

أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

الرقم الجامعي/

إشراف/

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
12	المنطلقات النظرية للدراسة
14	المنهجية وطرق البحث
16	أدوات الدراسة
17	حدود الدراسة
19	المراجع

المقدمة

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولاً جذرياً في أنماط العمل والإدارة نتيجة للتطور المتسارع في التقنيات الرقمية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي. فقد أصبحت التحولات الرقمية اليوم ليست مجرد توجه اختياري، بل ضرورة إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين الأداء التنظيمي بما يتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي ورؤية التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، يُعدّ التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية أحد أبرز المجالات التي شهدت تطوراً ملموساً في السنوات الأخيرة، نظراً لما تمثله إدارة الموارد البشرية من محور أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية (Nantel، 2018).

لقد اتجهت المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030 إلى تبني التحول الرقمي كخيار إستراتيجي شامل لإعادة تشكيل بيئة العمل الحكومي وتطوير أداء الأجهزة العامة. وضمن هذا الإطار، برزت أهمية إعادة تصميم أنظمة الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة وذكاءً، معتمدة على التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ومنصات الإدارة الإلكترونية للموظفين. ويهدف هذا التحول إلى تعزيز كفاءة إدارة الكوادر الحكومية، وتحسين عمليات التوظيف، والتطوير، والتحفيز، والتقييم، مما يساهم في بناء جهاز حكومي أكثر فاعلية وقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (Bocean، 2023).

إن أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية تكمن في كونه يمثل بعداً إستراتيجياً يؤثر مباشرة في مستوى الأداء التنظيمي. فاعتماد الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية لا يقتصر على أتمتة الإجراءات التقليدية فحسب، بل يمتد إلى إحداث نقلة نوعية في كيفية إدارة رأس المال البشري، وتحسين التواصل الداخلي، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية. كما أن التحول الرقمي يساهم في تقليل الهدر الإداري والمالي، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية (Chirumalla، 2025).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة السعودية في مجال التحول الرقمي، إلا أن قياس أثر هذا التحول على الأداء التنظيمي لا يزال يحتاج إلى دراسات علمية معمقة تُساهم في فهم العلاقة بين تبني الأنظمة الرقمية الحديثة ونتائجها الفعلية على أداء المؤسسات الحكومية. فالتحدي لا يكمن في تطبيق التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في مدى قدرتها على إحداث تأثير ملموس ومستدام في الكفاءة والإنتاجية والجودة المؤسسية. ومن هنا، تبرز أهمية هذه

الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال تناول الجوانب التقنية والإدارية والتنظيمية التي تفسر هذا الأثر وتوضح العوامل المساندة والمعوقة له (Värzaru، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مفاهيم التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مستندة إلى الأسس النظرية والإمبريقية الحديثة، ومنطلقة من التجربة السعودية الرائدة في التحول الرقمي الحكومي. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم صناع القرار والباحثين والممارسين في تطوير سياسات وإستراتيجيات أكثر فعالية، تضمن تحقيق التكامل بين التقنية والبشر في سبيل تعزيز كفاءة القطاع العام وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الاستراتيجي الواضح نحو التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، والذي يُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، فإن عملية تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية لا تزال تواجه العديد من التحديات التي قد تحدّ من تحقيق أهدافها المنشودة في تحسين الأداء التنظيمي. فمشكلة الدراسة الرئيسية تتمثل في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، إذ إن تبني التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة تحقيق كفاءة مؤسسية ما لم يقترن ذلك بتكامل إداري، واستعداد تنظيمي، ووعي وظيفي، وقدرة على توظيف هذه التقنيات في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

