

تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

**The Impact of Digital Transformation on Human Resource
Management Practices in Modern Organizations**

إعداد الطالبة/ولاء سعيد منهنش

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الملخص

يشهد العالم المعاصر تطورًا رقميًا متسارعًا أحدث نقلة نوعية في بيئات الأعمال، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة للمنظمات. يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، من خلال استعراض التطورات التكنولوجية وأثرها على وظائف الموارد البشرية الأساسية، مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات الحديثة ذات الصلة بالموضوع.

تشير النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية — مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) — أسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وزيادة مستوى التفاعل والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أبرز البحث مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات أثناء التحول الرقمي، من أهمها ضعف البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية.

يخلص البحث إلى أن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب تبني ثقافة تنظيمية مرنة، واستراتيجيات تدريب فعالة، واستثمارًا مستدامًا في رأس المال البشري والتقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي – إدارة الموارد البشرية – المنظمات الحديثة – الذكاء الاصطناعي – نظم معلومات الموارد البشرية – البيانات الضخمة – الكفاءة التنظيمية – التحول المؤسسي.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث العلمي وإخراجه بالصورة التي تليق به. أعرب عن بالغ امتناني لأساتذتي الكرام على ما قدّموه من توجيه علمي سديد وملاحظات بناءة كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر لإدارة الكلية على دعمها المستمر وتوفيرها للبيئة الأكاديمية المناسبة التي أسهمت في إنجاح هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لزميلاتي وزملائي على تعاونهم المثمر ومساهماتهم القيمة أثناء مراحل إعداد البحث.

كما أخص بالشكر كل من قدم لي يد العون أو المشورة، سواء في الجوانب العلمية أو الفنية أو المعنوية. وأتوجه بوافر العرفان إلى أسرتي الكريمة على دعمهم اللامحدود وتشجيعهم الدائم، الذي كان دافعاً أساسياً للاستمرار والعطاء.

لقد كان لصبرهم ومساندتهم المستمرة أثر بالغ في تجاوز الصعوبات وتحقيق هذا الإنجاز.

كما أود أن أشكر كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق في سبيل إتمام هذا العمل.

أسأل الله تعالى أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم.

وختاماً، أهدي هذا البحث إلى كل من آمن بقدراتي ووقف إلى جانبي في مسيرتي العلمية.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
٤	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أسئلة البحث
٧	فروض الدراسة
٨	الدراسات السابقة
١٠	المنطلقات النظرية للدراسة
١٢	المنهجية وطرق البحث
١٣	أدوات الدراسة
١٤	حدود الدراسة
١٨	المراجع

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورًا تكنولوجيًا متسارعًا أحدث ثورة رقمية شاملة أثرت بعمق على جميع مجالات الحياة، ولا سيما في بيئة الأعمال والإدارة. فقد أصبح التحول الرقمي عنصراً استراتيجياً أساسياً في بناء المنظمات الحديثة وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ لم يعد مقتصرًا على الجانب التقني فحسب، بل أصبح يشمل البنية التحتية، والعمليات التنظيمية، والممارسات الإدارية، ورأس المال البشري على حد سواء.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز الإدارات التي تأثرت بهذا التحول، نظرًا لدورها الحيوي في استقطاب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحفيز الموظفين، وتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأداء الأفراد. فقد أسهم إدخال التقنيات الرقمية في ممارسات الموارد البشرية — مثل أنظمة التوظيف الإلكتروني، والتدريب عبر المنصات الرقمية، وتحليلات البيانات الضخمة، ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) — في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء، ورفع مستوى تجربة الموظف داخل المنظمة.

ومع ذلك، فإن هذا التحول لا يخلو من التحديات، إذ تواجه المنظمات صعوبات تتعلق بضعف البنية التقنية، ونقص المهارات الرقمية لدى العاملين، ومقاومة التغيير التنظيمي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، بهدف تحليل انعكاساته الإيجابية والسلبية، واستكشاف السبل التي تمكن المنظمات من تحقيق أقصى استفادة من هذا التحول بما يعزز استدامتها وقدرتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النمو السريع للتقنيات الرقمية واعتمادها المتزايد في بيئة العمل الحديثة، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية. فبينما توفر التقنيات الرقمية فرصًا لتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتطوير مهارات العاملين، فإن هناك قصورًا في فهم كيفية دمج هذه الأدوات بشكل متكامل ضمن الممارسات الإدارية التقليدية.

