

**تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
الحكومية بمنطقة الرياض: دراسة حالة في ضوء رؤية المملكة العربية
السعودية ٢٠٣٠**

إعداد الطالبة/

سلوى عتيبي المالكي

الرقم الجامعي/

٢٤٢٠٠٢٠٥٢

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله على التمام، الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم احسانه على مل أنعم به على من إتمام هذا العمل.
كما أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لجامعة ميداؤشن، والتي كانت بمثابة
البيئة المثالية لتحقيق هذا العمل الأكاديمي. إن الدعم الذي تلقيته من هذه المؤسسة
التعليمية الرائدة كان له دور كبير في تطوير مهاراتي الاكاديمية وتعزيز معرفتي.
أشكر جميع الدكاترة أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في إثراء تجربتي التعليمية،
وخصوصاً المشرف د. الفيصل عبد الحميد، على نصائحه الحكيمة لي خلال رحلتي
البحثية.

كما أود أن أوجه الشكر الى عائلتي الصغيرة وبناتي.
كما أوجه الشكر الى جميع الزملاء في الدراسة الذين شاركوني الأفكار والنقاشات
المتمرة وساهموا في خلق بيئة تعليمية محفزة.

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في هذا الوجود من الأهل

والأقارب حفظهم الله

إلى كل من ساندني وساعدني في الوصول إلى هذه المرحلة، وإلى

كل من آمن بقدراتي وساهم في نجاحي.

إلى كل طالب علم جاد في طلبه ويسعى نحو تحقيق هدفه

لجميع أهدي ثمرة جهدي،

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات
ث	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
خ	الملخص
الفصل الأول: خلفية الدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٤	الأهمية العلمية
٥	الأهمية التطبيقية العملية
٥	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨	مصطلحات البحث
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
١٠	تمهيد
١١	المبحث الأول: الدراسات السابقة
١٥	التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

١٦	المبحث الثاني: الإطار النظري
١٦	أولاً: التحول الرقمي
١٦	مفهوم التحول الرقمي
١٧	أهمية التحول الرقمي
١٧	مبررات التحول الرقمي
١٨	مزايا التحول الرقمي
١٨	ثانياً إدارة الموارد البشرية
١٨	مفهوم إدارة الموارد البشرية:
١٩	أهداف وأهمية الموارد البشرية
١٩	اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
٢٠	المبحث الثالث: رقمنة إدارة الموارد البشرية
٢٠	المطلب الأول: التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
٢١	المطلب الثاني: أهداف ومميزات وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية
٢٢	المطلب الثالث: الشروط المهمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية وعناصرها
الفصل الثالث: المنهجية	
٢٧	تمهيد
٢٧	المنهجية وطرق البحث
٢٧	مجتمع الدراسة
٢٧	عينة الدراسة
٢٨	مصادر جمع البيانات
٢٨	أدوات الدراسة
٢٨	تصميم الأداة
٢٩	حدود الدراسة
٢٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٢٩	معامل الثبات
٣٠	الاتساق الداخلي

٣٢	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٣٤	تمهيد
٣٥	أولاً: الخصائص الديموغرافية للمشاركين
٦١	نتائج الدراسة:
٦١	التوصيات
٦٤	المراجع العربية
٦٦	المراجع الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
٣٠	جدول رقم (١): معامل الثبات ألفا كرو نباخ
٣٠	جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير التحول الرقمي والدرجة الكلية للمتغير
٣١	جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير
٣٢	جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة
٣٥	جدول (٥): توزيع المشاركين حسب الجنس
٣٦	جدول (٦): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة
٣٧	جدول (٧): توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي
٣٨	جدول ٨: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي
٣٨	جدول ٩: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات التحول الرقمي
٣٩	جدول (١٠) الوصف الاحصائي للفقرة تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة
٤٠	جدول (١٠) الوصف الاحصائي للفقرة "يتم وضع أهداف واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"
٤١	جدول (١١) التحليل الوصفي للفقرة: يتم استخدام التحول الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف
٤٢	جدول (١٢) التحليل الوصفي للفقرة تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في المؤسسات الحكومية
٤٣	جدول (١٣) التحليل الوصفي للفقرة يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية
٤٤	جدول (١٤) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة
٤٥	جدول (١٥) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
٤٦	جدول (١٦) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم
٤٧	جدول (١٧) التحليل الوصفي للفقرة تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين
٤٨	جدول (١٨): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات ادارة الموارد البشرية
٤٩	جدول (١٩) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة
٥١	جدول (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين
٥٢	جدول (٢١) التحليل الوصفي للفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف
٥٢	جدول (٢٢) التحليل الوصفي للفقرة يتم إنجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي

٥٣	جدول (٢٣) التحليل الوصفي للفقرة تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على رضا العملاء
٥٤	جدول (٢٤) التحليل الوصفي للفقرة تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها
٥٥	جدول (٢٥) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي
٥٦	جدول (٢٦) التحليل الوصفي للفقرة يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي
٥٧	جدول (٢٧) التحليل الوصفي للفقرة يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات
٥٨	الجدول (٢٨): توزيع الاستجابات والنسب المئوية للفقرة تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي
٥٩	جدول (٢٩): العلاقة بين متغير التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
٦٠	جدول ٣٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
٧	شكل (١) نموذج الدراسة
٣٦	شكل (٣): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة
٣٧	شكل (٤): توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي
٤٠	شكل (٥) الوصف الاحصائي للفقرة تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة
٤١	شكل (٦) الوصف الاحصائي للفقرة "يتم وضع أهداف واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية"
٤٢	شكل (٧) التحليل الوصفي للفقرة: يتم استخدام التحويل الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف
٤٣	شكل (٨) التحليل الوصفي للفقرة تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في المؤسسات الحكومية
٤٤	شكل (٩) التحليل الوصفي للفقرة يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية
٤٥	شكل (١٠) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة
٤٦	شكل (١١) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
٤٧	شكل (١٢) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم
٤٨	شكل (١٣) التحليل الوصفي للفقرة تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين
٥٠	شكل (١٤) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة
٥١	شكل (١٥) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين
٥٢	شكل (١٦) التحليل الوصفي للفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف
٥٣	شكل (١٧) التحليل الوصفي للفقرة يتم إنجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحويل الرقمي
٥٤	شكل (١٨) التحليل الوصفي للفقرة تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على رضا العملاء
٥٥	شكل (١٩) التحليل الوصفي للفقرة تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها
٥٦	شكل (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية في ضوء التحويل الرقمي
٥٧	شكل (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحويل الرقمي
٥٨	شكل (٢٢) التحليل الوصفي للفقرة يعمل التحويل الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات
٥٩	شكل (٢٣) توزيع الاستجابات والنسب المئوية للفقرة تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحويل الرقمي

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي ودوره في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض: دراسة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٢٠) موظفاً وإدارياً في المؤسسات الحكومية. وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: المستوى العام للتحول الرقمي جاء عالي جداً من حيث الوزن النسبي ، وبمتوسط (4.34) وهذا يؤكد أن هناك تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وأن المستوى العام لأداء إدارة الموارد البشرية عالي جداً بمتوسط (4.25) ، وهذا ان المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض تحاول ان تعمل على تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير رؤية واضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع العمليات، وقياس الأداء بشكل مستمر ودوري لضمان تحسين في العمليات والخدمات المقدمة ، والعمل على تلبية احتياجات العملاء من خلال تحقيق الجودة والتحسين في العمليات، وتوجد علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتعزيز في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، وأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، رؤية ٢٠٣٠



الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً سريعاً، وأصبحت التقنيات الرقمية جزءاً لا يتجزأ من كافة جوانب الحياة، بما في ذلك المؤسسات الحكومية. وفي المملكة العربية السعودية، تهدف رؤية ٢٠٣٠ إلى تحقيق تحول رقمي شامل، وتعد إدارة الموارد البشرية أحد المجالات التي تأثرت بشكل كبير بهذا التحول ونظراً لهذه التطورات التي يشهدها العالم حالياً في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، والتي أدت إلى تسليط الضوء على العديد من التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، وفرضت تغييراً في أساليب وتوجهات الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، مما دفع المؤسسات والمنظمات إلى تبني أساليب واستراتيجيات وتوجهات حديثة تهدف إلى الاستفادة من مخرجات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى ظهور التحول الرقمي. ومع هذه التغييرات والتحديات التي تواجه إدارة المشاريع في كافة مجالات التقدم العلمي والتقني، تنوعت المهارات وتغيرت تركيبة القوى العاملة، مما يجسد الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة في الأمور الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية (نقي، ٢٠٢٣).

يتطلب التحول الرقمي دراسة جادة ومراحل وخطوات عديدة لفهم الفلسفة الجديدة التي تقوم عليها صناعة البرمجيات وتنمية آفاق المستقبل، ومن هنا أصبح من الضروري وضع أساليب واستراتيجيات واضحة للعالم تتضمن خططاً مستقبلية نحو التحول إلى برمجيات تقنية مفتوحة تساعد المؤسسات والمنظمات في إدارة الموارد البشرية (الديقش أحمد، ٢٠١٢).

وتشهد المؤسسات العربية بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، العديد من المبادرات التي تساهم بشكل فعال في معالجة التطورات التكنولوجية التي فتحت الأبواب لتحسين إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر فاعلية، كما تعد هذه المبادرات من أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الإدارية وجودة العملاء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية. ويشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى مجموعة المعارف والأساليب والفنون العلمية والتكنولوجية والهندسية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي زاد دورها الناجح والمهم في مختلف الجوانب الإدارية، وقد زاد اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات، ونتيجة لذلك ساهمت في إحداث تغييرات مهمة وأكبر، تمثلت في خفض تكاليف عمليات الإنتاج وتحسين مستويات الأسعار وزيادة سرعة الإنجاز وتحسين الجودة، مما ساهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

إن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة

للأنشطة الأفراد، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات اللازمة لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة، وقد اهتمت أغلب الدول ودعت إلى ضرورة وضع معايير علمية وإدارية دقيقة للتقييم والتقييم المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة.

يهدف هذا البحث إلى تعريف التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وأهميتها في دعم التطوير التنظيمي، ومعرفة مراحل تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها، وكذلك معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، ومعرفة أهم أدوار أنظمة المعلومات على المستوى التنظيمي، ومعرفة أن سر نجاح كل منظمة هو أنظمة المعلومات ومواكبة التطورات التكنولوجية، ونستنتج أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاستثمار فيها أصبح من المعايير المهمة التي على أساسها يقاس تطور الدول وزيادة قدرتها التنافسية، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في بناء وتطوير وتحسين أداء أنظمة المعلومات في المؤسسة وأصبحت لها دور أساسي يتميز بالانفتاح الإداري الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا أهمية تطوير النموذج والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية

مشكلة الدراسة:

مع تطور أساليب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تظهر بعض التحديات التي تواجه المديرين في المؤسسات والمنظمات، بالإضافة إلى وجود قصور وضعف في استخدام التحول الرقمي في المؤسسات واستغلاله بشكل فعال مما يحد من اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات، بالإضافة إلى وجود قصور في قدرة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض معدل أدائهم الوظيفي.

وبما أن التحول الرقمي يساعد المنظمات على تحسين مسارها الإداري واستخدام مواردها بكفاءة وفعالية أكبر، وبما أنه يلقي استجابة كبيرة لقوته، فإن العديد من المنظمات تبحث الآن عن الطرق المناسبة لتكون آمنة مع هذا التغيير، حيث أتاح التحول الرقمي فرصاً هائلة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة في جوانب مختلفة، أهمها تحقيق أهداف المؤسسات وربطها برؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من تلك المهدرة في الوقت الحاضر أو قبل التحول الرقمي، وسيفتح التحول الرقمي فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كافة الوزارات. واليوم وبفضل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة، ساهم ذلك في ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كافة المجالات، ومنها مجال الموارد البشرية الذي يعد العنصر الأساسي ومجال الإدارة ووظائفها، وأجبر كافة الدول والحكومات على إعادة النظر في وظائفها الكلاسيكية والخدمات التي تقدمها للعملاء، وكذلك أساليب أداء الأعمال وتنفيذ المعاملات في مختلف

القطاعات الحكومية، كما رافق الاهتمام بالتقنيات والتحولات الرقمية اهتمام كبير بتطوير الموارد البشرية في أغلب الجهات الحكومية، حيث يؤدي التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة في عصر الانفجار المعرفي القائم على التحول الرقمي. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في القطاع العام السعودي، إلا أن هناك فجوة معرفية حول تأثيره المحدد على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وخاصة في مدينة الرياض. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة معمقة لكيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، والتعرف على التحديات والفرص الناشئة عن هذا التحول. وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل التساؤل التالي: هل هناك تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى المواضيع الحيوية في عصرنا الحالي حيث تهدف إلى دراسة أثر التحولات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، والتي لم يتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية إلى الأهمية العلمية والنظرية:

الأهمية العلمية:

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والرقمي، إضافة إلى التعرف على تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

كما تساعد مدراء المؤسسات والمنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الأخذ بالاعتبار من توصيات هذه الدراسة.

الأهمية التطبيقية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

تضيف هذه الدراسة إلى رصيد المعرفة في مجال التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية والعمل على كشف المتطلبات وإمكانيات اللازمة لتطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاص في المملكة العربية السعودية بشكل عام ومنطقة الرياض بوجه خاص أن هذه الدراسة تتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق التحول الرقمي. إلى جانب توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية هذه الدراسة محاولة لسد النقص في أبحاث التحولات الرقمية وتأثيرها في إدارة الموارد البشرية وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتتبع الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

١. معرفة واقع التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض
٢. معرفة مدى فعالية العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتقييم والأداء
٣. تقييم مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين ورضا العملاء
٤. قياس مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض.
٥. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات الحكومية.

٦. تحديد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض.

١. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول متوسط التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافيا (الجنس - التعليم - سنوات الخبرة).

تساؤلات الدراسة:

يكن السؤال الرئيسي للدراسة في: هل هناك تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتتبع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض؟
٢. ما مدى فعالية العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتقييم والأداء؟

٣. ما مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين ورضا العملاء؟

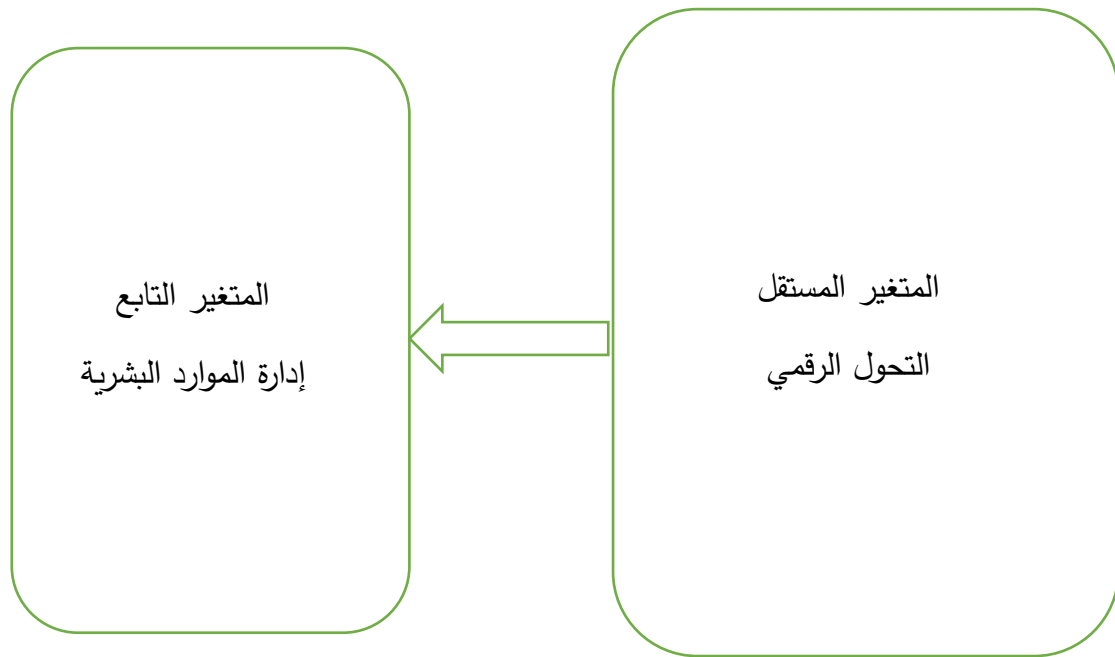
٤. ماهي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات الحكومية؟

٥. ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض.

٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول متوسط التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافيا (الجنس - التعليم - سنوات الخبرة).

فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن اجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:



شكل (١) نموذج الدراسة

المصدر من اعداد الباحثة

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠،

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول متوسط التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافيا (الجنس - التعليم - سنوات الخبرة).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمدت الدراسة على عدد من النظريات العلمية التي تقدم إطاراً تحليلياً لفهم العلاقة بين التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه النظريات نظرية النظم التي تفترض أن أي مؤسسة تدار على أساس تكاملي بين عناصرها المختلفة، مما يجعل أي تغيير في أحد عناصرها يؤثر على بقية المنظومة.

وتعتبر نظرية النظم من الركائز الأساسية في تحليل الإدارة الحديثة، حيث تساعد على فهم كيفية تفاعل التكنولوجيا الحديثة مع السياسات الإدارية وأساليب العمل داخل المؤسسات. كما توضح هذه

النظرية كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير أدوات جديدة للتحليل واتخاذ القرار.

بالإضافة إلى نظرية النظم، تم توظيف نظرية المؤسسات، والتي تركز على كيفية استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وضمان تبنيتها للممارسات التي تعزز استدامتها في ظل التطورات الرقمية. وتعكس هذه النظرية التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية أثناء تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي، مثل مقاومة التغيير أو الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

علاوة على ذلك، يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي، حيث يتم تحليل البيانات من مصادر متعددة بما في ذلك الوثائق الحكومية والدراسات السابقة والمسوحات الميدانية. يساعد هذا النهج في تقديم رؤية شاملة لتأثير التحويل الرقمي على العمليات الإدارية للموارد البشرية، وتمكين التوصل إلى استنتاجات دقيقة بناءً على أدلة علمية موثوقة.

مصطلحات البحث

التحول الرقمي: هو عملية دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، في العمليات الإدارية بهدف زيادة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات.

إدارة الموارد البشرية الرقمية: تشمل الاستراتيجيات والممارسات التي تعتمد على التقنية لتحسين إدارة شؤون الموظفين، مثل أنظمة تخطيط الموارد البشرية وأدوات تقييم الأداء الإلكتروني.

المؤسسات الحكومية: تشمل الجهات الرسمية التي تعمل على تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتتبنى خطط التحويل الرقمي بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

رؤية ٢٠٣٠: خطة استراتيجية وطنية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير الاقتصاد وتعزيز الاعتماد على التقنية في القطاعين الحكومي والخاص.

نظرية النظم: نهج إداري يهتم بدراسة المؤسسات كوحدة متكاملة، حيث يؤثر كل عنصر من عناصرها على الآخر، مما يجعل التغيير في أحد المكونات ينعكس على الأداء الإجمالي.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد:

لا يعد التحول الرقمي مجرد عملية تقنية تحل محل العمليات التقليدية بأدوات رقمية، ولكنه أيضاً تحول استراتيجي يؤثر على الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وطرق الإدارة، وآليات اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، لا بد من وضع إطار نظري شامل لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا التحول يحمل تحديات وفرصاً تتطلب تحليلاً دقيقاً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

يناقش هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي، مستعرضاً تعريفاته المختلفة وأبعاده وتأثيره على العمليات الإدارية، مع التركيز على تأثيره المباشر على إدارة الموارد البشرية، كما تمت مناقشة دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية والتعلم الآلي في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

ويحاول الباحث في هذا الفصل تحقيق المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

١. دراسة نقي، نريمان (٢٠٢٣):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، حيث تناولت مفاهيم التحول الرقمي وأهميته في تحسين الأداء الإداري. كما ركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير الرقمنة على العمليات الإدارية من خلال دراسة حالة اعتمدت على المقابلات كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الرقمنة تعيد تشكيل الممارسات الإدارية التقليدية عبر توفير قنوات تواصل افتراضية أكثر كفاءة، مما يسهم في تحسين الاستجابة الإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

٢. دراسة زلط، محمد علي محمود (٢٠٢٣):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث اختبرت فرضية مفادها أن التحول الرقمي يؤثر بشكل جوهري على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية، أثبتت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية، مما يبرز أهمية تعزيز مبادرات التحول الرقمي في قطاع الاتصالات لضمان استمرارية التطور الإداري وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

٣. دراسة عبد الحميد، بشير (٢٠٢٣):

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مع التركيز على أبعاد الإدارة الرقمية (العلاقاتية، التشغيلية، والتحويلية). اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مستمدة من مقابلات أجريت مع مسؤولي الموارد البشرية والإدارات الفنية، إضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V26. كشفت النتائج أن الإدارة الرقمية التحويلية تلعب الدور الأهم في تعزيز ممارسات الموارد البشرية، إذ تساهم بنسبة ٢٩.٩٪ من التغيرات الحاصلة، تليها الإدارة الرقمية العلائقية بنسبة ٢٨.٦٪.

٤. دراسة بشرو، عبد القادر (٢٠٢٤):

بحثت هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء بالشلف، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان استهدف ٤٢ موظفًا. وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي يرتبط إيجابيًا بإدارة الموارد البشرية، رغم أن التأثير الكلي بلغ ٣٠.٢٪ فقط، وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة. كما أظهرت الدراسة أن التحول

الرقمي يؤثر بنسب متفاوتة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ تأثيره على التخطيط ١٥٪، وعلى التقييم ١٨٪، بينما كان تأثيره على أنظمة التعويض ٢٥٪.

٥. دراسة حسين محمد، هالة صلاح الدين عبد السلام (٢٠٢٣):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الخدمات التجارية البترولية "بترو تريد". تم استخدام استبيان موجه لـ ٣٨٤ موظفًا، وتحليل البيانات ببرنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، إلا أن التأثير كان جزئيًا، إذ كان للبنية التحتية التكنولوجية والمهارات الرقمية دور واضح، في حين لم يكن للتشريعات والسياسات أو التمويل تأثير يذكر. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي لتحسين الأداء الوظيفي وضمان قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة رقمية متسارعة.

٦. دراسة مصطفى، حلمي أحمد (٢٠٢٢):

استكشفت هذه الدراسة دور تقنيات التحول الرقمي في تعزيز اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع البترول المصري والليبي. اعتمد البحث على المزج بين المناهج الاستقرائية والاستنباطية، حيث تم تحليل البيانات المستقاة من ٣١١ مشاركًا باستخدام تحليل الانحدار البسيط. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على استدامة الموارد البشرية الخضراء، وأوصت الدراسة بتعزيز المهارات الرقمية للعاملين، وتحسين آليات العمل الرقمي لضمان كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في القطاع.

٧. دراسة شديد، مصطفى علي (٢٠٢١):

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة للمرور في محافظة القاهرة. تم تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه (الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الاستراتيجية، والموارد البشرية) وأثره على جودة الخدمات من حيث (الاستجابة، الضمان، الاعتمادية، الملموسية، والتعاطف). أظهرت الدراسة وجود ارتباط وثيق بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي، كما اقترحت نموذجًا لتسريع التحول الرقمي في مؤسسات الخدمة العامة لتعزيز كفاءة تقديم الخدمات الحكومية.

٨. دراسة طلعت، منى (٢٠٢٢):

استهدفت الدراسة التعرف على دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهارات وأداء الموارد البشرية في قطاع السياحة بمحافظة بورسعيد. من خلال تحليل البيانات، وجدت الدراسة أن الاعتماد

على أنظمة المعلومات الإلكترونية يسهم في تحسين عملية تقييم الأداء، وإدارة بيانات الموظفين بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات الإدارية. كما أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين وتحقيق تحول رقمي مستدام.

٩. دراسة منصور، سعيد وفؤاد (٢٠٢٢):

بحثت هذه الدراسة في أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات خلال جائحة كورونا، حيث تم التركيز على دور الرقمنة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتحديات المصاحبة لها. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المجمعة عبر استبانة، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي تمكنت من تحقيق استجابة أسرع وتكيف أفضل مع متغيرات بيئة العمل. كما أشارت إلى وجود تحديات متعلقة بالتشريعات، وضعف البنية التحتية الرقمية، والحاجة إلى رفع كفاءة العاملين في المجال الرقمي.

١٠. دراسة فاروق، دينا (٢٠٢٢):

استكشفت الدراسة العلاقة بين الكفاءات الرقمية والرفاهية الرقمية وتأثيرها على مستوى ارتباط الموظفين بوظائفهم، من خلال تحليل بيانات ٢٨٢ موظفًا في الهيئة المصرية للأرصاء الجوية. أظهرت النتائج أن الكفاءات الرقمية للعاملين تعزز من رفاهيتهم الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطهم المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية لدعم المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز إدارتهم لضغوط العمل المرتبطة بالتكنولوجيا، لضمان بيئة عمل أكثر إنتاجية.

١١. دراسة صخري، شيماء (٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، حيث تم التركيز على تجربة مديرية بريد الجزائر في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهها. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في تحسين جودة الخدمات عبر إدماج التقنيات الحديثة، لكنه يواجه عقبات تتعلق بالتشريعات ونقص المهارات التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الموظفين الرقمية، واعتماد خطط تدريب مستمرة لضمان نجاح التحول الرقمي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Fenech, R (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، وذلك من خلال مقابلات شبه منظمة مع خمسة متخصصين في الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة. ركزت المقابلات على محاور تخطيط الموارد البشرية، وإدارة المكافآت، والأداء، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقات الموظفين، ومدى

تأثر هذه الجوانب بالتحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الرقمنة أثرت بشكل ملحوظ على الممارسات اليومية للموارد البشرية، لا سيما من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية، إلا أن إسهام الموارد البشرية في الاستراتيجية الرقمية لا يزال محدودًا.

٢. دراسة Zhang, J. (٢٠٢٣):

استكشفت هذه الدراسة آليات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن سياق الاقتصاد الرقمي، مركزةً على المحركات والتحديات والاتجاهات المرتبطة به. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يعتمد على خمسة عوامل رئيسية: احتياجات العملاء الداخليين الرقمية، الابتكار الرقمي في الصناعة، التحديات التنافسية، حوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي. كما خللت الدراسة دور مكان العمل الرقمي، وعمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والخدمات الرقمية المقدمة للموظفين، مؤكدة على ضرورة التعامل بحذر مع تأثيرات التحول الرقمي على الأنظمة التقليدية للموارد البشرية.

٢. دراسة Hegedűs, I. (٢٠٢٠):

ناقشت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على سوق العمل وإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على أهمية الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. أشارت النتائج إلى أن التقدم التكنولوجي، والروبوتات، والتحول الرقمي يعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية وعقليتها، مما يبرز أهمية التعلم المستمر وإدارة المعرفة في ظل العصر الرقمي. كما أكدت الدراسة أن إدارة المواهب أصبحت عنصرًا أساسيًا في بيئة العمل الحديثة القائمة على المعرفة.

٣. دراسة Gadzali, S. (٢٠٢٣):

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي المؤسسي، حيث اعتمدت على منهج نوعي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في التحول الرقمي يعتمد على تحسين الكفاءات الرقمية للموظفين، وإحداث تغييرات ثقافية وقيادية، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وإدارة المواهب، وقياس الأداء، وتعزيز التواصل الفعال. كما شددت على أهمية المرونة وإدارة المخاطر بفعالية لضمان تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

٤. دراسة Zhang, J., & Chen, Z. (٢٠٢٤):

بحثت هذه الدراسة كيفية تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ضمن الاقتصاد الرقمي، حيث حددت خمسة عوامل رئيسية تدفع هذا التحول، وهي: الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، الابتكار الرقمي في الصناعة، التحديات التنافسية، حوكمة الابتكار الرقمي، ومتطلبات العصر

الرقمي. كما تناولت الدراسة تأثير الرقمنة على بيئة العمل، وعمليات الموارد البشرية الرقمية، والخدمات الرقمية للموظفين، مع تسليط الضوء على ضرورة التكيف مع التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل التغيرات في أنظمة إدارة الموارد البشرية التقليدية.

٥. دراسة Fenech, R. et al (٢٠١٩):

تناولت هذه الدراسة التحولات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية نتيجة التحول الرقمي، حيث اعتمدت على مقابلات مع متخصصين في الموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة. أظهرت النتائج أن الرقمنة أثرت بشكل واضح على ممارسات الموارد البشرية اليومية، وخاصة فيما يتعلق بأنظمة معلومات الموارد البشرية، لكنها لم تسهم بشكل كبير في تعزيز دور الموارد البشرية في استراتيجية الرقمنة المؤسسية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن معظم الأبحاث تناولت موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة، سواء من حيث تأثيره على العمليات الإدارية (Fenech, 2019)، أو دوره في إعادة تشكيل بيئة العمل (Zhang, 2023)، أو أهمية إدارة المواهب في ظل التحول الرقمي (Hegedűs, 2020). كما ركزت بعض الدراسات على استراتيجيات التكيف مع التحول الرقمي لضمان تحقيق ميزة تنافسية، مثل دراسة Gadzali (٢٠٢٣).

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتقاطع دراستي مع العديد من الدراسات السابقة في استكشافها لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، ولكنها تتميز عنها من حيث التركيز على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو جانب لم تتطرق إليه معظم الدراسات السابقة التي ركزت على المؤسسات الخاصة أو تناولت الموضوع بشكل عام.

أوجه الاختلاف والتميز في الدراسة الحالية

التركيز على المؤسسات الحكومية: على عكس معظم الدراسات السابقة التي ركزت على الشركات الخاصة أو قطاعات محددة، تركز دراستي على المؤسسات الحكومية، مما يساهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال.

الربط برؤية السعودية ٢٠٣٠: تتمايز هذه الدراسة بكونها تأخذ في الاعتبار رؤية المملكة ٢٠٣٠ كمحور أساسي، حيث يتم تحليل مدى توافق التحول الرقمي في الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

المنهجية البحثية: على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة استخدمت مناهج نوعية (مثل دراسة Fenech, 2019)، فإن دراستي ستجمع بين التحليل النوعي والكمي للحصول على فهم أعمق للتأثيرات الفعلية للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

تقييم الأثر الفعلي: بخلاف بعض الدراسات التي ركزت على التحديات أو العوامل المؤثرة، ستتناول هذه الدراسة مدى نجاح التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة تفصيلية.

نلاحظ مما سبق أنه على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، فإن دراستي تسعى إلى تقديم إضافة علمية من خلال التركيز على السياق الحكومي السعودي وربطه برؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعلها متميزة عن الأبحاث السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مجال التحول الرقمي، والذي يشمل الأجهزة والشبكات والأنظمة الذكية وما شابهها من التقنيات المتقدمة التي تساعد بشكل فعال في تقليل الوقت والتكلفة والجهد وتحقيق أعلى كفاءة في الإنتاج والخدمات في المستقبل القريب. وسيتسع نطاق هذه التحولات من حيث حدوث التغيرات والتحولات الاقتصادية غير المسبوقة، حيث تعتبر من أهم المحركات المحفزة لنمو المنظمات، مما يساعدها على تطوير حلول مبتكرة ووضعها في ساحة المنافسة. (زلط، ٢٠٢٣)

مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية لإحداث ثورة في طريقة إنجاز العمل، بهدف إيصال الخدمات للمستخدمين بشكل أسرع وأفضل.