تنشأ هذه المشكلة من واقع أن العديد من الجهات الحكومية، رغم استثماراتها الكبيرة في البنية التحتية الرقمية وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين، ما زالت تعاني من فجوات في تطبيق هذه الأنظمة بفعالية. ومن أبرز المشكلات المترتبة على ذلك: ضعف تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى بطء في الإجراءات وتكرار في البيانات؛ محدودية المهارات الرقمية لدى بعض موظفي الموارد البشرية مما يعيق الاستخدام الأمثل للأنظمة الإلكترونية؛ ضعف ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين، الأمر الذي يولّد مقاومة للتغيير وصعوبة في التكيف مع بيئة العمل الرقمية؛ إضافة إلى غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر التحول الرقمي على مستوى الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية. كما أن بعض المؤسسات لا تزال تفتقر إلى آليات تحليل البيانات واستخدامها في

صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مما يقلل من القيمة المضافة للتحويل الرقمي ويحد من انعكاساته الإيجابية على الأداء التنظيمي ككل (Alojail، 2024).

تتبلور مشكلة الدراسة الرئيسة في التساؤل عن مدى إسهام التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وما هي طبيعة العلاقة بين تبني هذه الأنظمة الرقمية ومستوى الأداء التنظيمي الفعلي داخل الجهات الحكومية. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية في السياق الحكومي، وهو مجال لا يزال في طور التطور والتشكل في الأدبيات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص. فالدراسة تسعى إلى سد فجوة بحثية قائمة تتعلق بفهم العلاقة التفاعلية بين تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة. إذ تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المحركات الداخلية للأداء المؤسسي، والتحويل الرقمي يمثل أحد أبرز المتغيرات المعاصرة التي أعادت تشكيل أساليب العمل الإداري وأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرار. ومن هنا، فإن الدراسة تقدم إطاراً نظرياً وتحليلياً يساعد على توضيح كيفية مساهمة التحويل الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، وربط هذه التحولات بمؤشرات الأداء التنظيمي. كما تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية في كونها تقدم نموذجاً تحليلياً يمكن استخدامه لاحقاً في دراسات مشابهة داخل بيئات تنظيمية مختلفة، إلى جانب مساهمتها في بناء قاعدة معرفية تسهم في تطوير المفاهيم والنماذج النظرية الخاصة بالتحويل الرقمي في القطاع الحكومي. كذلك، توفر نتائجها أساساً أكاديمياً يمكن أن يُستفاد منه في تطوير المناهج والبحوث المستقبلية في مجالات الإدارة العامة والتحويل الرقمي وإدارة رأس المال البشري (Makhareta، 2024).

- الأهمية العملية

الأهمية العملية فتتمثل في انعكاسات هذه الدراسة المباشرة على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال تمكين صانعي القرار والمسؤولين في إدارات الموارد البشرية من فهم أفضل لكيفية توظيف التقنيات الرقمية بما يخدم تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الحكومي. فالدراسة لا تكتفي بتوصيف الظاهرة، بل تسعى إلى تقديم توصيات عملية مستندة إلى تحليل علمي يوضح الممارسات الفضلى لتطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية بفاعلية. كما تساعد نتائجها في تحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية، مثل ضعف القدرات التقنية أو مقاومة التغيير أو نقص التكامل بين الأنظمة، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها. ومن جانب آخر، تُعزز هذه الدراسة الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي الشامل كأحد أهداف رؤية المملكة 2030، إذ تساهم في دعم مبادرات الحكومة الإلكترونية، وتحسين جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. كما يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في صياغة سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يضمن استدامة التحسين في الأداء المؤسسي ويُعزز من تنافسية القطاع الحكومي السعودي على المستويين الإقليمي والدولي (AlMarzouq، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دراسة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة والإنتاجية والفعالية في الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال التعرف على مستوى تبني الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة شؤون الموظفين.
2. دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، مثل إجراءات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، والترقيات، ومدى مساهمتها في تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر الإداري.