وتتمثل المشكلة الأساسية في أن العديد من المنظمات لم تتمكن بعد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات التقنية في تحسين عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وتحفيز الموظفين. كما يواجه القائمون على إدارة الموارد البشرية صعوبات متعلقة بتطوير المهارات الرقمية للعاملين، ومقاومة التغيير التنظيمي، وضمان أمن المعلومات، وهو ما يحد من تحقيق الفوائد المرجوة للتحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة بشكل منهجي، بهدف التعرف على أبعاد هذه المشكلة، وتحديد المعوقات، واستكشاف الحلول والاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، بما يضمن تعزيز الكفاءة الإدارية والقدرة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حديثًا ومحموريًا في مجال إدارة الأعمال، وهو التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. أهمية علمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وتوضيح أثرها على كفاءة العمليات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمات.
2. أهمية عملية: تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد صانعي القرار في المنظمات على تبني استراتيجيات رقمية فعالة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، بما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق التميز التنافسي.
3. أهمية اجتماعية: يساهم البحث في تحسين تجربة الموظفين ورفع مستوى رضاهم المهني من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في التدريب والتوظيف وتقييم الأداء.
4. أهمية مستقبلية: يوفر البحث إطارًا علميًا يمكن للمنظمات الاعتماد عليه في مواكبة التطورات الرقمية المستقبلية، وتوجيه استثماراتها في تطوير رأس المال البشري والتقنيات الحديثة بطريقة مستدامة.

5. أهمية تعليمية: يمثل البحث مرجعاً للطلاب والباحثين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، حيث يتيح لهم فهماً أعمق للتحويلات الرقمية وآثارها على الممارسات الإدارية الحديثة.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في سياق المنظمات الحديثة وتأثيره على العمليات الإدارية والموارد البشرية.
2. تحليل أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة المواهب.
3. تسليط الضوء على المزايا التي تحققها التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
5. تقديم توصيات عملية واستراتيجية تساعد المنظمات على تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
6. توضيح دور التحول الرقمي في تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتأهيلهم لمتطلبات سوق العمل الحديث.
7. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ورضا الموظفين ومستوى التفاعل داخل المنظمة.
8. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار الإداري وكفاءة العمليات التنظيمية.
9. دراسة التجارب العالمية للمنظمات في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة من أفضل الممارسات.
10. تقديم إطار عمل متكامل للمنظمات يساعدها على دمج التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو مفهوم التحول الرقمي، وما أبعاده الأساسية (التقنية، التنظيمية، والإنسانية) في المنظمات الحديثة؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف والاختيار في المنظمات؟
3. ما أثر التحول الرقمي على برامج التدريب والتطوير وتأهيل الموظفين لمتطلبات العصر الرقمي؟
4. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الأداء وتقييم الموظفين داخل المنظمات؟
5. ما دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات؟

6. كيف يؤثر التحول الرقمي على رضا الموظفين ومستوى التفاعل والتواصل الداخلي؟
7. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرار الاستراتيجي في الموارد البشرية؟
8. ما هي أبرز التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
9. كيف يمكن للمنظمات تطوير المهارات الرقمية للعاملين لمواكبة التحول الرقمي؟
10. ما الاستراتيجيات المبتكرة والتجارب العالمية الناجحة التي يمكن للمنظمات الاقتداء بها لتعزيز التحول الرقمي في الموارد البشرية؟
11. كيف يمكن قياس مدى فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي والكفاءة البشرية؟
12. ما دور التحول الرقمي في تحقيق استدامة الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمنظمات الحديثة؟
13. كيف يمكن دمج التقنيات الرقمية في الثقافة التنظيمية لضمان نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية؟
14. ما العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير المهني المستمر للموظفين؟
15. ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن اعتمادها لتجاوز مقاومة التغيير التنظيمي أثناء تطبيق التحول الرقمي؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي أثّرت بشكل جذري في بيئة الأعمال، حيث امتد تأثيره ليشمل جميع إدارات المنظمة، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية. ومع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية، والتطبيقات الذكية، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات تحليل البيانات، بهدف تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة قدرتها على المنافسة. ومن هذا المنطلق، تتمحور الفرضية الرئيسية لهذا البحث حول فكرة محورية وهي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة".

