

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة

إعداد الطالب/

بنذر عمر الأحمد

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة

في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة الهائلة، ظهرت العديد من الأساليب والأدوات والتقنيات الجديدة في كل المجالات، كما أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مختلف قطاعات الأعمال وتحقيق التميز فيما بينهم. حيث يهدف التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات والإنتاجية في المؤسسات.

ولأن إدارة الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لأي مؤسسة فقد تأثرت بشكل كبير بالتحول الرقمي، وأصبح من الضروري استغلال التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية هذه العمليات. حيث تساعد التقنية الرقمية على تحليل البيانات وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء الإنسانية، ويمكن استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية لإدارة مختلف عمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير والتواصل بين الموظفين (الميمني ٢٠٢١). حيث يؤدي هذا التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى تحقيق المؤسسة لمستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة ونجاحها (مفتي ٢٠١٨).

ويلعب التحول الرقمي الآن دوراً فعالاً في تحسين وتطوير أداء نظم المعلومات في المؤسسات وإعادة تشكيلها والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، ومن أبرز هذه المؤسسات التي تركز مؤخراً على التحول الرقمي شركة الاتصالات السعودية (STC) وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. وتسعى باستمرار لتبني أحدث التقنيات الرقمية في مختلف مجالات أعمالها. حيث يساعد التحول الرقمي في تحسين عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتطوير الكفاءات داخل الشركة، الأمر الذي يستدعي إلى أهمية تسليط الضوء على التحول الرقمي ومدى تأثيره على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم في تقنيات التحول الرقمي، لا يزال هناك عدم وضوح في مدى تأثير هذه التقنيات على كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية. حيث تواجه شركة الاتصالات السعودية تحديات في تحقيق الكفاءة المثلى في عمليات إدارة الموارد البشرية. كما أن الارتقاء بالمستوى يحتاج إلى اهتمام الإدارة بشكل أكبر بطرق دعم وتنمية الأفراد من خلال التدريب والتطوير بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير ممارسات تقنيات التحول الرقمي. حيث أشارت دراسة (Cetindamar, Abedin, & Shirahada (2021 إلى أهمية تطوير مهارات وتأهيل العاملين للتفاعل مع التقنيات الرقمية وذلك لأهمية الموارد البشرية في التحول الرقمي. كما أوصت دراسة شحاته (٢٠٢٢) بإجراء مزيد من البحث في التحول الرقمي وذلك للتعرف على مختلف جوانبه وتأثيره على ممارسات الموارد البشرية وإدارتها. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة هذه العمليات داخل الشركة.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

١. **الأهمية العلمية (النظرية):** تكمن في تسليط الضوء على أهمية وفاعلية التحول الرقمي في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، وإثراء المعرفة حول تأثيره على إدارة الموارد البشرية، مما يساعد في فهم أعمق للعلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية.
٢. **الأهمية العملية (التطبيقية):** وتتمثل في دعم شركة الاتصالات السعودية لتحسين كفاءة عملياتها الإدارية، ويمكن أن تساعد كيفية استخدام التحول الرقمي لتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية المؤسسات الأخرى على الاستفادة من التكنولوجيا بشكل أفضل.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تحليل مدى إمكانية التحول الرقمي من تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية من خلال:
١. معرفة مدى واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.
 ٢. تحليل الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
 ٣. تحديد التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
 ٤. تقديم توصيات لتحسين تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي:

هل يؤثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

١. ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة؟
٢. ما هي الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
٣. ما هي التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
٤. كيف يمكن تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية؟

فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التالية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

الدراسات السابقة

أجرى عبد الرحمن (٢٠١٨) دراسة في إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال في حين هدفت الدراسة على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها من أجل إنجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها حيث أنه في ظل التحول الرقمي تجد المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات كما بينت هذه الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على مساهمة كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون نسيان دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

وسعت دراسة مهدي (٢٠٢٢) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج وكان من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي أثبتت أن هناك تغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

هدفت دراسة Urba, et.al (٢٠٢٢) إلى عرض المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسات. وتتكون منهجية البحث من تطبيق أساليب النمذجة والعرض الرسومي. في حين تم عرض المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يؤثر التحول الرقمي لنظام الموارد البشرية على جميع أنواع الأعمال من الشركات الكبيرة إلى الشركات الصغيرة متناهية الصغر.

