

**التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية: تأثيرها على تعزيز
الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة
الرياض**

إعداد الطالب/

متعب مفلح بخيت القحطاني

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

ليس بعد تمام العمل من شيء أجمل من الحمد والشكر، فالحمد 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 ميداوكن، والتي كانت بمثابة البيئة المثالية لتحقيق هذا العمل الأكاديمي . إن الدعم الذي تلقينته من هذه المؤسسة التعليمية الرائدة كان له دور كبير في تطوير مهاراتي الأكاديمية وتعزيز معرفتي .

أشكر جميع الدكاترة أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في إثراء تجربتي التعليمية، وخصوصاً المشرفة د . أسماء أبو عنزة، على دعمها المستمر وتوجيهاتها القيمة، لقد كانت رؤيتها الثاقبة ونصائحها الحكيمة مصدر إلهام لي خلال مرحلتي البحثية .

كما أود أن أوجه الشكر الى عائلتي واصدقائي الأعزاء الذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من مسيرتي الأكاديمية . إن دعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم لي كان عوامل حاسمة في تجاوز التحديات التي واجهتها . لم يكن بإمكانني الوصول إلى هذه المرحلة دون وجودهم في حياتي، حيث كانت كلماتهم المشجعة وثقتهم بي دافعاً قوياً لتحقيق أهدافي .

كما أوجه الشكر الى جميع زملائي في الدراسة الذين شاركوني الأفكار والنقاشات المثمرة وساهموا في خلق بيئة تعليمية محفزة .

اهداء

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

إلى كل من ساندني وساعدني في الوصول الى هذه المرحلة، وإلى كل من آمن
بقواتي وساهم في نجاحي.

الى كل طالب علم جاد في طلبه ويسعى نحو تحقيق هدفه

شكراً للجميع،

فهرس المحتويات:

أ	فهرس المحتويات:
ت	قائمة الجداول:
ث	فهرس الأشكال:
ج	الملخص:
الفصل الأول	
٢	أولاً: المقدمة
٣	ثانياً: مشكلة الدراسة
٤	ثالثاً: أهمية الدراسة
٤	الأهمية العلمية:
٥	الأهمية التطبيقية العملية:
٥	رابعاً: أهداف الدراسة
٦	خامساً: تساؤلات الدراسة
٦	سادساً: فرضيات الدراسة
٧	النظرية العلمية المتبعة لأعداد البحث:
٧	النظريات الداعمة:
٧	نظرية التبني التكنولوجي:
٩	نظرية الجودة الشاملة:
١٠	نموذج الدراسة:
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٣	تمهيد
١٣	المبحث الاول: الجانب النظري
١٤	أولاً: التحول الرقمي
١٤	مفهوم التحول الرقمي
١٥	أهمية التحول الرقمي
١٥	مبررات التحول الرقمي
١٦	مزايا التحول الرقمي
١٦	ثانياً إدارة الموارد البشرية

١٧	أهداف وأهمية الموارد البشرية
١٧	اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
١٨	ثالثاً الإدارة الرقمية للموارد البشرية
١٩	رابعاً: الجودة الشاملة
١٩	مفهوم الجودة الشاملة
١٩	أهمية وأهداف الجودة الشاملة
٢٠	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢١	علاقة التحول والجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين
٢١	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٢١	اولاً: الدراسات العربية
٢٧	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٢٩	موقع الدراسة من الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٣١	تمهيد
٣١	المنهجية وطرق البحث
٣١	مجتمع الدراسة
٣١	خصائص عينة البحث
٣٢	عينة البحث
٣٢	جمع البيانات
٣٢	خطوات جمع البيانات
٣٢	أدوات جمع البيانات
٣٣	حدود الدراسة
٣٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٣٤	معامل الثبات
٣٥	الاتساق الداخلي
٣٦	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٣٨	تمهيد
٣٨	تحليل البيانات
٣٨	تحليل خصائص أفراد العينة

٣٨	وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة
٣٩	وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
٤٠	وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع
٤٠	وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
٤١	تحليل اسئلة الدراسة
٤٢	تحليل فقرات المتغير المستقل: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
٤٤	تحليل فقرات المتغير التابع: الجودة الشاملة
٤٦	اختبار الفرضيات
٤٨	نتائج الدراسة
٤٨	التوصيات
المراجع	
٥١	المراجع العربية
٥٥	المراجع الأجنبية
٥٨	الاستبانة

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول ٣-١	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	٣٤
جدول ٣-٢	معامل الارتباط بين فقرات متغير التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير	٣٥
جدول ٣-٣	معامل الارتباط بين فقرات متغير الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمتغير	٣٥
جدول ٣-٤	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٣٦
جدول ٤-٥	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤسسة	٣٨
جدول ٤-٦	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٩
جدول ٤-٧	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٤٠
جدول ٤-٨	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤٠
جدول ٤-٩	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٤١
جدول ٤-١٠	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات التحول الرقمي	٤٢
جدول ٤-١١	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات الجودة الشاملة	٤٤
جدول ٤-١٢	العلاقة بين متغير التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة	٤٦
جدول ٤-١٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات	٤٧

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة	١١
٢	توزيع افراد العينة حسب المؤسسة	٣٩
٣	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	٣٩
٤	توزيع افراد العينة حسب الجنس	٤٠
٥	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	٤١
٦	مقارنة بين مستويات التحول الرقمي والجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة	٤٦

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٤٠) موظفاً وإدارياً في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض. وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: المستوى العام للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاء عالي جداً من حيث الوزن النسبي ، وبمتوسط (٤.٣٤) وهذا يؤكد أن هناك تأثير للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. وإن المستوى العام للجودة الشاملة عالي جداً بمتوسط (٤.٢٥) ، وهذا إن المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض تحاول أن تعمل على تعزيز الجودة الشاملة من خلال تطوير رؤية واضحة لمفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات، وقياس الجودة 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 في إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض، يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة.

الفصل الأول

المقدمة

أولاً: المقدمة

العالم في وقتنا الراهن يشهد العديد من التطويرات والتغيرات السريعة في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، مما يؤدي إلى إبراز العديد من التحديات أمام المنظمات والمؤسسات، وفرض تغير في أساليب وطرق الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، مما أدى إلى تبني المؤسسات والمنظمات أساليب واستراتيجيات ومداخل حديثة التي تهدف إلى الاستفادة من إفرازات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما نتج عنها ظهور التحول الرقمي، ومع هذه التغيرات والتحديات التي توجهها إدارة المشاريع في جميع المجالات من تقدم علمي وتقني وتنوع في المهارات واختلاف مزيج القوي العاملة مما يجسد أساليب إدارية حديثة وفعالة في الأمور الإدارية ومنها إدارة الموارد البشرية (نقي نريمان ، ٢٠٢٣)

إن التحول الرقمي يحتاج إلى دراسة جادة ومراحل وخطوات كثيرة لفهم الفلسفة الجديدة التي تقوم عليها البرمجيات في صناعة وتطوير الأفاق المستقبلية ومن هنا أصبح من الضروري وضع أساليب واستراتيجيات واضحة للعالم تشمل الخطط المستقبلية نحو التحول إلى البرمجيات التقنية المفتوحة المساعدة المؤسسات والمنظمات في إدارة الموارد البشرية. (الدقيش احمد، ٢٠١٢)

تشهد المؤسسات العربية عامة وتحديداً السعودية مبادرات كثيرة تساهم بشكل فعال في التعامل مع التطورات التكنولوجية التي فتحت الابواب لتحسين ادارة 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 خدمات الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية. يشير مصطلح تقنية المعلومات إلى مجموعة المعارف والأساليب والفنون العلمية والتكنولوجية والهندسية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم فقد زاد دورها الناجح والهام في مختلف الجوانب الإدارية، وقد زاد اهتمام المنظمات بتقنية المعلومات، ونتيجة لذلك ساهمت في إحداث تغييرات كبيرة ومهمة. تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين مستويات الأسعار، وزيادة السرعة في الإنجاز وتحسين الجودة مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات. (قدوم لزهري، ٢٠١٩)

الجودة بشكل عام تهدف إلى جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير، وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، لذلك يلعب التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية دور مهم في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمؤسسات وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين واداريين والموظفين داخل المؤسسة، حيث اهتمت معظم الدول ونادت بضرورة وضع

معايير علمية وإدارية دقيقة لتقييم وتقويم مستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة (الحاكم، ٢٠١٨، صفحة ٢)

يهدف هذا البحث إلى تعريف تكنولوجيا 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. ونستنتج أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات واستثمارها أصبح من المعايير الهامة التي يقاس على أساسها تطور البلدان وزيادة قدرتها التنافسية كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المؤسسة ولها الآن الدور أساسياً يتميز بالانفتاح إدارياً الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا أهمية تطوير نموذجاً والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية (الفقيه، ٢٠١٧)

ثانياً: مشكلة الدراسة

في ظل تطور أساليب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تظهر بعض التحديات التي تواجه المديرين في المؤسسات والمنظمات وكذلك يوجد قصور ونقص في استخدام التحول الرقمي في المؤسسات والاستفادة منه بشكل فعال مما يحد من اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المدنية على الحقائق والمعلومات، إلى جانب وجود قصور في قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض معدل ادائهم الوظيفي (نقي نريمان، ٢٠٢٣).

