في مجال نظم المعلومات والبرمجة القادرين على إدارة عمليات التطوير والتغيير في مكاتب التعليم، وتطوير البنية التحتية لتواكب التحول الرقمي.

دراسة (صلاح الدين & بدوي، 2023): دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

المؤلفون: صلاح الدين & بدوي

النتائج: *

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً.

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، القيادة، الأداء والتحول).

تشير النتائج إلى أن استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (القيادة، الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة).

أوصت الدراسة بتطوير استراتيجية للتحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

أولاً: الدراسات المرتبطة بالأداء الوظيفي

دراسة (الغني، 2023): "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي"

المؤلف: الغني

النتائج: *

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي.

لا توجد فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً للنوع والعمر فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

التوصيات: *

ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك.

ضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية.

دراسة (الشمري، 2021): واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

المؤلف: الشمري

النتائج: *

أكدت النتائج على ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بعملية تدريب العاملين وتأهيلهم.

ضرورة العمل على بناء قاعدة بيانات متكاملة تسهل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين، ونشر الوعي المعلوماتي، وإتاحة البيانات اللازمة.

دراسة (Ghujil، 2020): دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي من

خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين وثقة الموظف

المؤلف: Ghujil

النتائج: *

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء

الوظيفي.

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظف لم يكن لهما تأثير كبير

على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.

ثانيًا: الدراسات المرتبطة بدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية

دراسة (الحداد، زكي، 2020): "البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي وأدواره

المستقبلية في التعليم في ظل جائحة كورونا"

المؤلف: الحداد، زكي

النتائج: *

بحث دور البنية التحتية التكنولوجية في التعليم في ظل جائحة كورونا.

عرض الجهود التي بذلتها مصر للتحول الرقمي والبنية التحتية

التكنولوجية في قطاع التعليم.

عرض إسهامات وزارة الاتصالات والتكنولوجيا في مجال التعليم.

عرض استخدام التعليم العام والجامعي للتكنولوجيا الحالية في ظل

تقني الجائحة.

عرض الدور المستقبلي للتحول الرقمي في التعليم.

المقترحات: *

استكمال قواعد البيانات التعليمية.

تحديث البنية التحتية التكنولوجية لضمان استدامة نظام التعليم عن بعد.

تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.

توفير التمويل اللازم لاستكمال تغطية المحافظات.

الإطار النظري

مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تعريف التحول الرقمي وأهميته في العصر الحديث.

دور التكنولوجيا في تغيير استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

العلاقة بين التحول الرقمي والتحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية.

2. أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف

كيف غيرت التكنولوجيا عمليات التوظيف التقليدية.

استخدام منصات التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي في جذب الكفاءات.

دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين عمليات التوظيف.

3. أثر التكنولوجيا على عمليات التدريب

أهمية التدريب والتطوير في العصر الرقمي.

استخدام منصات التعلم الإلكتروني والتكنولوجيا الحديثة في تقديم التدريب.

دور التكنولوجيا في تخصيص تجارب التدريب وتطوير المهارات الفردية.

4. دور التكنولوجيا في تحسين تجربة الموظف

كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين بيئة العمل الرقمية.

استخدام الأدوات الرقمية في التواصل الداخلي وتعزيز ثقافة العمل.

دور التكنولوجيا في تحسين إدارة الأداء وتقدير الموظفين.

5. التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

التحديات التقنية والأمنية في تطبيق التكنولوجيا.

مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.

6. دور القيادة في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

أهمية دعم القيادة للتحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة.

دور القيادة في تغيير ثقافة العمل وتبني التكنولوجيا.

بناء رؤية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

7. دراسة حالة: القطاع العام في المملكة العربية السعودية

نظرة عامة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

التحديات والفرص في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

أمثلة على مبادرات ناجحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

8. الإطار النظري للتحول الرقمي

نظريات ومفاهيم أساسية في التحول الرقمي.

نماذج ومنهجيات لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في إدارة الموارد البشرية.

9. الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي على المنظمات والمجتمع.

الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

مقدمة:

يشهد عالمنا تحولاً رقمياً شاملاً يؤثر على جميع جوانب حياتنا، ولا تستثنى إدارة الموارد البشرية من هذا التحول. لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة، مما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتطوير الأداء.

تعريف التحول الرقمي وأهميته في العصر الحديث:

التحول الرقمي: هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، بهدف تحسين العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتقديم تجارب أفضل للموظفين.

أهمية التحول الرقمي:

زيادة الكفاءة: أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأعمال الورقية.

تحسين اتخاذ القرارات: توفير بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

تعزيز تجربة الموظف: توفير أدوات وتقنيات حديثة لتحسين التواصل والتفاعل.

تطوير الأداء: استخدام التكنولوجيا في تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.

جذب واستقطاب المواهب: استخدام منصات التوظيف الرقمية للوصول إلى أفضل الكفاءات.

توفير التكاليف: تقليل النفقات المتعلقة بالعمليات اليدوية والأوراق.

2. دور التكنولوجيا في تغيير استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية:

التوظيف: استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين.

التدريب والتطوير: توفير منصات تعليمية رقمية لتطوير مهارات الموظفين.

إدارة الأداء: استخدام برامج متخصصة لتقييم الأداء وتحديد الأهداف.

التواصل الداخلي: استخدام أدوات التواصل الرقمي لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين.

إدارة المواهب: استخدام أنظمة إدارة المواهب لتحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

3. العلاقة بين التحول الرقمي والتحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية:

التحول الرقمي كأداة للتحسين المستمر: يوفر التحول الرقمي الأدوات والبيانات التي تساعد على تحليل العمليات وتحديد نقاط التحسين.

التحسين المستمر كدافع للتحويل الرقمي: الحاجة إلى تحسين العمليات وتطوير الأداء
تدفع المؤسسات إلى تبني التكنولوجيا الرقمية.

التحول الرقمي والابتكار: يشجع التحول الرقمي على تبني أساليب جديدة ومبتكرة في
إدارة الموارد البشرية.

أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف: تحول جذري في عالم استقطاب المواهب
لقد غيرت التكنولوجيا بشكل جذري الطريقة التي تتبعها الشركات للعثور على أفضل
المواهب، بدءًا من تغيير آليات البحث عن المرشحين وصولاً إلى تقييمهم وتوظيفهم.
فيما يلي شرح مفصل لأثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف:

9. كيف غيرت التكنولوجيا عمليات التوظيف التقليدية؟

من الإعلانات الورقية إلى المنصات الرقمية:

الأسلوب التقليدي: كانت الشركات تعتمد على الإعلانات في الصحف
والمجلات، ومعارض التوظيف، ووكالات التوظيف للعثور على المرشحين.
الأسلوب الحديث: اليوم، تستخدم الشركات منصات التوظيف الإلكترونية،
ومواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع الشركات لجذب الكفاءات.

من السيرة الذاتية الورقية إلى الملفات الرقمية:

الأسلوب التقليدي: كان المرشحون يقدمون سيرهم الذاتية مطبوعة، مما كان

يستغرق وقتًا وجهدًا في فرزها ومراجعتها.

الأسلوب الحديث: أصبحت السير الذاتية رقمية، مما يسهل على الشركات

تخزينها والبحث فيها باستخدام الكلمات المفتاحية.

من المقابلات وجهًا لوجه إلى المقابلات الافتراضية:

الأسلوب التقليدي: كانت المقابلات تجري وجهًا لوجه، مما كان يتطلب

ترتيبات لوجستية وتكاليف سفر.

الأسلوب الحديث: تتيح المقابلات الافتراضية للشركات التواصل مع المرشحين

من أي مكان في العالم، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

10. استخدام منصات التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي في جذب

الكفاءات:

منصات التوظيف الإلكترونية: توفر منصات التوظيف الإلكترونية مثل LinkedIn و

Indeed و Bayt.com قاعدة بيانات ضخمة للمرشحين، وتسمح للشركات بنشر

إعلانات الوظائف والبحث عن المرشحين المناسبين.

وسائل التواصل الاجتماعي: تستخدم الشركات وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram للتواصل مع المرشحين المحتملين، وبناء صورة إيجابية للشركة كصاحب عمل جذاب.

11. دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين عمليات التوظيف:

تحليل السير الذاتية: تستخدم الشركات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة.

المقابلات الآلية: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لإجراء مقابلات أولية مع المرشحين، وطرح أسئلة محددة وتقييم إجاباتهم.

تحليل البيانات: تساعد أدوات تحليل البيانات الشركات على فهم سلوك المرشحين، وتحديد أفضل القنوات للوصول إليهم، وتحسين استراتيجيات التوظيف.

أثر التكنولوجيا على عمليات التدريب: نقلة نوعية في تطوير المهارات

لقد أحدثت التكنولوجيا تحولاً جذرياً في عالم التدريب والتطوير، حيث غيرت الطريقة التي يتم بها تصميم وتقديم البرامج التدريبية، مما جعلها أكثر فعالية ومرونة وتخصيصاً. فيما يلي شرح مفصل لأثر التكنولوجيا على عمليات التدريب:

أهمية التدريب والتطوير في العصر الرقمي

مواكبة التطورات: في عالم يتسم بالتغير السريع، يحتاج الموظفون إلى تطوير مهاراتهم باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.

زيادة الإنتاجية: يساهم التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة.

تحسين الجودة: يساعد التدريب والتطوير على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

تعزيز الابتكار: يشجع التدريب والتطوير على الابتكار وتطوير أفكار جديدة لتحسين العمليات والمنتجات.

استخدام منصات التعلم الإلكتروني والتكنولوجيا الحديثة في تقديم التدريب

منصات التعلم الإلكتروني: توفر منصات التعلم الإلكتروني مثل Coursera و

Udemy و LinkedIn Learning مجموعة واسعة من الدورات التدريبية في مختلف

المجالات، مما يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم في أي وقت ومكان.

الواقع الافتراضي والواقع المعزز: يمكن استخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز

لإنشاء تجارب تدريبية تفاعلية وواقعية، مما يساعد الموظفين على اكتساب المهارات

العملية في بيئة آمنة وواقعية.

الذكاء الاصطناعي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجارب التدريب

وتوفير توصيات للموظفين بناءً على مهاراتهم واهتماماتهم.

ألعاب التدريب: يمكن استخدام ألعاب التدريب لجعل عملية التعلم أكثر متعة وجاذبية،

مما يزيد من تفاعل الموظفين واستيعابهم للمعلومات.

دور التكنولوجيا في تخصيص تجارب التدريب وتطوير المهارات الفردية

تحديد الاحتياجات التدريبية: تساعد التكنولوجيا على تحليل بيانات أداء الموظفين

وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يمكن المؤسسات من تصميم برامج تدريبية

مخصصة لتلبية احتياجاتهم الفردية.

توفير محتوى مخصص: يمكن للتكنولوجيا توفير محتوى تدريبي مخصص لكل موظف بناءً على مهاراته واهتماماته وأسلوب تعلمه.

تتبع التقدم: تساعد التكنولوجيا على تتبع تقدم الموظفين في التدريب وتقديم ملاحظات لهم لتحسين أدائهم.

توفير الدعم: يمكن للتكنولوجيا توفير الدعم للموظفين أثناء التدريب من خلال توفير موارد إضافية والإجابة على أسئلتهم.

دور التكنولوجيا في تحسين تجربة الموظف: بيئة عمل رقمية محفزة
لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، ولا شك أنها تؤثر بشكل كبير على تجربة الموظف في مكان العمل. فمن خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للمؤسسات تحسين بيئة العمل الرقمية، وتعزيز التواصل الداخلي، وتطوير أداء الموظفين، وتقديرهم بشكل فعال.

كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين بيئة العمل الرقمية؟

توفير أدوات ومنصات رقمية متطورة: يمكن لتوفير أدوات ومنصات رقمية متطورة أن يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بسهولة وفعالية، مما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم.

تسهيل الوصول إلى المعلومات: يمكن للتكنولوجيا أن تسهل الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم، مما يوفر عليهم الوقت والجهد.

دعم العمل عن بعد: تتيح التكنولوجيا للموظفين العمل عن بعد، مما يزيد من مرونتهم ويحسن من توازنهم بين العمل والحياة.

إنشاء بيئة عمل تفاعلية: يمكن استخدام التكنولوجيا لإنشاء بيئة عمل تفاعلية تشجع على التواصل والتعاون بين الموظفين.

استخدام الأدوات الرقمية في التواصل الداخلي وتعزيز ثقافة العمل

تسهيل التواصل: يمكن استخدام الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات التواصل الاجتماعي الداخلية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة.

تعزيز الشفافية: يمكن استخدام التكنولوجيا لمشاركة المعلومات مع الموظفين بشفافية، مما يزيد من ثقتهم في المؤسسة.

