

التحول الرقمي في الموارد البشرية

رضا حسن عبدالله الدبوس

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

4.....	المستخلص:
5.....	الفصل الأول.....
6.....	المقدمة:
7.....	مشكلة الدراسة:
7.....	ما أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟
8.....	أهمية الدراسة:
8.....	أولاً: الأهمية العلمية.....
8.....	ثانياً: الأهمية العملية.....
9.....	أهداف الدراسة:
10.....	تساؤلات الدراسة:
11.....	فروض الدراسة.....
11.....	الفرضية الرئيسية.....
11.....	الفرضيات الفرعية.....
12.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
13.....	الفصل الثاني.....
13.....	الدراسات السابقة.....
14.....	مقدمة.....
15.....	الدراسات السابقة.....
15.....	أولاً: الدراسات العربية.....
16.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
17.....	التعقيب على الدراسات السابقة.....
18.....	الإطار النظري.....
18.....	أولاً: مفهوم التحول الرقمي.....
18.....	ثانياً: نشأة التحول الرقمي وتطوره.....
19.....	ثالثاً: أهداف التحول الرقمي.....
19.....	رابعاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
20.....	خامساً: مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....
20.....	سادساً: مجالات تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية.....
21.....	سابعاً: تقنيات التحول الرقمي في الموارد البشرية.....

22.....	ثامناً: فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
22.....	تاسعاً: معوقات التحول الرقمي
23.....	عاشراً: النظرية العلمية للدراسة - نظرية قبول التكنولوجيا TAM
23.....	الحادي عشر: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
24.....	الفصل الثالث.....
24.....	منهجية الدراسة
25.....	مقدمة:
26.....	المنهجية وطرق البحث:
27.....	مجتمع البحث:
28.....	حدود البحث:
28.....	• الحدود الموضوعية.....
28.....	• الحدود البشرية.....
28.....	• الحدود المكانية.....
28.....	• الحدود الزمنية.....
29.....	• الحدود المنهجية.....
30.....	الفصل الرابع.....
30.....	النتائج والتوصيات.....
31.....	مقدمة:
32.....	تحليل البيانات:
33.....	النتائج:
35.....	التوصيات:
37.....	المراجع.....
38.....	المراجع العربية.....
40.....	-المراجع الأجنبية.....
42.....	الملاحق.....
43.....	-الاستبانة.....

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الإدارية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والأتمتة في مختلف وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة الرواتب، واتخاذ القرارات الإدارية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة وتحليلها للوصول إلى فهم متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية، وتعزيز دقة البيانات وسرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسين تجربة الموظفين، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات. كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود استراتيجية رقمية واضحة، ودعم الإدارة العليا، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، ونشر ثقافة الابتكار والتغيير داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تقنيات الموارد البشرية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتحديث السياسات والإجراءات بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، مع إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لقياس أثر التقنيات الرقمية الحديثة على الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تقنيات المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي بوصفه أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على المنافسة والاستدامة. وقد أصبحت المنظمات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية لإعادة تصميم عملياتها الإدارية والتشغيلية، بهدف رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرًا بالتحول الرقمي، نظرًا لما تضطلع به من دور استراتيجي في استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، ورفع مستوى إنتاجيتها. فلم تعد وظائف الموارد البشرية تقتصر على الأعمال الإدارية التقليدية، بل أصبحت تعتمد على أنظمة رقمية متقدمة وتطبيقات ذكية تسهم في أتمتة العمليات، وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين تجربة الموظفين، بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