كما أشار عبد الحميد (٢٠٢٣) في دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. والتي هدفت إلى أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتعرف على واقع تطبيق كل من الإدارة الرقمية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوي بين التحول الرقمي بأبعاده

المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية ، الإدارة الرقمية التحويلية) وممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معا بنسبة ٧٦٪ في التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة البشرية في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهامًا في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، قد يساهم ب ٢٩.٩٪ من التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي يساهم ب ٢٨.٦٪.

وقام زلط (٢٠٢٣) بإجراء دراسة تهدف إلى أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. وأظهرت نتائج البحث عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ذكرت دراسة سهام (٢٠٢٣) التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. لغرض معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي وربطها بمستوى أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة. في حين تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، وأشارت النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساعد في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية.

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي بأنه عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، بهدف تحسين الأداء والابتكار وزيادة التنافسية داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة التشغيل والإدارة (شحادة، ٢٠٢٢). يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة نظراً للتغيرات السريعة في الأسواق العالمية والحاجة إلى تحسين الكفاءة وتلبية توقعات العملاء.

يشير هاشم (٢٠١٩) إلى التحول الرقمي بأنه "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل للعملاء".

ويعرف أيضا بأنه التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغيرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (ElMassah & Mohieldin, 2020)

كما أوضح الفاروق (٢٠٢٣) التحول الرقمي هو "انتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أو سهل طاقا عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال

وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات".

أهمية التحول الرقمي

- انتقلت دراسات كل من البار (٢٠١٨) وعساف وعبد ربه (٢٠٢١) وشحادة (٢٠٢٢) وعلام (٢٠٢٢) على أهمية التحول الرقمي وتتمثل في:
- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
 - خلق فرص لتقديم خدمات جديدة مبتكرة.
 - سرعة أداء الإجراءات الرقمية وسهولتها ومرونتها.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.
 - زيادة الانتاجية وتحسين الأداء مما يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار.
 - توفير تجربة أفضل من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة.
 - ربط القطاعات ببعضها مما يتيح إمكانيات التعاون والتنسيق وإتاحة الخدمات في أي وقت وأي مكان.
 - تحقيق الرضا للجمهور وتحسين تجربتهم من خلال التوظيف الأمثل بالتكنولوجيا وتطوير الخدمات المقدمة وتخطي العوائق الجغرافية.

مقومات ومتطلبات التحول الرقمي

- هناك متطلبات وركائز أساسية في التحول الرقمي يجب مراعاتها للنجاح وتحقيق الهدف منه. وتتمثل هذه المتطلبات في (سمير ٢٠٢٤ و Nazarov, 2019):
- **الرؤية الاستراتيجية:** وهي الأساس لأي تحول رقمي ناجح. يجب على المؤسسات تحديد أهدافها، فهم اتجاهات السوق المتغيرة، ومواءمة مبادراتها الرقمية مع الأهداف الطويلة الأجل. بدون خريطة طريق واضحة، تخاطر الشركات بالاستثمار في تقنيات قد لا تحقق النمو المستدام.
 - **البنية التحتية التكنولوجية (شبكات الإنترنت والاتصالات):** تعد البنية التحتية التكنولوجية القوية أمرًا ضروريًا للتحول الرقمي. يشمل ذلك تقييم الأنظمة الحالية، تحديد الثغرات، ودمج التقنيات الجديدة بسلاسة. تعد الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات مكونات أساسية تساعد الشركات على التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة.
 - **الابتكارات الرقمية (أشباه المواصلات والمعالجات):** تتطلب الابتكارات الرقمية مكونات أساسية مثل أشباه المواصلات والمعالجات لتطوير تقنيات حديثة ودعم البنية التحتية الرقمية.