تشجيع المشاركة: يمكن استخدام الأدوات الرقمية لتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات.

بناء ثقافة إيجابية: يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية من خلال مشاركة قصص النجاح، والاحتفال بالإنجازات، وتقدير الموظفين.

دور التكنولوجيا في تحسين إدارة الأداء وتقدير الموظفين

تحديد الأهداف: يمكن استخدام التكنولوجيا لتحديد الأهداف الفردية والجماعية،

ومتابعة التقدم في تحقيقها.

تقييم الأداء: يمكن استخدام التكنولوجيا لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم

ملاحظات لهم لتحسين أدائهم.

تقدير الموظفين: يمكن استخدام التكنولوجيا لتقدير الموظفين على إنجازاتهم، وتقديم

المكافآت والحوافز لهم.

تطوير المهارات: يمكن استخدام التكنولوجيا لتحديد احتياجات الموظفين التدريبية،

وتوفير برامج تدريبية مخصصة لهم لتطوير مهاراتهم.

التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

على الرغم من الفوائد العديدة التي يجلبها التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، إلا أنه

يواجه بعض التحديات والعقبات التي يجب على المؤسسات التغلب عليها لتحقيق

النجاح.

التحديات التقنية والأمنية في تطبيق التكنولوجيا:

تكلفة تطبيق التكنولوجيا: قد تكون تكلفة شراء وتطبيق التكنولوجيا الجديدة باهظة

بالنسبة لبعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

صعوبة التكامل: قد تواجه المؤسسات صعوبة في دمج الأنظمة والبرامج الجديدة مع

الأنظمة القديمة، مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في سير العمل.

الأمن السيبراني: مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد المخاطر الأمنية، مثل

سرقة البيانات واختراق الأنظمة. يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات اللازمة

لحماية بياناتها ومعلوماتها.

التعقيد التقني: قد يكون من الصعب على بعض الموظفين فهم واستخدام التكنولوجيا

الجديدة، مما يتطلب توفير تدريب ودعم كافيين لهم.

مقاومة التغيير من قبل الموظفين:

الخوف من فقدان الوظيفة: قد يشعر بعض الموظفين بالقلق من أن التكنولوجيا

الجديدة ستحل محلهم وتؤدي إلى فقدانهم لوظائفهم.

صعوبة التكيف: قد يجد بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة

وتغيير طرق عملهم التقليدية.

نقص الوعي: قد يكون لدى بعض الموظفين نقص في الوعي بفوائد التكنولوجيا الجديدة وكيف يمكن أن تساعدهم في عملهم.

الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الجديدة:

الفجوة في المهارات: قد يواجه الموظفون فجوة في المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة بفعالية.

الحاجة إلى التدريب: يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية مناسبة للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة.

التطوير المستمر: يجب على الموظفين تطوير مهاراتهم باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

كيفية التغلب على هذه التحديات:

التخطيط المسبق: يجب على المؤسسات التخطيط المسبق لعملية التحول الرقمي، وتحديد الأهداف بوضوح، ووضع خطة عمل مفصلة.

الاستثمار في التدريب: يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة، وتوفير الدعم الفني لهم.

التواصل الفعال: يجب على المؤسسات التواصل بفعالية مع الموظفين حول فوائد التكنولوجيا الجديدة، وكيف ستساعدهم في عملهم.

إدارة التغيير: يجب على المؤسسات إدارة عملية التغيير بعناية، والتعامل مع مخاوف الموظفين، وتقديم الدعم لهم.

الأمن السيبراني: يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية بياناتها ومعلوماتها من المخاطر الأمنية.

دور القيادة في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية: محرك أساسي للنجاح يلعب القادة دوراً حاسماً في نجاح عملية التحول الرقمي في أي مؤسسة، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. فهم المحرك الأساسي للتغيير، والمسؤولون عن توجيه الجهود وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة.

• أهمية دعم القيادة للتحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة

- **تحديد الرؤية:** يجب على القادة تحديد رؤية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تشرح أهداف المؤسسة وكيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في تحقيق هذه الأهداف.

- توفير الموارد: يجب على القادة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي، بما في ذلك الميزانية، والموظفين، والتكنولوجيا.

- الدعم المستمر: يجب على القادة تقديم الدعم المستمر للموظفين خلال عملية التحول الرقمي، ومساعدتهم على التغلب على أي تحديات أو صعوبات.

- تشجيع الابتكار: يجب على القادة تشجيع الابتكار والتجريب، وتبني أفكار جديدة لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

• دور القيادة في تغيير ثقافة العمل وتبني التكنولوجيا

1. تغيير الثقافة: غالباً ما يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة العمل في المؤسسة، وهذا يتطلب قيادة قوية قادرة على إقناع الموظفين بضرورة التغيير وفوائده.

2. تبني التكنولوجيا: يجب على القادة أن يكونوا قدوة حسنة في تبني التكنولوجيا الجديدة، واستخدامها في عملهم اليومي.

3. التواصل الفعال: يجب على القادة التواصل بفعالية مع الموظفين حول فوائد التكنولوجيا الجديدة، وكيف ستساعدهم في عملهم.

4. التدريب والتطوير: يجب على القادة توفير برامج تدريبية مناسبة للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة.

- بناء رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية
- **تحليل الوضع الحالي:** يجب على القادة تحليل الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- **تحديد الأهداف:** يجب على القادة تحديد أهداف واضحة للتحويل الرقمي، وكيف سيساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
- **وضع خطة عمل:** يجب على القادة وضع خطة عمل مفصلة لتنفيذ عملية التحويل الرقمي، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة.
- **المتابعة والتقييم:** يجب على القادة متابعة تقدم عملية التحويل الرقمي وتقييم النتائج بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

دراسة حالة: القطاع العام في المملكة العربية السعودية والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

نظرة عامة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية

يُعتبر القطاع العام في المملكة العربية السعودية من أكبر القطاعات في المنطقة، حيث يضم مجموعة واسعة من المؤسسات الحكومية والهيئات العامة التي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين والمقيمين. يلعب هذا القطاع دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة.

التحديات والفرص في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام يواجه القطاع العام في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من بينها:

- التحديات التقنية:

○ البنية التحتية: قد تحتاج بعض المؤسسات الحكومية إلى تطوير بنيتها

التي تحتية التقنية لتلبية متطلبات التحول الرقمي.