في الماضي، لم تكن الصناعة المصرفية تتعرض لمواجهة هذه التحديات الرقمية في كل عناصر موارد إيراداتها ازداد التحول الرقمي بشكل كبير وأصبحت التقنيات الناشئة مثل بلوك تشين (Block chain) تقنية القياسات الحيوية من المتوقع لها أن تسود لسنوات قليلة، وأدت تقنيات مثل (Peer to Peer) للدفع المباشر، وبلوك تشين الذي في بناء الثقة في هذا المجال من حيث يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والبنوك الافتراضية إلى حدوث تحولاً، التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها (بدر الميمنين، ٢٠٢١)

حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين مسارها الصناعي واستخدام موادها بكفاءة أعلى وأمثلة. وبما أنها تلقى استجابة كبيرة لقوتها، فإن العديد من البنوك تبحث الآن عن طرق مناسبة لتكون آمنة مع هذا التغيير، حيث وفر التحول الرقمي فرصاً هائلة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة في

جوانب مختلفة، وأهمها تحقيق أهداف المؤسسات وربطها برؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من تلك المهدرة في الوقت الحاضر أو قبل التحول الرقمي، كما سيفتح التحول الرقمي فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كافة الوزارات (الهام باسي (٢٠١٣)

في يومنا هذا، وبسبب التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة بشكل كبير فقد ساهم ذلك في ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كل المجالات ومن بينها مجال الموارد البشرية، الذي يعد العنصر الأساسي ومجال الإدارة ووظائفها. كما انه تم فرض كل الدول والحكومات لإعادة النظر في وظائفها الكلاسيكية والخدمات التي تقدمها للعملاء، وكذلك طرق أداء الأعمال وتنفيذ المعاملات في القطاعات الحكومية المختلفة، حيث صاحب الاهتمام بالتقنيات والتحولت الرقمية اهتماماً رفيعاً بتنمية الموارد البشرية في معظم الأجهزة الحكومية، حيث يؤدي التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة في عصر الانفجار المعرفي القائم على التحول الرقمي (مفتي ٢٠١٨).

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى المواضيع الحيوية في عصرنا الحالي حيث تهدف إلى دراسة أثر التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض ، والتي لم يتم دراستها بشكل كاف 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 لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية إلى الأهمية العلمية والنظرية (بدر الميمني، ٢٠٢١) :

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 لان 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 الاخذ بالاعتبار من توصيات هذه الدراسة.

الأهمية التطبيقية العملية:

تكمّن الأهمية التطبيقية للدراسة في أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة 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. الى جانب توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية هذه الدراسة محاولة لسد النقص في أبحاث التحولات الرقمية وتأثيرها في إدارة الموارد البشرية وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات العامة والخاصة في منطقة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- التعرف على واقع التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض.
- التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة.
- تحليل دور التحولات الرقمية في تحسين جودة الخدمات والعمليات داخل المؤسسات.

- تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية الاستفادة من التحولات الرقمية لتعزيز الجودة الشاملة.

خامساً: تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في (هل يوجد تأثير من التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية)

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض؟
٢. ما واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض؟
٣. كيف تؤثر التحولات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية؟
٤. كيف تسهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز الجودة الشاملة داخل المؤسسات؟
٥. ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية؟
٦. كيف يمكن للمؤسسات قياس تأثير التحولات الرقمية على الجودة الشاملة؟

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

وينتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.
- الفرضية الثانية: تسهم التحولات الرقمية في تعزيز الجودة الشاملة للخدمات المقدمة في المؤسسات العامة والخاصة بمدينة الرياض.

- الفرضية الثالثة: يمكن أن تساهم أدوات التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أفضل في إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.
- الفرضية الرابعة: تعزز التحولات الرقمية من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يساهم في تحسين جودة الأداء.

النظرية العلمية المتبعة لأعداد البحث:

عند إعداد البحث العلمي من الضروري ان كل بحث لابد ان يستند الى نظرية ومفاهيم علمية توجه سير العمل واختيار المنهج المناسب مع الدراسة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات، وتنص النظرية على: عن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يؤدي الى تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال زيادة كفاءة العمليات، وتحسين اتخاذ القرارات، وتمكين الموظفين، وتعزيز التواصل والتعاون، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

حيث تتضمن النظرية ثلاثة أبعاد وهي:

البعد التكنولوجي: يركز على دور التكنولوجيا في تحسين العمليات وتوفير البيانات.

البعد البشري: يركز على تأثير التحول على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم.

البعد التنظيمي: يركز على تأثير التحول الرقمي على هياكل المؤسسات وثقافتها.

النظريات الداعمة:

نظرية التبني التكنولوجي:

تعتبر نظرية التبني التكنولوجي (Technology Adoption Theory) من النظريات الهامة في مجال دراسة سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه التكنولوجيات الجديدة. تسعى هذه النظرية إلى فهم العوامل التي تؤثر على قرار الأفراد والمؤسسات بتبني تكنولوجيا جديدة أو رفضها، وكيفية انتشار هذه التكنولوجيا في المجتمع.

تعريف نظرية التبني التكنولوجي

تُعرّف نظرية التبني التكنولوجي بأنها مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تحاول تفسير كيفية انتشار الأفكار الجديدة والابتكارات، وخاصة التكنولوجيات، داخل المجتمعات. تهتم هذه النظرية بفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على قرار الأفراد بتبني تكنولوجيا جديدة أو رفضها، وكيفية تأثير هذه القرارات على انتشار التكنولوجيا على نطاق أوسع.

أهمية نظرية التبني التكنولوجي

تكتسب نظرية التبني التكنولوجي أهمية كبيرة في عصرنا الحالي، حيث تتسارع وتيرة التطور التكنولوجي. تساعد هذه النظرية في:

- فهم سلوك المستخدمين: تساعد في فهم كيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيات الجديدة وكيفية تأثيرها على سلوكهم.
- تطوير التكنولوجيا: تساعد في تطوير تكنولوجيات تلبي احتياجات المستخدمين وتسهل عملية التبني.
- وضع الاستراتيجيات التسويقية: تساعد الشركات في وضع استراتيجيات تسويقية فعالة للترويج لمنتجاتها وخدماتها الجديدة.
- تقييم النجاح الفشل: تساعد في تقييم نجاح أو فشل المشاريع التكنولوجية.

نماذج نظرية التبني التكنولوجي

توجد العديد من النماذج التي تحاول شرح عملية تبني التكنولوجيا، من أشهر هذه النماذج:

- نموذج قبول التكنولوجيا (TAM): يركز هذا النموذج على العلاقة بين المعتقدات حول التكنولوجيا والنوايا بتبنيها. يفترض النموذج أن المعتقدات حول سهولة الاستخدام والفائدة المتوقعة من التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر على النية بتبنيها.
- نموذج انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation): يصف هذا النموذج كيفية انتشار الابتكارات الجديدة في المجتمعات. يقسم النموذج الأفراد إلى فئات مختلفة بناءً على سرعة تبنيهم للتكنولوجيا الجديدة.
- نموذج دورة حياة التكنولوجيا: يصف هذا النموذج مراحل تطور التكنولوجيا من الظهور الأولي حتى الانتشار الواسع.

العوامل المؤثرة على تبني التكنولوجيا

تؤثر العديد من العوامل على قرار الأفراد بتبني تكنولوجيا جديدة، من أهم هذه العوامل:

- خصائص التكنولوجيا: سهولة الاستخدام، الفائدة، التوافق مع الاحتياجات، التكلفة.
- الخصائص الاجتماعية: التأثير الاجتماعي، الرأي العام، دعم المؤسسة.
- الخصائص الفردية: العمر، الجنس، التعليم، الخبرة السابقة.

نظرية الجودة الشاملة:

تعتبر نظرية الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من أهم النظريات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب المنظمة، وذلك من خلال التركيز على رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات. تهدف هذه النظرية إلى خلق ثقافة مؤسسية تهتم بالجودة كقيمة أساسية، وتشجيع جميع أفراد المنظمة على المشاركة في تحقيق هذا الهدف.

مفهوم الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر. تتجاوز الجودة الشاملة مفهوم الفحص النهائي للمنتج، بل تشمل جميع مراحل دورة حياة المنتج، من التصميم والتطوير وحتى التسليم وخدمة ما بعد البيع.

أهداف الجودة الشاملة:

تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

رضا العملاء: تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة

تحسين الجودة: رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

زيادة الإنتاجية: تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية.

خفض التكاليف: تقليل التكاليف الناجمة عن إعادة العمل والمشاكل في الجودة.

تحسين صورة المنظمة: بناء سمعة قوية للمنظمة كجهة تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة.

مبادئ الجودة الشاملة:

تستند الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، منها:

تركيز على العملاء: وضع احتياجات ورغبات العملاء في صميم جميع الأنشطة.

القيادة: قيادة قوية تدعم مبادئ الجودة الشاملة وتشجع الموظفين على المشاركة.

المشاركة: تشجيع جميع أفراد المنظمة على المشاركة في تحسين الجودة.

النهج القائم على العمليات: تحليل العمليات وتحديد نقاط التحسين فيها.

التحسين المستمر: السعي الدائم لتحسين الأداء.

اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق: استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات.

نموذج الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض، وذلك من خلال دراسة الجانب النظري والتطبيقي التي أُجريت في المؤسسات بمنطقة الرياض محل الدراسة، وقد تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين المتغيرين والذي تم تصنيفها كما يلي:

المتغير المستقل: التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

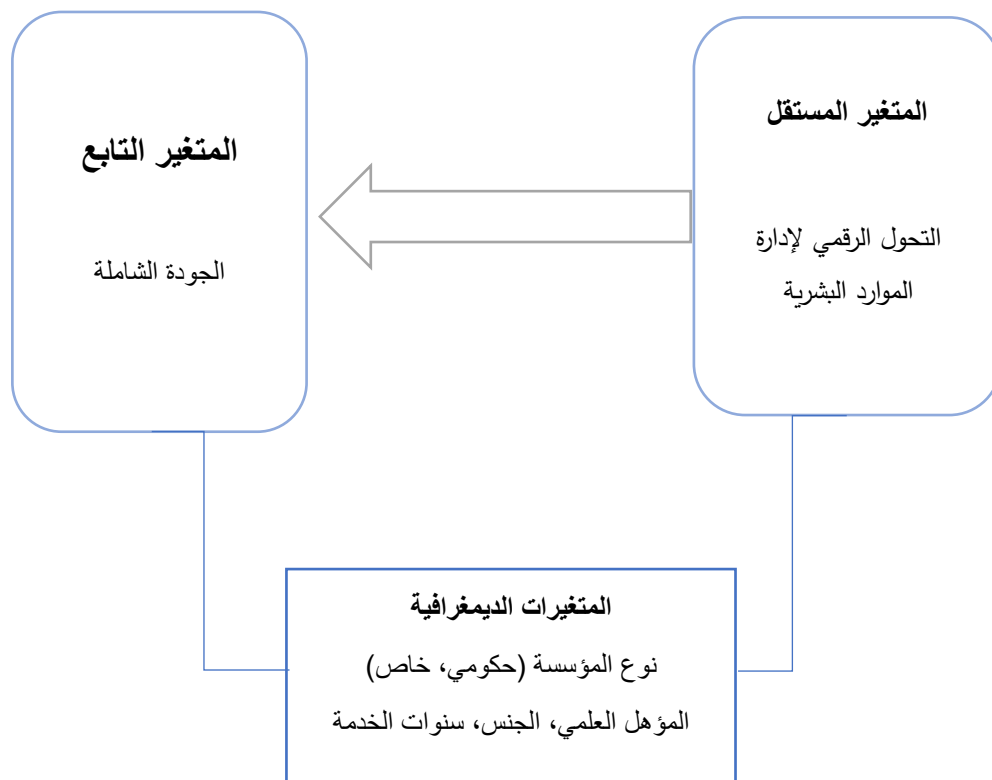
المتغير التابع: الجودة الشاملة.