- **التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية):** تشمل التقنيات الأساسية اللازمة للتحويل الرقمي أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية، التي توفر الأساس لتطبيق الحلول الرقمية.
- **إدارة البيانات وأمنها:** مع جمع الشركات لكميات كبيرة من البيانات، يصبح ضمان إدارتها وأمنها أمراً بالغ الأهمية. يشمل ذلك وضع سياسات قوية لإدارة البيانات، الامتثال للوائح، وتنفيذ أحدث تدابير الأمن السيبراني كجزء من التحويل الرقمي.
- **القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات:** تشمل القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات التي تنتج المنتجات والخدمات الأساسية المعتمدة على التقنيات الرقمية، مثل المنصات الرقمية، التطبيقات المحمولة، وخدمات الدفع الرقمية. كما تتضمن القطاعات الرقمية التي تعتمد بشكل متزايد على المنتجات والخدمات الرقمية، مثل التجارة الإلكترونية.

تحديات التحويل الرقمي

على الرغم من الفوائد الشاسعة للتحويل الرقمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي تؤثر عليه. ولتحقيق نجاح التحويل الرقمي فإنه يتطلب فهم هذه الصعوبات والتغلب عليها. ومن أبرز هذه التحديات (الفاروق، ٢٠٢٣ وشحادة، ٢٠٢٢):

- **ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً:** تعاني المؤسسات من نقص في العاملين المتمرسين في المجال الرقمي والقادرين على قيادة مبادرات التحويل الرقمي. يتطلب الابتكار الرقمي نهجاً متكاملًا يمزج بين العاملين، العمليات، والتكنولوجيا لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة.
- **البنية التحتية وخدمات الإنترنت:** تعاني المؤسسات من عدم توافر البنية التحتية المناسبة وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى نقص الموارد والتدريب والمعرفة الأساسية اللازمة.
- **التكلفة:** قد يتطلب التحويل الرقمي استثمارات كبيرة في تقنيات وأنظمة جديدة وتدريب الموظفين، مما يمثل تحدياً للشركات التي تسعى لتحسين إدارة الموارد البشرية دون زيادة تكاليف الإنتاج.
- **الأمن السيبراني:** يجب على الشركات اتخاذ إجراءات صارمة لحماية بيانات الموظفين والمعلومات الحساسة من التسرب والاختراق. يتطلب ذلك توظيف خبراء في الأمن السيبراني وتطبيق ممارسات أمان مشددة، بالإضافة إلى التحديث المستمر لأنظمة الحماية.
- **التحول الثقافي:** يستلزم التحويل الرقمي تغيير ثقافة المؤسسة وأسلوب عملها. يتطلب هذا التعاون والتواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.
- **الموثوقية:** يعتمد التحويل الرقمي على تقنيات وأنظمة دقيقة وموثوقة، ويستلزم تحديث هذه الأنظمة بشكل دوري لضمان استمرارية الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين.

• **الدمج بين التقنيات القديمة والجديدة:** تواجه الشركات صعوبة في دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع نظم إدارة الموارد البشرية القديمة، مما يستلزم التعاون مع موردي البرامج والاستشاريين لضمان التكامل السليم بين النظم المختلفة.

• **التكيف مع التغييرات:** يتطلب التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية تحديد احتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم للتكيف مع التغييرات التقنية، وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية. كما يتطلب تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لإقناع الموظفين بأهمية هذه التغييرات وتقليل مقاومتهم لها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتعدد صياغات تعريفات إدارة الموارد البشرية، ولكنها تتفق بالمضمون. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك: عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد. (جميل، ٢٠١٥)

الموارد البشرية هو المصطلح الذي يشكل القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إنها في التعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العصر البشري في المنظمات، فالهدف من عمل الموارد البشرية هو المساهمة مع الأطراف الأخرى بالمنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة. فأداء الموارد البشرية بأي مؤسسة يقصد به مدى كفاءة فريق العمل ومستوى التقدم لديهم، ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومد التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. (الحداد، ٢٠١٨).