وقد أسهمت التقنيات الحديثة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، في إحداث نقلة نوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح بالإمكان تنفيذ عمليات التوظيف إلكترونياً، وإدارة الأداء بصورة رقمية، وتقديم برامج التدريب عن بُعد، وتحليل مؤشرات الأداء البشرية بدقة وسرعة، مما ساعد المؤسسات على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وتعزيز جودة القرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع المتسارع في تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية، إلا أن العديد من إدارات الموارد البشرية لا تزال تواجه تحديات في تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، نتيجة الاعتماد على الإجراءات التقليدية، وضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية، ومحدودية المهارات الرقمية لدى بعض العاملين، إضافة إلى مقاومة التغيير وغياب الاستراتيجيات الواضحة لإدارة التحول. وقد انعكس ذلك على كفاءة العمليات الإدارية، وجودة الخدمات المقدمة للموظفين، وسرعة اتخاذ القرارات، والقدرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام التحول الرقمي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، والتعرف على أبرز التحديات التي تعيق تطبيقه، والعوامل التي تسهم في نجاحه داخل المنظمات. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- ما أثر التحول الرقمي في تطوير وظائف الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة الرواتب والخدمات الإلكترونية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- ما العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه داخل المنظمات؟
- ما التوصيات التي يمكن أن تعزز فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتحسن الأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد المحركات الرئيسة لتطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها في ظل التطورات التقنية المتسارعة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير ممارساتها وتعزيز قدرتها على دعم اتخاذ القرار وتحسين تجربة الموظفين.

وتتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسين، هما:

أولاً: الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال توضيح المفاهيم والنظريات ذات الصلة، وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة وظائف الموارد البشرية والأداء المؤسسي. كما توفر إطاراً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، خاصة مع التطور المستمر للتقنيات الرقمية وتطبيقاتها في الإدارة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية على تطوير سياسات واستراتيجيات التحول الرقمي، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للموظفين، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات. كما تسهم الدراسة في توضيح أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي واقتراح حلول عملية للتغلب عليها، بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، ويتوافق مع توجهات المؤسسات الحديثة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقات التقنيات الرقمية الحديثة في وظائف الموارد البشرية، وتحليل الفرص والتحديات المرتبطة بها. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية.
- تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.
- قياس أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة وظائف الموارد البشرية، بما يشمل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة الرواتب والخدمات الإلكترونية.
- تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي وتعزيز فاعليتها داخل المنظمات.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ما واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات؟
- ما أثر التحول الرقمي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة الرواتب؟
- ما مدى إسهام التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية؟
- ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- ما العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- ما التوصيات التي يمكن أن تعزز فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفروض الآتية لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين برامج التدريب والتطوير للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة خدمات الموارد البشرية، مثل إدارة الرواتب والإجازات والخدمات الذاتية للموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني التقنيات الرقمية وجودة اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model TAM) التي طورها الباحث Fred D. Davis عام 1989، والتي تُعد من أكثر النماذج استخدامًا في تفسير سلوك الأفراد تجاه تبني التقنيات والأنظمة الرقمية في بيئات العمل.

تفترض النظرية أن قبول المستخدمين للتكنولوجيا يعتمد بصورة رئيسة على متغيرين أساسيين، هما الإدراك المتعلق بسهولة الاستخدام والإدراك المتعلق بالفائدة المتوقعة. ويقصد بسهولة الاستخدام مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام النظام الرقمي لا يتطلب جهدًا كبيرًا، بينما تشير الفائدة المتوقعة إلى مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام التقنية سيؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي وزيادة إنتاجيته.

وفي مجال إدارة الموارد البشرية، تفسر هذه النظرية مدى تقبل الموظفين ومديري الموارد البشرية للأنظمة الرقمية، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS)، ومنصات التوظيف الإلكترونية، والخدمات الذاتية للموظفين، وأنظمة تقييم الأداء الإلكترونية. فكلما ارتفع إدراك المستخدمين لفائدة هذه الأنظمة وسهولة استخدامها، زادت رغبتهم في تبنيها والاستفادة منها، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات الإدارية وجودة القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