بالإضافة الى بعض المتغيرات الديموغرافية التي تمثل في الاتي:

- نوع المؤسسة (حكومي، خاص)

- المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة

لقد قام الباحث بصياغة شكل مبسط يوضح العلاقة بين تلك المتغيرات كما في الشكل التالي:



شكل (١) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري

الدراسات السابقة

تمهيد:

إن مفهوم التحول الرقمي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في المؤسسات بشكل كبير، والتي لها أهمية كبيرة، لأنها تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ان استخدام أسلوب متطور وتقنيات حديثة في عمل المؤسسات يتناسب مع البيئة وكذلك يتناسب مع تطلعات العصر الحديث ويلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال تبني أساليب جديدة عند ممارسة الخدمات لان التحول الرقمي لا يقتصر على العمليات التقليدية فحسب وإنما يشمل التغير في نماذج الاعمال بفكر ابداعي ودقة عالية وقدرات تقنية، لذلك فان التحول الرقمي الان لم يعد مسألة اختيارية بل اصبح امرأ ضروريا فرضه التطور التكنولوجي لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة ومختلف القطاعات والمنظمات، وكل ذلك ينعكس على قدرة المؤسسة على وضع مناخ ملائم وبيئة خصبة لتحقيق التحول الرقمي والعمل على مواكبة التطورات وتطبيق فوائد التحول الرقمي على مختلف اقسام المؤسسة لما له من تأثير كبير على تعزيز وتسهيل العمل داخل المؤسسة وتعزيز الابداع والابتكار والاستفادة من برامج التحول الرقمي، ولما له من دور إيجابي في تعزيز الثقة بين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز التعاون المتبادل بين جميع موظفي المؤسسة، وهذا يعتمد على مدى تقبل المؤسسات لتبني التحول الرقمي وكذلك مستوى وعي الموظفين ظاهرة التحول الرقمي، والفوائد التي يمكن ان يقدمها في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات، ونظراً لكثرة التطورات التكنولوجية والتقدم الذي يشهده العالم فقد كثرت الدراسات وتعددت المفاهيم عن التحول الرقمي، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول: الجانب النظري، والذي يشمل الادبيات النظرية للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في المؤسسات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول: الجانب النظري

يتناول هذا المبحث الادبيات النظرية والمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وهما التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، حيث أن التحول الرقمي يعتبر من اهم المقومات الأساسية لتطور المنظمة وتحسين الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المبحث.

أولاً: التحول الرقمي:

مفهوم التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تطور ملحوظ في التحولات الرقمية والتي تشمل الأجهزة والشبكات والأنظمة الذكية وما يشابه ذلك من تقنيات متطورة والتي تساهم بشكل فعال في تقليل الوقت والتكلفة والجهد وتحقيق كفاءة أكثر في الإنتاج والخدمات في المستقبل القريب، سيتم توسعة نطاق هذه التحولات من حيث التغيير وحدوث تحولات اقتصادية غير مسبوقه كونها تعتبر إحدى أهم الدوافع المحفزة للنمو في المنظمات مما يساعدها في تطوير حلول مبتكرة وتجعلها في ميدان المنافسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)

يعتبر التحول الرقمي التغير الجذري المرتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، وذلك بهدف خدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل (الحارثي د ت)

ويعرف البعض أيضًا عملية التحول الرقمي بأنها عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتوفرة على وسائط التخزين التقليدية إلى نسخ إلكترونية، حيث يصبح المحتوى رقميًا. (أحمد، ٢٠٠٩، صفحة (١١)).

غالبًا ما يُستخدم مصطلح التحول الرقمي كمفهوم شامل لوصف الترقيات المتعددة في المؤسسات والمنظمات، وأحياناً قد يؤثر على عدد من الأجزاء المختلفة في العمل، قد تتطلب الطريقة التي يعمل بها إضافة تكنولوجيا جديدة، على سبيل المثال: يقول المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية: "يعتبر التغيير التنظيمي أساس التحول الرقمي للأعمال، لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل الفريق وعمليات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها، وبالرغم أن هذه المشاكل هي الأصعب، فإنها تسمح بإنجاز المزيد من العمل، مما يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر فعالية وتتجز عملها بشكل أسرع من قبل، مع الاستفادة من توفير المزيد من فرص العمل (حسن حامد، ٢٠٢٠ ص ١٤).

وتعرف أيضًا بتحويل الشركات أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية على نموذج العمل والإجراءات والعمليات. وقد يشمل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة بشكل كامل، وقد يكون

استراتيجيا بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة (البار عدنان مصطفى، ٢٠١٨).

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. (بردان عباس، ٢٠١٨).

أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي إحدى التوجهات الحديثة التي قامت بها المؤسسات على اختلاف مجالاتها وقطاعاتها واحجامها، حيث أنها تساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومع انتشار الإنترنت أصبح هناك وعي متنام للمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي، كما أصبح التعليم من الأدوات الفاعلة للتحول الرقمي، وأصبح ذلك التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب (أمين، ٢٠١٨ الصفحات (١٣-١٤).

حيث تتمثل أهمية التحول الرقمي في كونه (الحارثي، د.ت) تسريع طريقة العمل اليومية سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة، زيادة جودة وكفاءة سير العمل، الى جانب زيادة الأخطاء والإنفاق، وزيادة إنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، ورفع مستويات الشفافية والحكومة استمرارية الأعمال والخدمات، واخيراً، زيادة رضا المستفيدين.

مبررات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المبررات والأسباب تدعو إلى التحول الرقمي والمتمثلة في الآتي: (أمين، ٢٠١٨)

- 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 مزايا وفوائد عديدة منها:

- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن وينظم الكفاءة التشغيلية ويحسن الجودة ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- التحول الرقمي يقلل من الفساد، إن لم يكن يقضي عليه. فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء، في عصر رقمي، وكل شيء متاح ومعروف للجميع، فهذا يعني أن الفساد لم يعد لديه فرصة لإيجاد موطئ قدم. (العزام احمد حسين محمد ٢٠٠١)

ثانياً إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الى الممارسات والانشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات فضلاً عن تقييمهم ومتابعتهم في سياق تنظيمي سليم، حيث تنوي تحقيق أهداف الأفراد

والتنظيم والمجتمع (مفتي ٢٠١٨، صفحة (١٤) كما يؤثر ذلك في 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 (الساعاتي ٢٠٠١،
صفحة (٧٩)

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 (باسم د.ت)

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 بالتدرج نتيجة لتطورات عديدة يرجع بدايتها
للثورة الصناعية، ولعل من أهم تلك الأسباب الآتي (يحيائي، د.ت صفحة (٢))

- 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. (السيد، ٢٠١٨، الصفحات (٦٧-٦٦)

- 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.

ثالثاً الإدارة الرقمية للموارد البشرية:

مفهوم الإدارة الرقمية (الإدارة الإلكترونية)

بأنها عملية تطبيق تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية من أجل تقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية (الأقرع، ٢٠٢٠، صفحة (١٣٨))

مراحل التحول للإدارة الرقمية

لقد مرت الإدارة الرقمية بعدة مراحل يمكن توضيحها في النقاط التالية (عليان ٢٠١٥):

١. إقرار الإدارة العليا بضرورة التغيير المواكبة التطور الرقمي والتكنولوجي.
٢. العمل على ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة لقدرتهم على التفاعل ومواكبة مجريات الأمور والتطور المستمر في بيئة العمل
٣. توفير وتطوير إجراءات العمل لكل مؤسسة ومنظمة
٤. العمل على توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
٥. العمل على توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً.

تهدف الإدارة الرقمية أو الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي اكتسبتها بتحول أنظمتها من تقليل كافة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، فضلاً عن زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والقضاء على البيروقراطية بمفهومها المعياري، إضافة إلى إلغاء عامل المكان والزمان والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث. كما تهدف الإدارة الرقمية للموارد البشرية الى العمل على تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة، والحفاظ على

حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار، وأخيراً، الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وقليل مخاطر فقدها (رحمة فقال، ٢٠١٥)

عناصر الإدارة الرقمية

هناك مجموعة مكونات للإدارة الرقمية والمتمثلة في الآتي (الأقرع، ٢٠٢٠)

- الحاسب الآلي.
- برامج الحاسوب (البرمجيات)
- شبكات الاتصال.
- العنصر البشري الخبراء والمختصين).

متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية.

- المتطلبات الإداري.
- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات المادية.

رابعاً: الجودة الشاملة

مفهوم الجودة الشاملة

تعرف بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة معينة من القيم وتستمد قوتها حركتها من المعلومات التي تمكن المنظمة من استثمار مواهب العاملين وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (قنديل ٢٠١٥، صفحة (١٧)).

أهمية وأهداف الجودة الشاملة

لقد اتضح من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تحقيق العديد من آفاق النجاح التي تبرز أهمية تطبيق الجودة الشاملة، والمتمثل في النقاط الآتية (السيد ٢٠١٨، صفحة (٩٨))

١. انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.

٢. زيادة الكفاءة.

٣. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.

٤. تقليص الحوادث والشكاوى.