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (عنتر، ٢٠٢٠)

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات الموظفين. وأهم هذه الأهداف كما وردت في الدراسات (القحطاني، ٢٠١٠؛ العتيبي، ٢٠١٢؛ الحربي، ٢٠١٣؛ الشريف، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٥؛ الخليفة، ٢٠١٦):

- **استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توظيف وجذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تطوير وتنمية مهارات الموظفين:** تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين ولتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

- **تحفيز الموظفين:** تهدف الإدارة إلى وضع برامج تحفيزية لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
- **إدارة الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة وتقييم أداء الموظفين لتحقيق ضمان الأداء الأمثل ولتقديم التغذية الراجعة اللازمة.
- **إدارة علاقات العمل:** تهدف الإدارة إلى تعزيز العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين، وحل النزاعات بطريقة فعالة.
- **ضمان الامتثال للقوانين واللوائح:** تسعى إدارة الموارد البشرية لامتثال المنظمة للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموظفين.

أهمية إدارة الموارد البشرية

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في أي منظمة، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والنمو المستدام. وفيما يلي نستعرض بعض النقاط التي توضح أهمية إدارة الموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٠؛ العتيبي، ٢٠١٢؛ الحربي، ٢٠١٣؛ الشريف، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٥؛ الخليفة، ٢٠١٦):
- **تحقيق الأداء العالي:** تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين.
 - **تحسين جودة العمل:** تساهم في تحسين جودة العمل من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم.
 - **تحسين العلاقات التنظيمية:** تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المؤسسة.
 - **إدارة التغيير التنظيمي:** تساهم في إدارة التغيير داخل المنظمة بشكل فعال، مما يساعد على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية.
 - **تعزيز الابتكار والإبداع:** تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
 - **التوافق مع القوانين واللوائح:** تضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمل، مما يحمي المنظمة من المخاطر القانونية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في مؤسسات الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من الوظائف التي تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة العاملين. فيما يلي نوضح بعض الوظائف الرئيسية كما وردت في (حسنونة، ٢٠٠٨؛ درويش، ٢٠١٠؛ عباس، ٢٠١١؛ الخضير، ٢٠١٣؛ القحطاني، ٢٠١٥؛ الطائي، ٢٠١٥؛ العابدي، ٢٠١٥؛ كامل وآخرون، ٢٠١٨؛ شرارة، ٢٠١٩):

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** وذلك بهدف تحديد الواجبات والمتطلبات والمسؤوليات من القدرات والخبرات المختلفة والمهارات لكل وظيفة وعلاقتها في الوظائف الأخرى وتحديد شروط عمل كل وظيفة.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يكون من خلال تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجال الأداء الوظيفي للمؤسسة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمؤسسة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للعاملين والمؤسسة على حد سواء بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب والمواصفات المطلوبة.
- **3. الاستقطاب والاختيار:** بالرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وتعد عملية الاستقطاب باختيار أفضل المرشحين عن طريق العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** يقدم التعليم المعلومات الأساسية والمعارف التي تمكنهم من الإلمام بطبيعة العمل ويضيف التدريب المهارات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت الحالي والمستقبل القريب أما التنمية تعتمد على التدريب للمهارات المستقبلية وكلا العمليتين تشمل الاتجاهات، المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد.
- **تقييم أداء العاملين:** وذلك يتم من خلال تحليل ودراسة لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ولتحمل المسؤوليات أكثر أو لترقية وظيفية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.
- **الأجور والحوافز:** ويطلق عليها كذلك بالتعويضات حيث تهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وتشمل على التعويضات الثابتة وهي التي يحصل عليها العامل بشكل دوري سواء في صورة مرتب أو أجر والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والإجازات.
- **النقل والترقية :** تعمل بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلن عنها وتصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية وتوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي يجب اتباعها والتقدم من الوظيفة إلى أخرى أما النقل والتحويل فقد يتم تطبيق سياسة التوظيف الداخلي من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق التوازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة في حين تكون هناك أقسام إدارات مزدحمة في العاملين ويوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