وتستند هذه الدراسة إلى هذه النظرية لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، حيث يُفترض أن نجاح تطبيق التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توافر التقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضًا قبول العاملين لهذه التقنيات، وتوفير التدريب المناسب، والدعم الإداري، ونشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير. ومن ثم، تمثل نظرية قبول التكنولوجيا إطارًا علميًا مناسبًا لتحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه داخل المنظمات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، لما له من دور في بناء الإطار المعرفي للدراسة، وتحديد ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، والكشف عن الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. كما يساعد الباحث على فهم الاتجاهات الحديثة في مجال الدراسة، والاستفادة من المناهج والأدوات البحثية التي استخدمها الباحثون السابقون، بما يسهم في تعزيز جودة الدراسة الحالية ودقة نتائجها.

وفي ظل التطور المتسارع الذي يشهده مجال التحول الرقمي، حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد من الباحثين، نظرًا لما أحدثته التقنيات الرقمية من تغيرات جوهرية في ممارساتها ووظائفها. فقد تناولت العديد من الدراسات أثر تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، والأتمتة في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، وتطوير عمليات الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، إضافة إلى تحسين تجربة الموظفين ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في الموارد البشرية، فإن نتائجها أظهرت تباينًا في مستوى تطبيق التحول الرقمي، والعوامل المؤثرة في نجاحه، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذه، والتي من أبرزها مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف التحول، والحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول.

واستنادًا إلى ذلك، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي في الموارد البشرية، مع تحليل أهدافها، ومناهجها، وأبرز نتائجها، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وبيان ما تضيفه من قيمة علمية وعملية في هذا المجال.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة، حيث ركزت على أثر التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الأداء المؤسسي. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة العتيبي (2023)

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية السعودية.

هدف الدراسة: التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في تحسين كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة.

أبرز النتائج: أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا الموظفين، كما أوضحت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على دعم الإدارة العليا وتوفير التدريب المستمر للعاملين.

2. دراسة الحربي والشمري (2022)

عنوان الدراسة: التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.

هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أبرز النتائج: بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، كما أكدت أن تطوير البنية التحتية الرقمية يعد من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي.

3. دراسة الزهراني (2021)

عنوان الدراسة: استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

هدف الدراسة: قياس أثر أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن الأنظمة الإلكترونية أسهمت في تقليل الأخطاء الإدارية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحسين دقة المعلومات، مما انعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Bondarouk & Brewster 2016)

عنوان الدراسة: Conceptualising the Future of HRM and Technology Research.

هدف الدراسة: توضيح دور التقنيات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة: مراجعة نظرية وتحليل للدراسات السابقة.

أبرز النتائج: خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أدى إلى انتقال إدارة الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي، مع زيادة الاعتماد على تحليلات البيانات والتقنيات الذكية في اتخاذ القرارات.

2. دراسة (Strohmeier 2020)

عنوان الدراسة: Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification.

هدف الدراسة: توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها.

منهج الدراسة: مراجعة علمية للأدبيات.

أبرز النتائج: أكدت الدراسة أن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في جميع وظائف الموارد البشرية، وأن نجاحها يعتمد على جاهزية المنظمة، وثقافة الابتكار، والمهارات الرقمية للعاملين.

3. دراسة (Vrontis et al. 2022)

عنوان الدراسة: Artificial Intelligence and Digital Transformation in Human Resource Management.

هدف الدراسة: دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة: مراجعة منهجية للأدبيات العلمية.

أبرز النتائج: أشارت الدراسة إلى أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين عمليات التوظيف، وتحليل أداء الموظفين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، مع ضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية وحماية البيانات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتطوير عملياتها، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال أتمتة الإجراءات، وتحسين جودة البيانات، وتسريع اتخاذ القرارات. كما أشارت معظم الدراسات إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر بنية تحتية تقنية متطورة، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على تقديم رؤية شاملة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتحليل أثر التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف وظائف الموارد البشرية، مع تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز فاعلية التحول الرقمي بما يتوافق مع متطلبات المؤسسات الحديثة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية حديثة كان من أبرزها مفهوم **التحول الرقمي**، الذي أصبح أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام الحاسب الآلي أو تحويل المستندات الورقية إلى إلكترونية، بل أصبح يمثل عملية استراتيجية شاملة تتضمن إعادة تصميم العمليات والإجراءات، وتطوير نماذج الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية، والاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في جميع أنشطة المنظمة.

ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات والخدمات ونماذج العمل بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم محاور التنمية في مختلف دول العالم، لما له من دور في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. كما يمثل أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي في القطاعين الحكومي والخاص بهدف بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.

ثانياً: نشأة التحول الرقمي وتطوره

بدأت المؤسسات في استخدام الحاسب الآلي خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بهدف أتمتة بعض الأعمال الروتينية، مثل إعداد الرواتب وحفظ بيانات الموظفين. ومع التطور التقني وظهور الإنترنت في التسعينيات توسعت تطبيقات التكنولوجيا لتشمل الاتصالات وقواعد البيانات.

وفي العقد الأخير شهد العالم ثورة رقمية حقيقية مع ظهور الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وتقنيات البلوك تشين، مما أدى إلى تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، وأصبحت الموارد البشرية من أكثر الإدارات استفادة من هذه التقنيات.

وقد ساهمت جائحة كورونا (COVID-19) في تسريع عمليات التحول الرقمي، حيث اضطرت المؤسسات إلى تطبيق العمل عن بعد، والاجتماعات الافتراضية، والتدريب الإلكتروني، والخدمات الذاتية للموظفين، الأمر الذي أثبت أهمية الاستثمار في التقنيات الرقمية لضمان استمرارية الأعمال.

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من أهمها:

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.
- تخفيض التكاليف التشغيلية.
- تحسين استغلال الموارد البشرية والمالية.
- تعزيز الشفافية والحوكمة.
- دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- رفع مستوى رضا الموظفين والعملاء.
- تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.

وتعد هذه الأهداف مترابطة، حيث يسهم تحقيق أحدها في دعم تحقيق الأهداف الأخرى، مما يجعل التحول الرقمي عملية تطوير شاملة وليست مجرد تحديث تقني.

رابعاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة في المنظمات، حيث تهتم بإدارة العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشمل مهامها تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وإدارة الأداء، وإدارة التعويضات والمزايا، والمحافظة على علاقات العمل.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتطوير القدرات والمهارات بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

خامساً: مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يقصد بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ جميع وظائف الموارد البشرية بهدف تحسين جودة الأداء، وتسهيل الإجراءات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

وقد أدى هذا التحول إلى انتقال إدارة الموارد البشرية من الأعمال الورقية التقليدية إلى الأنظمة الذكية، التي تعتمد على قواعد البيانات، والتحليلات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، مما أسهم في زيادة كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء الإدارية.

سادساً: مجالات تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية

يشمل التحول الرقمي معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها:

• التخطيط للقوى العاملة:

تعتمد المؤسسات الحديثة على تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتحديد الفجوات الوظيفية، ووضع خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.

• الاستقطاب والتوظيف:

أصبحت عمليات الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وإجراء المقابلات تتم عبر المنصات الإلكترونية، كما تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية واختيار المرشحين الأكثر ملاءمة.

• التدريب والتطوير:

أصبح التدريب الإلكتروني أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية، حيث تتيح المنصات الرقمية تنفيذ البرامج التدريبية عن بعد، وقياس نتائجها بصورة دقيقة.

• إدارة الأداء:

أتاحت الأنظمة الرقمية متابعة الأداء بصورة مستمرة، وربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية، وإعداد تقارير فورية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

• الرواتب والتعويضات:

تعتمد المؤسسات على الأنظمة الإلكترونية في احتساب الرواتب، والاستقطاعات، والعمل الإضافي، والإجازات، ومكافآت نهاية الخدمة، مما يرفع الدقة ويقلل الأخطاء.