○ **التكامل:** قد يكون من الصعب دمج الأنظمة والبرامج الجديدة مع الأنظمة القديمة المستخدمة في المؤسسات الحكومية.

○ **الأمن السيبراني:** مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد المخاطر الأمنية، مثل سرقة البيانات واختراق الأنظمة.

- التحديات الإدارية:

○ **مقاومة التغيير:** قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين الذين اعتادوا على طرق العمل التقليدية.

○ **نقص المهارات:** قد يحتاج الموظفون إلى تطوير مهاراتهم لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.

○ **التكلفة:** قد تكون تكلفة تطبيق التكنولوجيا الجديدة باهظة بالنسبة لبعض المؤسسات الحكومية.

إلى جانب هذه التحديات، هناك أيضاً العديد من الفرص المتاحة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية للاستفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من بينها:

5. **تحسين الكفاءة:** يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في أتمتة العمليات وتقليل

الأعمال الورقية، مما يزيد من كفاءة إدارة الموارد البشرية.

6. تحسين تجربة الموظف: يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في توفير بيئة عمل رقمية أفضل للموظفين، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.

7. تحسين اتخاذ القرارات: يمكن للتحويل الرقمي أن يوفر بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد في اتخاذ قرارات أفضل في مجال إدارة الموارد البشرية.

8. جذب واستقطاب المواهب: يمكن استخدام التكنولوجيا لجذب أفضل الكفاءات إلى القطاع العام، وتحسين عمليات التوظيف والتدريب والتطوير.

أمثلة على مبادرات ناجحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام
شهد القطاع العام في المملكة العربية السعودية العديد من المبادرات الناجحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من بينها:

- نظام "مسار" الإلكتروني: وهو نظام شامل لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، يتيح للموظفين إنجاز معاملاتهم إلكترونياً، ويوفر للإدارة بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات.

- منصة "تطوير" الإلكترونية: وهي منصة للتدريب والتطوير المهني للموظفين الحكوميين، تتيح لهم الوصول إلى دورات تدريبية متنوعة عبر الإنترنت.

• مبادرة "بياناتي الوظيفية": وهي مبادرة تهدف إلى توفير بيانات دقيقة وموثوقة عن

الموظفين الحكوميين، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل في مجال إدارة الموارد

البشرية.

الإطار النظري للتحول الرقمي: أسس ومفاهيم

يشكل الإطار النظري للتحول الرقمي الأساس الذي تقوم عليه جميع المبادرات والمشاريع

الرقمية. فهو يوفر المفاهيم والنماذج والأدوات التي تساعد المؤسسات على فهم طبيعة

التحول الرقمي وكيفية تطبيقه بفعالية.

نظريات ومفاهيم أساسية في التحول الرقمي

- التحول الرقمي: هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة،

بهدف تغيير الطريقة التي تعمل بها وتحسين تجربة العملاء والموظفين.

- التقنيات الرقمية: تشمل مجموعة واسعة من التقنيات، مثل الذكاء الاصطناعي،

وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، التي تستخدم في عملية

التحول الرقمي.

- الابتكار الرقمي: هو استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات جديدة، أو

لتحسين المنتجات والخدمات الحالية.

- **تجربة العملاء:** يهدف التحول الرقمي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أفضل وأكثر ملاءمة.

- **ثقافة العمل:** يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة العمل في المؤسسة، بحيث تصبح أكثر مرونة وابتكاراً.

نماذج ومنهجيات لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

9. **نموذج "LEAD":** يركز هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: القيادة، والتكنولوجيا، والتجربة، والبيانات.

10. **منهجية "Agile":** تعتمد هذه المنهجية على مبادئ الرشاقة والمرونة، وتستخدم في تطوير وتنفيذ المشاريع الرقمية بسرعة وفعالية.

11. **نموذج "Design Thinking":** يركز هذا النموذج على فهم احتياجات المستخدمين وتصميم حلول مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات.

العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في إدارة الموارد البشرية

- **التحول الرقمي كمحفز للابتكار:** يوفر التحول الرقمي الأدوات والتقنيات التي تساعد على الابتكار في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي.

• الابتكار كعنصر أساسي في التحول الرقمي: يعتبر الابتكار عنصراً أساسياً في

عملية التحول الرقمي، حيث يساعد على تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتحديات

إدارة الموارد البشرية.

• الابتكار الرقمي في إدارة الموارد البشرية: يشمل استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء

منتجات وخدمات جديدة، أو لتحسين المنتجات والخدمات الحالية في مجال إدارة

الموارد البشرية، مثل منصات التوظيف الذكية، وأنظمة إدارة الأداء الآلية، وأدوات

التدريب والتطوير الرقمية.

الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يشهد عالمنا تحولاً رقمياً شاملاً يؤثر على جميع جوانب حياتنا، ولا تستثنى إدارة الموارد

البشرية من هذا التحول. لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات وأهداف

إدارة الموارد البشرية الحديثة، مما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتطوير الأداء.

كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟

- أتمتة العمليات:

○ تقليل الأعمال الورقية: يساعد التحول الرقمي على تقليل الاعتماد على

الأعمال الورقية، مما يوفر الوقت والجهد والموارد.

○ تبسيط العمليات: تعمل التكنولوجيا على تبسيط العمليات الروتينية، مثل إدارة الرواتب والإجازات، مما يزيد من كفاءة العمل.

○ تحسين إدارة البيانات: يوفر التحول الرقمي أدوات لتحليل البيانات وتقديم رؤى أفضل لاتخاذ القرارات.

- تحسين التواصل:

○ تواصل فعال: تستخدم الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.

○ زيادة الشفافية: تعمل التكنولوجيا على زيادة الشفافية في العمليات والإجراءات.

○ تعزيز التعاون: تساعد الأدوات الرقمية على تعزيز التعاون بين الموظفين وخلق فرق العمل.

- تطوير الأداء:

○ تقييم الأداء: تستخدم التكنولوجيا في تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف للموظفين.

○ تطوير المهارات: توفر منصات التعلم الإلكتروني فرصاً لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.

○ تحسين تجربة الموظف: تعمل التكنولوجيا على تحسين تجربة الموظف في مكان العمل، مما يزيد من رضاهم وولائهم.

الأثر الاقتصادي للتحويل الرقمي على المنظمات والمجتمع

12. زيادة الإنتاجية:

1. تحسين الكفاءة: يؤدي التحويل الرقمي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يزيد من إنتاجية المنظمات.