كما يعرف البعض عملية التحول الرقمي بأنها عملية الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها عن طريق تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط التخزين التقليدية إلى نسخ إلكترونية، وبالتالي رقمنة المحتوى. (قاسي، ٢٠٢٢)

غالبًا ما يُستخدم التحول الرقمي كمصطلح شامل لوصف الترقّيات المتعددة في المؤسسات، ويمكنه في بعض الأحيان أن يؤثر على عدد من الأجزاء المختلفة من العمل. قد تتطلب الطريقة التي يعمل بها إضافة تكنولوجيا جديدة، على سبيل المثال: يقول المركز العالمي للتحول الرقمي للأعمال: "التغيير التنظيمي هو أساس التحول الرقمي للأعمال، لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل الفريق وعمليات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها. على الرغم من أن هذه هي المشكلات الأكثر صعوبة، إلا أنها تسمح بإنجاز المزيد من العمل، مما يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر فعالية وتتجز عملها بشكل أسرع من ذي قبل، مع الاستفادة من خلق المزيد من فرص العمل (علي، ٢٠١١)

يُعرف أيضًا بالتحول المؤسسي أو الحكومي، وهو يتضمن إجراء تغييرات جذرية على نموذج الأعمال والإجراءات والعمليات. قد يتضمن التحول تغيير الطريقة التي يتم بها تقديم منتج أو خدمة بالكامل، أو قد يكون استراتيجيًا، ويتدخل في جميع وظائف المنظمة من المبيعات إلى سلسلة التوريد وتكنولوجيا المعلومات وسلسلة القيمة بأكملها. (حسين، ٢٠٢٣)

للتحول الرقمي عدة تعريفات، منها عملية انتقال الشركات إلى نموذج أعمال يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات وفرص إيرادات جديدة تزيد من قيمة منتجاتها. (برحومة و حابي، ٢٠٢٣)

أهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو أحد التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات في مختلف المجالات والقطاعات والأحجام، حيث يساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومع انتشار الإنترنت، هناك وعي متزايد بالمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي، وأصبح التعليم أحد الأدوات الفعالة للتحول الرقمي، وأصبح هذا التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال يساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب. (سعيد، ٢٠٢٣)

وتكمن أهمية التحول الرقمي في أنه يعمل على تسريع أسلوب العمل اليومي، وتسهيل وسرعة ومرونة تنفيذ الخدمات الجديدة، وزيادة جودة وكفاءة سير العمل، وتقليل الأخطاء والإنفاق، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، ورفع مستويات الشفافية واستمرارية الأعمال والخدمات الحكومية، وأخيراً زيادة رضا المستفيدين.

مبررات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المبررات والأسباب تدعو إلى التحول الرقمي والمتمثلة في الآتي: (إبراهيم، ٢٠٢٣)

- مبررات مرتبطة بالتحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو السوق
- الثورة المعرفية
- الثورة التكنولوجية
- قوى السوق العالمية وثقافتها
- الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الشركات والمؤسسات

مزايا التحول الرقمي:

- للتحول الرقمي العديد من المزايا والفوائد، ومنها:
 - أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن وينظم الكفاءة التشغيلية، ويحسن الجودة، ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - أنه يخفف عن الحكومة الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام لتلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين جودة الخدمة، وتسريع إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
 - مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المصاحبة له، مما يتطلب الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة نظراً لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
 - خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية لتقديم الخدمات، كما أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من المتعاملين والجمهور.
 - التحول الرقمي يقلل من الفساد إن لم يقضي عليه. إذا كنا نتعامل مع آلات صماء، في العصر الرقمي، وكل شيء متاح ومعروف للجميع، فهذا يعني أن الفساد لم يعد لديه فرصة لإيجاد موطئ قدم. (حسن، ٢٠١٩)

ثانياً إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى الممارسات والأنشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات، وكذلك تقييمها ومتابعتها في سياق تنظيمي سليم، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع (احمد، ٢٠١٤) كما أنها تؤثر على إنتاجية وخدمات المنظمة من منظور العنصر البشري كمورد يحقق عوائد للمؤسسات بشكل عام.

أهداف وأهمية الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في أهدافها إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، حيث تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة والمتمثلة في الآتي: (السلمي، ٢٠١٢)

الهدف الأول: زيادة إنتاجية التنظيم المعروف منذ وقت بعد كهدف رئيسي للمؤسسات، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة

الهدف الثاني: يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول ولكن يتميز بالوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وتتمثل أهمية الموارد البشرية في الآتي

تعتبر إدارة الموارد البشرية محور فاعلية كل نشاط كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد، تعد تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة تضع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، تختار الأفراد المناسبين للعمل.

اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية وظهورها ليست حديثة بل ظهرت بالتدريج نتيجة لتطورات عديدة يرجع بدايتها للثورة الصناعية، ولعل من أهم تلك الأسباب الآتي: (أبوعقلة، ٢٠٠٧)

- توسعة النطاق الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة.
- زيادة فرص التعليم والثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي.

- أصبحت الحكومات تتدخل في العلاقات بين العمال في العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية.
- ظهور المنظمات العمالية والنقابات التي تدافع عن الموارد.
- كما يحدد معظم الباحثين الأسباب والمبررات التي تعمل على وجود إدارة القوى العاملة في المنشأة، والمتمثلة في الآتي.
- زيادة التحديات التنافسية بين المؤسسات.
- ظهور نظام العولمة.
- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على مستوى زيادة الإنتاج.

المبحث الثالث: رقمنة إدارة الموارد البشرية

لقد تم دراسة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل متزايد من قبل العديد من الباحثين، حيث أجريت معظم الدراسات في الولايات المتحدة وأوروبا، حيث يوجد العديد من التعريفات في الأدبيات وسنناقش بعضها في هذا القسم.

المطلب الأول: التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحقيق أقصى استفادة من تجربة العملاء لضمان ثقتهم وولائهم ورفع مكانة المؤسسة، الأمر الذي أصبح من الضروري أن تعمل المنظمات على دمج موظفيها وخلق بيئة محفزة تؤدي إلى الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الدراسات أن الشركات التي لديها قوة عاملة عالية الأداء تتفوق على نظيراتها بنسبة ١٤٧ بالمائة في الأرباح لكل سهم وأن أفضل الشركات تتحرك بسرعة لتوفير تجربة موظف متفوقة يمكنها من خلالها دفع الابتكار والإنتاجية ورضا العملاء.

تتجه إدارة الموارد البشرية نحو التحول الجذري كواحدة من أهم الوظائف في المنظمات. وهي مصدر توفير العنصر البشري وعنصر فعال في رحلة التحول الرقمي التي تشهدها المنظمات، حيث أثبتت الدراسات أن التحولات الرقمية تؤدي إلى تغييرات في ثلاث مجالات رئيسية لإدارة الموارد البشرية:

١. **رقمنة القوى العاملة:** والتي تمثل كيف تقود المنظمة إجراءات إدارية جديدة، كما يطلق عليها ADN Digital، لتشمل ثقافة الإبداع وتعزيز المشاركة والممارسات الإبداعية التي تشكل شبكات عمل جديدة داخل المنظمة.

٢. **رقمنة مكان العمل:** كيف يمكن للمنظمة خلق بيئة عمل جديدة تعزز الإنتاجية في ظل استخدام أدوات الاتصال الحديثة وتعزز روح المبادرة والرغبة في المشاركة والشعور بالهدف.

٣. **رقمنة الموارد البشرية:** كيف يمكن للمنظمة تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية وأدوات رقمية وإبداع مستمر.

أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن مطالبة بإعادة صياغة ممارساتها من التوظيف إلى القيادة والأداء الوظيفي، وذلك بالاستفادة من التطبيقات الرقمية وإقناع العاملين بتجاربهم. كل هذا يجب أن يتم من خلال التركيز على إعادة هندسة المنظمة بناء على ثقافة فرق العمل والاعتماد على تكنولوجيا تحليل البيانات خاصة في مجال اتخاذ القرار بالإضافة إلى التركيز على التنوع في الثقافات والتعلم والمسارات المهنية، كما أن رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على خبرة الموظفين القدامى وإبداع المواهب الشابة الجديدة في المؤسسة، باعتبار أن قاعدة العمالة هي مزيج من الشباب وكبار السن الذين لديهم خبرة في مجال العمل، وبالتالي فإن مثل هذه الأساليب مطلوبة في كل الشركات تقريباً، حيث تتطلب إدارة الموارد البشرية الرقمية الخبرة في التقنيات الرقمية، ورغم أن إدارة الموارد البشرية القائمة على السحابة أعطت قيمة هائلة للمنظمات إلا أن هذا لم يعد كافياً في الوقت الحاضر، حيث يفكر الخبراء الآن في إنشاء فرق تصميم رقمية داخل قسم الموارد البشرية، وبالتالي فإن السحابة هي قاعدة العمل ويقوم فريق التصميم الرقمي بتصميم الأعمال وفقاً لاحتياجات الشركة (الجيلالي، ٢٠٢١، صفحة ٦٩٣)

المطلب الثاني: أهداف ومميزات وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية

نتناول في هذا المطلب مجموعة من أهداف ومميزات وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهدافها

تتلخص أهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (بوطرفة، ٢٠٢١)

- توفير نظام معلومات شامل وشامل ومستمر عن الأفراد والوظائف بتكلفة معقولة. تقديم الدعم للتخطيط وصياغة السياسات في المستقبل.
- أتمتة المعلومات المتعلقة بالموظفين.

- تسهيل رصد الاختلالات في الطلب والعرض على الموارد البشرية.
- تمكين الاستجابة السريعة للخدمات المتعلقة بالموظفين واتخاذ قرارات أسرع فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير أمن البيانات والخصوصية الشخصية.

ثانياً: مميزات وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية: (Mosca, 2020)

مميزات رقمنة إدارة الموارد البشرية

- توفير التكاليف.
- الكفاءة (توفير الوقت، الإنتاجية، كفاءة الموارد البشرية، التخلص من الأعمال الورقية)
- الفعالية والجودة الإدارية ومرونة الموارد البشرية.
- مستوى البيروقراطية.
- علاقة الموظفين (التعاون، جودة الاتصال، حصول الموظفين على مزيد من المعلومات حول القضايا التنظيمية، تحفيز الموظفين).
- الموارد البشرية الرقمية تخلق فرص عمل جديدة.

عيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية

- أمن البيانات.
- تفتقر إلى المهارات المناسبة.
- عدم استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية الحالية بكامل إمكاناتها.
- صعوبة استخدام الموظفين للتقنيات الجديدة.

المطلب الثالث: الشروط المهمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية وعناصرها

يشير هذا المطلب إلى الشروط المهمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية الرقمية ومجموعة من عناصرها.

أولاً: الشروط المهمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية

من أجل تحقيق عملية تحول رقمي ناجحة لإدارة الموارد البشرية، يؤكد الباحثون على ضرورة توفير بعض الشروط، ومنها ما يلي:

- تحديد الأهداف بوضوح.
- تحديد الشخصيات الرئيسية بوضوح.

• استخدام الأدوات الرقمية كإضافة للأدوات التقليدية

١. من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق للأهداف التي يجب تحقيقها من خلال هذه العملية داخل المنظمة. وهذا في الواقع يسمح للمنظمة بفهم أفضل اتجاه يجب توجيه جهودها الرقمية إليه، كما يسمح للموظفين بتحديد كيفية إعادة تعريف دورهم في المنظمة باستخدام التكنولوجيا.
٢. من الشروط الأساسية الأخرى لتحول إدارة الموارد البشرية الرقمية تحديد الشخصيات الرئيسية داخل المنظمة. ومن بين هذه الشخصيات، يمكننا التأكيد بشكل خاص على الدور الذي يلعبه مديرو الموارد البشرية.
٣. لا ينبغي اعتبار الأدوات الرقمية بديلاً لعمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل أدوات تكميلية تساهم في تسهيل تلك العمليات. ومع ذلك، لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، يجب تعديل بعض العمليات التقليدية لتكييفها بشكل أفضل مع التقنيات الجديدة. (Mosca, 2020, p. 15)

ثانياً: عناصر إدارة الموارد البشرية الرقمية

تشتمل إدارة الموارد البشرية الرقمية على عدة عناصر منها:

١. إدارة بلا ورق: تتكون من الأرشيفات الإلكترونية والأدلة والمذكرات الإلكترونية والأدوات الصوتية وأنظمة تطبيقات المتابعة الآلية.
٢. إدارة بلا مكان: تتمثل في الهواتف المحمولة والهواتف الدولية الجديدة والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.
٣. إدارة بلا وقت تستمر ٢٤ ساعة في اليوم، حيث لم يتم استبدال فكرة الليل والنهار والصيف والشتاء بمكان في العالم الجديد.
٤. إدارة بلا منظمات جامدة: تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، ولتنفيذ ذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التحول الإلكتروني إلى ضرورة توفير: (شيكرو و قاشي، ٢٠١٨)
 - أنظمة المعلومات والاتصالات.
 - الكوادر البشرية.
 - الحاسبات الإلكترونية.
 - قواعد البيانات وبرامج إدارة الموارد البشرية.
 - الشبكات الداخلية والبريد الإلكتروني.

- إدارة العلاقات مع الموظفين.
- الاشتراك في شبكة المعلومات الدولية.
- نظم دعم القرار.
- تدريب مكثف في إدارة الموارد البشرية على استخدام البرمجيات والحاسب الآلي وإدارة العمليات.
- استخدام الانترنت لمعرفة موقف أسواق العمل والمنافسين وفرص تحديث إدارة الموارد البشرية

الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية

أدى التحول الرقمي إلى ظهور العديد من الأدوات التي تسهل العمليات الإدارية في الموارد البشرية، ومنها:

- أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي تساعد في تتبع سجلات الموظفين وإدارة الرواتب والإجازات.
- الذكاء الاصطناعي المستخدم لتحليل بيانات الأداء والتنبؤ باحتياجات الموظفين المستقبلية.
- منصات التعلم الإلكتروني التي تتيح للموظفين الوصول إلى برامج التدريب عبر الإنترنت لتعزيز مهاراتهم.

تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، مثل:

- مقاومة التغيير: يجد العديد من الموظفين صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، مما يتطلب خطط تدريب مكثفة.
- الأمن السيبراني: يؤدي الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية إلى زيادة مخاطر الخروقات الأمنية.
- التكلفة العالية: يتطلب تنفيذ مشاريع التحول الرقمي استثمارات ضخمة في البنية التحتية والتدريب.

دور التحول الرقمي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

تسعى المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ إلى تطوير بيئة حكومية رقمية متكاملة تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، حيث يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتقليص البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الثالث
المنهجية وطرق البحث

تمهيد:

ولتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، لا بد من اعتماد منهجية بحثية علمية تضمن مصداقية وموضوعية النتائج، ويمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية في تحديد أساليب البحث التي تم استخدامها في جمع وتحليل البيانات، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة لكيفية دراسة مشكلة البحث.

ويستعرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها، حيث يتم توضيح طبيعة البحث وتصميمه وأدوات جمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات، وكيفية اختيار العينة المستهدفة، كما سيتم توضيح الخطوات المتبعة في تحليل البيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجة المعلومات، مما يضمن تحقيق دقة عالية في النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يناقش الفصل التحديات التي قد تؤثر على جودة البيانات، مثل العوامل البيئية والمحددات الزمنية والمكانية، مما يساعد في تفسير النتائج المستقبلية بناءً على بيانات واضحة ومنهجية دقيقة.

المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتحويل الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، التحليلي وذلك لتحليل إثر التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقرار السمات العامة لها أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية (سعيد إسماعيل، ١٩٩٤) تركز هذه الدراسة على موضوع دور التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وتطور الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية وصعوبة الوصول إلى جميع المؤسسات في المملكة تم اختيار أربع مؤسسات حكومية بشكل عشوائي وتم اختيار عينة

البحث بواسطة العينة العشوائية البسيطة وتمثلت عينة الدراسة من (١٢٠) فردا ممن ينتمون الى مجتمع الدراسة والذي تستوفي صفاتهم معايير الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في مجال التحول الرقمي وتطبيقه في إدارة الموارد البشرية.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام منصة Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بتأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، ويتكون من محورين وهما: **المحور الاول المتغير المستقل:** ويشمل العبارات التي تقيس مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ويتكون من ٩ فقرات.

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض، ويتكون من ١٠ فقرة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ البحث خلال نهاية العام ٢٠٢٤م وبداية ٢٠٢٥.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

- ✓ اختبار الصدق البنائي: باستخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغيرات التي تنتمي لها.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

معامل الثبات

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد مدى تجانس مجموعة فقرات الاستبيان، والتي تهدف إلى قياس نفس المفهوم، ويتراوح قيمته بين ٠ و ١، حيث تشير القيمة قريبة من ١ إلى درجة عالية من الاتساق، بينما القيمة التي تكون أقل من ٠.٧، فتشير إلى أن درجة الاتساق ضعيفة.

جدول رقم (١): معامل الثبات ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	ألف كرو نباخ	عدد الفقرات
التحول الرقمي	.882	9
ادارة الموارد البشرية	.937	10
كل فقرات الاستبانة	.945	19

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات المشار اليها في الجدول اعلاه، اتضح أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغير التحول الرقمي مرتفع حيث بلغ (0.882) ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومقبول لأغراض البحث، وكذلك متغير ادارة الموارد البشرية وصل معامل ألفا كرو نباخ الى (0.937) وهو معامل مرتفع ومقبول، كما ان الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان وصل الى (0.945) وهو معامل ثبات مرتفع ومقبول، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياته.

الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط والذي يقيس مدى الاتساق والانسجام في كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي اليه الفقرة، وفي الجدول (٢) والجدول (٣)، يوضحا معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لنفس المتغير، وكذلك كل فقرة من فقرات متغير الجودة الشاملة بالمتوسط الكلي لنفس المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، بالإضافة الى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير التحول الرقمي والدرجة الكلية للمتغير

التحول الرقمي	معامل ارتباط الدلالة	مستوى
تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة	.656**	.000
يتم وضع اهداف واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	.708**	.000
يتم استخدام التحول الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف	.637**	.000
تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في المؤسسات الحكومية	.664**	.000
يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الانتاجية	.802**	.000
تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة.	.655**	.000

.000	.724**	تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
.000	.796**	تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم
.000	.809**	تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه لوحظ أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية قوية، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (٠.٦٣٧ و ٠.٨٠٩)، والقيم الأعلى (٠.٨٠٢ و ٠.٨٠٩) تعكس اتساقًا قويًا جدًا وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لارتباط كل فقرة من فقرات التحول الرقمي بالمتوسط الكلي للمتغير وذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	إدارة الموارد البشرية
.000	.654**	تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة
.000	.767**	تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين
.000	.713**	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف
.000	.775**	يتم انجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي
.000	.829**	تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على رضا العملاء
.000	.798**	تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها
.000	.858**	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي
.000	.775**	يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي
.000	.824**	يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات
.000	.866**	تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي اليه الفقرات وهو متغير إدارة الموارد البشرية، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (٠.٦٥٤) و(٠.٨٦٦)، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي:

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل من متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	.922**	.000
ادارة الموارد البشرية	.954**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول أعلاه ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، بهدف فهم مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل البيانات يمكن الكشف عن الأنماط والاتجاهات السائدة في تبني التحول الرقمي، ومدى نجاح المؤسسات في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال الأدوات الرقمية. وفي هذا الفصل يتم عرض النتائج بطريقة تحليلية تعتمد على الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي والاستدلالي، واستخدام الجداول والرسوم البيانية لشرح النتائج بشكل أكثر دقة، كما تتم مقارنة هذه النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يسمح بتفسير نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

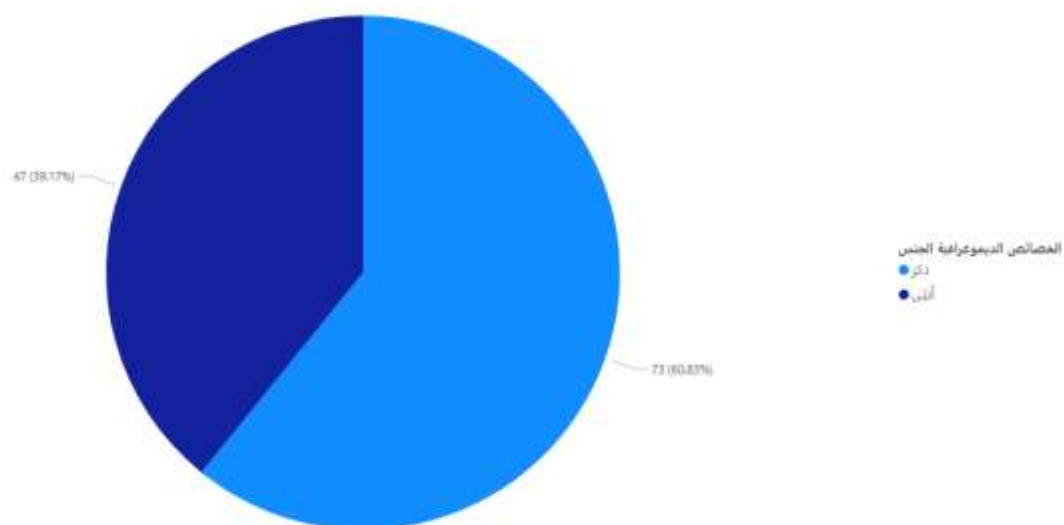
أولاً: الخصائص الديموغرافية للمشاركين

في هذا القسم، يتم تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين من حيث الجنس، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي. يهدف هذا التحليل إلى فهم طبيعة العينة ومدى تنوعها، مما يعزز موثوقية النتائج.

(١) توزيع المشاركين حسب الجنس

جدول (٥): توزيع المشاركين حسب الجنس

الجنس	(%) النسبة المئوية	عدد المشاركين
ذكر	60.83%	73
أنثى	39.17%	47



شكل (٢): توزيع المشاركين حسب الجنس

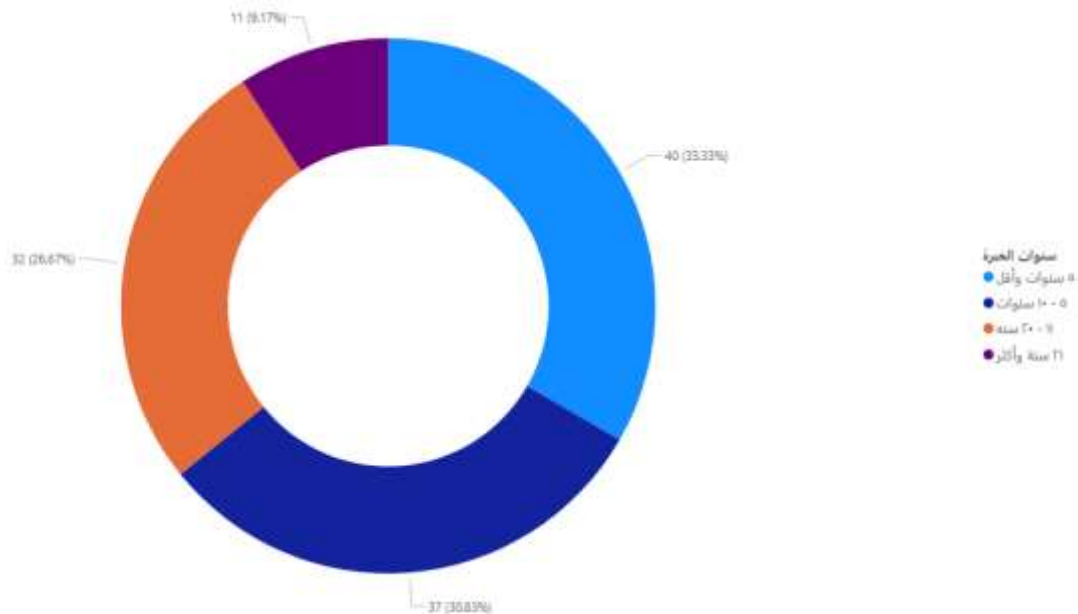
يشير الجدول أعلاه إلى أن ٦٠.٨٣٪ من المشاركين في الاستبيان هم من الذكور، مما يشير إلى أن هناك تمثيلاً أعلى للرجال في المجال الذي تم إجراء الاستبيان فيه، بينما ٣٩.١٧٪ من الإناث تعتبر نسبة جيدة، ولكنها لا تزال أقل من الذكور، مما قد يعكس تحديات في مشاركة المرأة في بعض مجالات العمل، خاصة إذا كان المجال الصناعي أو التكنولوجي.

وجود نسبة معقولة من الإناث في العينة يعكس مدى انخراطهن في بيئة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية. قد يشير هذا إلى أن هناك فرصًا متساوية نسبيًا لكلا الجنسين في تبني التكنولوجيا، لكن قد تكون هناك حاجة لدعم إضافي لزيادة تمثيل المرأة في بعض الوظائف التقنية أو الإدارية.

(٢) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

جدول (٦): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	سنوات الخبرة
40	33.33%	سنوات وأقل 5
37	30.83%	بين ٥ - ١٠ سنوات
32	26.67%	بين ١١ - ٢٠ سنة
11	9.17%	أكثر من ٢١ سنة



شكل (٣): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

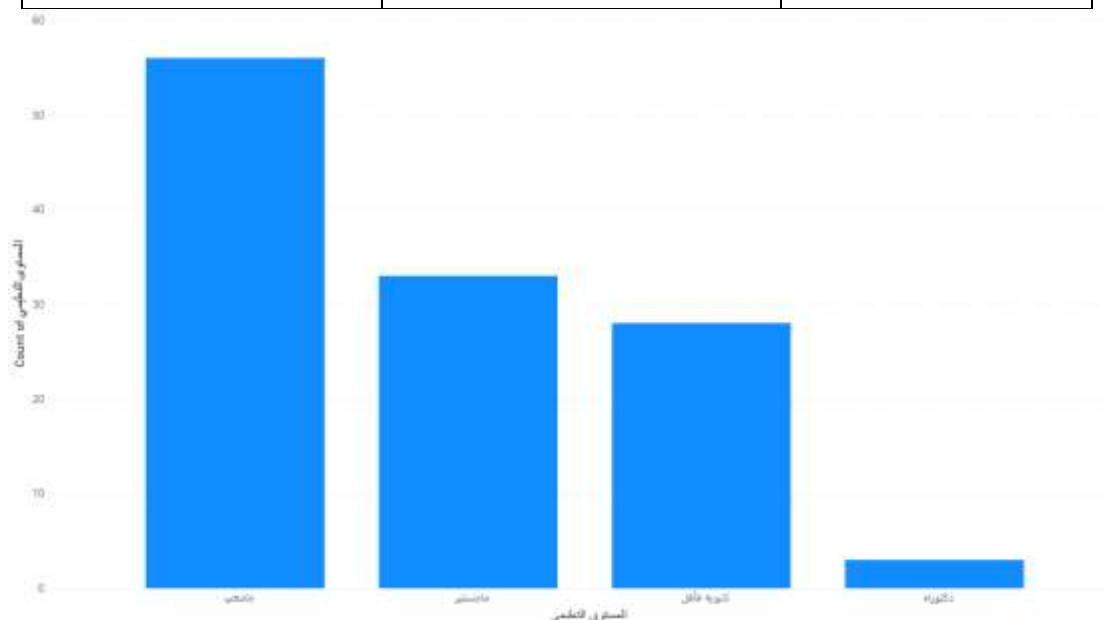
يشير الجدول رقم (٢) إلى أن حوالي 64.16% من المشاركين لديهم ١٠ سنوات خبرة أو أقل، مما يشير إلى أن بيئة العمل تشمل نسبة كبيرة من الموظفين الجدد أو متوسطي الخبرة. هذا قد يعني أن التحول الرقمي قد يكون أكثر سهولة من حيث التكيف مع التقنيات الحديثة، نظرًا لأن الأجيال الأصغر غالبًا ما تكون أكثر انفتاحًا على الأدوات الرقمية، ووجود نسبة جيدة من أصحاب الخبرات الطويلة نحو 35.84% لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة، وهو

مؤشر على أن هناك مجموعة من القادة والخبراء الذين قد يكون لديهم خبرات تقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما قد يستلزم جهودًا إضافية لتدريبهم على الأدوات الرقمية الحديثة.

٣) توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي

جدول (٧): توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	المستوى التعليمي
56	46.67%	جامعي
33	27.50%	ماجستير
28	23.33%	ثانوية فأقل
3	2.50%	دكتوراه



شكل (٤): توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن حوالي **46.67%** من المشاركين يحملون شهادة **جامعية**، مما يشير إلى أن غالبية القوى العاملة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، وهو أمر إيجابي عند تطبيق التحول الرقمي لأن هذه الفئة غالبًا ما تمتلك القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة ونسبة **27.5%** من المشاركين حاصلون على درجة الماجستير، بينما **2.5%** يحملون درجة الدكتوراه، مما يعني أن هناك نسبة جيدة من الخبرات المتقدمة في بيئة العمل. هذه الفئة قد تكون أكثر قدرة على قيادة التحول الرقمي والاستفادة منه في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ونحو **23.33%** فقط من المشاركين لديهم مؤهل ثانوي

أو أقل، وهو ما قد يعني أن بعض الموظفين قد يواجهون تحديات في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة، خاصة إذا لم تكن لديهم خبرة سابقة في استخدام التكنولوجيا في العمل.