٥. تقليص الحصة السوقية.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى فهم احتياجات ورغبات العميل وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها والاستمرار في خفض التكاليف من خلال تحسين الجودة وخفض معدل الخسائر والأضرار في العمليات بالإضافة إلى تحقيق قدر أكبر من المرونة لمواجهة التغيرات في احتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة وتطوير أداء الموظفين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثين فيما بينهم في تحديد مبادئ الجودة التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة والتي تتمحور في الآتي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: الإسناد والدعم

ثالثاً: التركيز على الزبون أو العميل

رابعاً: التحسين المستمر

خامساً: التدريب والتطوير

سادساً: المشاركة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد أضاف السيد (٢٠١٨) إلى هذه المبادئ بعض المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الآتي: الوعي والثقافة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، كما أضاف اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال، واستخدام إدارة النظم إلى جانب القياس والتحليل، وأخيراً، منع الخطأ قبل وقوعها. الصلاحية. وقد أضاف السيد (٢٠١٨) إلى هذه المبادئ بعض المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الآتي: الوعي والثقافة بأهمية إدارة الجودة

الشاملة وأهميتها، كما أضاف اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال، واستخدام إدارة النظم الى جانب القياس والتحليل، واخيراً، منع الخطاء قبل وقوعها.

علاقة التحول والجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين

مدى تأثير التحول الرقمي والجودة الشاملة على العمليات والأنشطة الإدارية لقد أكدت الدراسات على انخفاض الدافعية والروح المعنوية لدى الموارد البشرية في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة مقارنة بالموارد البشرية التي تستعمل تكنولوجيا أقل تعقيداً، وتؤكد دراسة أخرى أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تدنت في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة (توفيق ٢٠١٦، صفحة ١٢٠)

وقد يحدث التطور التكنولوجي تغييراً في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية، فقد يحدث تطور في بعض الوظائف التقليدية، وقد يسهم هذا التطور التقني في إيجاد وظائف أخرى تناسب التكنولوجيا المراد إدخالها كوظائف المهندسين والمبرمجين واستشاري المعلومات (توفيق ٢٠١٦).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بالتحول الرقمي ودورة في تعزيز الجودة الشاملة في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الاتي:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (نقي، نريمان ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على قمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري بتيارت، حيث تناولت مختلف مفاهيم واساسيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أرقامها. وايضاً تطرقت فيه إلى دراسة حالة (أثر الرقمة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالإضافة إلى إقامة تطبيق الرقمة في هذه المؤسسة باستخدام أداة المقابلة وتوصلت إلى أن الرقمة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية

السابقة، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من فعاليتها لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة وذلك من خلال تأدية الخدمات.

٢. دراسة (محمد علي محمود زلط، محمد ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما تم اختبار الفرض الرئيسي القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، ومن توصيات الدراسة ضرورة استمرار شركات الاتصالات في الاهتمام بالتحول الرقمي نظراً لمدى تأثيره المؤكد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة (عبد الحميد، بشير ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس دور التحول الرقمي بمختلف أبعاده (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الجزائر وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V26، بالإضافة إلى إجراء أربع مقابلات، الأولى والثانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة مع رئيسة قسم الموارد البشرية ونائب المدير للدائرة التجارية، بينما الثالثة والرابعة أجريت بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية أم البواقي مع نائب المدير للدائرة التقنية، ونائب المدير لدائرة الوظائف والدعم، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معاً بنسبة ٧٦٪ في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أنّ باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، ويعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية من أهم متغيرات التحول الرقمي المساهمة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم بنسبة ٢٩.٩٪ من التغييرات التي تطرأ على ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى شركة الاتصال الجزائرية مكان الدراسة، يتبعه الإدارة الرقمية العلائقية التي تساهم بنسبة ٢٨.٦٪.

٤. دراسة (عبد القادر بشرو، ٢٠٢٤) والذي تناولت عنوان تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء بالشلف، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، من خلال استهداف عينة مكونة من ٤٢ موظف، حيث حققت أداة القياس درجة ثبات تقدر بـ ٠.٨٧٦ و ٠.٨٢٧ لبيانات التحول، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث كلما ارتفعت مستويات التحول الرقمي كلما ارتفع مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت درجة التأثير ٣٠.٢٪ وهي نسبة تأثير ضعيفة، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية، حيث أثر التحول الرقمي على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التقييم، التعويض) بدرجات تقدر على التوالي بـ ١٥٪ و ١٨٪ و ٢٥٪، وهذه النسب ضعيفة

٥. دراسة (هالة صلاح الدين عبد السلام حسين محمد، ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتر وتريد)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية لموظفي شركة الخدمات التجارية البترولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٨٤ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً والقائل بوجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثراً جزئياً متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضة جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزة تنافسية، كما أوصت باستمرار دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد أخرى لذات المتغيرات .

٦. دراسة (حلمي احمد مصطفى، ٢٠٢٢) بعنوان تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تقنيات التحول الرقمي في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، ويهدف أيضاً إلى دراسة مدي تطبيق شركات

البترول المصرية والليبية محل البحث لمفاهيم تقنيات التحول الرقمي وأبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، عن طريق استطلاع آراء ووجهات نظر عينة من العاملين بهذا القطاع، وتتمثل مشكلة البحث في القصور في تطبيق أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع محل البحث، الأمر الذي قد يرجع إلى ضعف إدراك وتطبيق مفاهيم تقنيات التحول الرقمي بالقطاع، واعتمد الباحثان في هذا البحث على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، واستخدم الباحثان قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات حسب متغيرات البحث، كما استخدم الباحثان معامل ألفا (Alpha) كرو نباخ لحساب معامل الثبات، بينما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام عينة البحث المكونة من ٣١١ فرداً، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج تمثلت في وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تقنيات التحول الرقمي على جميع أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كذلك توصل الباحثان لأهمية تبني تقنيات التحول الرقمي لدعم دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، وأوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تحديد الاحتياجات التقنية، وتحسين طرق العمل، وتغيير بعض السلوكيات البيئية للعاملين وتطوير المهارات الرقمية والخضراء، لتوفير الكفاءات البشرية الرقمية، مما يدعم دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٧. دراسة (مصطفى علي شديد، ٢٠٢١) الذي تناولت عنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة التي يقدمها التطبيق للعاملين بالإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقها المختلفة (الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الاستراتيجية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى الأداء للخدمات التي تقدمها وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (الاستجابة، الضمان، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي ككل وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في منظمات الخدمة العامة، ما أوصت الدراسة في نهايتها

بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

٨. دراسة (منى طلعت، ٢٠٢٢) تناولت دراسة أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنميه مهارات أداء الموارد البشرية دارسه تطبيقه على شربات السياحة بمحافظه بورسعيد، يهدف البحث إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية مهارات الموارد البشرية وأثرها على أدائهم الوظيفي، فمع ظهور شبكة الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول التكنولوجي الرقمي المتزايد للمنظمات أصبح من الضروري تحويل الأعمال والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع ومعالجة البيانات المتعلقة بهم وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حرية الموظفين منذ بداية عملهم حتى مغادرتهم للمؤسسة وكل ما يتعلق بهم داخلياً مما يمكنها من اتخاذ القرارات التي تؤثر على كفاءة وفعالية قرار تقييم أداء الموظفين.

٩. دراسة (سعيد منصور، فؤاد، ٢٠٢٢) بعنوان التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع رقمته إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتبسيط الضوء على دور التحول الرقمي في المؤسسة، والتعرف على مختلف التقنيات المستخدمة في عملية التحول الرقمي في المنظمة والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه رقمته إدارة الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظار لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخلاص النتائج. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وإدارة المؤسسات.

١٠. دراسة (دينا فاروق ٢٠٢٢) الموسومة بعنوان التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي وكان ملخص الدراسة في انه يتطلب تحول المنظمات نحو الأعمال الرقمية تمتع العاملين بالكفاءات الرقمية، وامتلاكهم القدرة على التحكم في الضغوط التكنولوجية المصاحبة للرقمة بما يدعم ارتباطهم الوظيفي، ويعزز من فاعلية منظماتهم، ومن قدرتها على البقاء والاستمرار، لذا هدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير الكفاءات الرقمية للعاملين بالهيئة المصرية للأرصاد الجوية على رفاهتهم الرقمية وانعكاس ذلك على درجة انخراطهم الوظيفي، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي،

وبلغ حجم العينة (٢٨٢) فردًا، وبلغت نسبة الاستجابة ٨١٪، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي كبير للكفاءات الرقمية للعاملين على كل من رفاهتم الرقمية وانخراطهم الوظيفي، كما ثبت أن الرفاهية الرقمية للعاملين تتوسط العلاقة بين كفاءتهم الرقمية وانخراطهم الوظيفي، كما قدم مجموعة من التوصيات لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين بالهيئة وتعزيز رفاهتم الرقمية وزيادة درجة انخراطهم الوظيفي، وأهمها تفعيل برامج تدريبية لتعزيز قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال الرقمية للتواصل داخليًا وخارجيًا، بالإضافة إلى برامج لتعزيز قدرة العاملين على التحكم في الضغوط المهنية وإدارة الوسائط الرقمية وتوجيه استخدامها نحو الشعور بالرضا والإنجاز. الكلمات المفتاحية: الكفاءات الرقمية، الرفاهية الرقمية، المشاركة الوظيفية، الهيئة المصرية للأرصاء الجوية.

١١- دراسة شيماء صخري (٢٠٢٢)، تناولت موضوع إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر وذلك بالوقوف على حيثيات مظاهر هذا التحول، من خلال التركيز على مبادئ وضع وإعداد إستراتيجية رقمية إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه ناجحة و أهم المراحل التي تمر بها وصولاً الأخيرة، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي و دوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي كفل لنا التغطية الشاملة للموضوع و من خلال استهداف عينة قصدية تتكون من (٢٢) موظف موزعين على مختلف المناصب، ولقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق مديرية بريد قالمة لإستراتيجية التحول الرقمي ساهم في إحداث العديد من التغييرات في المعاملات المنجزة لاسيما بإدماجها للوسائل الحديثة و هذا ينعكس بشكل إيجابي على خدماتها الخاصة مع توجيهها إلى عصر التحول والتميز الرقمي، بالإضافة الى وجود مجموعة من التحديات التشريعية و ايضاً نقص الخبرات في مجال التسويق، لقد لخصت الدراسة مجموعة من النقاط منها: مواكبة التطور التكنولوجي باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال تقديم الخدمات، التدريب والتكوين المستمر للموظفين مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال.