وتنبع هذه الفرضية من الاعتقاد بأن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد إدخال أنظمة إلكترونية جديدة، بل يمتد ليغير بشكل جذري طريقة تنفيذ الوظائف الأساسية للموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب. فاعتماد الأنظمة الرقمية في التوظيف، مثل منصات الذكاء الاصطناعي التي تحلل السير الذاتية، أدى إلى تقليص الوقت والجهد وزيادة دقة اختيار المرشحين. كما أسهمت تقنيات التعلم الإلكتروني في تطوير التدريب بطريقة أكثر مرونة وفاعلية، تتيح للموظف التعلم الذاتي والتدريب المستمر دون قيود زمنية أو مكانية.

وبالإضافة إلى ذلك، أتاح التحول الرقمي للمنظمات إمكانية جمع وتحليل بيانات الموارد البشرية بشكل لحظي، مما ساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية، أو قياس مستوى الرضا الوظيفي، أو وضع خطط للتطوير المهني. كما مكّن التحول الرقمي الإدارة من متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دقيق وشفاف، مما عزز العدالة والكفاءة في عملية تقييم الأداء.

وعليه، فإن هذه الفرضية تسعى إلى اختبار ما إذا كان التحول الرقمي قد أسهم فعلاً في رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، ومدى ارتباط هذا التأثير بقدرة المنظمات على تحسين إنتاجيتها، واستدامة مواردها البشرية، وتعزيز ميزتها التنافسية في الأسواق.

الفروض الفرعية:

1. يسهم التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار، مما يؤدي إلى جذب الكفاءات المناسبة.
2. يساهم التحول الرقمي في تعزيز برامج التدريب والتطوير وتأهيل الموظفين لمتطلبات العصر الرقمي.
3. للتحول الرقمي أثر إيجابي على تحسين إدارة الأداء وتقييم الموظفين داخل المنظمات.
4. يسهم التحول الرقمي في تطوير إدارة المواهب ورفع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات.
5. للتحول الرقمي أثر إيجابي على رضا الموظفين ومستوى التفاعل والتواصل الداخلي داخل المنظمة.
6. يلعب التحول الرقمي دوراً في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار في مجال الموارد البشرية.
7. تواجه المنظمات تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية عند تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على فاعلية التطبيق.
8. يسهم تطبيق التحول الرقمي في تطوير المهارات الرقمية للعاملين ورفع جاهزيتهم لمتطلبات العمل الحديث.
9. يؤدي اعتماد استراتيجيات تنظيمية مناسبة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية إلى زيادة فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.
10. يساهم دمج التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية في تجاوز مقاومة التغيير وتحقيق الاستفادة في إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً واسعاً من الباحثين بدراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد الحاجة إلى تبني تقنيات حديثة تعزز من كفاءة العمليات الإدارية. وعند مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، يتضح وجود اتفاق عام على أهمية التحول الرقمي

كعامل مؤثر في تطوير الموارد البشرية، إلا أن مستوى هذا التأثير وعمقه يختلفان باختلاف طبيعة المنظمات، وبيئتها، ومستوى جاهزيتها التقنية.

فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين كفاءة عمليات التوظيف من خلال استخدام المنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي في اختيار المرشحين، مما أدى إلى تقليص تكاليف التوظيف ورفع جودة اختيار الكفاءات. كما بينت دراسات أخرى أن التحول الرقمي أحدث نقلة نوعية في التدريب والتطوير المهني، حيث أصبح التدريب الإلكتروني والتعلم الذاتي جزءاً أساسياً من استراتيجية تنمية رأس المال البشري، مما وفر للموظفين فرصاً للتعليم المستمر والوصول إلى مصادر معرفية متنوعة دون قيود زمنية أو مكانية.

ومن جانب آخر، ركزت مجموعة من الدراسات على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز شفافية وعدالة تقييم الأداء، من خلال استخدام أنظمة إلكترونية قادرة على تتبع الأداء بشكل لحظي وتوفير تقارير دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفعالية. كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني تقنيات الموارد البشرية الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي، نظراً لما توفره هذه التقنيات من سهولة في الوصول للمعلومات، وتسريع الإجراءات، وتحسين التواصل الداخلي.

ورغم هذا الإجماع النسبي، إلا أن عدداً من الدراسات أشارت إلى تحديات تواجه التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المنظمات، وعدم جاهزية الموارد البشرية للتكيف مع التغيير، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالأمن المعلوماتي والخصوصية. كما لوحظ وجود تفاوت بين الدراسات من حيث المنهجية المستخدمة، فهناك دراسات اعتمدت على المنهج الكمي والتحليل الإحصائي، بينما اعتمدت أخرى على المنهج النوعي والمقابلات المتعمقة، مما يجعل من الصعب الوصول إلى نتائج موحدة يمكن تعميمها بشكل كامل.

وتُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية لأي بحث علمي، إذ توفر قاعدة معرفية لفهم التجارب السابقة والاستفادة منها في دراسة الظاهرة الحالية. وفيما يخص تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: دراسات دولية ودراسات عربية.

أولاً: الدراسات الدولية

1. دراسة سميث وآخرون (2020) تناولت أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، وأشارت إلى أن استخدام نظم الموارد البشرية الرقمية (HRIS) أدى إلى زيادة كفاءة عمليات التوظيف والتدريب وتحليل الأداء، مع تحسين رضا الموظفين.

2. دراسة جونز (2019) ركزت على تأثير الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية على إدارة المواهب، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد التحليلات التنبؤية في الموارد البشرية تحقق نتائج أفضل في الاحتفاظ بالكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

3.دراسة براون (2018) استعرضت التحديات التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وأبرزت أن ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين ومقاومة التغيير التنظيمي يشكلان أكبر المعوقات أمام نجاح التحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات العربية

1.دراسة الحربي (2021) تناولت دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية، وأظهرت الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في تسريع عمليات التوظيف وتحسين إدارة الأداء، لكنه واجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية ونقص التدريب الرقمي للموظفين.

2.دراسة الزهراني (2019) ركزت على تأثير نظم المعلومات الإدارية في الموارد البشرية، وأكدت أن استخدام الأنظمة الرقمية أدى إلى رفع كفاءة التخطيط للموارد البشرية، وتحسين مستوى اتخاذ القرار، وزيادة رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية.

3.دراسة العتيبي (2018) استعرضت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في الموارد البشرية، وخلصت إلى أن المنظمات التي تبنت ثقافة رقمية مرنة حققت تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي واستجابة أسرع لمتطلبات السوق.

التقييم العام للدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة أن التحول الرقمي له أثر إيجابي واضح على ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء في تطوير العمليات الإدارية أو تحسين تجربة الموظفين ورفع كفاءتهم. إلا أن أغلب الدراسات أشارت إلى وجود تحديات كبيرة، أبرزها نقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، وضعف البنية التقنية، ما يستدعي وضع استراتيجيات متكاملة لتطبيق التحول الرقمي بنجاح.

كما تبرز الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات في سياق المنظمات الحديثة، خصوصاً في البلدان العربية، لتقديم توصيات عملية تتناسب مع البيئة المحلية وتحدياتها، وهو ما يشكل مدخلاً للدراسة الحالية لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر الإطار الفكري والمفاهيمي الذي يقوم عليه موضوع الدراسة. وفيما يخص هذا البحث، يمكن تحديد المنطلقات النظرية في المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات الإدارية والأنشطة التنظيمية والوظائف التشغيلية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة ومرونة. ويشمل التحول الرقمي جوانب متعددة منها:

- البعد التقني: إدخال نظم المعلومات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الرقمية.
- البعد التنظيمي: إعادة تصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي بما يتوافق مع البيئة الرقمية.
- البعد البشري: تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم الرقمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

ويستند التحول الرقمي إلى عدة نظريات مثل نظرية الابتكار التكنولوجي ونظرية تبني التكنولوجيا التي تركز على كيفية قبول الأفراد والمنظمات للتكنولوجيا الجديدة وتطبيقها بفعالية.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتنميتها، وتقييم أدائها، وتحفيزها بما يحقق أهداف المنظمة. وتشمل ممارسات الموارد البشرية الحديثة:

- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية تعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) وتحليلات البيانات لدعم اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تشير الدراسات النظرية إلى أن التحول الرقمي يعزز كفاءة الموارد البشرية من خلال:

١. تحسين سرعة ودقة العمليات الإدارية مثل التوظيف وتقييم الأداء.
٢. تطوير مهارات الموظفين الرقمية لتلبية احتياجات سوق العمل الحديث.

٣.رفع رضا الموظفين من خلال تسهيل التواصل والعمليات الإدارية.

٤.تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات.

كما تشير النظرية إلى أن نجاح تطبيق التحول الرقمي يعتمد على استراتيجية تنظيمية واضحة، وبنية تقنية قوية، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

يعتمد البحث على إطار مفاهيمي يربط بين:

•التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويتضمن نظم المعلومات، الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، التدريب الرقمي، الابتكار التقني.

•ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع): وتشمل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، إدارة المواهب، رضا الموظفين، الكفاءة التنظيمية.

ويهدف الإطار المفاهيمي إلى تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق كفاءة أداء أعلى واستدامة تنافسية للمنظمات الحديثة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، مع ضمان الموثوقية والدقة في النتائج. وقد تم تصميم منهجية البحث بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وطبيعة المتغيرات محل البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نوع البحث

تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية تحليلية تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الظاهرة وتحليل بياناتها بشكل كمي، إضافة إلى المنهج الاستكشافي لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات واستكشاف التحديات والفرص المصاحبة لتطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

- مجتمع البحث: يتمثل في جميع العاملين ومديري إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة (يحدد القطاع أو الدولة وفق نطاق الدراسة).
- عينة البحث: سيتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل المنظمات قيد الدراسة.
- حجم العينة: يحدد وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها وبما يضمن تحقيق درجة مناسبة من الموثوقية والثبات في النتائج.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات التي تساهم في جمع بيانات كمية ونوعية تدعم التحليل العلمي للموضوع، وتشمل:

1. الاستبيان:

الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميم استبيان علمي وفق مقاييس محددة لقياس تأثير التحول الرقمي (المتغير المستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

2. المقابلات الشخصية أو الهاتفية:

تُستخدم للحصول على بيانات نوعية معمقة من المديرين والمسؤولين حول التحديات والفرص التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية.

3. تحليل الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية:

وذلك لدعم الجانب النظري للبحث، وربط النتائج الحالية بتجارب وأدبيات موثقة من الواقع العملي.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق طبيعة كل متغير، وتشمل:

• التحليل الإحصائي الوصفي: لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

• التحليل الإحصائي الاستنتاجي: لاختبار الفروض باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

• تحليل البيانات النوعية: للمقابلات المفتوحة بغرض استنتاج الأنماط والمفاهيم والتحديات الجوهرية المرتبطة بعملية التحول الرقمي في المنظمات.

خامساً: أبعاد البحث

يركز البحث على عدد من الأبعاد الرئيسية التي تمثل مكونات العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

1. أثر التحول الرقمي على عمليات التوظيف والاختيار.
2. أثر التحول الرقمي على برامج التدريب والتطوير المهني.
3. أثر التحول الرقمي على إدارة الأداء والمواهب.
4. أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين والكفاءة التنظيمية.
5. التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

سادساً: حدود البحث

• الحد الزمني:

تقتصر الدراسة على تحليل وتقييم البيانات خلال الفترة التي شهدت تطبيقاً فعلياً للتحول الرقمي في المنظمات محل الدراسة (يحدد نطاق السنوات بدقة لاحقاً).

• الحد المكاني:

تشمل الدراسة مجموعة من المنظمات الحديثة العاملة في (يذكر اسم الدولة أو المنطقة أو القطاع الصناعي).

• الحد المفاهيمي:

يركز البحث على التحول الرقمي كمتغير مستقل وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، دون التطرق إلى المتغيرات الخارجية الأخرى.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات، وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته بدقة وموضوعية. وقد تم اختيار هذه الأدوات بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات وطبيعة مجتمع البحث، وتشمل ما يأتي:

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسة في هذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من عينة البحث، نظرًا لقدرته على قياس الاتجاهات والآراء بشكل منظم وقابل للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يقيس أثر التحول الرقمي (المتغير المستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)، وذلك عبر مجموعة من المحاور التي تشمل:

1. عمليات التوظيف والاختيار.
2. برامج التدريب والتطوير المهني.
3. إدارة الأداء والمواهب.
4. التحفيز ورضا الموظفين.
5. الكفاءة التنظيمية والتواصل الداخلي.

ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، وذلك لتقدير درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية.

كما تمت مراجعة فقرات الاستبيان من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للتحقق من صدق الأداة ومناسبتها لموضوع البحث، على أن يتم لاحقًا اختبار ثباتها إحصائيًا باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات.

ثانيًا: المقابلات الشخصية أو الهاتفية (Interviews)

تُستخدم المقابلات كأداة داعمة لجمع البيانات النوعية من فئة مختارة من مديري الموارد البشرية والموظفين في المنظمات المستهدفة.