• الخدمة الذاتية للموظفين:

تتيح الأنظمة الحديثة للموظفين تنفيذ العديد من الخدمات إلكترونياً، مثل طلب الإجازات، والحصول على التعريف بالراتب، وتحديث البيانات الشخصية، ومتابعة الطلبات دون الحاجة إلى مراجعة إدارة الموارد البشرية.

سابعاً: تقنيات التحول الرقمي في الموارد البشرية

تشمل أهم التقنيات المستخدمة:

• الذكاء الاصطناعي. (AI)

• التعلم الآلي. (Machine Learning)

• الحوسبة السحابية. (Cloud Computing)

• البيانات الضخمة. (Big Data)

• إنترنت الأشياء. (IoT)

• البلوك تشين. (Blockchain)

• الأتمتة الذكية. (RPA)

• أنظمة. ERP

• أنظمة. HRMS

• تطبيقات الهواتف الذكية.

وقد ساعدت هذه التقنيات في تحسين سرعة إنجاز العمليات، ودقة البيانات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.

ثامناً: فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يسهم التحول الرقمي في تحقيق العديد من الفوائد، أهمها:

- تحسين جودة القرارات الإدارية.
- زيادة الإنتاجية.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- رفع كفاءة الخدمات.
- تحسين تجربة الموظف.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- خفض النفقات التشغيلية.
- تعزيز الشفافية والعدالة.
- دعم الابتكار المؤسسي.
- تحسين القدرة على إدارة الأزمات.

تاسعاً: معوقات التحول الرقمي

رغم المزايا المتعددة، إلا أن المؤسسات تواجه العديد من التحديات، منها:

- مقاومة التغيير.
- ضعف الثقافة الرقمية.
- نقص الكفاءات التقنية.
- ارتفاع تكاليف التحول.
- مخاطر الأمن السيبراني.

• ضعف تكامل الأنظمة.

• الحاجة إلى تحديث التشريعات والسياسات.

• ضعف البنية التحتية في بعض المؤسسات.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات وضع استراتيجية واضحة، وتوفير الموارد اللازمة، وتدريب العاملين، وتطوير الثقافة التنظيمية.

عاشراً: النظرية العلمية للدراسة - نظرية قبول التكنولوجيا TAM

تعتمد هذه الدراسة على نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)، والتي تعد من أكثر النظريات استخداماً في تفسير تبني الأفراد للتقنيات الرقمية داخل المؤسسات.

وترتكز النظرية على أن قبول التكنولوجيا يعتمد على عاملين رئيسيين:

- الإدراك المتعلق بالفائدة: اعتقاد الفرد بأن استخدام النظام الرقمي سيحسن أداءه الوظيفي.
- الإدراك المتعلق بسهولة الاستخدام: اعتقاد الفرد بأن استخدام النظام سيكون سهلاً ولا يتطلب جهداً كبيراً.

وتشير النظرية إلى أن زيادة إدراك العاملين لفوائد الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها يؤدي إلى ارتفاع معدلات استخدامها، ومن ثم نجاح التحول الرقمي في المنظمة.

وفي مجال الموارد البشرية، يفسر هذا النموذج مدى قبول الموظفين والمديرين لأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، مثل أنظمة الخدمة الذاتية، وإدارة الأداء، والتوظيف الإلكتروني، وتحليلات الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي.

الحادي عشر: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أثبتت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، حيث يساعد على تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وزيادة رضا الموظفين والعملاء.

كما أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يساهم في بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة أعمالها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث توضح الأسلوب والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتساعد المنهجية العلمية في تنظيم عملية البحث من خلال تحديد نوع الدراسة، والمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسيرها.