١٢- دراسة زكريا (٢٠٢٢) والذي تناولت موضوع مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، النظم الإدارية، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، الإجراءات التشغيلية) على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمثلت في مسح شامل لجميع عمال وحدة باتنة مع استثناء حراس الأمن و المدير العام، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع وحدة باتنة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، واختلفت الدرجات باختلاف مبادئ الدراسة، حيث تبين أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة وحدة باتنة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة منها نפטال فرع صنع قارورات الغاز مبدأ التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، النظم الإدارية، الإجراءات التشغيلية بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة Dr. Roberta Fenech في عام ٢٠١٩ بعنوان الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. سؤال البحث هو: ما الذي يراه محترفو الموارد البشرية (الموارد البشرية) هو الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في أوقات التحول الرقمي. التحول الرقمي هو تحويل العمليات والعمليات والهياكل التجارية من أجل استغلال فوائد التكنولوجيا الجديدة. في البحث عن الميزة التنافسية التي قد تحققها استراتيجية التحول الرقمي، يعترف الباحثون بشكل متزايد برأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة كمكونات حاسمة. يتم اعتماد وجهة نظر قائمة على الموارد حيث ينظر إلى موارد الشركة (التكنولوجيا ورأس المال البشري) على أنها أصول وكفاءات تملكها أو تسيطر عليها الشركة والتي تولد قيمة للأعمال في تحقيق ميزة تنافسية. منهجية البحث هي منهجية نوعية تستخدم مقابلات شبه منظمة مع خمسة متخصصين في الموارد البشرية (الموارد البشرية) في دولة الإمارات العربية المتحدة (الإمارات العربية المتحدة). وتتناول المقابلات شبه المنظمة مجالات تخطيط الموارد البشرية، وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقات الموظفين، وتغييرها في عصر التحول الرقمي. يتم تحليل النتائج باستخدام التحليل المواضيع للمواضيع الرئيسية والمواضيع الفرعية. النتائج الرئيسية هي أنه في حين أن الرقمة تؤثر على ممارسات

وإجراءات الموارد البشرية اليومية خاصة مع استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، إلا أن هناك تركيزاً أقل على دور الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمة.

٢- دراسة Jie Zhang 2023 بعنوان استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية تحويل إدارة الموارد البشرية رقمياً في سياق الاقتصاد الرقمي. تشكل محركات واتجاهات وتأثيرات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية محتوى الدراسة الرئيسي. تقترح الدراسة أن خمسة عوامل - الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي للصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي - تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية. يحل جوهر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، مثل مكان العمل الرقمي وعمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية وخدمات الموظفين الرقمية. على وجه الخصوص، تشير الدراسة إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية تشير إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم التي تستفيد من أحدث التقنيات الرقمية. تم التأكيد على أنه على الرغم من أن التحول الرقمي يجلب فوائد لتطوير الأعمال، إلا أنه لا يمكن تجاهل آثاره المحتملة، بما في ذلك كيفية تحويل أنظمة إدارة الموارد البشرية القديمة والجديدة والآثار السلبية للنظام الجديد.

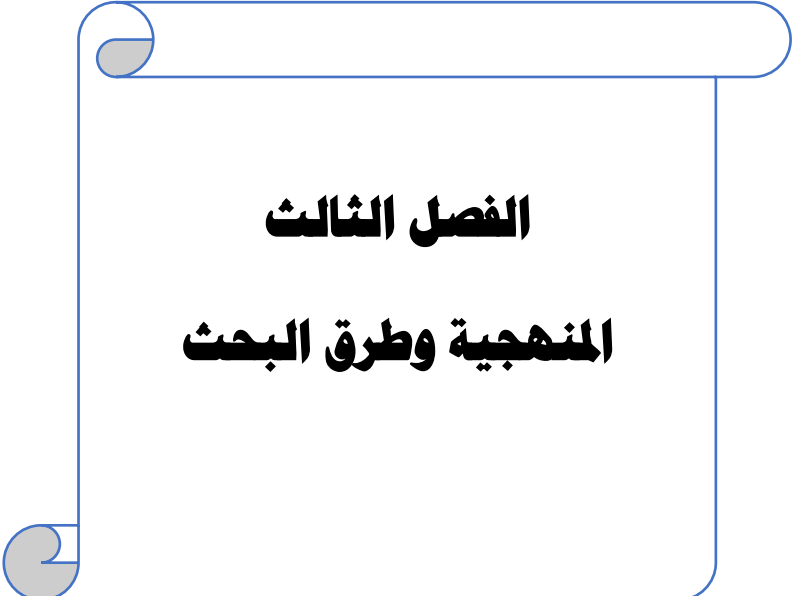
٣- دراسة Joanna Rybacka Barišić ٢٠٢١ حيث تناولت عنوان التحول الرقمي: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، إن الوضع الاقتصادي العالمي والحاجة إلى الاستعداد بشكل أفضل للتحديات التنافسية يضغطان على الشركات الحديثة للتحول نحو الأتمتة والرقمة. نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وسرعة التغيير وبالتالي التحول القسري لنماذج الأعمال وتصميم العمل، تواجه المنظمات الحاجة إلى تغيير هائل في الميزات ودور موسع لعمليات إدارة الموارد البشرية. لتكون قادرة على دفع الأداء التنظيمي في المستقبل، يطلب من قادة الموارد البشرية والمهنيين إجراء تغييرات في المهارات والكفاءات التي لديهم واكتساب وامتلاك مهارات جديدة. المكونات الحاسمة لاستراتيجية التحول الرقمي التي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية هي رأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة. الغرض من هذه الورقة هو استكشاف وتوضيح الموقف المعاصر والوظيفة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي. وبهذا المعنى، تم إجراء تحليل شامل للأدبيات المتاحة التي تتناول مجالات تخطيط الموارد البشرية،

وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء، ومشاركة الموظفين، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقات الموظفين، فضلاً عن تغييرها تحت تأثير التحول الرقمي. كاستنتاج رئيسي لهذا البحث، يمكن القول إنه على الرغم من أن الرقمة، أي التحول الرقمي، تؤثر بشدة على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية على وجه التحديد باستخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، إلا أن دور الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمة لم يتم التأكيد عليه بشكل كافٍ. ومع ذلك، يمكن القول إن نتائج هذا البحث تمثل مساهمة قيمة في الأبحاث المستقبلية ويمكن أن تكون بالتأكيد معياراً مهماً للمؤسسات عند إعداد استراتيجيات للاستجابة لتحديات العصر الرقمي.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن لهذه الدراسات صلة بالدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية مثل دراسة (عبد الحميد، بشير ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وإيضاً دراسة (محمد علي محمود زلط، محمد ٢٠٢٣) بعنوان أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وكما تختلف دراستنا في أنها تسلط الضوء على دراسة تأثير التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام فيما كانت بعض الدراسات تركز على التحولات الرقمية في مجالات محصورة مثل دراسة (حلمي احمد مصطفى، ٢٠٢٢) والذي تناولت دراسة تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية ، كذلك تتميز الدراسة الحالية في أنها تطبق في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض في حين ان الدراسات السابقة طبقت على دول عديدة ومختلفة، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تتناول فترة زمنية حديثة .



الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد:

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث وتتمثل أساساً في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البع من مجتمع الدراسة.

تناول هذا الفصل تفاصيل المنهجية المستخدمة أثناء عملية البحث وإعداد تقرير البحث، كما تناول الفصل تفاصيل مجال البحث وتصميم البحث والمكان والعينة وجمع البيانات والصلاحية والموثوقية وتحليل البيانات والافتراضات والقيود والتركيزات الأخلاقية، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى الاتي:

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 بالتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، التحليلي وذلك لتحليل إثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية (سعيد إسماعيل، ١٩٩٤) تركز هذ الدراسة على موضوع دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

خصائص عينة البحث:

جميع موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (١٤٠) فرداً ممن ينتمون لمجتمع البحث وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

جمع البيانات:

خطوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال الاستبيان العربي المعدل المصمم مسبقاً، خلال ٢٠ يوماً من ٢٠ سبتمبر الى ١٠ أكتوبر في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض حيث تم ارسال الاستبيان إلكترونياً مع مراعات اخلاقيات البحث العلمي وتم تجنيد جميع موظفين الموارد البشرية الذين استوفوا معايير الدراسة، وتم شرح اهداف الدراسة للموظفين بداية الاستبيان واخذ موافقتهم، حيث تم نشر ١٤٠ استبيان وتم استرجاعها كاملة بنسبة ١٠٠٪.

أدوات جمع البيانات:

تم تطبيق استبيان عربي معدل تم تصميمه بناءً على المصادر والمراجع والدراسات السابقة الموثوقة والمحققة المتعلقة بنفس الموضوع، لمعرفة تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض (الملحق ١)

حيث تم تقسيم الاستبيان الى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية والذي يحتوي على ٩ أسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة.

المحور الثاني: الجودة الشاملة، والذي يحتوي على ١٠ اسالة متعلقة بالجودة الشاملة في المؤسسات.

بالإضافة الى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستهدفين في الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الحدود المكانية: ركز البحث على تناول تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

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.

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.

الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة

معامل الثبات

يستخدم معامل الثبات ألفا كرو نباخ 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 في ادارة الموارد البشرية	.882	9
الجودة الشاملة	.937	11
كل فقرات الاستبانة	.945	19

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات المشار إليها 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 الجودة الشاملة 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:

قام الباحث 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 في ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير

التحول الرقمي في ادارة الموارد البشري	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
تطبق المؤسسة تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة	.656**	.000
تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين	.708**	.000
تسهل التكنولوجيا الرقمية التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون	.637**	.000
تعزز التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين	.664**	.000
تؤدي التحولات الرقمية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية	.802**	.000
تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تنفيذ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية	.655**	.000
تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	.724**	.000
تساهم التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعاله	.796**	.000
تظهر المؤسسة قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقميه مرنة	.809**	.000

المصدر: من إعداد الباحث 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 اتساقاً قوياً جداً 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 الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمتغير

الجودة الشاملة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
تسعى المؤسسة لتطوير رؤية واضحة تعزز من مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات	.654**	.000
تركز المؤسسة على تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال الجودة	.767**	.000

.000	.713**	تشجع المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تعزيز الجودة الشاملة
.000	.775**	يتم قياس الجودة بشكل دوري لضمان تحسين مستمر في العمليات والخدمات
.000	.829**	تسعى المؤسسة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الجودة
.000	.798**	تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة
.000	.858**	تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تحسين الجودة
.000	.775**	تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات والعمليات
.000	.824**	يتم تطبيق آليات تقييم ذاتي دورية في المؤسسة لتعزيز الجودة الشاملة
.000	.866**	تلتزم المؤسسة بتلبية المعايير والمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي إليه الفقرات وهو متغير الجودة الشاملة، 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:

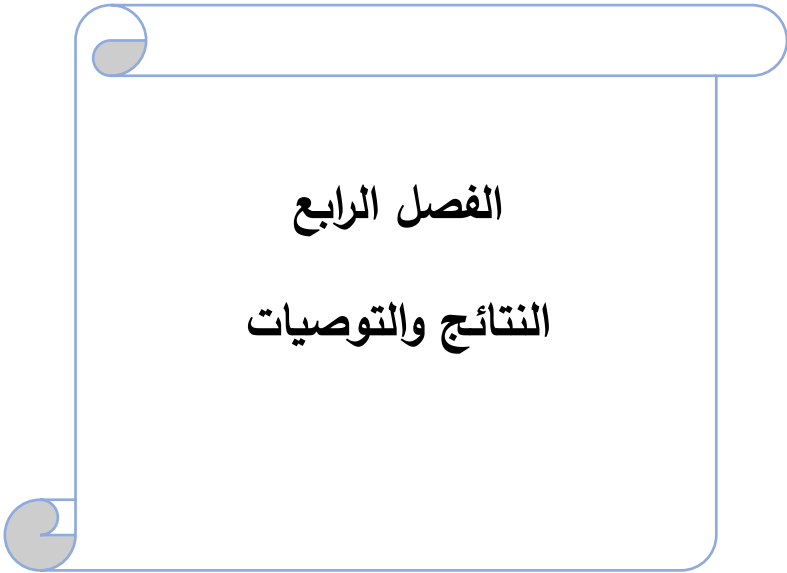
وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل من متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة والموضح كالتالي:

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

متغيرات الدراسة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي في ادارة الموارد البشري	.922**	.000
الجودة الشاملة	.954**	.000

المصدر: من إعداد الباحث 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

النتائج والتوصيات

تمهيد:

هذا الفصل يهدف إلى عرض نتائج الدراسة حول متغيراتها المعتمدة بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعيينة وتحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية والحصول على البيانات تم إجراء دراسة على عينة مكونة من ١٤٠ من موظفي ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، خلال فترة الدراسة وكانت نسبة الاستجابة (١٠٠٪)

تحليل البيانات:

تحليل خصائص أفراد العينة:

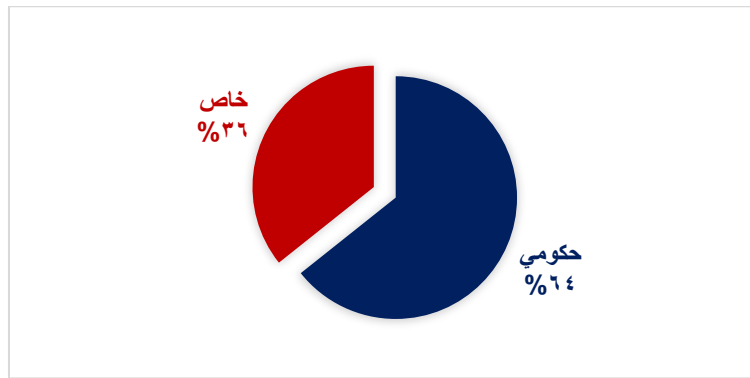
في هذا المبحث سوف يتم وصف خصائص افراد عينة الدراسة مثل المؤسسة التي يعمل بها الموظفين، والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة

يبين الجدول (٤) والشكل (١)، أن غالبية افراد العينة كانوا من المؤسسات الحكومية وبنسبة 64.3%، بينما 35.7% كانوا ممن يعملون في المؤسسات الخاصة، ويرجع ذلك الى أن المؤسسات الحكومية كانت أكثر انتشاراً واستجابة للدراسة الحالية.

جدول 5: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤسسة

المؤسسة	العدد	%
حكومي	90	64.3
خاص	50	35.7
الاجمالي	140	100.0



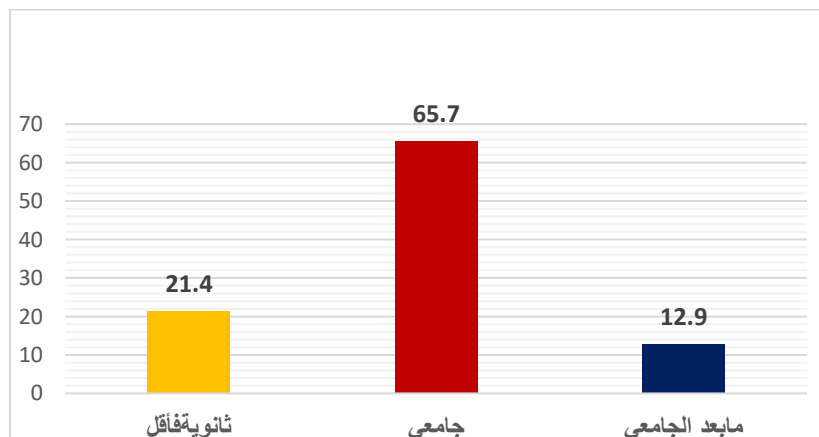
شكل (٢) توزيع افراد العينة حسب المؤسسة

وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين جدول (٤) والشكل (٢)، ان أكثر من نصف العينة (65.7%) مؤهلهم العلمي جامعي (من حاملي شهادة البكالوريوس)، و(21.4%) من حملة شهادة الثانوية وأقل، بينما الذين مؤهلهم ما بعد الجامعي (دراسات عليا)، فنسبتهم (12.9%)، ويرجع ذلك المؤسسات الحكومية والخاصة تحاول انها تستهدف غالبية العاملين من لديهم مؤهل جامعي ومأفوف.

جدول 6 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ثانوية فأقل	30	21.4
جامعي	92	65.7
ما بعد الجامعي	18	12.9
الاجمالي	140	100.0



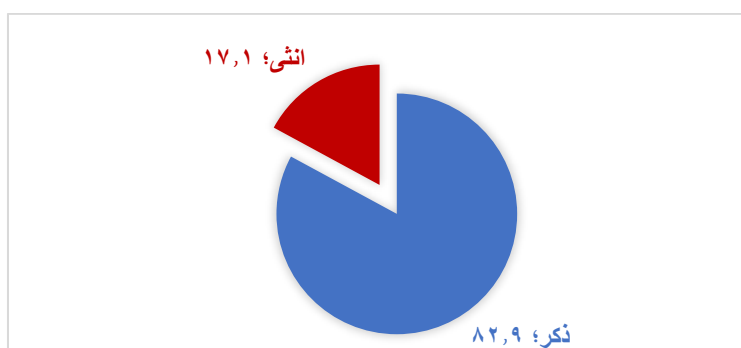
شكل (٣) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

يبين الجدول (٦) والشكل (٣)، ان غالبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 82.9%، بينما 17.1% كانوا اناث، ويعزى ذلك الى انه مازال عمل الاناث في المؤسسات الحكومية والخاصة منخفض جدا، وان التوظيف أكثر يكون للذكور.

جدول 7: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	116	82.9
انثى	24	17.1
الاجمالي	140	100.0



شكل (٤) توزيع افراد العينة حسب الجنس

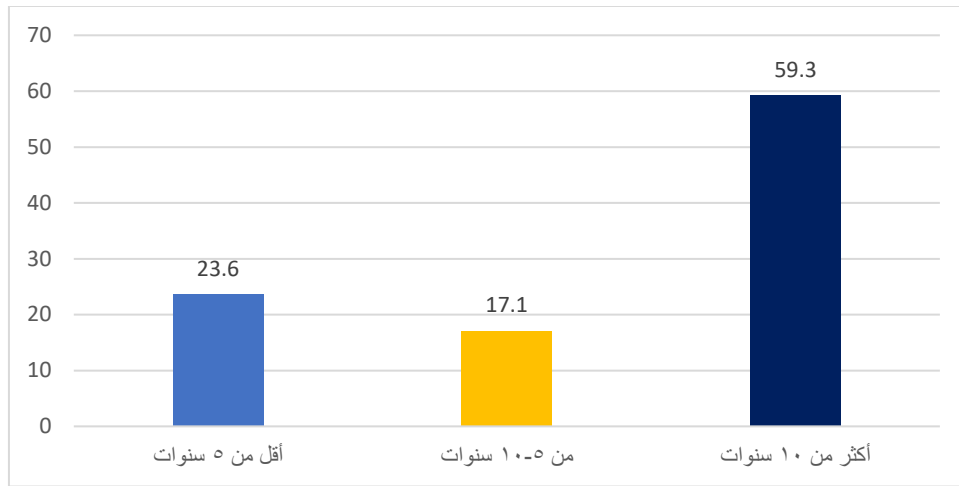
وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

في الجدول ادناه، والذي يوضح سنوات الخبرة الخاص بأفراد عينة الدراسة، حيث لوحظ ان نسبة 59.3% من افراد عينة الدراسة خبرتهم من أكثر من ١٠ سنوات، وكذلك نسبة 23.6% خبرتهم اقل من ١٥ سنة، بينما نسبة صغيرة 17.1% من ٥ - ١٠ سنوات، ويعزوا الباحث ذلك الى المؤسسات تسعى دائما الى ان يكون العاملين فيها من لديهم خبرة تكون أكثر من ١٠ سنوات، كما انها تحاول استقطاب الشباب والذين خبرتهم اقل من ٥ سنوات.