3. التعرف على العلاقة بين تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، من حيث الإنتاجية، والالتزام، والرضا الوظيفي، والتحفيز نحو الإبداع والابتكار.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية، وتحليل أثرها على تحقيق الأداء التنظيمي المنشود.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية لتعزيز فاعلية التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منه في تحسين الأداء التنظيمي ودعم أهداف التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي السعودي، وما مستوى نضج هذه الأنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية؟
2. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، خاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين التواصل الداخلي؟
3. كيف يسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام، وتنمية القدرات المهنية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية عند تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، وكيف يمكن الحد من تأثيرها على الأداء التنظيمي؟
5. ما الإجراءات أو التوصيات المقترحة التي يمكن أن تعزز فاعلية تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أداء تنظيمي متميز ومستدام في القطاع الحكومي السعودي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية وبين كفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي.
2. يوجد أثر إيجابي للتحويل الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على أداء الموظفين من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية وبين تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسات الحكومية.
4. توجد علاقة عكسية بين التحديات والمعوقات التنظيمية والتقنية المرتبطة بالتحويل الرقمي وبين مستوى الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.
5. يسهم التحويل الرقمي الفعال في أنظمة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإداري والاتصال التنظيمي بما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة الحكومية.

الدراسات السابقة

تبحث دراسة (Shibeika، 2025) في تأثير التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية (HRM) على رضا الموظفين في القطاع الخاص السعودي، مما يعكس أهداف المبادرات الوطنية مثل رؤية 2030. مع تزايد اعتماد المؤسسات على ممارسات الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، يقيم هذا البحث فعالية أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز مشاركة الموظفين والتوازن بين العمل والحياة والرضا العام. تم تقديم استبيان إلكتروني منظم إلى 400 موظف في عشر شركات رائدة في القطاع الخاص تمثل صناعات متنوعة، بما في ذلك تجارة التجزئة والتصنيع والأدوية والإلكترونيات وخدمات الطعام. تم إجراء تحليلات كمية، بما في ذلك تقييم الموثوقية عبر ألفا كرونباخ، والتحقق من صحة البناء من خلال تحليل العوامل الاستكشافية (EFA)، واختبار الفرضيات باستخدام ارتباط بيرسون والانحدار

الخطي المتعدد. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين. يعزز اعتماد الأدوات الرقمية المشاركة ويبسط عمليات الموارد البشرية ويعزز بيئة عمل داعمة. ومع ذلك، تم تحديد تحديات مثل مقاومة التغيير والحاجة إلى برامج تدريبية شاملة. يُسهم هذا البحث بأدلة تجريبية في إثراء الأدبيات المتنامية حول إدارة الموارد البشرية الرقمية، ويُبرز الأهمية الاستراتيجية لدمج البنية التحتية التكنولوجية مع تنمية رأس المال البشري. تُقدم النتائج رؤى عملية لقادة الموارد البشرية وصانعي السياسات الذين يسعون إلى تنفيذ أو تحسين مبادرات الموارد البشرية الرقمية في سياقات تنظيمية ديناميكية.

هدفت دراسة (Karawya، 2024) إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، ودور أنماط القيادة في التأثير على هذا التأثير. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة. واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين في منظمات الأعمال السعودية. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات السعودية، بالإضافة إلى تأثير أنماط القيادة كمتغيرات وسيطة.

في ظل بيئة متقلبة ومعقدة، أصبحت المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً في استدامة أداء المؤسسات. تستكشف دراسة (Zhang، 2025) كيف يؤثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية من خلال تأثيره على المكونات الرئيسية للأنظمة التنظيمية، وتحديد القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة. باستخدام بيانات من شركات صينية مدرجة في البورصة خلال الفترة 2007-2023، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز المرونة التنظيمية بشكل كبير، مع نتائج قوية عبر اختبارات مختلفة. ويسلط التحليل الضوء على أن التحول الرقمي يعزز المرونة من خلال تحسين القدرة على الابتكار وتحسين المرونة داخل الأنظمة التنظيمية. تكشف اختبارات عدم التجانس أن هذه التأثيرات قوية بشكل خاص في الشركات الواقعة في المناطق الشرقية والوسطى، والعاملة في صناعات كثيفة رأس المال، وفي مراحل النمو أو النضج. تسلط هذه النتائج الضوء على الدور النظامي للتحول الرقمي في بناء مؤسسات قادرة على التكيف والمرونة، يمكنها التعامل بشكل أفضل مع عدم اليقين والتعقيد. تساهم هذه الدراسة في فهم التفاعل الديناميكي بين التقنيات الرقمية والأنظمة التنظيمية، وتقدم رؤى عملية للمؤسسات التي تهدف إلى الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق نمو مستدام وتنمية اقتصادية عالية الجودة.