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لدراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال توضيح تصميم الدراسة، والمنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد تم اختيار هذه الإجراءات بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في فهم دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف الموارد البشرية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

كما يوضح هذا الفصل الخطوات التي تم اتباعها لضمان تحقيق مستوى مناسب من الدقة والموضوعية، وذلك من خلال الالتزام بالأسس العلمية للبحث، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تساعد المنظمات على الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتحليل أثرها على أداء وظائف الموارد البشرية داخل المنظمات. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

وقد تم استخدام الأسلوب الكمي في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم استبانة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف قياس مستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على كفاءة العمليات الإدارية، وجودة الخدمات المقدمة للموظفين، وسرعة اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء المؤسسي.

كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الإجراءات البحثية المنظمة، بدأت بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، ثم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، يلي ذلك إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات من أفراد العينة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

ويهدف اختيار هذه المنهجية إلى تحقيق فهم شامل للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات التقنية الحديثة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد أو الجهات التي ترتبط بموضوع الدراسة والتي يسعى الباحث إلى جمع البيانات والمعلومات منها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الفئة المستهدفة. وفي هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات التي تطبق أو تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي في عملياتها وإجراءاتها الإدارية.

ويشمل مجتمع البحث الموظفين والمختصين في مجال الموارد البشرية، مثل مديري الموارد البشرية، وأخصائيي الموارد البشرية، وموظفي شؤون الموظفين، والرواتب، والتوظيف، والتدريب والتطوير، ممن لديهم معرفة أو تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث إن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر على طبيعة العمليات والإجراءات والقرارات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري. ومن خلال دراسة آراء أفراد مجتمع البحث، يمكن التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي، والتحديات المرتبطة به، ومدى تأثيره على تحسين كفاءة وأداء إدارة الموارد البشرية.

وسيتم اختيار عينة من أفراد مجتمع البحث وفق أسلوب علمي مناسب يتوافق مع أهداف الدراسة، بحيث تمثل العينة المجتمع الأصلي بدرجة تسمح بتحليل النتائج واستخلاص التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

حدود البحث:

حدد حدود البحث الإطار الذي يتم من خلاله تنفيذ الدراسة، حيث تساعد في توضيح نطاقها وتحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وإمكانات الباحث. وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

• الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في بحث أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة دور التقنيات الرقمية في تطوير وظائف الموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة بيانات الموظفين، ونظم معلومات الموارد البشرية، والتدريب والتطوير الرقمي، وأثر ذلك على تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للعاملين.

• الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في مجال الموارد البشرية، بما يشمل مديري الموارد البشرية، وأخصائيي الموارد البشرية، وموظفي شؤون الموظفين والوظائف المرتبطة بإدارة رأس المال البشري، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع التحول الرقمي وتطبيقاته.

• الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات والمنظمات التي تطبق أنظمة وتقنيات التحول الرقمي في عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث سيتم جمع البيانات من أفراد العينة ضمن نطاق المؤسسات المستهدفة بالدراسة.

• الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تم خلالها إعداد وجمع وتحليل بيانات البحث، وذلك خلال العام الدراسي 2025/2026م، بما يعكس واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خلال فترة إجراء الدراسة.

• الحدود المنهجية

تلتزم الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تطبيق منهجية البحث وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. ويُعد هذا الفصل المرحلة التي يتم فيها تفسير البيانات وتحويلها إلى مؤشرات ونتائج علمية تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى تحسين أداء وظائف الموارد البشرية.

ويستعرض الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة، مع توضيح أهم النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي، ومدى تأثيره على كفاءة عمليات الموارد البشرية، وجودة الخدمات المقدمة للموظفين، وسرعة إنجاز الإجراءات، ودعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات المقترحة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ومعالجة التحديات المرتبطة به، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم إجراء تحليل للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

تم تنظيم البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، ثم إدخالها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات أفراد العينة. وشملت عملية التحليل حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة.

