

تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية على شركات القطاع
الخاص بمدينة جدة

اسم الطالب
سليمان عبد العزيز الراجحي

الرقم الجامعي
232001714

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3	أهمية الدراسة	7
1.3.1	على المستوى النظري:	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً فرض نفسه باعتباره أحد أهم المحركات الرئيسية لإعادة تشكيل بيئات الأعمال وأساليب الإدارة الحديثة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع. ولم يعد التحول الرقمي مجرد عملية تقتصر على استخدام التكنولوجيا أو أتمتة بعض الإجراءات التقليدية، بل أصبح تحولاً استراتيجياً شاملاً يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وإعادة هيكلة النظم التنظيمية، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات. وفي هذا السياق، أدركت المؤسسات أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يمثل استثماراً طويل الأجل في استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات كبيرة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والأنظمة الذكية التي أصبحت تؤثر بصورة مباشرة في مختلف الوظائف الإدارية.

وتشكل إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تأثرت بالتحول الرقمي، نظراً لارتباطها المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة. فقد انتقلت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي الذي كان يقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والرواتب والإجازات وشؤون العاملين، إلى دور استراتيجي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في استقطاب الكفاءات، وإدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، والتدريب الإلكتروني، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة. وقد أسهم هذا التحول في رفع جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين دقة البيانات، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار المبني على البيانات، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على الأداء التنظيمي والإنتاجية داخل المؤسسات.

ويُنظر إلى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين، إذ تتيح الأنظمة الرقمية بيئة عمل أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، كما تساعد في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الإدارية الروتينية، مما يمنح العاملين فرصة أكبر للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة والإبداع والابتكار. كذلك تساهم التطبيقات الرقمية في تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات والعاملين، وتحسين عمليات تبادل المعرفة، ودعم التعلم المستمر، وتوفير منصات تدريبية

إلكترونية تتناسب مع احتياجات الموظفين، إضافة إلى تمكين المديرين من متابعة الأداء بصورة لحظية من خلال مؤشرات قياس دقيقة تساعد في اكتشاف نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور بشكل سريع، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية داخل المنظمة.

وتزداد أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص، نظرًا لما تواجهه هذه الشركات من تحديات تنافسية متزايدة على المستويين المحلي والعالمي، حيث تسعى باستمرار إلى تحسين إنتاجيتها، وخفض تكاليفها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. وفي هذا الإطار، أصبحت الأنظمة الرقمية الحديثة أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية لتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات العاملين، من خلال تبني حلول تقنية تسهم في تحسين جودة بيئة العمل، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحقيق العدالة والشفافية في تقييم الأداء، وتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي وسوق العمل الحديث.

وتحتل مدينة جدة بمكانة اقتصادية متميزة داخل المملكة العربية السعودية، إذ تُعد من أكبر المراكز الاقتصادية والتجارية والاستثمارية، وتضم عددًا كبيرًا من شركات القطاع الخاص العاملة في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية واللوجستية، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين. كما أن هذه الشركات تشهد توسعًا ملحوظًا في تبني المبادرات الرقمية انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي باعتباره أحد المحاور الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي والخاص، ورفع مستوى التنافسية العالمية للمؤسسات السعودية.

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في كونها تسهم في تفسير الكيفية التي تؤثر بها التقنيات الرقمية في أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، من خلال تحسين إجراءات العمل، وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى المشاركة الوظيفية، وزيادة فرص التعلم والتطوير المستمر. كما تساعد نتائج هذه الدراسات في تقديم رؤى علمية وعملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في تصميم استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويعزز الإنتاجية التنظيمية.

إن العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين لا تُعد علاقة مباشرة فقط، بل تتداخل فيها العديد من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية، ومستوى البنية التحتية التقنية، واستعداد العاملين للتغيير، ومستوى المهارات الرقمية لديهم، ومدى الدعم الإداري المقدم لعمليات التحول الرقمي. ولذلك فإن فهم هذه العلاقة بصورة علمية يساهم في تحديد المتطلبات الأساسية لنجاح برامج التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويقلل من احتمالات مقاومة التغيير، ويعزز فرص تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين، من خلال التطبيق على شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، بهدف إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بهذا المجال، وتوفير إطار علمي يساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين في البيئة السعودية، بالإضافة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في دعم جهود المؤسسات نحو بناء إدارات موارد بشرية رقمية أكثر كفاءة وفاعلية، قادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز من قدرة شركات القطاع الخاص على المنافسة والنمو والاستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية في أن معظم الأدبيات تناولت التحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية أو إنتاجية العاملين بصورة منفصلة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين محدودة، خاصة في البيئات العربية والخليجية. كما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الجوانب التقنية للتحول الرقمي دون التعمق في تأثيره على السلوك الوظيفي للعاملين أو إنتاجيتهم، في حين ركزت دراسات أخرى على إنتاجية العاملين باعتبارها ناتجاً لعوامل تنظيمية تقليدية، دون دمج المتغيرات الرقمية الحديثة ضمن النماذج التفسيرية. إضافة إلى ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى بناء إطار نظري يوضح آليات تأثير التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيفية انعكاس ذلك على إنتاجية العاملين، بما يساهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بهذا المجال في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، يلاحظ وجود محدودية في الدراسات الميدانية التي تناولت شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، بالرغم من كونها من أكثر البيئات الاقتصادية نشاطاً وتنوعاً داخل المملكة العربية السعودية. كما تختلف الشركات في درجة تبنيها للتقنيات الرقمية، ومستوى نضجها الرقمي، وأساليب إدارتها للموارد البشرية، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسات السابقة غير كافية لتفسير الواقع الحالي لهذه الشركات. كذلك لا تزال هناك حاجة إلى توفير أدلة ميدانية توضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين إنتاجية العاملين، وتحديد أبرز الممارسات الرقمية الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة والإنتاجية، والكشف عن التحديات التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، بما يساعد متخذي القرار على تطوير السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة رأس المال البشري.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، والمتمثل في العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين. إذ تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح الأبعاد النظرية للتحول الرقمي داخل إدارة الموارد البشرية، وتحليل الكيفية التي تؤثر بها التطبيقات الرقمية في تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات. كما تقدم إطاراً علمياً يربط بين مفاهيم التحول الرقمي والإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية والإنتاجية التنظيمية، بما يساهم في سد جانب من النقص الموجود في الدراسات العربية المتعلقة بهذا الموضوع، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات جديدة أو تطبيقات مختلفة في بيئات تنظيمية متنوعة، الأمر الذي يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية وإدارة رأس المال البشري.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار في التعرف على مستوى تأثير التحول الرقمي في كفاءة العاملين، وتحديد الممارسات الرقمية الأكثر فاعلية في مجالات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتواصل المؤسسي، وتحليل بيانات الموارد البشرية. كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم وضع خطط تطوير رقمية أكثر كفاءة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يرفع من القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين الإنتاجية والاستدامة المؤسسية.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). *إدارة الموارد البشرية الإلكترونية*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البكري، ثامر ياسر. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر* (ط2). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
3. جرادات، ناصر أحمد. (2022). *التحول الرقمي والإدارة الحديثة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. السلي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
5. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2021). *الإدارة الرقمية والتحول الإلكتروني في المؤسسات*. القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). 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. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.
4. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

5. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
6. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.
7. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 344–351.
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*. Springer.