هدفت دراسة (Houari، 2025) تحليل وفهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة وتحسين الإنتاجية من خلال استخدام نظم المعلومات. يعتمد هذا البحث على أساليب البحث الكمي مع التقنيات التحليلية باستخدام SPSS 25. تركز الدراسة على منظمة ذات توجه ربحي في غرب الجزائر، وتحديداً في مدينة تيارت، مع عينة عشوائية تتكون من 53 مشاركاً. يستخدم البحث اختبار T واختبار F وتقنيات ارتباط بيرسون. بناءً على النتائج المقدمة، من الواضح أن نظام المعلومات (X1) له تأثير كبير على الإنتاجية (Y). ومع ذلك، لا يؤثر انخراط العمل (X2) على الإنتاجية (Y)، كما أن متغير مشاركة الموظفين (X3) ليس له تأثير على الإنتاجية (Y). في الوقت نفسه، تشير النتائج المحسوبة إلى أن أنظمة المعلومات (X1) وانخراط العمل (X2) ومهارات الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة (Z) تؤثر بشكل جماعي على الإنتاجية (Y)، بينما تتأثر العوامل المتبقية بمتغيرات أخرى لم يتم فحصها في هذه الدراسة. وتساهم نتائج هذه الدراسة بشكل حقيقي في هذا الموضوع، كما أنها تشكل مورداً قيماً للباحثين الآخرين الذين سيواصلون استكشاف مجالات التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي وأدوارهما في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء في المستقبل.

أصبح التحول الرقمي ظاهرة حتمية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. تستكشف دراسة (Priyana، 2025) أهمية التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وتتناول التحديات التي قد تواجهها الشركة أثناء عملية التنفيذ. يتيح التحول الرقمي أتمتة مختلف الأنشطة الروتينية، مثل إدارة بيانات الموظفين والأجور والمزايا، مما يقلل بشكل كبير من عبء العمل اليدوي وخطر الخطأ البشري. إضافةً إلى ذلك، يتيح تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات عملية توظيف أكثر كفاءة، واتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة، مستندة إلى البيانات. ومع ذلك، لا تخلو عملية التحول هذه من عقبات مختلفة، بما في ذلك مقاومة التغيير بين الموظفين، ومشاكل دمج الأنظمة الرقمية الحالية، وتهديدات أمن البيانات. غالباً ما تنشأ مقاومة التغيير بسبب مخاوف من فقدان الوظيفة أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة. كما تظهر تحديات تقنية تتعلق بمزامنة مختلف الأنظمة التي تستخدمها الشركة، وضمان أمن بيانات الموظفين من التهديدات السيبرانية. في خضم كل هذا، يبقى الحفاظ على التوازن بين الكفاءة التكنولوجية واللمسة البشرية أمراً بالغ الأهمية. ومن خلال مواجهة هذه العقبات وحلها، يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف وتوجهاً نحو المستقبل.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تركز الدراسات السابقة جميعها على أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية للمنظمات، سواء من خلال تحسين رضا الموظفين أو زيادة فعالية العمليات الداخلية. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن التطبيقات الرقمية تتيح أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين. وتظهر جميعها أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتكنولوجيا، بل يمثل عنصرًا حيويًا لإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية ورفع مستوى المرونة والقدرة على الابتكار في بيئة العمل.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة في مجالات التركيز والمنهجيات المتبعة. فبعضها يركز على القطاع الخاص والرضا الوظيفي، بينما يركز آخر على الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة وتأثيرها على نجاح التحول الرقمي. كما أن هناك اختلافًا في طبيعة الأدوات الرقمية المدروسة، فبعض الدراسات ركزت على نظم المعلومات الداخلية وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، بينما تناولت أخرى أثر التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار. أما من حيث المنهجية، فقد تنوعت بين الدراسات الميدانية القائمة على الاستبيانات وتحليل البيانات الكمية، وبين الدراسات التحليلية المعتمدة على البيانات الثانوية والتقارير المؤسسية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من غنى الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية يمكن التعرف عليها:

1. قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر التحول الرقمي بأنظمة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، حيث تم التركيز في أغلب الدراسات على القطاع الخاص أو القطاعات الأخرى.
2. الحاجة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي والمرونة التنظيمية والثقافة المؤسسية بشكل متكامل، وليس بشكل منفصل كما في بعض الدراسات السابقة.
3. نقص الدراسات التي تعتمد منهجية كمية متكاملة مع أدوات تحليل متعددة لفحص العلاقة بين التحول الرقمي والفاعلية التنظيمية، مع التركيز على السياق المحلي السعودي.

4. محدودية الأبحاث التي تعالج تحديات تطبيق التحول الرقمي والقيود الثقافية والتنظيمية التي تواجه الموظفين والإدارات عند تبني الأنظمة الرقمية.

5. الحاجة إلى توفير رؤى عملية واستراتيجية قابلة للتطبيق لصانعي القرار وقادة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، إذ تُسهم في بناء الإطار المفاهيمي الذي يوجه البحث، ويُفسر العلاقات بين متغيراته، ويُحدد الأبعاد النظرية التي تنطلق منها الفرضيات وتساؤلات الدراسة. وفي ضوء موضوع هذه الدراسة المعنونة، تستند المنطلقات النظرية إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة، هي: التحول الرقمي، وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، والأداء التنظيمي.

- مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

يمثل التحول الرقمي من أبرز الظواهر الإدارية والتقنية المعاصرة التي أحدثت تحولاً جذرياً في بيئات العمل، إذ لم يعد يقتصر على مجرد أتمتة العمليات التقليدية، بل تجاوز ذلك ليشمل إعادة تصميم النماذج الإدارية وأساليب تقديم الخدمات وتطوير رأس المال البشري. فالتحول الرقمي يُعرّف بأنه عملية تبني واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الجودة والابتكار في تقديم الخدمات. ويتضمن هذا التحول استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتطبيقات الذكية في إدارة الأنشطة المؤسسية.

وفي السياق الحكومي، يُمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الإدارة الإلكترونية الفاعلة التي تعتمد على تقنيات متقدمة لرفع مستوى الأداء العام وتعزيز الشفافية والمساءلة. ويُعتبر التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي جزءاً من مشروع وطني استراتيجي ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير الأداء الحكومي وتحقيق التحول إلى حكومة ذكية. ومن ثم، فإن التحول الرقمي لا يُنظر إليه كهدف تقني بحت، بل كعملية تحول ثقافي وتنظيمي تتطلب إعادة صياغة السياسات والهياكل الإدارية وأساليب العمل بما يتوافق مع بيئة رقمية متكاملة (الغني، 2023).

- أنظمة الموارد البشرية الرقمية ودورها في التطوير المؤسسي

تعتبر أنظمة الموارد البشرية الرقمية أحد أهم مخرجات التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، حيث تُمكن الإدارات من إدارة رأس المال البشري بكفاءة أكبر من خلال تقنيات مؤتمتة ومرنة. وتشمل هذه الأنظمة تطبيقات متعددة مثل نظم إدارة بيانات الموظفين، وأنظمة تقييم الأداء الإلكترونية، ومنصات التدريب الإلكتروني، وأنظمة التوظيف عبر الإنترنت، ونظم إدارة الحضور والانصراف الرقمية. ويهدف تطبيق هذه الأنظمة إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين مختلف العمليات الإدارية، وضمان الشفافية والدقة في إدارة شؤون الموظفين.