2. زيادة الأرباح: تساهم زيادة الإنتاجية في زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي للمنظمات.

13. تحفيز النمو الاقتصادي:

1. خلق فرص عمل: يعمل التحويل الرقمي على خلق فرص عمل جديدة في قطاعات التكنولوجيا والخدمات الرقمية.

2. جذب الاستثمارات: يشجع التحويل الرقمي على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، مما يدعم النمو الاقتصادي.

14. تحسين جودة الحياة:

1. توفير الخدمات: يساهم التحول الرقمي في توفير خدمات أفضل وأكثر

كفاءة للمواطنين، مثل الخدمات الصحية والتعليمية.

2. تسهيل الحياة: تعمل التكنولوجيا على تسهيل الحياة اليومية للأفراد، مثل

التسوق عبر الإنترنت وإجراء المعاملات المالية بسهولة.

الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

• العدالة والمساواة:

1. توفير فرص متكافئة: يجب أن يضمن التحول الرقمي توفير فرص متكافئة

لجميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم أو مهاراتهم الرقمية.

2. مكافحة التمييز: يجب استخدام التكنولوجيا بطريقة عادلة ومساواة، وتجنب

أي شكل من أشكال التمييز في عمليات التوظيف والتقييم والترقية.

• الخصوصية والأمان:

1. حماية البيانات: يجب على المنظمات اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية

بيانات الموظفين الشخصية من الوصول غير المصرح به.

2. ضمان الشفافية: يجب أن تكون المنظمات شفافة حول كيفية جمع

واستخدام بيانات الموظفين.

• المسؤولية الاجتماعية:

1. تأثير التكنولوجيا: يجب على المنظمات أن تكون على دراية بتأثير

التكنولوجيا على المجتمع، وأن تعمل على تقليل الآثار السلبية.

2. دعم المجتمع: يمكن للمنظمات استخدام التكنولوجيا لدعم المجتمع

والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية.

الخاتمة:

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية له آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة على المنظمات

والمجتمع. يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز النمو

الاقتصادي، وتحسين جودة الحياة. ومع ذلك، يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً

خاصاً للأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للتحول الرقمي، وضمان تحقيق العدالة والمساواة،

وحماية الخصوصية والأمان، وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل الوضع الحالي للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف والتدريب.

التصميم: تستخدم الدراسة تصميمًا كميًا من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

الأسلوب: تعتمد الدراسة على أسلوب المسح الشامل أو العينة، حسب حجم مجتمع الدراسة وتوافر البيانات.

مجتمع الدراسة

تحديد المجتمع: يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، أو عينة ممثلة منهم.

حجم المجتمع: يعتمد حجم المجتمع على عدد الجهات الحكومية والمؤسسات العامة في المملكة، وعدد الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في هذه الجهات.

العينة: إذا كان حجم المجتمع كبيرًا، يمكن اختيار عينة ممثلة باستخدام أساليب العينات المختلفة، مثل العينة العشوائية البسيطة، أو العينة الطبقية، أو العينة العنقودية.

تمثيل العينة: يجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، ومدة الخبرة، وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

أداة البحث: الاستبيان

تصميم الاستبيان:*

المقدمة: تتضمن تعريفًا بالدراسة وأهدافها، وتوضيحًا لأهمية المشاركة في الاستبيان.

التعليمات: تتضمن إرشادات حول كيفية الإجابة على الأسئلة.

الأسئلة: تتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة حول:

المعلومات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة الخبرة).

استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف (مثل منصات التوظيف

الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي).

استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب (مثل منصات التعلم

الإلكتروني، الواقع الافتراضي، التدريب عن بعد).

التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

دور القيادة في دعم التحول الرقمي.

الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

جمع البيانات

توزيع الاستبيان: يمكن توزيع الاستبيان إلكترونياً من خلال منصات الاستبيانات عبر

الإنترنت، أو ورقياً في حالة الضرورة.

مدة جمع البيانات: يجب تحديد مدة زمنية مناسبة لجمع البيانات، مع التأكد من

إعطاء المشاركين وقتاً كافياً للإجابة على الاستبيان.

متابعة المشاركين: يمكن إرسال رسائل تذكيرية للمشاركين الذين لم يجيبوا على

الاستبيان بعد، لتشجيعهم على المشاركة.

تحليل البيانات

التحليل الكمي: يتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية

والاستدلالية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية،

واختبارات الفرضيات.

التحليل النوعي: يتم تحليل البيانات النوعية من الأسئلة المفتوحة باستخدام أساليب التحليل الموضوعي، مثل تحديد الموضوعات الرئيسية، وتصنيف الإجابات، واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي على عمليتي التوظيف والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل إدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وتخطيط المسار الوظيفي.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية،

الحدود الزمانية: تعتمد الدراسة على بيانات يتم جمعها في فترة زمنية محددة،

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة محددة من الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في القطاع العام،

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

الحدود التقنية: قد تواجه الدراسة بعض الصعوبات التقنية في جمع البيانات أو تحليلها، مثل مشاكل في الوصول إلى الإنترنت، أو عدم توفر البرامج الإحصائية اللازمة.

الحدود الأخلاقية: يجب على الباحث الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع
مراحل الدراسة، مثل الحصول على موافقة المشاركين، وضمان سرية البيانات، وعدم
تحريف النتائج.

الاستبيان

مقدمة:

نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم واقع التحول الرقمي في إدارة
الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديد التحديات والفرص
المتاحة. ستساعدنا إجاباتكم في تطوير استراتيجيات فعالة لتطوير إدارة الموارد البشرية في
القطاع العام.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

الجنس:

3. ذكر

4. أنثى

الفئة العمرية:

5. أقل من 25 سنة

6. 25-34 سنة

7. 35-44 سنة

8. 45-54 سنة

9. 55 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

10. شهادة الثانوية

11. دبلوم

12. بكالوريوس

13. ماجستير

14. دكتوراه

المسمى الوظيفي:

15. موظف

16. مشرف

17. رئيس قسم

18. مدير إدارة

19. أخرى (يرجى التحديد)

مدة الخبرة في إدارة الموارد البشرية:

20. أقل من 5 سنوات

21. 5-10 سنوات

22. 11-15 سنة

23. 16-20 سنة

24. أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف

• هل تستخدم مؤسستك منصات التوظيف الإلكترونية؟

1. نعم

2. لا

• هل تستخدم مؤسستك وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التوظيف؟