- **تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:** وتعد مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من الأذى وهي من المهام الرئيسية التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة مع الأمراض والحوادث الناجمة عن العمل والتي يمكن أن يتعرض لها الأفراد العاملون وتعوق حركة نشاط المؤسسة وتحملها الخسائر والتكاليف مما يستدعي الأمر للمؤسسات بالاهتمام في الرعاية الصحية وسلامة العاملين فيها.

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في إدارة الموارد البشرية، بحيث يساعد في تحسين جميع جوانب العمل الإداري ويعزز من كفاءة وفعالية الإدارة. في حين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الموظفين وتحقيق الكفاءة الشاملة للمؤسسة. فيما يلي نستعرض أبرز الأدوار التي يلعبها التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٠؛ العتيبي، ٢٠١٢؛ الحربي، ٢٠١٣؛ الشريف، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٥؛ الخليفة، ٢٠١٦):

١. أتمتة العمليات:

- **تبسيط العمليات:** الأتمتة تساعد في تبسيط العمليات الروتينية مثل إدارة الحضور والانصراف، معالجة الرواتب، وإدارة الإجازات.

- **تقليل الأخطاء:** الأتمتة تلعب دوراً في تقليل الأخطاء البشرية من خلال تحسين دقة العمليات وتوفير البيانات المحدثة بشكل مستمر.

٢. تحسين تجربة الموظفين:

- **الوصول الذاتي:** يسمح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، طلبات الإجازة، وتحديث بياناتهم من خلال بوابات الخدمة الذاتية.

- **التواصل الفعال:** العمل على منصات تواصل وتعاون إلكترونية تمكن الموظفين من التفاعل بسهولة مع الإدارة والزملاء.

٣. تحليل البيانات واتخاذ القرارات:

- **تحليل الأداء:** باستخدام أدوات التحليل المتقدمة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- **اتخاذ قرارات مستنيرة:** تحليل البيانات الكبيرة يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.

٤. التوظيف والتطوير:

- **التوظيف الرقمي:** استخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت والذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين.

- **التدريب الإلكتروني:** تقديم برامج تدريب وتطوير عبر الإنترنت يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مهارات الموظفين ويزيد من كفاءتهم.

٥. إدارة الأداء:

- **تقييم الأداء الفوري:** توفير أدوات لتقييم الأداء بشكل دوري وفوري مما يساهم في تقديم ملاحظات بناءة وتحسين الأداء.

- **تحديد الأهداف:** تمكين الموظفين من تحديد وتتبع أهدافهم الفردية والتنسيق مع أهداف المنظمة.

٦. تحسين الامتثال والأمان:

- **الامتثال للقوانين:** ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من خلال الأتمتة والمتابعة الدورية.

- **حماية البيانات:** تطبيق معايير الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين.

٧. تعزيز الابتكار والإبداع:

- **تشجيع الإبداع:** تيسير بيئة تكنولوجية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال أدوات ومنصات تعاونية.

- **التطوير المستمر:** دعم التطوير المستمر للموظفين من خلال توفير الموارد الإلكترونية والدورات التدريبية المتخصصة.

مراحل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تتكون مراحل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمرحل الخمس التالية:

١. التأسيس والتحضير: وتكون من خلال:

- تحديد الأهداف والأولويات: وضع أهداف واضحة وأولويات للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

- تقييم القدرات الحالية: مراجعة وتقييم القدرات الحالية والموارد المتاحة.

- التعرف على الفرص والتحديات: تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة وتصميم خطة عمل شاملة.