ويساهم التحول الرقمي في الموارد البشرية في تحقيق عدد من المزايا التنظيمية، من أبرزها: تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الفورية، وتحسين تجربة الموظف عبر الخدمات الذاتية الإلكترونية، فضلاً عن تعزيز العدالة في تقييم الأداء والترقيات. ومن منظور استراتيجي، فإن أنظمة الموارد البشرية الرقمية تتيح للإدارة العليا الاستفادة من البيانات التحليلية في استشراف احتياجات القوى العاملة المستقبلية، وتطوير سياسات استباقية لإدارة الكفاءات، بما يُساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية (زايد، 2023).

- الأداء التنظيمي كمؤشر على فاعلية التحول الرقمي

يمثل الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة العامة، إذ يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس الأداء التنظيمي عادة من خلال مجموعة من الأبعاد مثل الإنتاجية، والجودة، والابتكار، ورضا الموظفين، ومستوى التنسيق الداخلي، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي سياق التحول الرقمي، يُمثل الأداء التنظيمي المخرج النهائي الذي يُظهر مدى نجاح أو إخفاق عملية التحول في تحقيق النتائج المرجوة.

إن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي علاقة تفاعلية ومعقدة، إذ يعتمد تأثير التحول الرقمي على الأداء على مدى نضج البنية التحتية التقنية، ووعي القيادات الإدارية، ومدى جاهزية العنصر البشري للتكيف مع بيئة العمل الرقمية. ومن هذا المنطلق، يُمكن القول إن تبني أنظمة موارد بشرية رقمية متقدمة ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة إدارة الوقت والموارد، وتحسين بيئة العمل، وتيسير عمليات المتابعة والتقييم، وتعزيز الابتكار الإداري (عبدالله، 2023).

- الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات

من خلال ما سبق، يمكن تحديد الإطار النظري الذي تنطلق منه هذه الدراسة، حيث يُمثل التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يؤثر على الأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع. وتفترض الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر مجموعة من الآليات الوسيطة، مثل تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتقوية التواصل الداخلي. كما تُشير النماذج النظرية في هذا المجال، مثل نموذج "القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Model)"، إلى أن قدرة المؤسسات على تبني التقنيات الرقمية وتكييفها مع بيئتها التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق والأداء المتميز (الشاف، 2024).

- المنطلقات النظرية في ضوء السياق السعودي

في ضوء التوجه الوطني نحو التحول الرقمي الشامل، تمثل التجربة السعودية نموذجاً مهماً لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع الحكومي. فقد أطلقت المملكة عددًا من المبادرات مثل برنامج "يسر" و"منصة قوى" و"موارد" التي تهدف إلى رقمنة العمليات الحكومية، بما في ذلك أنظمة الموارد البشرية. هذه الجهود تعكس انتقالاً فعلياً نحو الإدارة الرقمية القائمة على البيانات والتحليل والشفافية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تستند إلى هذه المنطلقات لتفسير كيف يسهم التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أكبر وفاعلية أعلى للأداء التنظيمي داخل الأجهزة الحكومية السعودية (الشهري، 2024).