ثانياً: تحليل آراء افراد عينة الدراسة:

• تحليل اسئلة الدراسة:

تم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي ، بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ، واعطيت الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، ولتحديد المستوى تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، وذلك باستخراج مدى الأوزان، وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، ثم تحديد طول الفئة، وذلك بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١.٢٥)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ٨: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1.80 - 1	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
2.60 - 1.81	ضعيفة (غير موافق)
3.40 - 2.61	متوسطة (محايد)
4.20 - 3.41	عالية (موافق)
5 - 4.21	عالية جداً (موافق بشدة)

تحليل فقرات المتغير المستقل: التحول الرقمي

للإجابة على التساؤل الاول ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض؟، قامت الباحثة بتحليل فقرات متغير التحول الرقمي، والتعقيب عليها وتوضيح اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، وظهرت النتائج كاث يلي:

جدول ٩: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد عينة لفقرات التحول

الرقمي

المرتبة	مستوى القبول	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	التحول الرقمي
٣	عالية جداً	87%	0.799	4.37	تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة
٤	عالية جداً	86%	0.866	4.28	يتم وضع اهداف واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
١	عالية جداً	90%	0.684	4.49	يتم استخدام التحول الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف

٢	عالية جداً	88%	0.729	4.41	تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في المؤسسات الحكومية
٣	عالية جداً	87%	0.769	4.36	يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الانتاجية
٥	عالية جداً	85%	0.792	4.24	تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة.
٦	عالية	84%	0.923	4.20	تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
٥	عالية جداً	85%	0.847	4.27	تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم
٥	عالية جداً	85%	0.895	4.24	تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين
	عالية جداً	86%	0.584	4.34	تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

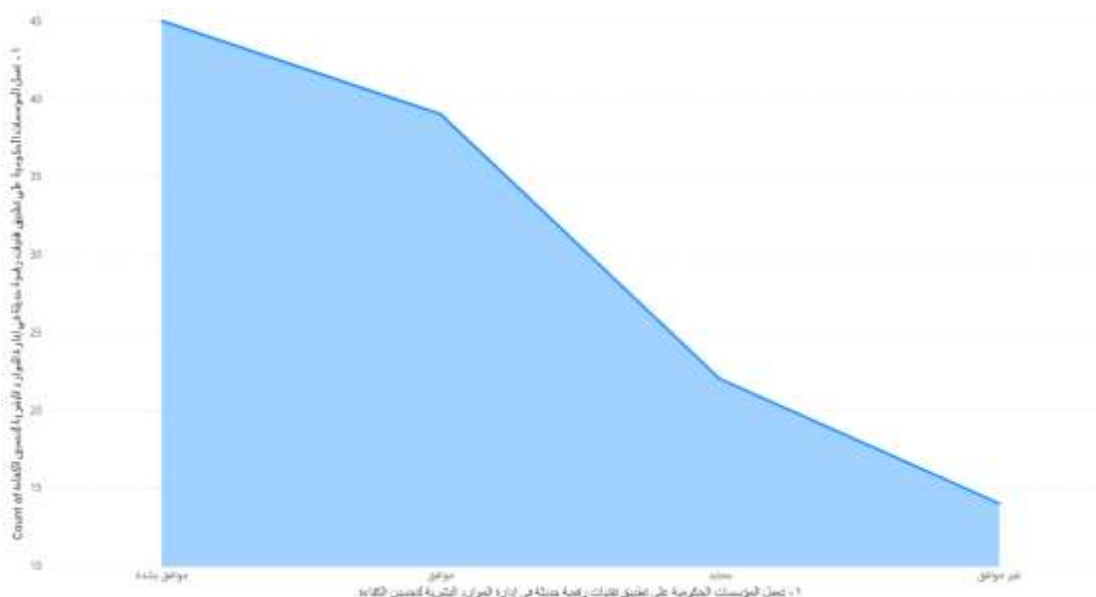
من خلال جدول (٩)، يمكن التعرف على مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير التحول الرقمي (4.34) بانحراف معياري صغير (0.584)، مما يدل على تجانس البيانات، وبمستوى قبول عالي جداً، ولتوضيح النتائج بشكل أفضل قامت الباحثة بتفسير كل فقرة على حدها كالآتي:

الفقرة " تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة"

جدول (١٠) الوصف الاحصائي للفقرة تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة

الموارد البشرية لتحسين الكفاءة

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
45	37.50%	موافق بشدة
39	32.50%	موافق
22	18.33%	محايد
14	11.67%	غير موافق

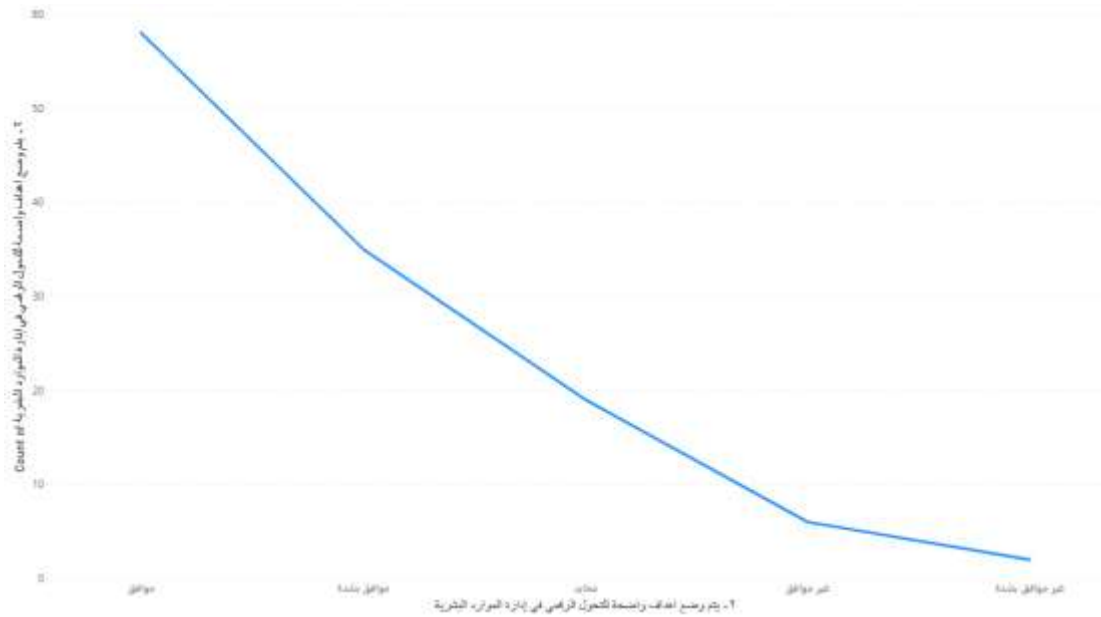


شكل (٥) الوصف الاحصائي للفقرة تعمل المؤسسات الحكومية على تطبيق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة

تظهر التحاليل ان غالبية المشاركين (٧٠%) يرون أن المؤسسات الحكومية تطبق تقنيات رقمية حديثة حيث وافق ٣٧.٥% من المشاركين بشدة، و ٣٢.٥% وافقوا على أن المؤسسات الحكومية تتبنى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. هذه النسبة تعكس جهود المؤسسات في استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، بينما 18.33% محايدون، مما قد يشير إلى تجربة متباينة أو عدم وضوح في تبني التحول الرقمي قد يعكس ذلك أن بعض المؤسسات لا تزال في مرحلة انتقالية أو أن بعض الموظفين لم يلاحظوا تحسناً كبيراً بعد، ونسبة 11.67% غير موافقين، مما يعني أن هناك تحديات تواجه التحول الرقمي هذه النسبة تشير إلى وجود بعض العقبات، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو عدم وجود تدريب كافٍ على الأنظمة الرقمية.

جدول (١٠) الوصف الاحصائي للفقرة "يتم وضع أهداف واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
35	29.17%	موافق بشدة
58	48.33%	موافق
19	15.83%	محايد
6	5.00%	غير موافق
2	1.67%	غير موافق بشدة



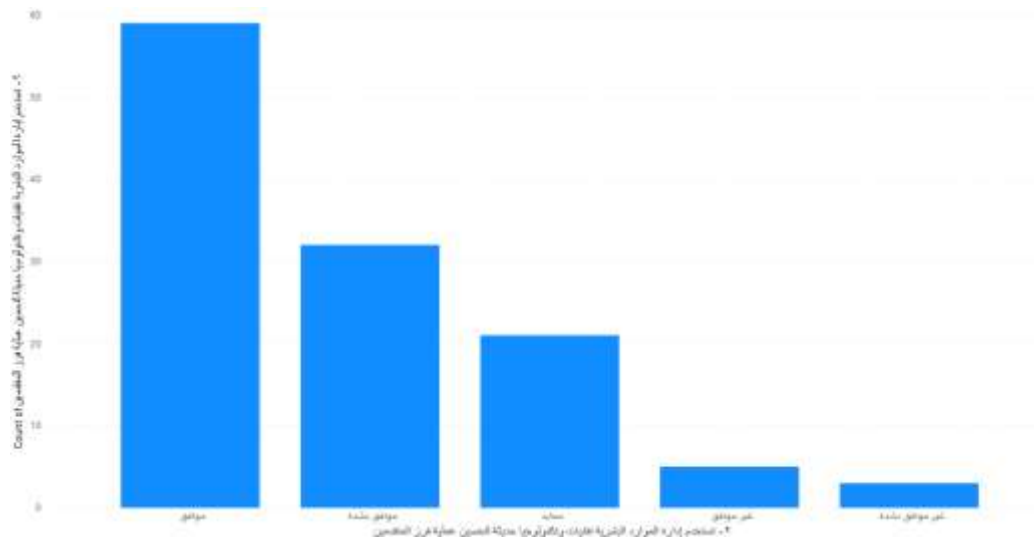
شكل (٦) الوصف الاحصائي للفقرة "يتم وضع أهداف واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية"

يظهر الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المشاركين (٧٧.٥٪) يرون أن هناك أهداف واضحة للتحويل الرقمي حيث وافق ٤٨.٣٣٪ من المشاركين و ٢٩.١٧٪ وافقوا بشدة، مما يشير إلى أن معظم المؤسسات الحكومية تضع استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بينما ١٥.٨٣٪ محايدون، مما قد يعكس نقص في التواصل حول هذه الأهداف هذه الفئة قد تشير إلى أن بعض الموظفين غير مدركين تمامًا لأهداف التحويل الرقمي أو أن هذه الأهداف لم يتم توضيحها لهم بالشكل الكافي، وبنسبة ٦.٦٧٪ غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض المؤسسات التي لا تزال تفتقر إلى استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي قد يكون ذلك بسبب نقص التخطيط أو غياب رؤية موحدة للتحويل الرقمي داخل المؤسسات.

اما الفقرة: يتم استخدام التحويل الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف

جدول (١١) التحليل الوصفي للفقرة: يتم استخدام التحويل الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
50	41.67%	موافق
30	25.00%	موافق بشدة
27	22.50%	محايد
11	9.17%	غير موافق
2	1.67%	غير موافق بشدة



شكل (٧) التحليل الوصفي للفقرة: يتم استخدام التحول الرقمي لفحص المرشحين والمتقدمين للوظائف

إجماع نسبي على استخدام التحول الرقمي في التوظيف حيث وافق ٤١.٦٧٪ من المشاركين، و٢٥٪ وافقوا بشدة، مما يعني أن حوالي 66.67٪ من المؤسسات الحكومية تعتمد على الأدوات الرقمية في فحص المرشحين والمتقدمين للوظائف، بينما 22.5٪ محايدون، مما يشير إلى تفاوت في الاعتماد على الأدوات الرقمية قد يكون ذلك بسبب أن بعض المؤسسات لم تعتمد بشكل كامل على التحول الرقمي في عمليات التوظيف، أو أن بعض الموظفين غير مطلعين على هذه الأدوات، و 10.84٪ غير موافقين، مما يعني أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية في التوظيف قد يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أو نقص في البنية التحتية الرقمية، أو عدم كفاية الأدوات الرقمية المتاحة لتحليل بيانات المرشحين بفعالية.

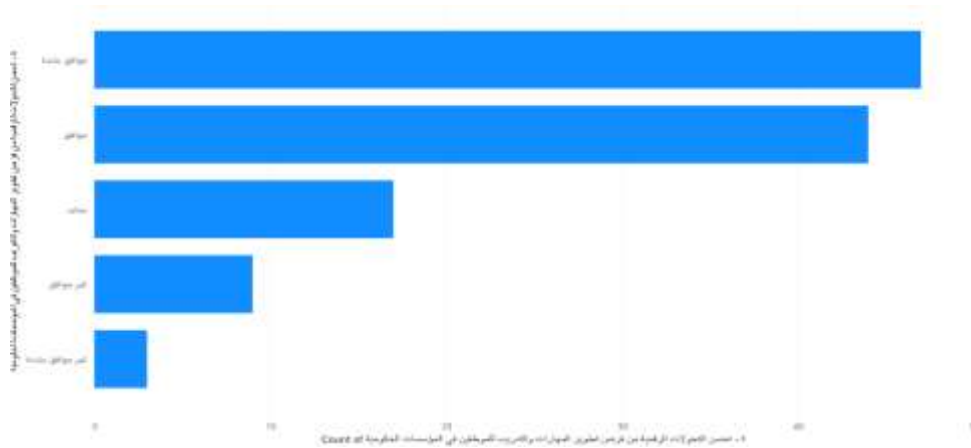
تحليل الفقرة: تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في

المؤسسات الحكومية

جدول (١٢) التحليل الوصفي للفقرة تحسن التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في

المؤسسات الحكومية

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
47	39.17%	موافق بشدة
44	36.67%	موافق
17	14.17%	محايد
9	7.50%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



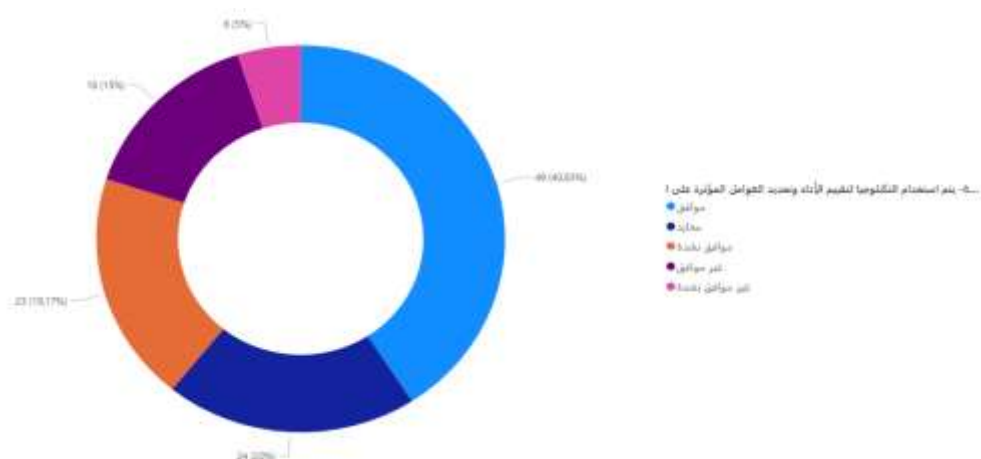
شكل (٨) التحليل الوصفي للفقرة لتحسين التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين في المؤسسات الحكومية

تظهر النتائج أن أغلبية المشاركين (٧٥.٨٤٪) يرون أن التحول الرقمي يعزز فرص التدريب والتطوير حيث وافق ٣٩.١٧٪ بشدة، و ٣٦.٦٧٪ وافقوا على أن التحولات الرقمية تلعب دوراً مهماً في تحسين فرص التدريب وتنمية المهارات داخل المؤسسات الحكومية، بينما ١٤.١٧٪ محايدون، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات لم تستعد بالكامل من الحلول الرقمية في التدريب قد يكون ذلك بسبب نقص في الموارد التقنية أو عدم انتشار ثقافة التعلم الرقمي بشكل كافٍ، و ١٠٪ غير موافقين، مما يعني أن بعض الموظفين لم يلاحظوا تحسناً فعلياً في فرص التدريب بسبب التحول الرقمي قد يرجع ذلك إلى ضعف تنفيذ البرامج التدريبية الرقمية، أو عدم مواءمة المحتوى التدريبي لاحتياجات الموظفين، أو نقص في التفاعل المباشر في التدريب عبر الإنترنت مقارنة بالتدريب التقليدي.