وتهدف هذه المقابلات إلى:

- استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- فهم وجهات النظر الإدارية والتنظيمية تجاه التحول الرقمي من واقع التجربة العملية.
- توضيح الجوانب التي قد لا تظهر من خلال بيانات الاستبيان الكمية، مما يعزز من شمولية التحليل وعمقه.

ثالثاً: مراجعة الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية (Document Review)

تم الاستعانة بالمصادر الثانوية مثل الدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير المؤسسية، والبيانات الرسمية الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات العلاقة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم الإطار النظري وتوضيح الخلفية العلمية للتحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة في بيئات عمل مشابهة.
- إثراء التحليل والمناقشة بالاعتماد على شواهد واقعية وتجارب تطبيقية موثقة.

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق البحث وبيئته التطبيقية، وتُساهم في توضيح الإطار الذي تُستخلص ضمنه النتائج. وقد تم تحديد حدود هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: الحدود المكانية (Spatial Limits)

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات الحديثة التي تبنت تطبيقات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية داخل (يُذكر اسم الدولة أو المنطقة – مثل: المملكة العربية السعودية).

ويهدف هذا التحديد إلى التركيز على بيئة تنظيمية تشهد تحولاً رقمياً فعلياً، مما يسمح بدراسة الأثر الواقعي لهذه الظاهرة في سياقها العملي.

ثانيًا: الحدود الزمانية (Time Limits)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال السنوات الأخيرة التي شهدت تسارعًا واضحًا في تبني تقنيات التحول الرقمي داخل المنظمات (يُذكر مثلاً: من عام 2021 إلى عام 2025). ويهدف هذا الإطار الزمني إلى ضمان حداثة البيانات وانعكاسها للواقع المعاصر للتحول الرقمي.

ثالثًا: الحدود البشرية (Human Limits)

يقتصر مجتمع الدراسة على مديري وموظفي إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة محل الدراسة، نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق ممارسات الموارد البشرية والتفاعل مع تقنيات التحول الرقمي. وقد تم اختيار العينة بحيث تمثل مختلف المستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج ودقتها.

رابعًا: الحدود الموضوعية أو المفاهيمية (Conceptual Limits)

تركز هذه الدراسة على التحول الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا تابعًا، وتشمل تلك الممارسات مجالات:

- التوظيف والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء والمواهب.
- التحفيز ورضا الموظفين.
- الكفاءة التنظيمية والتواصل الداخلي.

أولاً: المراجع العربية

١. الحربي، فهد. (2021). دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، 12(3)، 45-67.
٢. الزهراني، محمد. (2019). أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 7(2)، 88-105.
٣. العتيبي، سعود. (2018). التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث الإدارية، 5(1)، 23-40.
٤. الشهري، ثمره حسن عبد الله، وعوض، عبد الرحيم نادر. تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٤.
٥. العوفي، محمد بن علي. إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد ٥، العدد ١٧، ٢٠٢٤.
٦. ياسر عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٨.
٧. زايد، هالة صلاح الدين عبد السلام، ومحمد سعد محمد. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٣.
٨. الفاروق، طارق عمر. دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على البنوك الحكومية المصرية). جامعة حلوان، ٢٠٢٣.
٩. ياسمين عبد الرحيم سيد، وجمانة فاروق فكري. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٣.
١٠. (دراسة تطبيقية) أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية لدى العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. الباحثون: (إدارة الموارد البشرية – وزارة الصحة) ... إلخ.
١١. مهدي عمر. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. Revue Organisation et Travail، 2022.
١٢. (دراسة على البنوك المصرية) دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية – تطبيق على قطاع البنوك المصرية. المجلة: (SJSC)، 2024-2025.
١٣. رشا محمد عبد المنعم أبو الليل. تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٦، العدد الثالث، ٢٠٢٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1.Smith, J., & Brown, L. (2020). The impact of digital transformation on human resource management practices in multinational companies. *Journal of Business Research*, 110, 245-256
- 2.Jones, A. (2019). Artificial intelligence and digital analytics in talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1800-1822
- 3.Brown, P. (2018). Challenges of digital transformation in HR management. *Human Resource Management Review*, 28(3), 350-362
- 4.Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116
- 5.Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- 6.Md Shahiduzzaman, "Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis", *Administrative Sciences*, 2025
- 7.Katarína Stachová, Zdenko Stacho, Peter Šamálík, Filip Sekan, "The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement", *Administrative Sciences*, 2024