المنهجية وطرق البحث

تمثل المنهجية العلمية أحد الركائز الأساسية التي تحدد مسار البحث وتضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، تم اعتماد المنهج الكمي كأساس للبحث، نظرًا لما يوفره هذا المنهج من قدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي، وتحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. يسمح المنهج الكمي للباحث بتحديد الاتجاهات والارتباطات بين متغير التحول الرقمي ومتغير الأداء التنظيمي، كما يمكن من اختبار الفرضيات العلمية بدقة، والوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تكمن أهمية المنهج الكمي في قدرته على تقديم صورة واضحة ومبنية على البيانات القابلة للقياس عن العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي. فالدراسة تسعى إلى تحديد مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية على كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز وجودة اتخاذ القرار، وهو ما يتطلب جمع بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة. علاوة على ذلك، يسمح المنهج الكمي بمقارنة المتغيرات المختلفة ومعرفة أيها الأكثر تأثيرًا، مما يساهم في تقديم توصيات عملية دقيقة تدعم صانعي القرار في القطاع الحكومي. هذا النهج يضمن أيضًا الحد من التحيز الشخصي، ويتيح تفسيرًا علميًا قائلًا على الأدلة بدلاً من الانطباعات أو الافتراضات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين يتعاملون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك موظفو الموارد البشرية، والإدارات التقنية، والإدارات العامة في الوزارات والهيئات الحكومية. وبما أن المجتمع الإحصائي كبير ويصعب حصره بالكامل، اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والخبرات العملية. تم مراعاة تنوع مستويات الخبرة والوظائف في اختيار العينة، بهدف الحصول على بيانات متوازنة تعكس الواقع الحقيقي للتجربة الرقمية في إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تتراوح العينة بين 250 و400 مشارك، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واستنتاج النتائج بدقة عالية.

- أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، نظرًا لقدرتها على جمع معلومات منظمة من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. صُممت الاستبانة لتغطي الأبعاد الرئيسية للدراسة، والتي تشمل مدى تطبيق التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية، ومستوى الأداء التنظيمي، والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الأنظمة. كما تم تصميم الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ما أتاح قياس آراء المشاركين بدقة وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. وتمت مراجعة الاستبانة من قبل خبراء أكاديميين وممارسين في مجال الإدارة لضمان صدق المحتوى ووضوح الأسئلة قبل توزيعها على العينة.

- تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم إدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، والذي شمل الإحصاءات الوصفية لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. كما تم اختبار الثبات الداخلي لأداة البحث باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"، للتأكد من اتساق الاستجابات. واعتمدت الدراسة على تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتحديد درجة العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، مع اختبار الفروق بين المتغيرات الديموغرافية لتفسير تأثيرها على النتائج. هذه الأساليب الإحصائية تتيح فحص الفرضيات الرئيسية والفرعية بدقة، وتقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

أدوات الدراسة

تمثل أدوات الدراسة جزءاً أساسياً من المنهجية البحثية، حيث تحدد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. في هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي"، تم اعتماد المنهج الكمي كأساس للبحث، ومن ثم جاءت الأداة الرئيسية لجمع البيانات متوافقة مع هذا المنهج، وهي الاستبانة (Questionnaire).

تم تصميم الاستبانة لتكون متسقة مع أهداف الدراسة ومُرتبطة مباشرة بالمتغيرين الرئيسيين: التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية بوصفه المتغير المستقل، والأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع. كما تم مراعاة تضمين أبعاد مختلفة لكل متغير لضمان شمولية البيانات، فتضمنت الاستبانة أسئلة حول مستوى استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الإجراءات الرقمية، وسرعة الإنجاز، وجودة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أسئلة حول رضا الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة، ودرجة الالتزام التنظيمي.

وقد صُممت الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح للمستجيبين بالتعبير عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل بند، من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، ما يوفر بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. قبل توزيع الاستبانة على المشاركين، تم عرضها على مجموعة من خبراء الإدارة والموارد البشرية

للتحقق من صدق المحتوى وضبط الصياغة اللغوية وضمان وضوح الأسئلة، كما تم إجراء اختبار تجريبي أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة لضمان ثبات الأداة وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