تحليل الفقرة: يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية

جدول (١٣) التحليل الوصفي للفقرة يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
49	40.83%	موافق
24	20.00%	محايد
23	19.17%	موافق بشدة
18	15.00%	غير موافق
6	5.00%	غير موافق بشدة



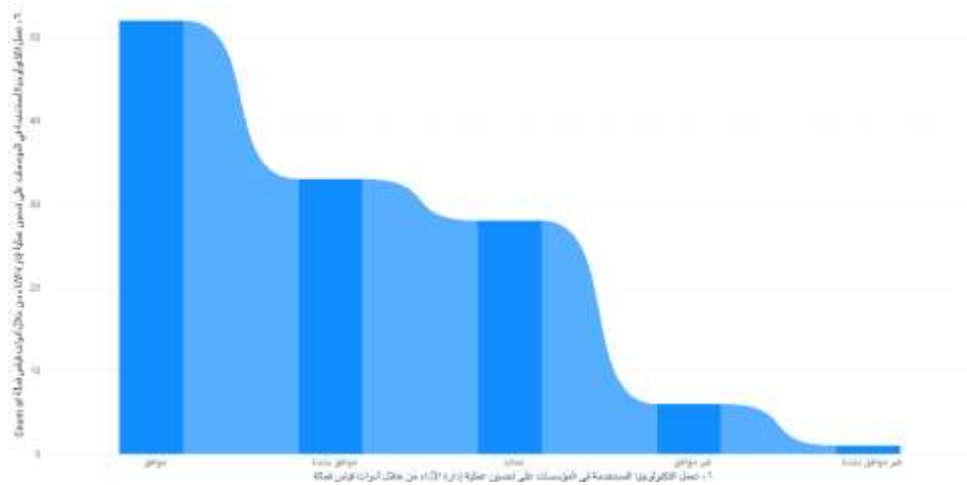
شكل (٩) التحليل الوصفي للفقرة يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية حيث أن 60% من المشاركين يرون أن التكنولوجيا تُستخدم في تقييم الأداء والإنتاجية حيث وافق ٤٠.٨٣% ووافق بشدة ١٩.١٧% على أن التكنولوجيا تُستخدم بشكل فعال في تحليل الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، مما يدل على إدراك عام لأهمية الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة. و 20% محايدون، مما قد يعكس غياب سياسات واضحة لتقييم الأداء الرقمي في بعض المؤسسات قد يشير ذلك إلى أن بعض المؤسسات لم تعتمد بالكامل على الأدوات الرقمية لتقييم الأداء أو أن طرق التقييم الحالية غير واضحة للموظفين 20%. غير موافقين، مما يعكس تحديات في تبني التكنولوجيا لتقييم الأداء هذه النسبة توضح أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في تقييم الأداء، أو أن الأدوات الرقمية المستخدمة ليست دقيقة أو موثوقة بما يكفي لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

تحليل الفقرة: تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة

جدول (١٤) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء

من خلال أدوات قياس فعالة

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
52	43.33%	موافق
33	27.50%	موافق بشدة
28	23.33%	محايد
6	5.00%	غير موافق
1	0.83%	غير موافق بشدة



شكل (١٠) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات على تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة

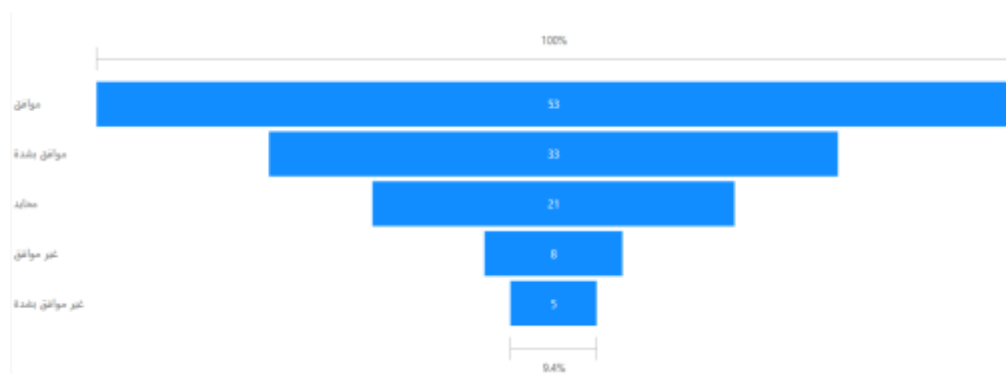
حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين (٧٠.٨٣%) يرون أن التكنولوجيا تحسن إدارة الأداء حيث وافق ٤٣.٣٣% ووافق بشدة ٢٧.٥٠% على أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات توفر أدوات قياس فعالة تساعد في تحسين إدارة الأداء، مما يدل على إدراك واسع لأهمية الأدوات الرقمية في مراقبة وتحسين كفاءة العمل، 23.33% محايدون، مما قد يشير إلى نقص في الوعي أو التطبيق الفعلي لهذه الأدوات قد يكون بعض الموظفين غير مطلعين على أنظمة القياس المستخدمة أو أن بعض المؤسسات لم تعتمد بعد على أدوات القياس الرقمية بشكل كامل، 5.83% غير موافقين، مما يعكس تحديات في تطبيق هذه الأدوات الرقمية هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في استخدام أدوات القياس الفعالة أو أن الأدوات الحالية لا تلبي احتياجات التقييم بشكل دقيق.

تحليل الفقرة: تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

جدول (١٥) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
53	44.17%	موافق
33	27.50%	موافق بشدة

محايد	17.50%	21
غير موافق	6.67%	8
غير موافق بشدة	4.17%	5



شكل (١١) التحليل الوصفي للفقرة تعمل التحولات الرقمية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

حيث أظهرت النتائج أن 71.67% من المشاركين يرون أن التحول الرقمي يحسن الأداء والإنتاجية حيث وافق 44.17% ووافق بشدة 27.50% على أن التحولات الرقمية تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الحكومية، مما يعكس تأثير التكنولوجيا الإيجابي على العمل، 17.50% محايدون، مما قد يدل على تفاوت تطبيق الأدوات الرقمية بين المؤسسات قد يكون بعض المشاركين غير متأكدين من تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية إما لعدم وجود مؤشرات واضحة أو بسبب عدم اعتماد التكنولوجيا بشكل كامل في مؤسساتهم، 10.84% غير موافقين، مما يعني وجود تحديات تعيق تحقيق فوائد التحول الرقمي قد يكون السبب في ذلك عدم توافر البنية التحتية الرقمية المناسبة، أو مقاومة التغيير، أو عدم فعالية الأدوات المستخدمة.

تحليل الفقرة: تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين

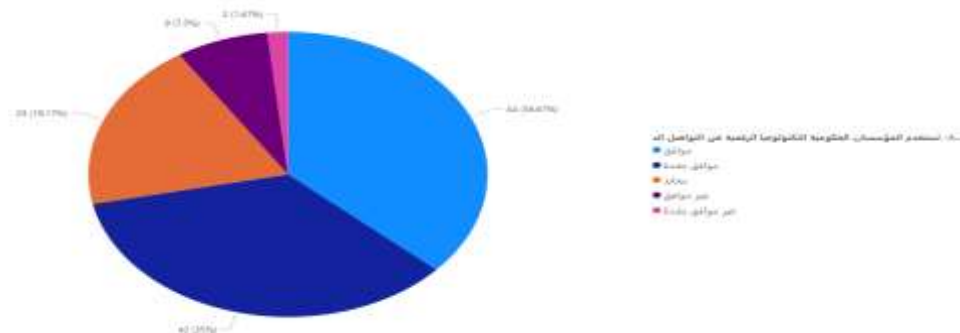
فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم

جدول (١٦) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين

فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
44	36.67%	موافق
42	35.00%	موافق بشدة

محايد	19.17%	23
غير موافق	7.50%	9
غير موافق بشدة	1.67%	2



شكل (١٢) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم المؤسسات الحكومية التكنولوجيا الرقمية في التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون فيما بينهم

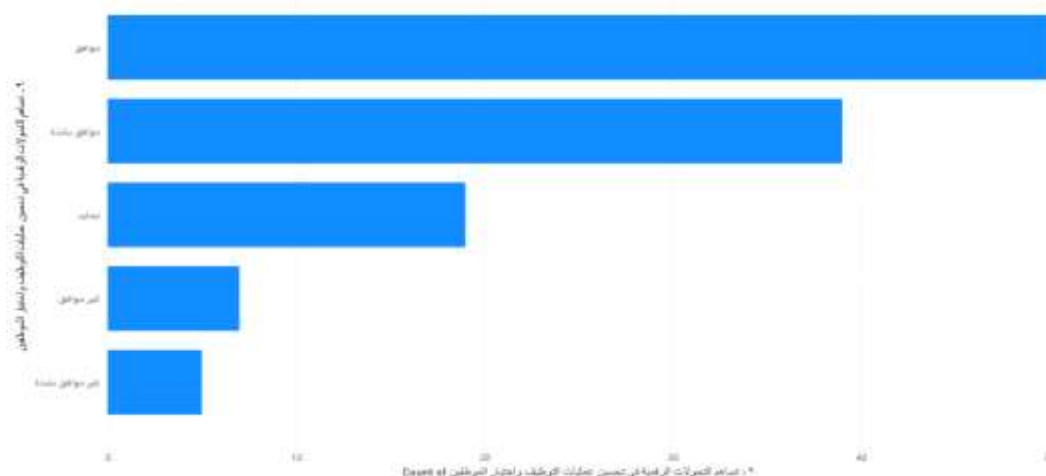
حيث أظهرت النتائج أن 71.67% من المشاركين يرون أن التكنولوجيا الرقمية تعزز التواصل الداخلي والتعاون حيث وافق 36.67% ووافق بشدة 35.00% على أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الاتصال بين فرق العمل والإدارة، مما يعكس دور الأدوات الرقمية في تعزيز العمل الجماعي والتعاون الفعّال، 19.17% محايدون، مما يشير إلى تفاوت في فعالية هذه الأدوات داخل المؤسسات قد يكون السبب في ذلك أن بعض المؤسسات لم تعتمد بشكل كامل على أنظمة الاتصال الرقمية، أو أن بعض الموظفين لم يختبروا بعد تأثيرها على بيئة العمل، 9.17% غير موافقين، مما يعكس تحديات في تنفيذ نظم التواصل الرقمي قد تكون هذه التحديات ناتجة عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، أو مقاومة الموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية، أو عدم فعالية الأدوات المتاحة في تسهيل الاتصال الفعلي.

تحليل الفقرة: تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين

جدول (١٧) التحليل الوصفي للفقرة تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
50	41.67%	موافق
39	32.50%	موافق بشدة
19	15.83%	محايد
7	5.83%	غير موافق

غير موافق بشدة	4.17%	5
----------------	-------	---



شكل (١٣) التحليل الوصفي للفقرة تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين أظهرت النتائج أن 74.17% من المشاركين يؤكدون أن التحولات الرقمية تحسن عمليات التوظيف حيث وافق ٤١.٦٧% ووافق بشدة ٣٢.٥٠% على أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تطوير عمليات التوظيف، مما يعكس مدى تأثير الأدوات الرقمية على تسريع وتحسين إجراءات اختيار الموظفين 15.83% محايدون، مما يشير إلى تفاوت في تطبيق الأدوات الرقمية في التوظيف قد يكون السبب هو أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية أو لم تستعد بالكامل من التقنيات الحديثة في عمليات التوظيف، 10% غير موافقين، مما يدل على تحديات في تبني تقنيات التوظيف الرقمية قد تواجه بعض المؤسسات مشكلات مثل قلة الموارد التقنية، عدم كفاءة منصات التوظيف الرقمية، أو مقاومة التغيير من قبل فرق التوظيف.

تحليل فقرات المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

للإجابة على التساؤل الثاني " ١. ما مدى فعالية العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتقييم والأداء، قامت الباحثة بتحليل فقرات متغير إدارة الموارد البشرية، والتعقيب عليها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير التابع، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول (١٨): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات ادارة

الموارد البشرية

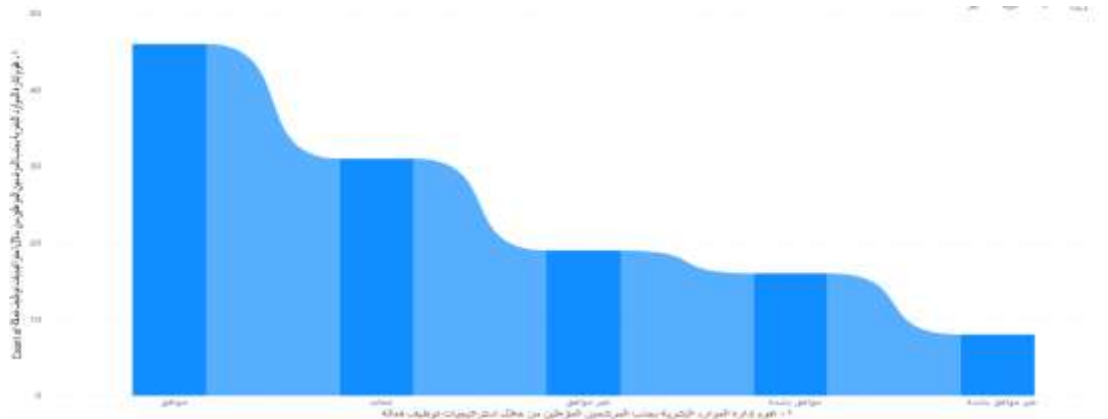
المرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الموارد البشرية
---------	---------------	--------------	-------------------	---------	-----------------------

١	عالية جداً	88%	0.673	4.38	تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة
٣	عالية جداً	85%	0.900	4.23	تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين
٣	عالية جداً	85%	0.815	4.25	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف
٢	عالية جداً	86%	0.816	4.32	يتم انجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي
٣	عالية جداً	85%	0.897	4.24	تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على رضا العملاء
٢	عالية جداً	86%	0.834	4.29	تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها
٥	عالية	83%	0.979	4.16	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي
٤	عالية جداً	84%	0.912	4.21	يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي
٥	عالية	83%	0.920	4.13	يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات
٣	عالية جداً	85%	0.866	4.25	تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي
عالية جداً		85%	0.681	4.25	المتوسط الكلي

تحليل الفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة

جدول (١٩) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
46	38.33%	موافق
31	25.83%	محايد
19	15.83%	غير موافق
16	13.33%	موافق بشدة
8	6.67%	غير موافق بشدة



شكل (١٤) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين المؤهلين من خلال استراتيجيات توظيف فعالة

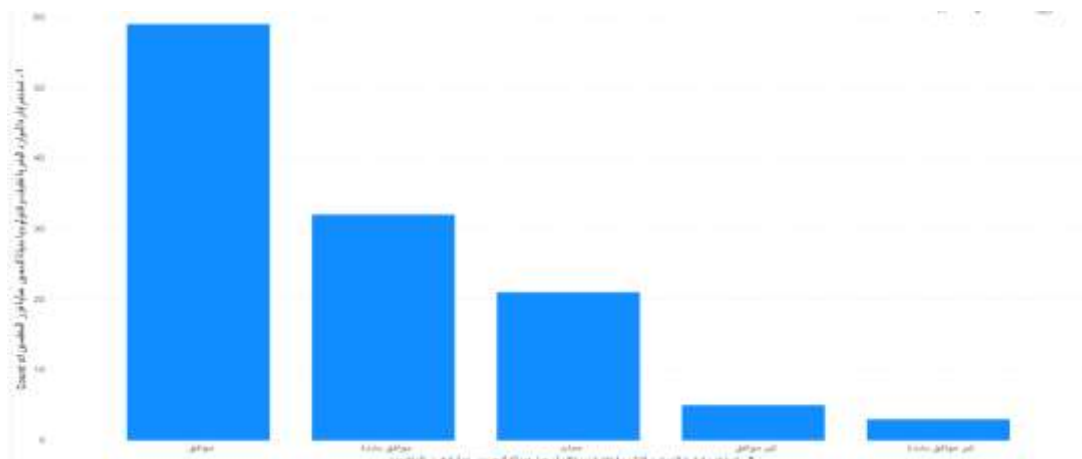
أظهرت النتائج أن 51.66% من المشاركين يرون أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على استراتيجيات توظيف فعالة حيث وافق 38.33% ووافق بشدة 13.33% على أن استراتيجيات التوظيف الحالية تساعد في جذب المرشحين المؤهلين، مما يشير إلى وجود جهود واضحة في تحسين عمليات التوظيف، 25.83% محايدون، مما يعكس وجود تباين في كفاءة الاستراتيجيات المتبعة قد يكون بعض المشاركين غير متأكدين من مدى فعالية هذه الاستراتيجيات أو أن تجربتهم معها لم تكن واضحة بما يكفي للحكم عليها، 22.5% غير موافقين، مما يدل على تحديات في استراتيجيات التوظيف وجود نسبة غير قليلة من المشاركين الذين يرون أن استراتيجيات التوظيف غير فعالة يشير إلى ضرورة تطوير هذه الاستراتيجيات وتحسين آليات استقطاب المواهب.