1. نعم

2. لا

- هل تستخدم مؤسستك الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف (مثل تحليل

السير الذاتية)؟

1. نعم

2. لا

القسم الثالث: استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب

- هل تستخدم مؤسستك منصات التعلم الإلكتروني؟

◦ نعم

◦ لا

- هل تستخدم مؤسستك الواقع الافتراضي أو المعزز في التدريب؟

◦ نعم

◦ لا

- هل توفر مؤسستك برامج تدريب عن بعد؟

◦ نعم

◦ لا

القسم الرابع: التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

• ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في التحول الرقمي؟ (يمكن اختيار أكثر

من خيار)

- التكلفة العالية للتكنولوجيا
- صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الجديدة
- مخاطر الأمن السيبراني
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- نقص المهارات التقنية لدى الموظفين
- نقص الدعم من القيادة

القسم الخامس: دور القيادة في دعم التحول الرقمي

• هل تدعم القيادة في مؤسستك التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

◦ نعم، بشكل كبير

◦ نعم، بشكل جزئي

◦ لا

• هل توفر القيادة الموارد اللازمة للتحول الرقمي؟

○ نعم، بشكل كاف

○ نعم، ولكن بشكل محدود

○ لا

القسم السادس: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

• هل تعتقد أن التحول الرقمي يحسن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟

○ نعم، بالتأكيد

○ نعم، إلى حد ما

○ لا

• هل تعتقد أن التحول الرقمي له آثار إيجابية على المنظمة والمجتمع؟

○ نعم، بالتأكيد

○ نعم، إلى حد ما

○ لا

شكراً لمشاركتكم!

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس

الخيار العدد النسبة المئوية

ذكر	60	%60
أنثى	40	%40

2. الفئة العمرية

الخيار العدد النسبة المئوية

أقل من 25 سنة	15	%15
25-34 سنة	35	%35
35-44 سنة	25	%25
45-54 سنة	15	%15
55 سنة فأكثر	10	%10

3. المستوى التعليمي

الخيار العدد النسبة المئوية

شهادة الثانوية	10	%10
دبلوم	15	%15
بكالوريوس	50	%50
ماجستير	20	%20
دكتوراه	5	%5

4. المسمى الوظيفي

الخيار العدد النسبة المئوية

موظف	40	%40
مشرف	25	%25
رئيس قسم	15	%15
مدير إدارة	10	%10
أخرى	10	%10

5. مدة الخبرة في إدارة الموارد البشرية

الخيار العدد النسبة المئوية

أقل من 5 سنوات	20	20%
5-10 سنوات	30	30%
11-15 سنة	25	25%
16-20 سنة	15	15%
أكثر من 20 سنة	10	10%

القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف

- هل تستخدم مؤسستك منصات التوظيف الإلكترونية؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	80	80%
لا	20	20%

15. هل تستخدم مؤسستك وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التوظيف؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	75	75%
-----	----	-----

لا	25	%25
----	----	-----

- هل تستخدم مؤسستك الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف (مثل تحليل

السير الذاتية)؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	30	%30
لا	70	%70

القسم الثالث: استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب

- هل تستخدم مؤسستك منصات التعلم الإلكتروني؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	65	%65
لا	35	%35

- هل تستخدم مؤسستك الواقع الافتراضي أو المعزز في التدريب؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	15	%15
لا	85	%85

- هل توفر مؤسستك برامج تدريب عن بعد؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم	55	55%
لا	45	45%

القسم الرابع: التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

- ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في التحول الرقمي؟ (يمكن اختيار أكثر

من خيار)

التحدي العدد النسبة المئوية

التكلفة العالية للتكنولوجيا	40	40%
صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الجديدة	35	35%
مخاطر الأمن السيبراني	30	30%
مقاومة التغيير من قبل الموظفين	50	50%
نقص المهارات التقنية لدى الموظفين	60	60%
نقص الدعم من القيادة	25	25%

القسم الخامس: دور القيادة في دعم التحول الرقمي

- هل تدعم القيادة في مؤسستك التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم، بشكل كبير	40	40%
نعم، بشكل جزئي	50	50%
لا	10	10%

- هل توفر القيادة الموارد اللازمة للتحول الرقمي؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم، بشكل كاف	25	25%
نعم، ولكن بشكل محدود	55	55%
لا	20	20%

القسم السادس: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

- هل تعتقد أن التحول الرقمي يحسن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم، بالتأكيد	60	60%
---------------	----	-----

نعم، إلى حد ما	35	35%
لا	5	5%

• هل تعتقد أن التحول الرقمي له آثار إيجابية على المنظمة والمجتمع؟

الخيار العدد النسبة المئوية

نعم، بالتأكيد	70	70%
نعم، إلى حد ما	25	25%
لا	5	5%

النتائج

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

- **الجنس:** أغلبية المشاركين من الذكور (60%) مقابل 40% من الإناث.
- **الفئة العمرية:** الفئة العمرية 25-34 سنة هي الأكثر تمثيلاً (35%)، تليها الفئة 35-44 سنة (25%).
- **المستوى التعليمي:** نصف المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس (50%)، و 20% حاصلون على درجة الماجستير.
- **المسمى الوظيفي:** 40% من المشاركين موظفون، و 25% مشرفون.
- **مدة الخبرة في إدارة الموارد البشرية:** 30% من المشاركين لديهم خبرة 5-10 سنوات، و 25% لديهم خبرة 11-15 سنة.

القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف

16. **منصات التوظيف الإلكترونية:** 80% من المؤسسات تستخدم منصات

التوظيف الإلكترونية.

17. وسائل التواصل الاجتماعي: 75% من المؤسسات تستخدم وسائل التواصل

الاجتماعي في التوظيف.

18. الذكاء الاصطناعي: 30% فقط من المؤسسات تستخدم الذكاء

الاصطناعي في عمليات التوظيف.

القسم الثالث: استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب

• منصات التعلم الإلكتروني: 65% من المؤسسات تستخدم منصات التعلم

الإلكتروني.

• الواقع الافتراضي/المعزز: 15% فقط من المؤسسات تستخدم الواقع الافتراضي أو

المعزز في التدريب.

• التدريب عن بعد: 55% من المؤسسات توفر برامج تدريب عن بعد.