باستخدام هذه الأداة، أصبح بالإمكان جمع بيانات كمية دقيقة من موظفي القطاع الحكومي السعودي، ما يتيح تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، مثل الانحدار والتحليل الارتباطي، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم الفرضيات والتوصيات العملية للدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين يتعاملون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية بشكل مباشر أو غير مباشر. ويشمل ذلك موظفي إدارات الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والإدارات العامة في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية. ويأتي تحديد هذا النطاق البشري لضمان أن تكون البيانات المجمعة ذات صلة مباشرة بالمتغيرات المدروسة، خاصة فيما يتعلق بتجربة التحول الرقمي في بيئة العمل الحكومية ومستوى تأثيره على الأداء التنظيمي. ويجدر بالذكر أن الدراسة لا تشمل القطاع الخاص أو المستفيدين الخارجيين من خدمات الجهات الحكومية، حيث أن التركيز الأساسي ينصب على العاملين ضمن الأجهزة الحكومية نفسها.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على فترة زمنية محددة، وهي عام 2025، بهدف رصد الوضع الحالي للتحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي السعودي. ويُتيح هذا التحديد الزمني التركيز على البيانات المعاصرة المتعلقة بالتقنيات الرقمية المتاحة والسياسات الحكومية المعتمدة، كما يسمح بفهم مدى تأثير هذه التحولات الحديثة على الأداء التنظيمي للموظفين والإدارات. ويجب مراعاة أن النتائج قد تعكس الوضع الراهن فقط ولا تعمم بالضرورة على فترات سابقة أو مستقبلية قبل أو بعد هذه الفترة الزمنية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، دون التطرق إلى التجارب الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية في الدول الأخرى. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى التركيز على البيئة الإدارية والتنظيمية الفريدة للقطاع الحكومي السعودي، بما في ذلك السياسات الوطنية للتحويل الرقمي، والبنية التحتية التقنية، والثقافة التنظيمية الخاصة بالقطاع العام. كما يُتيح ذلك للباحث تحليل البيانات في سياق محدد ومعرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي ضمن الإطار القانوني والإداري والبيئي المحلي.

المراجع

- المراجع العربية

- الشافى, ع. ا. (2024). التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية Retrieved from https://jsj.journals.ekb.eg/article_370789.html
- الشهري, ث. ح. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_391426.html
- الغني, م. أ. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية) Retrieved from https://safq.journals.ekb.eg/article_333788.html
- زايد, ه. ص. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد) Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_297470.html
- عبدالله, م. (2023). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية Retrieved from https://ejsbs.journals.ekb.eg/article_337999.html

- المراجع الأجنبية

- AlMarzouq, M. (2025). Digital Transformation in the IS field: GREAT Research Opportunities in Saudi Arabia and the Gulf Cooperation Council Countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392872871_Digital_Transformation_in_the_IS_field_GREAT_Research_Opportunities_in_Saudi_Arabia_and_the_Gulf_Cooperation_Council_Countries
- Alojail, M. (2024). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- Bocean, C. G. (2023). EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02415-1>
- Chirumalla, K. (2025). Critical factors affecting digital transformation in manufacturing companies. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-024-01056-3>
- Houari, K. (2025). The impact of management information systems, technological proficiency, and employee performance on organizational productivity. Retrieved from <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/5071>
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383555325_Impact_of_Digital_Transfor

mation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles

- Makhareta, A. (2024). Digital Transformation and its role in supporting Strategic Human Resources Management (An Applied Study on Egyptian Commercial Banks). Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_284244.html
- Nantel, L. (2018). Les transformations du travail à l'ère du numérique et de l'« économie collaborative » : pistes d'analyse et de réflexion. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331039782_Les_transformations_du_travail_a_l'ere_du_numerique_et_de_l'_economie_collaborative_pistes_d'analyse_et_de_reflexion
- Priyana, I. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Retrieved from <https://sociohum.net/index.php/INJOLE/article/view/19>
- Shibeika, A. M. (2025). THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SAUDI PRIVATE SECTOR. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396289165_THE_IMPACT_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION_IN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_ON_EMPLOYEE_SATISFACTION_IN_SAUDI_PRIVATE_SECTOR
- Vărzaru, A. B. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383962325_Digital_Transformation_and_Innovation_The_Influence_of_Digital_Technologies_on_Turnover_from_Innovation_Activities_and_Types_of_Innovation
- Zhang, J. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/75>

Midocean University

College of Management

Master's in Human Resources



**The Impact of Digital Transformation in Human Resources Systems on Improving
Organizational Performance in the Saudi Public Sector**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2025