تحليل الفقرة: تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز

المتقدمين

جدول (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
59	49.17%	موافق
32	26.67%	موافق بشدة
21	17.50%	محايد
5	4.17%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



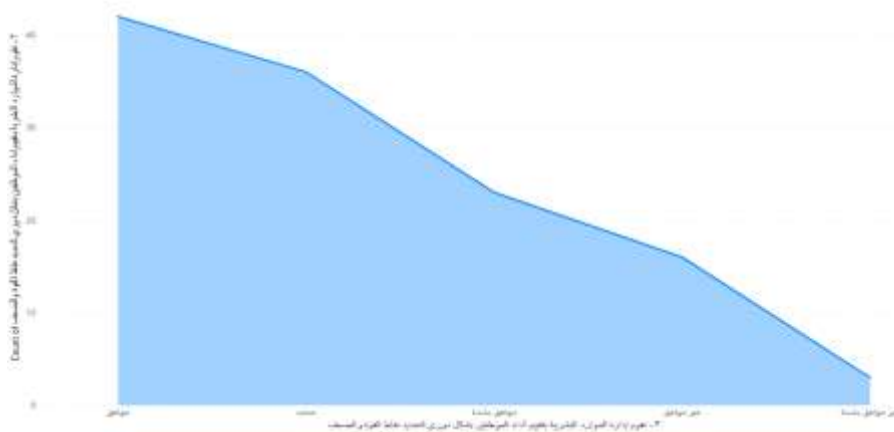
شكل (١٥) التحليل الوصفي للفقرة تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين عملية فرز المتقدمين

أظهرت النتائج أن 75.84% من المشاركين يؤكدون استخدام تقنيات حديثة في فرز المتقدمين حيث وافق ٤٩.١٧% ووافق بشدة ٢٦.٦٧% على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على التكنولوجيا لتحسين عملية فرز المتقدمين، مما يعكس التوجه المتزايد نحو الأتمتة واستخدام الأدوات الرقمية في التوظيف . 17.50% محايدون، مما يشير إلى تفاوت في تطبيق هذه التقنيات قد يكون بعض المشاركين غير متأكدين من مدى استخدام التكنولوجيا في عمليات الفرز، أو أن استخدامها لا يزال محدودًا في بعض المؤسسات، 6.67% غير موافقين، مما يدل على تحديات في تطبيق التقنيات الحديثة بعض المؤسسات قد لا تمتلك الموارد اللازمة لاعتماد تقنيات فرز رقمية متقدمة، أو قد تواجه صعوبات في استخدامها بفعالية.

تحليل الفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف

جدول (٢١) التحليل الوصفي للفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
42	35.00%	موافق
36	30.00%	محايد
23	19.17%	موافق بشدة
16	13.33%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



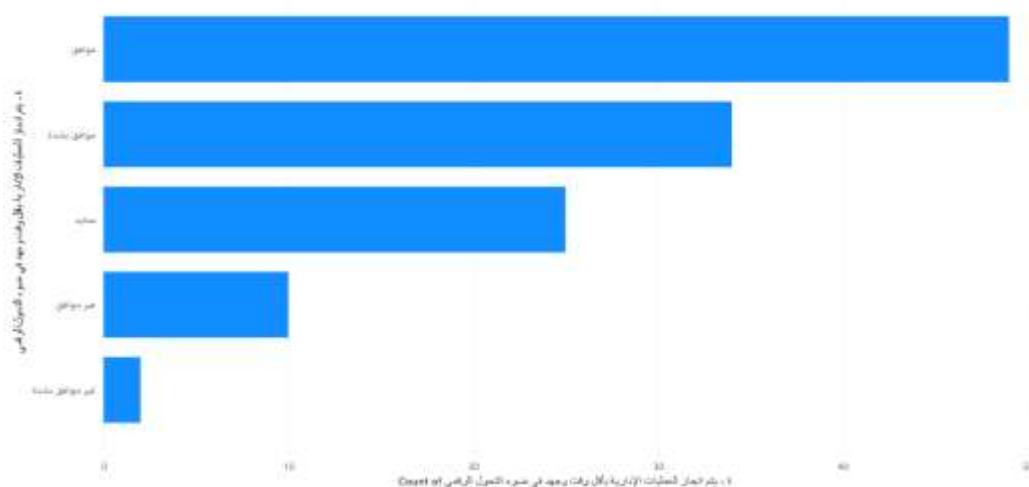
شكل (١٦) التحليل الوصفي للفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف

أظهرت النتائج ان 54.17% من المشاركين يرون أن تقييم الأداء يتم بشكل دوري حيث وافق ٣٥.٠٠% ووافق بشدة ١٩.١٧% على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم، مما يشير إلى وجود أنظمة تقييم في معظم المؤسسات، 30.00% محايدون، مما قد يعكس عدم وضوح آلية التقييم أو عدم انتظامها هذه النسبة تشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يكونوا متأكدين من وجود تقييمات دورية، أو أنهم لا يشعرون بتأثيرها المباشر على أدائهم، 15.83% غير موافقين، مما يعني وجود تحديات في عملية تقييم الأداء قد يكون هناك نقص في الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء، أو أن التقييمات لا تتم بانتظام في بعض المؤسسات، مما يؤثر على تطوير الموظفين وتحسين الأداء.

تحليل الفقرة: يتم إنجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي

جدول (٢٢) التحليل الوصفي للفقرة يتم إنجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
49	40.83%	موافق
34	28.33%	موافق بشدة
25	20.83%	محايد
10	8.33%	غير موافق
2	1.67%	غير موافق بشدة



شكل (١٧) التحليل الوصفي للفقرة يتم إنجاز العمليات الإدارية بأقل وقت وجهد في ضوء التحول الرقمي

أظهرت النتائج ان 69.16% من المشاركين يعتقدون أن التحول الرقمي يساعد في إنجاز العمليات الإدارية بسرعة وكفاءة حيث وافق 40.83% ووافق بشدة 28.33% على أن التحول الرقمي يساهم في تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المهام الإدارية، مما يشير إلى تحسن واضح في كفاءة العمليات داخل المؤسسات 20.83% .محايدون، مما يعكس تفاوتاً في تأثير التحول الرقمي بين المؤسسات المختلفة قد يرجع ذلك إلى اختلاف مستويات الرقمنة في المؤسسات الحكومية، حيث لم تصل بعض الإدارات إلى درجة عالية من التحول الرقمي بعد، 10% غير موافقين، مما يشير إلى تحديات في تنفيذ التحول الرقمي بفعالية من المحتمل أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تبني الأدوات الرقمية، مثل التعقيدات التقنية، نقص التدريب، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

تحليل الفقرة: تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على

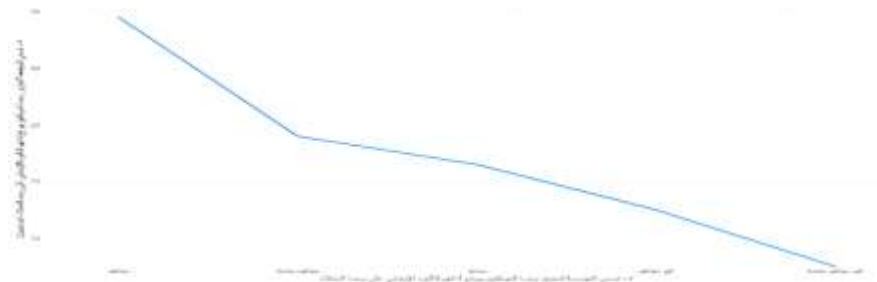
رضا العملاء

جدول (٢٣) التحليل الوصفي للفقرة تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على

رضا العملاء

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
---------------	--------------------	---------

موافق	40.83%	49
موافق بشدة	23.33%	28
محايد	19.17%	23
غير موافق	12.50%	15
غير موافق بشدة	4.17%	5



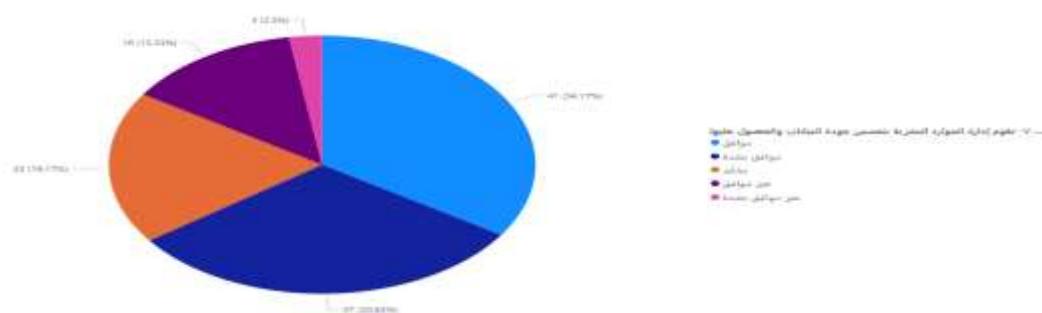
شكل (١٨) التحليل الوصفي للفقرة تسعى المؤسسة لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم لتأثيره الإيجابي على رضا العملاء

أظهرت الدراسة ان 64.16% من المشاركين يعتقدون أن المؤسسة تسعى لتعزيز رضا الموظفين ورفع أدائهم حيث وافق ٤٠.٨٣% ووافق بشدة ٢٣.٣٣% على أن المؤسسات تدرك العلاقة المباشرة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، مما يشير إلى وجود جهود لتحسين بيئة العمل ودعم الموظفين، 19.17% محايدون، مما يعكس احتمالية عدم وضوح استراتيجيات تحسين الرضا الوظيفي قد يكون السبب هو أن بعض المؤسسات لا تضع سياسات واضحة لتعزيز رضا الموظفين، أو أن الموظفين لا يشعرون بتأثير هذه الجهود بشكل مباشر 16.67% غير موافقين، مما يدل على تحديات في إدارة رضا الموظفين بعض المؤسسات قد لا تستثمر بشكل كافٍ في تحسين بيئة العمل، أو قد تفتقر إلى سياسات فعالة لرفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم.

تحليل الفقرة: تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها

جدول (٢٤) التحليل الوصفي للفقرة تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
49	40.83%	موافق
38	31.67%	موافق بشدة
21	17.50%	محايد
9	7.50%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



شكل (١٩) التحليل الوصفي للفقرة تقوم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين خدماتها

أظهرت النتائج أن 72.50% من المشاركين يعتقدون أن المؤسسة تجمع ملاحظات العملاء بشكل دوري حيث وافق 40.83% ووافق بشدة 31.67% على أن المؤسسات تعتمد على آليات منتظمة لجمع آراء العملاء، مما يشير إلى حرصها على تحسين جودة الخدمات المقدمة، 17.50% محايدون، مما يدل على تفاوت في مستوى الشفافية أو وضوح آليات جمع الملاحظات قد يكون بعض المشاركين غير مدركين للطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في جمع الملاحظات، أو أنهم لا يرون تأثيراً مباشراً لهذه العملية على تحسين الخدمات، 10.00% غير موافقين، مما قد يعكس قصوراً في تنفيذ استراتيجيات جمع الملاحظات

قد تكون بعض المؤسسات لا تجمع الملاحظات بانتظام أو لا تستخدمها بشكل فعال لتحسين خدماتها.

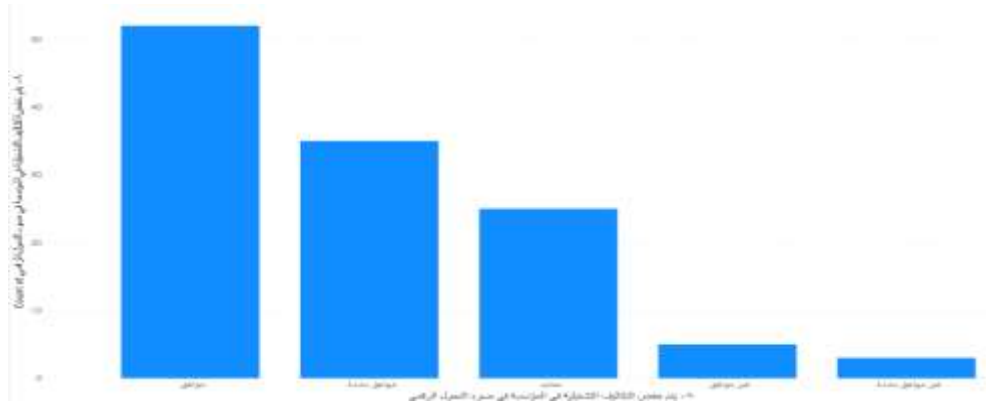
تحليل الفقرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة

ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي

جدول (٢٥) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة

ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
41	34.17%	موافق
37	30.83%	موافق بشدة
23	19.17%	محايد
16	13.33%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



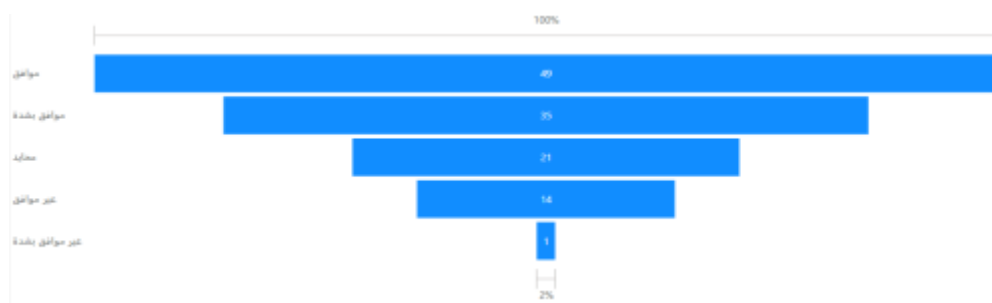
شكل (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية في ضوء التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن 65.00% من المشاركين يرون أن إدارة الموارد البشرية تحسن جودة البيانات وسرعة الحصول عليها حيث وافق ٣٤.١٧٪ ووافق بشدة ٣٠.٨٣٪ على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة البيانات وسرعة الوصول إليها، مما يعكس استفادة المؤسسات من الأنظمة الرقمية الحديثة، 19.17% محايدون، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى الرقمنة بين المؤسسات بعض المشاركين قد لا يكون لديهم وضوح حول مدى تطبيق هذه التقنيات، أو أن المؤسسات التي يعملون بها لم تصل إلى مستويات متقدمة في تحسين إدارة البيانات الرقمية، 15.83% غير موافقين، مما يدل على وجود تحديات في جودة البيانات وسرعة الوصول إليها قد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف تكامل الأنظمة الرقمية، أو نقص التدريب على استخدام الأدوات المتقدمة لإدارة البيانات.

تحليل الفقرة: يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي

جدول (٢٦) التحليل الوصفي للفقرة يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
52	43.33%	موافق
35	29.17%	موافق بشدة
25	20.83%	محايد
5	4.17%	غير موافق
3	2.50%	غير موافق بشدة



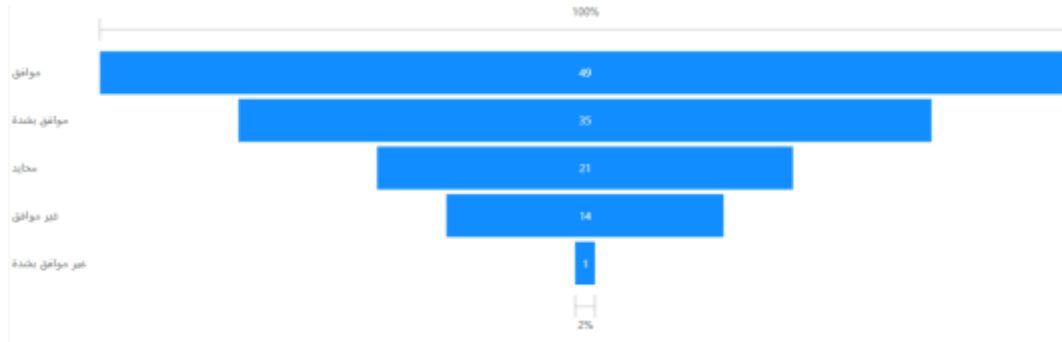
شكل (٢٠) التحليل الوصفي للفقرة يتم خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة في ضوء التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن 72.50% من المشاركين يرون أن التحول الرقمي يساعد في خفض التكاليف التشغيلية حيث وافق ٤٣.٣٣% ووافق بشدة ٢٩.١٧% على أن الرقمنة تساهم في تقليل النفقات التشغيلية مثل تكاليف الورق، العمليات اليدوية، وإدارة الموارد، مما يدل على نجاح المؤسسات في تحقيق الكفاءة المالية عبر التكنولوجيا، 20.83% محايدون، مما يعكس تفاوتاً في مدى تأثير التحول الرقمي على التكاليف قد يرجع ذلك إلى عدم وضوح الفوائد المالية للتحول الرقمي في بعض المؤسسات، أو أن تأثيره لم يكن ملموساً بعد بالنسبة لبعض الموظفين، 6.67% غير موافقين، مما يشير إلى بعض التحديات المرتبطة بتكاليف التحول الرقمي الأولية قد تكون بعض المؤسسات لا تزال تواجه تكاليف عالية عند تبني التكنولوجيا الجديدة، مثل نفقات البنية التحتية، التدريب، وتحديث الأنظمة.