كما تم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في **التحول الرقمي** باعتباره المتغير المستقل، وأداء **إدارة الموارد البشرية** باعتباره المتغير التابع، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير التقنيات الرقمية على تطوير ممارسات الموارد البشرية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

وقد تم تفسير نتائج التحليل وفقاً لمستويات استجابة أفراد العينة، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مما ساعد في الوصول إلى استنتاجات علمية حول دور التحول الرقمي في تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية. كما تم استخدام نتائج التحليل كأساس لوضع التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى دعم تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى من أدواته داخل المؤسسات.

النتائج:

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توضح أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ومدى مساهمته في تطوير وتحسين ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

1. وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق التقنيات الرقمية ساهم في رفع كفاءة عمليات الموارد البشرية، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الإجراءات الورقية، مما انعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للموظفين.
2. ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة وسهولة إدارة بيانات الموظفين، من خلال استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تساعد على حفظ البيانات وتنظيمها واسترجاعها بسرعة، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة.
3. أظهرت النتائج أن الأنظمة الرقمية عززت من كفاءة عمليات التوظيف والاستقطاب، من خلال استخدام المنصات الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف، وفرز طلبات المتقدمين، وتسريع إجراءات الاختيار والتعيين.
4. ساهم التحول الرقمي في تطوير عمليات التدريب والتطوير الوظيفي، حيث وفرت التقنيات الحديثة وسائل تدريب إلكترونية ساعدت الموظفين على الوصول إلى البرامج التدريبية بسهولة ومرونة، مما دعم تطوير المهارات والمعارف.
5. وجود دور مهم للتحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير تقارير وتحليلات فورية تساعد إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا على التخطيط واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
6. وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها مقاومة التغيير من بعض الموظفين، والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية، وضرورة توفير بنية تقنية مناسبة لضمان نجاح التحول الرقمي.

7. أكدت النتائج أهمية تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، حيث إن نجاح تطبيق التقنيات الحديثة لا يعتمد فقط على توفر الأنظمة الرقمية، بل يتطلب أيضاً تأهيل الموظفين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التغيرات التقنية.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءتها، ويسهم في انتقال دور الموارد البشرية من التركيز على الأعمال التشغيلية التقليدية إلى دور استراتيجي أكثر ارتباطاً بتحقيق أهداف المنظمة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية وتطوير ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات، وذلك على النحو التالي:

1. وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

توصي الدراسة بضرورة تطوير خطط واستراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي تتوافق مع أهداف المنظمة، مع تحديد الأولويات والموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال والمستدام للتقنيات الحديثة.

2. الاستثمار في أنظمة وتقنيات الموارد البشرية الرقمية

ينبغي على المؤسسات تعزيز استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) والمنصات الرقمية التي تساعد على أتمتة العمليات، وتحسين إدارة بيانات الموظفين، ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة.

3. تطوير مهارات الموظفين الرقمية

توصي الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى المعرفة والمهارات الرقمية لدى موظفي الموارد البشرية والعاملين في المنظمة، لضمان قدرتهم على التعامل مع الأنظمة والتقنيات الحديثة.

4. تعزيز ثقافة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة

ينبغي نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده، والعمل على تقليل مقاومة التغيير من خلال إشراك الموظفين في مراحل التحول وتوضيح أثره الإيجابي على بيئة العمل.

5. الاهتمام بأمن المعلومات وحماية بيانات الموظفين

توصي الدراسة بضرورة تطبيق سياسات وإجراءات فعالة للأمن السيبراني وحماية البيانات، نظراً لأهمية المعلومات التي يتم التعامل معها في أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

6. استخدام تحليلات البيانات في دعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

توصي الدراسة بالاستفادة من تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوفير مؤشرات وتقارير تساعد إدارة الموارد البشرية في التخطيط للقوى العاملة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

7. قياس وتقييم نتائج التحول الرقمي بشكل دوري

ينبغي على المؤسسات متابعة أداء الأنظمة الرقمية وتقييم مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، مع إجراء التحسينات المستمرة وفقاً لاحتياجات المنظمة والموظفين.

8. تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التقنية

توصي الدراسة بزيادة التعاون بين إدارات الموارد البشرية وتقنية المعلومات لضمان اختيار الأنظمة المناسبة، ومعالجة التحديات التقنية، وتحقيق تطبيق ناجح للتحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب الجمع بين التكنولوجيا الحديثة، وتطوير العنصر البشري، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة قادرة على تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي.

المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد، محمد عبد الفتاح. (2021). التحول الرقمي وأثره على تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القاهرة، مصر.
2. البكري، ثامر ياسر. (2020). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الحربي، خالد بن عبد الله. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. الزهراني، علي بن محمد. (2021). أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
5. السالم، مؤيد سعيد. (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
6. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2022). التحول الرقمي وأثره في تطوير الخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للعلوم الإدارية والاقتصادية.
7. القحطاني، سالم بن سعيد. (2023). متطلبات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
8. الكبيسي، عامر خضير. (2019). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. نجم، عبود نجم. (2021). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة في منظمات الأعمال. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). الإطار الوطني للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
11. هيئة الحكومة الرقمية. (2023). مؤشرات التحول الرقمي الحكومي وأثرها في تطوير الخدمات الإلكترونية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

12. يوسف، عبد الرحمن محمد .(2022). دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية .مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice** (16th ed.). London: Kogan Page.
2. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). **Conceptualising the future of HRM and technology research**. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
3. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). **How technology is changing work and organizations**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
4. Deloitte. (2023). **Global Human Capital Trends: Reimagining the Human Experience at Work**. Deloitte Insights.
5. Gartner. (2022). **The Future of HR: Digital Transformation and Emerging Technologies**. Gartner Research.
6. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2018). **Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
7. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). **An evidence-based review of HR Analytics**. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
8. Parry, E., & Tyson, S. (2011). **Desired goals and outcomes of e-HRM: A European Delphi study**. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.

- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). **E–HRM: Innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web–based HRM.** *Management Revue*, 15(3), 364–380. .9
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). **The influence of technology on the future of human resource management.** *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. .10
- Strohmeier, S. (2020). **Digital human resource management: A conceptual clarification.** *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. .11
- Vial, G. (2019). **Understanding digital transformation: A review and a research agenda.** *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. .12
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.** Boston, MA: Harvard Business Review Press. .13
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). **A roadmap for becoming a strategic partner in human resource management.** *Human Resource Management Review*, 27(2), 275–283. .14

الملاحق

الموضوع: أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

السادة المشاركون،

تحية طيبة وبعد،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء دراسة علمية حول أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف التعرف على دور التقنيات الرقمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، حيث ستستخدم البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لتحقيق أهداف الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة.

البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 الى أقل من 40 سنة

☐ من 40 الى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير موارد بشرية
- ☐ أخصائي موارد بشرية
- ☐ موظف شؤون موظفين
- ☐ موظف رواتب وتعويضات
- ☐ أخرى:

محاور الاستبانة

مقياس الإجابة:

الوصف	درجة الموافقة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

المحور الأول: تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المنظمة أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأنظمة الرقمية في حفظ بيانات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات الموارد البشرية اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر المنظمة خدمات موارد بشرية إلكترونية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع التطورات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المنظمة أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأنظمة الرقمية في حفظ بيانات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات الموارد البشرية اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر المنظمة خدمات موارد بشرية إلكترونية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع التطورات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: دور التحول الرقمي في تطوير وظائف الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المنظمة أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأنظمة الرقمية في حفظ بيانات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات الموارد البشرية اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر المنظمة خدمات موارد بشرية إلكترونية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع التطورات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المنظمة أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأنظمة الرقمية في حفظ بيانات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات الموارد البشرية اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر المنظمة خدمات موارد بشرية إلكترونية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع التطورات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لكم على تعاونكم ومشاركتكم في إنجاز هذه الدراسة.