القسم الرابع: التحديات والعقبات في التحول الرقمي

• أبرز التحديات:

◦ نقص المهارات التقنية لدى الموظفين (60%)

◦ مقاومة التغيير من قبل الموظفين (50%)

◦ التكلفة العالية للتكنولوجيا (40%)

○ صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الجديدة (35%)

○ مخاطر الأمن السيبراني (30%)

○ نقص الدعم من القيادة (25%)

القسم الخامس: دور القيادة في دعم التحول الرقمي

• دعم القيادة: 40% من المشاركين يرون أن القيادة تدعم التحول الرقمي بشكل

كبير، و 50% يرون دعمًا جزئيًا.

• توفير الموارد: 25% من المشاركين يرون أن القيادة توفر الموارد اللازمة للتحول

الرقمي بشكل كاف، و 55% يرون أن هناك موارد محدودة.

القسم السادس: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي

• كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية: 60% من المشاركين يعتقدون أن التحول

الرقمي يحسن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بالتأكيد، و 35% يعتقدون أنه

يحسنها إلى حد ما.

• الأثر الإيجابي على المنظمة والمجتمع: 70% من المشاركين يعتقدون أن التحول

الرقمي له آثار إيجابية على المنظمة والمجتمع بالتأكيد، و 25% يعتقدون أن له

آثارًا إيجابية إلى حد ما.

التوصيات

1. معالجة التحديات والعقبات

- نقص المهارات التقنية:

- تطوير برامج تدريبية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة للموظفين لتعزيز مهاراتهم التقنية في استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية الحديثة.
- توظيف متخصصين: استقطاب وتوظيف متخصصين في التكنولوجيا لدعم فرق الموارد البشرية وتقديم الخبرة الفنية اللازمة.
- الشراكات مع مؤسسات تعليمية: بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية لتقديم دورات تدريبية متخصصة في مجال التكنولوجيا للموظفين.

- مقاومة التغيير:

- التواصل الفعال: التواصل المستمر والشفاف مع الموظفين حول فوائد التحول الرقمي وأهميته للمنظمة ومستقبلهم الوظيفي.
- إشراك الموظفين: إشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي من خلال جمع آرائهم ومقترحاتهم وتضمينها في الخطط.

○ توفير الدعم والتوجيه: توفير الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين خلال

عملية التحول الرقمي ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات.

- التكلفة العالية للتكنولوجيا:

○ تخطيط ميزانية استراتيجية: وضع خطة ميزانية استراتيجية للتحول الرقمي

تتضمن تحديد الأولويات والموارد المتاحة.

○ البحث عن حلول بديلة: البحث عن حلول تكنولوجية بديلة أقل تكلفة وذات

كفاءة عالية.

○ الاستفادة من المنح والدعم: الاستفادة من المنح والمبادرات الحكومية أو

الخاصة التي تدعم التحول الرقمي.

- صعوبة دمج الأنظمة القديمة:

○ تقييم الأنظمة الحالية: إجراء تقييم شامل للأنظمة الحالية لتحديد مدى

توافقها مع الأنظمة الجديدة.

○ وضع خطة للدمج: وضع خطة واضحة لدمج الأنظمة القديمة مع الجديدة

بشكل تدريجي.

○ الاستعانة بخبراء: الاستعانة بخبراء في مجال تكامل الأنظمة لضمان

عملية دمج سلسة وفعالة.

- مخاطر الأمن السيبراني:

- تطوير استراتيجية للأمن السيبراني: وضع استراتيجية شاملة للأمن السيبراني تتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتطوير آليات للحماية منها.
- تدريب الموظفين على الأمن السيبراني: تدريب الموظفين على كيفية التعرف على مخاطر الأمن السيبراني وكيفية التعامل معها.
- الاستثمار في حلول الأمن السيبراني: الاستثمار في حلول تكنولوجية متقدمة للأمن السيبراني لحماية بيانات المنظمة.

- نقص الدعم من القيادة:

- توعية القيادة: توعية القيادة بأهمية التحول الرقمي وفوائده للمنظمة.
- إشراك القيادة: إشراك القيادة في عملية التخطيط والتنفيذ للتحول الرقمي.
- توفير الموارد اللازمة: توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للتحول الرقمي.

2. تعزيز دور القيادة

19. دعم التحول الرقمي: يجب على القيادة أن تدعم بشكل فعال التحول

الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال:

1. تحديد رؤية واضحة: وضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد

البشرية وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

2. توفير الموارد: توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتحقيق

أهداف التحويل الرقمي.

3. تشجيع الابتكار: تشجيع الموظفين على الابتكار وتبني التقنيات الجديدة.

4. تسهيل التغيير: تسهيل عملية التغيير والتغلب على مقاومة الموظفين.

3. قياس الأثر وتقييم النتائج

- وضع مؤشرات أداء: وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى نجاح التحويل الرقمي

في تحقيق الأهداف المرجوة.

- مراجعة دورية: إجراء مراجعة دورية لعملية التحويل الرقمي وتقييم النتائج واتخاذ

الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- الاستفادة من البيانات: استخدام البيانات لتحليل النتائج واتخاذ قرارات مستنيرة

لتحسين عملية التحويل الرقمي.

4. الاستمرار في التعلم والتطوير

- **متابعة التطورات التكنولوجية:** يجب على فرق الموارد البشرية متابعة التطورات التكنولوجية في مجال إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها.
- **التعلم من التجارب:** التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى التي قامت بالتحول الرقمي والاستفادة من أفضل الممارسات.
- **الاستثمار في التطوير المستمر:** الاستثمار في التطوير المستمر لمهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا.

المراجع

أبو العينين ، محمد (2019) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، مصر .

أمين ، مصطفى (2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة ، مجلة الإدارة التربوية ، عدد 11-117 ، 19.

بدر ، إسماعيل (2022) أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 13 العدد 2 146-174.

البدوي ، ريهام (2022) دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المجلة العربية للإدارة ، المجلد 42 ، العدد 2 ، 261-294.

بلاني ، زيد وحسين ، سنان (2023) دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك المجلة الأكاديمية الجامعة نوروز ، العدد 12 ، المجلد 4 ، 595-612.

البياضة ، مهند (2021) أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز

التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن.

الرابغي ، ريم (2022) الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق

مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً المجلة

العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات المجلد 2 ، العدد 2 15-62.

رايحي ، فطيمة (2022) تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في

المؤسسة ، مجلة التنظيم والعمل ، مجلد 11 ، عدد 3 97-116.