٢. تطبيق التقنيات الرقمية: وتتم من خلال:

- تطبيق الأدوات التكنولوجية: باستخدام برامج إدارة الموارد البشرية، تطبيقات التعلم الإلكتروني، التحليل

الضخم للبيانات، التطبيقات الذكية، الروبوتات، والذكاء الاصطناعي.

- تكامل الأنظمة: ضمان تكامل التقنيات الجديدة مع الأنظمة الحالية لتحقيق عمليات سلسلة وفعالة.

٣. تحسين الأداء والإنتاجية: تتم عن طريق:

- تحليل الأداء: استخدام التحليلات الضخمة لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

- تحديد مجالات التحسين: تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق الإجراءات اللازمة لزيادة

الأداء والإنتاجية.

٤. التحسين المستمر والتكيف: تتحقق عبر:

- تحسين العمليات: التحسين المستمر للعمليات والإجراءات والتقنيات المستخدمة.
- التكيف مع التغييرات: التكيف مع التغييرات في سوق العمل، التكنولوجيا، واحتياجات الأعمال المستقبلية.

٥. تعزيز الثقافة الرقمية: تتم بواسطة:

- تنمية المهارات الرقمية: تعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين وتوفير التدريب اللازم.
- تعزيز الدعم والتوجيه: توفير الدعم والتوجيه للموظفين للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية المستخدمة.

هذه المراحل تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي ناجح في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز فعالية العمل ويزيد من الإنتاجية، ويساهم في تحسين تجربة الموظفين.

شركة الاتصالات السعودية (STC)

هي واحدة من أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط. تأسست الشركة في عام ١٩٩٨ وتعد من الشركات الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات. وتسعى دائماً لتقديم خدمات متقدمة وتلبية احتياجات عملائها من خلال أحدث التقنيات والحلول الرقمية (الموقع الرسمي للشركة). هناك العديد من الخدمات التي تقدمها وهي:

- **الخدمات الأساسية:** تقدم STC مجموعة واسعة من خدمات الاتصالات بما في ذلك الهاتف المحمول، والخطوط الثابتة، والإنترنت.
- **الخدمات الرقمية:** تشمل تقديم حلول الاتصالات السحابية، والخدمات المالية الرقمية، والأمن السيبراني، والحلول الذكية للمؤسسات.
- **الشبكة وتتضمن:**

- **التغطية:** تمتلك STC شبكة واسعة تغطي معظم المناطق الحضرية والريفية في المملكة.
- **التكنولوجيا:** كانت من أولى الشركات التي قدمت خدمات الجيل الرابع (4G) والجيل الخامس (5G) في المملكة.

الانتشار العالمي للشركة

- **فروع دولية:** لها استثمارات وشراكات في عدة دول مثل البحرين، الكويت، تركيا، وغيرها.
- **الاستحواذات:** قامت بالاستحواذ على عدة شركات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز تواجدتها الإقليمي والدولي.

الابتكار والتكنولوجيا

- التحول الرقمي: استثمرت STC بشكل كبير في التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية لتلبية متطلبات السوق المتزايدة. تسعى الشركة لتطوير تقنيات جديدة مثل 5G، إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي.
- الأبحاث والتطوير: تهتم الشركة بالبحث والتطوير لتقديم أحدث الابتكارات في مجال الاتصالات.

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

- المسؤولية الاجتماعية: تشارك STC في العديد من المبادرات الاجتماعية والبيئية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية.
- الاستدامة: تسعى الشركة لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية وتطوير مشاريع تساهم في حماية البيئة.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

مجتمع الدراسة: موظفي شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

عينة الدراسة: اختيار عينة ممثلة من موظفي شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

أدوات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة يتم جمع البيانات من خلال استبانة يتم تطبيقها على موظفي إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤.

الحدود المكانية: تركز الدراسة على فرع شركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير التحول الرقمي على كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.