جدول ٨: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	33	23.6
من ٥ - ١٠ سنوات	24	17.1
أكثر من 10 سنوات	83	59.3

100.0	140	الاجمالي
-------	-----	----------



شكل (٥) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

تحليل اسئلة الدراسة:

تم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت 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 (٤/٥ = ٠,٨٠)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ٩: 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 في إدارة الموارد البشرية

للإجابة على التساؤل الاول " ما واقع التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض، قام الباحث بتحليل فقرات متغير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، 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 كما يلي:

جدول ١٠: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات التحول الرقمي

المرتبة	مستوى القبول	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	التحول الرقمي في ادارة الموارد البشري
٣	عالية جداً	87%	0.799	4.37	تطبق المؤسسة تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة
٤	عالية جداً	86%	0.866	4.28	تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين
١	عالية جداً	90%	0.684	4.49	تسهل التكنولوجيا الرقمية التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون
٢	عالية جداً	88%	0.729	4.41	تعزز التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين
٣	عالية جداً	87%	0.769	4.36	تؤدي التحولات الرقمية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
٥	عالية جداً	85%	0.792	4.24	تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تنفيذ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية
٦	عالية	84%	0.923	4.20	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
٥	عالية جداً	85%	0.847	4.27	تساهم التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعاله
٥	عالية جداً	85%	0.895	4.24	تظهر المؤسسة قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقميه مرنة
عالية جداً		86%	0.584	4.34	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول(٩)، يمكن التعرف على مستوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة 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، حيث حصلت الفقرة " تسهل التكنولوجيا الرقمية التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة" على المرتبة الاولى ما بين الفقرات بمتوسط (4.49) وبدرجة موافقة ٩٠% ، مما يدل على أن غالبية افراد العينة موافقين بدرجة عالية جداً على التكنولوجيا الرقمية تسهل التواصل الداخلي بين فرق العمل والادارة ، وجاءت الفقرة " تعزز التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين" بالمرتبة الثانية بمتوسط(4.41) وبدرجة موافقة 88%، تؤكد أن التحولات الرقمية تعزز من فرص تطوير المهارات

والتدريب للموظفين في إدارة الموارد البشرية ، بينما الفقرة " يتطبق المؤسسة تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة" والفقرة " تؤدي التحولات الرقمية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية" جاءت بمتوسط (4.37) وموافقة عالية جدا ٨٧٪، مما يدل على ان المؤسسات الحكومية والخاصة تطبق تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة ، وان التحولات الرقمية تؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الانتاجية، كما ان الفقرة " تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين" جاءت بمتوسط (4.28) ومستوى قبول عالي جدا ٨٦٪، مؤكدة ان التحولات الرقمية تساهم في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين ، والفقرة " تساهم التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة" كان المتوسط (4.27) ، والفقرة " تظهر المؤسسة قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقميه مرنة" بمتوسط (4.24)، اما الفقرة" تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تنفيذ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية" فأخذت متوسط (4.24)، وجميع الثلاث الفقرات كان مستوى القبول ودرجة الموافقة من قبل افراد العينة عالي جدا ، تؤكد مدى اهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من حيث مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة الاداء من خلال ادوات قياس فعالة ، وان المؤسسة تظهر قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقميه مرنة، ومع ذلك فغن المؤسسات الحكومية والخاصة في الرياض تواجه تحديات كبيرة في تنفيذ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية ، وجاءت الفقرة "تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية" فأخذت المرتبة الاخيرة بمتوسط (4.20) ومستوى موافقة عالية ٨٤٪.

وبشكل عام فإن مستوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشري عالي جدا، وهذا يدل على ان المؤسسات الحكومية والخاصة في الرياض تحاول التركيز على توفير اهم متطلبات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال توفير وتطبيق تقنيات رقمية حديثة تساعد الموظفين على التواصل وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية، والعمل على تطوير المهارات التدريبية للموظفين ، كما ان المؤسسات الحكومية والخاصة تمتلك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية ،وتظهر هذه المؤسسات قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقميه مرنة.

ويلاحظ الباحث ان النتائج السابقة اتفقت مع دراسة عبد القادر (٢٠٢٤) ودراسة محمد علي (٢٠٢٣)

تحليل فقرات المتغير التابع: الجودة الشاملة

للإجابة على التساؤل الثاني " ما واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض، قام الباحث بتحليل فقرات متغير الجودة الشاملة، 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 ١١: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى القبول لاستجابات افراد العينة لفقرات الجودة الشاملة

المرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الجودة الشاملة
١	عالية جداً	88%	0.673	4.38	تسعى المؤسسة لتطوير رؤية واضحة تعزز من مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات
٣	عالية جداً	85%	0.900	4.23	تركز المؤسسة على تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال الجودة
٣	عالية جداً	85%	0.815	4.25	تشجع المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تعزيز الجودة الشاملة
٢	عالية جداً	86%	0.816	4.32	يتم قياس الجودة بشكل دوري لضمان تحسين مستمر في العمليات والخدمات
٣	عالية جداً	85%	0.897	4.24	تسعى المؤسسة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الجودة
٢	عالية جداً	86%	0.834	4.29	تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة
٥	عالية	83%	0.979	4.16	تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تحسين الجودة
٤	عالية جداً	84%	0.912	4.21	تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات والعمليات
٥	عالية	83%	0.920	4.13	يتم تطبيق آليات تقييم ذاتي دورية في المؤسسة لتعزيز الجودة الشاملة
٣	عالية جداً	85%	0.866	4.25	تلتزم المؤسسة بتلبية المعايير والمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة
عالية جداً		85%	0.681	4.25	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

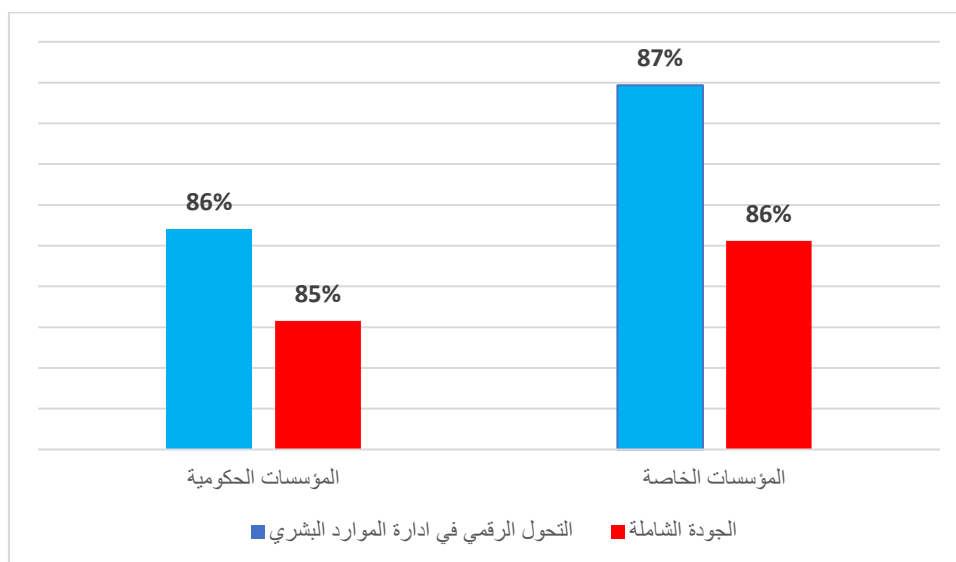
بالنسبة لجدول (١٠)، يمكن التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض بالمملكة من خلال الفقرات الموضحة اعلاه، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير الجودة الشاملة (4.25) بانحراف معياري صغير (0.681)، مما يدل على تجانس البيانات، وبمستوى قبول عالي جداً، حيث حصلت الفقرة " تسعى المؤسسة لتطوير رؤية واضحة تعزز من مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات" على المرتبة الاولى ما بين الفقرات بمتوسط (4.38) وبدرجة موافقة ٨٨% ، مما يدل على أن غالبية افراد العينة موافقين بدرجة عالية جداً على المؤسسات الحكومية والخاصة تسعى لتطوير رؤية واضحة تعزز من مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات، كما جاءت الفقرة "

يتم قياس الجودة بشكل دوري لضمان تحسين مستمر في العمليات والخدمات " والفقرة "تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة" بالمرتبة الثانية بمستوى قبول عالي جدا ٨٦٪، تؤكد أن الجودة يتم قياسها بشكل دوري لضمان تحسين مستمر في العمليات والخدمات ، و تعزز المؤسسات التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، بينما الفقرة "تركز المؤسسة على تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال الجودة" بمتوسط (4.23) وموافقة عالية جدا 85٪، والفقرة "تشجع المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تعزيز الجودة الشاملة" بمتوسط (4.25) وموافقة عالية جدا 85٪، والفقرة "تسعى المؤسسة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الجودة" بمتوسط (4.24) وموافقة عالية جدا 85٪، والفقرة "تلتزم المؤسسة بتلبية المعايير والمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة" بمتوسط (4.25) وموافقة عالية جدا 85٪، والفقرة "تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات والعمليات" بمتوسط (4.21) وموافقة عالية جدا ٨٤٪، اما الفقرة "تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تحسين الجودة" بمتوسط (4.15) وموافقة عالية ٨٣٪، والفقرة "يتم تطبيق آليات تقييم ذاتي دورية في المؤسسة لتعزيز الجودة الشاملة" بمتوسط (4.13) وموافقة عالية ٨٣٪.

وبشكل عام فإن مستوى الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة عالي جدا، وهذا يدل على ان المؤسسات الحكومية والخاصة في الرياض تحاول تطبيق الجودة الشاملة وتعمل على تعزيزها وذلك من خلال تطوير رؤية واضحة لمفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات، وقياس الجودة بشكل مستمر ودوري لضمان تحسين في العمليات والخدمات المقدمة ، وتشجيعها للموظفين على مشاركتهم في جهود تعزيز الجودة الشاملة ، والعمل على تلبية احتياجات العملاء من خلال تحقيق الجودة والتحسين في العمليات، ومحاولتها الالتزام بالمعايير والمواصفات ، بالإضافة الى تطبيق آليات تقييم ذاتي دورية لتعزيز الجودة الشاملة .

واتفقت نتائج الدراسة هذه مع نتائج دراسة علاق وزكريا (٢٠٢٢)

وعند مقارنة المستوى العام للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة بين المؤسسات الحكومية والخاصة، اتضح ان مستوى التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية أعلى في المؤسسات الخاصة منه في المؤسسات الحكومية، وكذلك المستوى العام لتعزيز الجودة الشاملة، موضح ذلك في شكل رقم (٦).