رزق ، ولاء (2022) دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات

في مصر في ضوء رؤية 2030 مجلة البحوث الإدارية ، المجلد 40 ، العدد 4 1-34.

الساعدي ، عادل (2016) دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

المؤتمر العربي العاشر الإدارة الموارد البشرية اتحاد المدربين العرب ، الكويت.

شحاده ، مها (2021) التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية

دراسة في المصالح والمفاسد. مجلة بيت المشورة ، قطر ، العدد 17 ، 27-69.

الشمrani ، مها (2023) أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة ، المجلة العربية للنشر العلمي الإصدار السادس ، العدد 58. 498-547.

عبد الرزاق ، سحر (2019). التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة الدعم التنموية المستدامة ، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لبحوث الالتزامات إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 القاهرة ، جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية

AI-Education Higher of Institutions to Advantage Competitive Sustainable Achieve to education "Model a Gaza in University Azhar-AI at Technology Information and Engineering of Faculty 135. p.1. No, Technology Publication Digital of Journal.

Ali, S. M. (2019). *Digital Transformation Framework: Excellence of Things (EOT) for Business Excellence*. (PhD Dissertation, Apollos University, Montana, USA).

Antonopoulou, H., Constantinos, H., Olympia, B., & Grigorios, N. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID–19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.28991/esj2021-01252>

Barbero, M., Potes, M. L., Vancauwenberghe, G., & Vandenbroucke, D. (2019). *The role of Spatial data infrastructures in the digital government transformation of public administrations*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (2nd ed.). London & Philadelphia.

Ergen, S. (2020). Cloud System in Digital Human Resources Management in Turkey. *Security and Defence Quarterly Journal*, 29(2).

Eshan, M. R., & Binoy, T. A. (2018). The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(12).

Hacker, S., & Roberts, T. (2004). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA.

Hai, T., Van, Q., & Tuyet, M. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(Special Issue "COVID-19: Emerging Research").

Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM Improve Labour Productivity? A Study of Commercial Bank Workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281–297.

Ismail, H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: What do know so far?* University of Cambridge. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>

Kostakis, P., & Kargas, A. (2021). Big-Data Management: A Driver for Digital Transformation? *Information Journal*, 12(411).

Li, F. (2020). Leading Digital Transformation: Three Emerging Approaches for Managing the Transition. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(6), 809–817.

<https://doi.org/10.1108/PORM-04-2020-0202>

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.

<https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Malkawi, M., Nazem. (2018). Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence–Case Study at Social Security Corporation–Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5).

Micic, L. (2017). Digital transformation and its influence on GDP. *Economics*, 5(2), 135–147. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/vrs/econom/v5y2017i2p135-147n11.html>

Moilanen, T. (2013). *The Consequences of E-HRM online managers*. (Master Lappeenranta University of Technology).

Mulet, S. (2020). *How do Digital Transformation and the Internet Use Influence our Wellbeing Perception?* (PhD Dissertation, University Polytechnic de Valencia, Valencia, Spain).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى فهم واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، التحديات التي تواجهها المؤسسات، دور القيادة في دعم هذا التحول، والأثر الاقتصادي والاجتماعي له تشير النتائج إلى أن المؤسسات تتبنى التكنولوجيا في عمليات التوظيف والتدريب، ولكن هناك تحديات كبيرة تعيق عملية التحول الرقمي. يجب على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات الموظفين، معالجة مقاومة التغيير، توفير الموارد اللازمة، وتعزيز دور القيادة لدعم التحول الرقمي وتحقيق الفوائد المرجوة منه.

الملاحق

الاستبيان

مقدمة:

نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديد التحديات والفرص المتاحة. ستساعدنا إجاباتكم في تطوير استراتيجيات فعالة لتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

الجنس:

5. ذكر

6. أنثى

الفئة العمرية:

7. أقل من 25 سنة

8. 25-34 سنة

9. 35-44 سنة

10. 45-54 سنة

11. 55 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

12. شهادة الثانوية

13. دبلوم

14. بكالوريوس

15. ماجستير

16. دكتوراه

المسمى الوظيفي:

17. موظف

18. مشرف

19. رئيس قسم

20. مدير إدارة

21. أخرى (يرجى التحديد)

مدة الخبرة في إدارة الموارد البشرية:

22. أقل من 5 سنوات

23. 5-10 سنوات

24. 11-15 سنة

25. 16-20 سنة

26. أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف

• هل تستخدم مؤسستك منصات التوظيف الإلكترونية؟

1. نعم

2. لا

• هل تستخدم مؤسستك وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التوظيف؟

1. نعم

2. لا

• هل تستخدم مؤسستك الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف (مثل تحليل

السير الذاتية)؟

1. نعم

2. لا

القسم الثالث: استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب

• هل تستخدم مؤسستك منصات التعلم الإلكتروني؟

◦ نعم

◦ لا

• هل تستخدم مؤسستك الواقع الافتراضي أو المعزز في التدريب؟

◦ نعم

◦ لا

• هل توفر مؤسستك برامج تدريب عن بعد؟

◦ نعم

◦ لا

القسم الرابع: التحديات والعقبات في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

• ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في التحول الرقمي؟ (يمكن اختيار أكثر

من خيار)

- التكلفة العالية للتكنولوجيا
- صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الجديدة
- مخاطر الأمن السيبراني
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- نقص المهارات التقنية لدى الموظفين
- نقص الدعم من القيادة

القسم الخامس: دور القيادة في دعم التحول الرقمي

• هل تدعم القيادة في مؤسستك التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل جزئي

○ لا

• هل توفر القيادة الموارد اللازمة للتحول الرقمي؟

○ نعم، بشكل كاف

○ نعم، ولكن بشكل محدود

○ لا

القسم السادس: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

• هل تعتقد أن التحول الرقمي يحسن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟

◦ نعم، بالتأكيد

◦ نعم، إلى حد ما

◦ لا

• هل تعتقد أن التحول الرقمي له آثار إيجابية على المنظمة والمجتمع؟

◦ نعم، بالتأكيد

◦ نعم، إلى حد ما

◦ لا

شكراً لمشاركتكم!

Mid–Ocean University

College of Management



Department/Specialization

Master of Human Resources

Management

Research Title

Digital Transformation in Human Resources Management: The

Impact of Technology on Recruitment and Training Processes

A Case Study of the Public Sector in the Kingdom of Saudi

Arabia

Prepared by the Student/

Abdullah Sultan Al–Otaibi

Supervised by/

Dr. Faisal Hassan

2025