تحليل الفقرة: يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات

جدول (٢٧) التحليل الوصفي للفقرة يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات

عدد المشاركين	(%) النسبة المئوية	الإجابة
49	40.83%	موافق
35	29.17%	موافق بشدة
21	17.50%	محايد
14	11.67%	غير موافق
1	0.83%	غير موافق بشدة



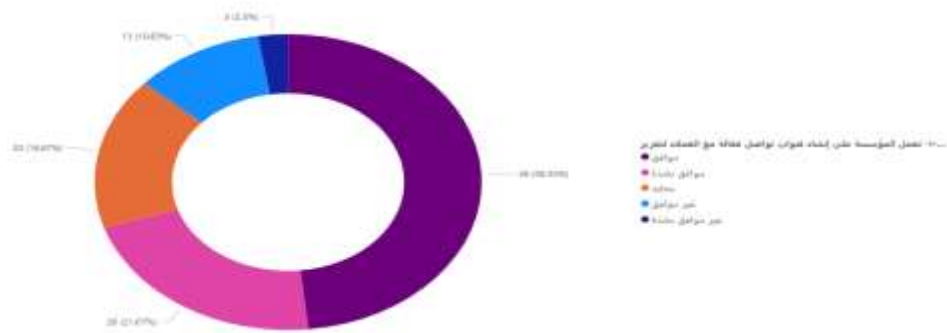
شكل (٢٢) التحليل الوصفي للفقرة يعمل التحول الرقمي على دعم القرارات القائمة على البيانات

أظهرت النتائج أن 70.00% من المشاركين يرون أن التحول الرقمي يدعم القرارات القائمة على البيانات حيث وافق ٤٠.٨٣% ووافق بشدة ٢٩.١٧% على أن المؤسسات أصبحت تعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يدل على تعزيز استخدام التحليلات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية 17.50%. محايدون، مما يشير إلى تفاوت في مستوى الاستفادة من البيانات الرقمية قد يكون السبب هو عدم وضوح كيفية استخدام البيانات الرقمية في بعض المؤسسات أو أن القرارات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية جزئياً 12.50% غير موافقين، مما يدل على تحديات في تطبيق البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات بعض المؤسسات قد تفتقر إلى الأدوات التحليلية المتقدمة أو لا تمتلك ثقافة قوية قائمة على تحليل البيانات، مما يؤدي إلى مقاومة تبني هذا النهج.

تحليل الفقرة: تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي

الجدول (٢٨): توزيع الاستجابات والنسب المئوية للفقرة تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي

الإجابة	التكرار (العدد)	(%) النسبة
موافق بشدة	45	35.2%
موافق	50	39.1%
محايد	20	15.6%
غير موافق	10	7.8%
غير موافق بشدة	3	2.3%
الإجمالي	128	100%



شكل (٢٣) توزيع الاستجابات والنسب المئوية للفقرة تعمل المؤسسة على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء لتعزيز تجربتهم في ضوء التحول الرقمي

أظهرت النتائج ان مستوى تبني التحول الرقمي في قنوات التواصل وان حوالي 74.3% من المشاركين (موافق بشدة + موافق) يؤكدون أن مؤسساتهم تعمل على إنشاء قنوات تواصل فعالة مع العملاء، مما يدل على وعي المؤسسات بأهمية التواصل الرقمي في تحسين تجربة العملاء، هذه النسبة المرتفعة تعكس نجاح التحول الرقمي في تعزيز طرق التفاعل مع العملاء، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المستخدم وزيادة رضا العملاء، وجود نسبة محايدة (15.6%) هذه الفئة قد تكون غير متأكدة من فعالية قنوات التواصل الحالية، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التوضيح أو التحسين في تنفيذ استراتيجيات التواصل الرقمي. قد يكون ذلك ناتجاً عن عدم وضوح السياسات أو ضعف الترويج لهذه القنوات داخل المؤسسة. نسبة المعارضين (10.1%) رغم أنها نسبة قليلة، إلا أن هناك موظفين يرون أن مؤسساتهم لا توفر قنوات تواصل فعالة، قد يكون السبب في ذلك ضعف البنية التحتية الرقمية، أو عدم توافر التدريب الكافي لاستخدام هذه القنوات بفعالية، هذا يشير إلى ضرورة تحسين الأنظمة الرقمية المستخدمة في التواصل مع العملاء وزيادة الوعي بأهميتها.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط هلي هناك علاقة بين التحول الرقمي (متغير مستقل) وبين متغير إدارة الموارد البشرية (متغير تابع) والموضح في الجدول التالي:

جدول (٢٩): العلاقة بين متغير التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية		
معامل الارتباط	.765**	التحول الرقمي
مستوى الدلالة الاحصائية	.000	

حجم العينة	١٤٠
------------	-----

في الجدول اعلاه والذي يوضح أن هناك ارتباط طردي قوي بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، مما يدل على انه كلما كان الاهتمام أكثر بالتحول الرقمي كلما كان هناك تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية، وبمستوى دلالة عالية ($P \text{ value}=0.000$).

ولمعرفة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، من خلال ايجاد قيمة معامل التحديد R^2 واختبار تحليل التباين ANOVA (F ومستوى الدلالة) ، وكذلك قيمة معاملات الانحدار، بالإضافة الى اختبار t ومستوى الدلالة، والموضح في الجدول التالي:

جدول ٣٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	قيمة b	الخطأ المعياري
إدارة الموارد البشرية	.765 ^a	.585	194.546	.000 ^b	التحول الرقمي	.891	.064
					t	13.948	.000

في الجدول السابق رقم () والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، حيث لوحظ ان هناك ارتباط طردي قوي ($R=.765$) ، أي انه كلما زاد التحول الرقمي زاد في تعزيز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض ، وبمعامل التحديد ($R^2=.585$) ، والذي يؤكد ان التحول الرقمي يفسر (٥٩٪) من التغيرات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، كما أظهرت النتائج ان قيمة المعامل ($b=.891$) ، وهذا يدل انه كلما رفعنا من التحول الرقمي محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في متغير تعزيز إدارة الموارد البشرية بدرجة (٨٩١) ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F=194.546$) وهي دالة احصائيا ($\text{sig.}=0.000$) ، وعليه تقبل الفرضية القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠".

أهم تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

نقص الخبرات التقنية يشير إلى أن العديد من الموظفين يفتقرون إلى المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة ويؤثر ذلك على سرعة وكفاءة التحول الرقمي، حيث تحتاج المؤسسات إلى تدريب وتأهيل مستمر للموارد البشرية.

ضعف في الأنظمة الرقمية يعكس وجود مشكلات في البنية التحتية الرقمية للمؤسسات، مثل عدم تكامل الأنظمة أو افتقارها للمرونة والكفاءة، يؤثر هذا على قدرة إدارة الموارد البشرية على استخدام البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التكنولوجيا.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- المستوى العام للتحول الرقمي جاء عالي جدا من حيث الوزن النسبي، وبمتوسط (4.34) وهذا يؤكد أن هناك تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.
- المستوى العام لأداء إدارة الموارد البشرية عالي جدا بمتوسط (4.25)، وهذا ان المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض تحاول ان تعمل على تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير رؤية واضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع العمليات، وقياس الأداء بشكل مستمر ودوري لضمان تحسين في العمليات والخدمات المقدمة، والعمل على تلبية احتياجات العملاء من خلال تحقيق الجودة والتحسين في العمليات.
- توجد علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتعزيز في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

التوصيات

بعد تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الفعالية وتحقيق أفضل النتائج:

- تعزيز تطبيق تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والاستثمار في أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRMS) لتسريع العمليات وتحسين كفاءة التوظيف وإدارة الأداء.
- دمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار لضمان دقة وكفاءة أعلى
- تحسين وضوح أهداف التحول الرقمي وقياس نجاحه وتعزيز ثقافة رقمية بين الموظفين من خلال التدريب المستمر على الأدوات والتقنيات الرقمية.
- تطوير عمليات التوظيف والاختيار باستخدام التكنولوجيا واستخدام التحليلات الذكية وأدوات الفحص الرقمي لتحديد أنسب المرشحين وتقليل التحيز في التوظيف.
- تحسين تجربة المتقدمين للوظائف من خلال أتمتة عمليات التقديم والمقابلات الرقمية.
- تعزيز فرص تطوير المهارات والتدريب الرقمي للموظفين
- تحسين إدارة الأداء باستخدام التكنولوجيا
- تعزيز استخدام التكنولوجيا في التواصل الداخلي والتعاون وتحسين تجربة الموظفين عبر إنشاء بوابات إلكترونية توفر معلومات وتحديثات مستمرة عن السياسات والإجراءات.
- تقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة المالية
- دعم القرارات باستخدام التحليل الرقمي والبيانات الضخمة
- تطوير قنوات التواصل الفعالة مع العملاء وتعزيز التجربة الرقمية.
- إجراء دراسات مستقبلية وتطبيقها على مختلف الإدارات.

المراجع

المراجع العربية

- بوعناقة حرم جديدي سعاد & الديقش أحمد. (٢٠١٢). إدارة مشروع التحول نحو البرمجيات الوثائقية مفتوحة المصدر في المكتبات الجامعية.
- اسامة عبدالسلام علي. (٩، ٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الصفحات ٢٦٧ - ٣٠٢.
- اسلام جمال صابر إبراهيم. (٢٠٢٣). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، الصفحات ١٣٥ - ١٧٢.
- ايوب شيكر، و خالد قاشي. (٦، ٢٠١٨). نظام معلومات الموارد البشرية الالي كمال لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، صفحة ٧٣.
- بشير عبدالحמיד، صورية بوطرفة. (٣١، ١٢، ٢٠٢١). دور الادارة الالكترونية في تحسين ادارة الموارد البشرية. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة العربي التبسي، صفحة ٦.
- حسين، محمود حسين. (٢٠٢٣). ثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. جامعة بنها، كلية التجارة، الصفحات ١ - ١١١.
- خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي. (٢٠٢١). تحديات رقمنة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم". مجلة حوليات جامعة الجزائر، صفحة ٦٩٣.
- عصام أبوعقلة. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس للنشر.
- علي السلمي. (٢٠١٢). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- علي محمود زلط. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- محمد مرسى احمد. (٢٠١٤). ادارة الافراد - الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- محمد حاج قاسي. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والادارات العمومية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، الصفحات ٤ - ١١.

محمد حسن. (٢٠١٩). الاقتصاد الرقمي (مزايه، تحدياته، تطبيقاته). مجلة روح القوانين، الصفحات ٤٦ - ٢.

محمود محمد محمود سعيد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين. الجامعة العربية الأمريكية - جنين.

نريمان برحومة، و احمد حابي. (١، ٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، الصفحات ٦٨٢-٦٩٥.

نريمان، ميموني، & خيرة نقي. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. *Doctoral dissertation*, جامعة ابن خلدون-تيارت.

سالم، حميم، فاطنة، & بقرع. (٢٠٢٣). أثر تبني التحول الرقمي للإدارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

سيد عبد الله شعبان، غ. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤) ، ٣٠-١.

صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، ه.، سعد محمد، م.، & محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتر وتريد). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١) ، ٥٢٢-٥٤٨.

عبد الحميد، & بشير. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة).

عبد القادر بوشروا، مداح عرايبي الحاء، & معمر قوادري فضيل. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف. *Journal of Economics & Finance* (2437-0630), 10(1).

عبد المقصود، م. ع. ج.، محمد عبد المقصود جمعة، الشناوي، محمد عبد الحميد محمد، أحمد، & حسين مصيلحي سيد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لإدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات

مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على إدارة شباب دسوق والهيئات التابعة لها). *Journal of Environmental Studies and Researches*, 10(3), 513-525.

عبد الرحمن، & معالي عباس الشريف. إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية.

علاق، & زكريا. (2022). *مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. (Doctoral dissertation, UB1)

على محمود زلط، م.، & محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, ٣٧ (٢) , ٦٣٤-٥٦١.

فاروق العجري، د.، احمد الزهيري، أ.، & حمدي سيد، أ. (٢٠٢٢). التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* , 46(4) , 251-305.

القشامي زيز بن معوض. (٢٠١٣). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف بالإمكانات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية وزارة التعليم العالي - جامعة أم القرى.

قدوم لزهري، إدارة المشاريع، جامعة ٨. ماي ١٩٤٥. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. ٢٠١٩.

القماطي، ح. أ. م.، حلمي أحمد مصطفى، خطاب، & محمد عبده تامر. (٢٠٢٢). *تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية*. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*, ٢٤-٤٣.

كريم عبد الحليم، إ. (٢٠٢٣). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*.

رابط الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd_L8c1fsuzA7vqdqe8eV69Uv72xUkZl3r20bTUh1UddYS37g/viewform?usp=preview

المراجع الإنجليزية:

- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611.
- Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: challenges for human resources management. *ENTRENOVA-ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*, 7(1), 357–366.
- Betchoo, N. K. (2016, August). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. In *2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech)* (pp. 147–152). IEEE.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.
- Du, X., & Jiang, K. (2022). Promoting enterprise productivity: The role of digital transformation. *Borsa Istanbul Review*, 22(6), 1165–1181.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166–175.
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760–770.

- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422–452.
- Mosca, M. (2020). Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade. (*Master's thesis, University of Twente*).
- Nicolás–Agustín, Á., Jiménez–Jiménez, D., & Maeso–Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410.

Abstract

This study aims to identify the reality of the application of digital transformation and its role in improving human resources management in government institutions in the Riyadh region: a study in light of the Kingdom's Vision 2030. To achieve this goal, the study relied on the descriptive analytical approach by preparing a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of (120) employees and administrators in government institutions. After conducting the necessary statistical tests, the study reached several results, the most important of which are: The general level of digital transformation was very high in terms of relative weight, with an average of (4.34), which confirms that there is an impact of digital transformation on human resources management, and that the general level of human resources management performance is very high with an average of (4.25), and that government institutions in Riyadh are trying to work on enhancing human resources management by developing a clear vision of the concept of human resources management in all operations, and measuring performance continuously and periodically to ensure improvement in the operations and services provided, and working to meet customer needs by achieving quality and improvement in operations, and there is a strong direct relationship between digital transformation and human resources management and enhancement in government institutions in the Riyadh region, and that there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for digital transformation on human resources management.

Keywords: Digital transformation, human resources management, Vision 2030

Midocean University

College of Management

Master\ Human Resource Management



Title in English

The Impact of Digital Transformation on Human Resources "
Management in Government Institutions in the Riyadh Region: A
"Case Study in Light of Saudi Arabia's Vision 2030

Prepared by:

Salwa Otaibi Al-Maliki

University number/

242002052

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025