شكل (٦) مقارنة بين مستويات التحويل الرقمي والجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط هل هناك علاقة بين التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) وبين متغير الجودة الشاملة (متغير تابع) والموضح في الجدول التالي:

جدول ١٢: العلاقة بين متغير التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

الجودة الشاملة		
.765**	معامل الارتباط	التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
.000	مستوى الدلالة الاحصائية	
١٤٠	حجم العينة	

في الجدول اعلاه والذي يوضح أن هناك ارتباط طردي قوي بين التحويل الرقمي في الموارد البشرية والجودة الشاملة، مما يدل على انه كلما كان الاهتمام أكثر بالتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية كلما

كان هناك تعزيز للجودة الشاملة، وبمستوى دلالة عالية ($P \text{ value}=0.000$).

ولمعرفة أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة، 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 ١٣: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات

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

في الجدول السابق رقم (١٣) والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، حيث لوحظ ان هناك ارتباط طردي قوي ($R=.765$) ، أي انه كلما زاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية زاد في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض ، وبمعامل التحديد ($R^2=.585$) ، والذي يؤكد ان التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يفسر (٥٩%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات، كما أظهرت النتائج ان قيمة المعامل ($b=.891$) ، وهذا يدل انه كلما رفعنا من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في متغير تعزيز الجودة الشاملة بدرجة (٠.٨٩١) ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F=194.546$) وهي دالة احصائية ($\text{sig.}=0.000$) ، وعليه تقبل الفرضية القائلة " يوجد أثر دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض".

وقد اتفقت النتيجة هذه مع دراسة عبد القادر (٢٠٢٤) ودراسة سعيد منصور (٢٠٢٢)

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- المستوى العام للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاء عالي جدا من حيث الوزن النسبي، وبمتوسط (4.34) وهذا يؤكد أن هناك تأثير للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- المستوى العام للجودة الشاملة عالي جدا بمتوسط (4.25)، وهذا ان المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض تحاول ان تعمل على تعزيز الجودة الشاملة من خلال تطوير رؤية واضحة لمفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات، وقياس الجودة 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 التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز الجودة الشاملة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة لخص الباحث مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

- يتوجب على كل المؤسسات تبني التحويل الرقمي في كافة اقسامها لتواكب التطور التكنولوجي وتحافظ على مكانتها في السوق.
- نشر ثقافة التحويل الرقمي بين الموظفين وذلك من خلال مشاركة الموظفين في عمليات التحويل الرقمي وتطوير مهاراتهم في مجال التقنيات الرقمية.
- العمل على مواجه التحديات التي تحد من فعالية التحويل الرقمي على أداء الموظفين
- العمل على رفع كفاءة العاملين وتدريبهم للتعامل مع التقنيات الرقمية وذلك لما أظهرت له الدراسة من دور في تعزيز الجودة الشاملة.

- تحفيز الابتكار والابداع من أجل الارتقاء بالعنصر البشري الذي يعتبر من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد إبراهيم خضر (٢٠١٣) إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة. القاهرة جامعة الأزهر.
بن حركات، نسبية، فؤاد، & سعيد منصور. (٢٠٢٢). التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

بن علي. (2018). التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. (Doctoral dissertation).

بن يمنية خيرة بن يمنية داوود ناشد، وأحمد، زادي (٢٠١٩). دور الرقمة الالكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج ٧ (١٢)، ص ٦٧-١٠٠.

بودراسة حنان. (٢٠١٣) علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة. أطروحة (ماجستير). جامعة محمد خضير - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

بوشورور، عبد القادر، مداح عرابي، الحاج، معمر قوادي، & فضيلة. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف. مجلة الاقتصاد والمالية، ١٠ (١)، ٤٤-٦١.

توفيق، ومان محمد (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حال مديرية المن لولابية بسكرة اطروحة (دكتوراه) جامعة محمد - خضير
جامعة العقيد اكلى محند أولحاج بالبويرة. قسم القانون.

حسين، إ. أ.، إسلام السيد، علي، حنان ماهر، قاعود، & مروة صلاح. (٢٠٢٢). تأثير تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية أ. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٦ (٣)، ٢٣-36.

حماد، محمد ٣)، (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية وإدارية-١ مج ٧ (٢)، ص

حموه، ن. ط. م.، نهى طارق محمد، الذبياني، & نورة عايد عيد. (٢٠١٧). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة

ينبع .التربية (الأزهر): مجلة علمية محممة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية36 , ((١٧٦ج٢)
 , ٤٠١-٣٥٣ .

خميس، آ.، & آسر. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 997-1044 , 2(2) ,

د. بن حمزة، حورية، د. بوحنيكة & ,نذير. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع وتحديات التحول).

الدقيش احمد، إدارة مشروع التحول نحو البرمجيات الوثائقية مفتوحة المصدر في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة بهار. رسالة ماجستير. جامعة منتوري (قسنطينة) الجزائر (٢٠١٢)

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) , ٥٤٨-٥٢٢.

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)، ٥٦١-٦٣٤.

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 الإمكانات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية وزارة التعليم العالي - جامعة أم القرى.

قدوم لزهري، إدارة المشاريع، جامعة ٨. ماي ١٩٤٥. قالمة. 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، ١(١)، ٢٤-٤٣.

كريم عبد الحليم، إ. (٢٠٢٣). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية). المجلة التربوية لتعليم الكبار، 30-1، 5(4)،

محمد ٤)، أحمد العجري، م. (٢٠٢٢). استراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي. مجلة بحوث التربية النوعية، 777-822، 2022(67)،

معيتيقة أحمد القعود، & مصطفى مفتاح الأشلم. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الاصاله, ٣(٩).

مفتي، إيمان. (٢٠١٨) دور أقداره الالكترونية في إدارة الموارد البشرية أطروحة (ماجستير). جامعة العقيد اكلي محمد أولحاج بالبويره كلية الحقوق. قسم القانون العام.

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

الهادي، م.، & محمد. (٢٠٢٢). نحو مجتمع رقمي مستدام. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات. 16-6 , 29(29) ,

يحيوي، نعيمة (د.ت). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية جامعة الحاج لخضر - باتنة -كلية العلوم الاقتصادية.

- 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.
- 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.
- 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.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *Available at SSRN*.

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *Available at SSRN*.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer.
- Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business*, 239-264.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Information Systems Quarterly*, 13(3), 319-340 .
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press

الملاحق

الاستبانة

الاخ/ت..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تعد أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة بـ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تعزيز الجودة الشاملة في المؤسسة العامة والخاصة بالرياض، ولتحقيق هدف البحث ووفقا للمنهجية التي اتبعها الباحث، فقد صمم - معتمدا على عدد من المصادر والمراجع العلمية والدراسات المتعلقة بالموضوع- أداة مكونة من محورين ، وهما :المحور الأول: التحولات الرقمية ، والمحور الثاني: الجودة الشاملة، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستهدفين بالدراسة.

نأمل تعاونكم وتكرمكم الإجابة على فقرات الاستبيان ووضع الخيار المناسب في المكان المناسب ممتناً لتعاونكم وما ستبذلونه من جهد ووقت في ذلك، ونؤكد لكم أن جميع المحاور والفقرات المطلوبة فقط لغرض البحث العلمي، وستعامل إجاباتكم بالسرية الكاملة.

اسم الباحث / متعب مفلح بخيت القحطاني

البيانات الشخصية

المؤسسة	حكومي	خاصة		
المؤهل العلمي	ثانوي واقل	جامعي	ما بعد الجامعي	اخرى:
الجنس	ذكر	انثى		
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	

الجزء الاول: التحولات الرقمية في ادارة الموارد البشرية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تطبق المؤسسة تقنيات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة					
٢	تساهم التحولات الرقمية في تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين					
٣	تُسهل التكنولوجيا الرقمية التواصل الداخلي بين فرق العمل والإدارة مما يعزز التعاون					
٤	تُعزز التحولات الرقمية من فرص تطوير المهارات والتدريب للموظفين					
٥	تؤدي التحولات الرقمية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية					
٦	تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تنفيذ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية					
٧	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
٨	تُساهم التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة الأداء من خلال أدوات قياس فعالة.					
٩	يُظهر المؤسسة قدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل من خلال استراتيجيات رقمية مرنة.					

الجزء الثاني: الجودة الشاملة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تسعى المؤسسة لتطوير رؤية واضحة تعزز من مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات					
٢	تركز المؤسسة على تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال الجودة					
٣	تشجع المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تعزيز الجودة الشاملة					
٤	يتم قياس الجودة بشكل دوري لضمان تحسين مستمر في العمليات والخدمات					
٥	تسعى المؤسسة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الجودة					
٦	تعزز المؤسسة التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة					

٧	تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تحسين الجودة				
٨	تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات والعمليات				
٩	يتم تطبيق آليات تقييم ذاتي دورية في المؤسسة لتعزيز الجودة الشاملة				
١٠	تلتزم المؤسسة بتلبية المعايير والمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة				

Abstract:

This study aims to clarify the role of digital transformations in human resources management in enhancing total quality in government and private institutions in the Riyadh region. 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 (140) employees and administrators in government and private institutions in the Riyadh region. After conducting the necessary statistical tests, the study reached several results, the most important of which are: The general level of digital transformation in human resources management was very high in terms of relative weight, with an average of (4.34), which confirms that there is an impact of digital transformation in human resources management. The general level of total quality is very high with an average of (4.25), and this is because government and private institutions in the city of Riyadh are trying to work on enhancing total quality by developing a clear vision of the concept of total quality in all operations, measuring quality on an ongoing and periodic basis to ensure improvement in operations and services provided, and working to meet customer needs by achieving quality and improvement in operations. There is a strong direct relationship between digital transformation in human resources management and enhancing total quality in government and private institutions in the Riyadh region. There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation in human resources management on enhancing total quality.

Keywords: Digital transformation, human resource management, total quality.

Midocean University

College of Management

Master\ Project Administration



Title in English

**Digital Transformation in Human Resource
Management: Their Impact on Enhancing Total
Quality in Public and Private Institutions in the
Riyadh Region**

Prepared by:

Muteb Mufleh Bakhit Alqahtani

Supervised by:

Dr. Asma Aboanzeh

Year:2024