المراجع العربية

- البار، عدنان (٢٠١٨). *تقنيات التحول الرقمي*. استرجع بتاريخ ١ أغسطس، ٢٠٢٤ من الموقع التالي: <https://2u.pw/qKjkAx>
- إبراهيم، محمود محمد والحداد (٢٠١٨). *منشآت الأعمال والتحول الرقمي*. المجلة المصرية للمعلومات والكمبيوتر. ٢(٢١).
- الطائي، يوسف حليم؛ العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري*. الأردن: عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٩١.
- جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: الجندرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، خالد (٢٠١٣). *التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء*. الدمام: دار الإشعاع.
- حسونة، فيصل (٢٠٠٨). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ٦٥.
- خضير، كاظم حمود؛ ياسين، كاتب الخرشنة (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٣٩.
- الخليفة، نايف. (٢٠١٦). *القوانين واللوائح العمالية في المملكة*. المدينة المنورة: دار الهداية.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي*. الإمارات العربية المتحدة: الشارقة: مكتبة الشارقة، ص ٣٦.
- زلط، محمد علي محمود (٢٠٢٣). *أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"*. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. ٣٧(٢)، ٦٣٤-٥٦١.
- الزهراني، محمد (٢٠١٥). *إدارة العلاقات العمالية*. الطائف: دار القمر.
- سهام، لعشب (٢٠٢٣). *التحول الرقمي وأثره في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر*. مجلة الاقتصاد والبيئة. ٦(١)، ٢٣٤-٢٥٥.
- شحاته، نورا (٢٠٢٢). *التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية*. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. ١٠(٤)، ٤٣-١٠٦.
- شحادة، مها (٢٠٢٢). *تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية*. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي. ٢(١)، ٥٣-١٠٦.
- شرارة، مجدي عبد الله (٢٠١٩). *الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. ص ١٣٨.
- الشريف، أحمد (٢٠١٤). *إدارة الأداء في المنظمات*. مكة: دار التميز.
- عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: عمان: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٢٥٩.
- عبد الحميد، بشير "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة (٢٠٢٣).

- عبد الرحمن، ياسر (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. ٣(٥)، ٢٠٧-٢١٩.
- العتيبي، فهد (٢٠١٢). استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات. جدة: دار المنهاج.
- عساف، سوسن؛ عبده ربه، نشوى (٢٠٢١). أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ٧(١٢)، ٥٤٦-٥٩٠.
- علام، وليد (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٥٢(١)، ١٥٩-٢٢٠.
- عنتر، عبد الرحمن (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات. عمان: اليازوري للطباعة والنشر.
- الفاروق، طارق (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. ١٥(١)، ٤٧-١.
- القحطاني، عبد الله (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخريجي.
- القحطاني، محمد (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. المملكة العربية السعودية: الرياض: العبيكان للنشر، ص ٢٧.
- كامل، مصطفى مصطفى وآخرون (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة، ص ١٦.
- مفتي، إيمان "دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، أطروحة ماجستير جامعة أكلو محند أولحاج بالبويرة (٢٠١٨).
- مهدي، عمر (٢٠٢٢). دورة التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل. ١١(١)، ١٥٤-١٦٦.
- الميمني، بدر (٢٠٢١). تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ٤٢(تشرين الأول).
- هاشم، زاهر (٢٠١٩). التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير. مجلة لغة العصر (مؤسسة الأهرام). ٢٢٥، ٤٥.

المراجع الأجنبية

- Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). *The role of employees in digital transformation: A preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies*. IEEE Transactions on Engineering Management. 71, 7837-7848.

ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). *Digital Transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs)*. Ecological Economics, 169, 106-490.

Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., & Guk, O. (2022). *Features of the Application of Digital Technologies for Human Resources Management of an Engineering Enterprise*. Ingénierie des systèmes d'information. 27(2), 205-211

المواقع الإلكترونية

التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية. استرجع بتاريخ ١ أغسطس، ٢٠٢٤ من الموقع التالي:

<https://2u.pw/STNR2YI0>

الموقع الرسمي لشركة الاتصالات السعودية: <https://www.stc.com.sa>