

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

إعداد الطالب/

بندر عمر الأحمد

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي ٢٠٢٤

فهرس المحتويات

قائمة الجداول	ث
فهرس الأشكال	ج
قائمة بالمصطلحات.....	ح
المستخلص.....	خ
الفصل الأول	١
مقدمة	١
مشكلة الدراسة	١
أهمية الدراسة	٢
أهداف الدراسة	٢
تساؤلات الدراسة	٢
فروض الدراسة	٣
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٣
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٥
مقدمة	٥
الدراسات السابقة.....	٥
الإطار النظري	٨
مفهوم التحول الرقمي.....	٨
أهمية التحول الرقمي	٨
مقومات ومتطلبات التحول الرقمي	٩
تحديات التحول الرقمي	٩
مفهوم إدارة الموارد البشرية	١٠
أهداف إدارة الموارد البشرية	١١
أهمية إدارة الموارد البشرية	١١
وظائف إدارة الموارد البشرية	١٢
دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	١٣
مراحل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	١٤
التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	١٥
شركة الاتصالات السعودية (STC).....	١٦
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	١٧

١٧	مقدمة
١٧	المنهجية وطرق البحث
١٧	مجتمع البحث وعينة الدراسة
١٧	أداة الدراسة
١٨	مفتاح التصحيح
١٨	صدق أداة الدراسة
١٩	ثبات أداة الدراسة
٢٠	أساليب تحليل البيانات
٢١	حدود البحث
٢٢	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٢٢	مقدمة
٢٢	تحليل البيانات
٢٢	أولاً: دراسة خصائص عينة الدراسة
٢٤	ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة
٢٧	ثالثاً: التحقق من فروض الدراسة
٣٠	النتائج
٣١	التوصيات
٣٢	المراجع
٣٢	المراجع العربية
٣٥	المراجع الأجنبية
٣٥	المواقع الإلكترونية
٣٦	الملاحق
٣٦	ملحق ١: الاستبانة
٣٨	ملحق ٢: تحديد حجم العينة
٣٩	Abstract

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول ١-٣: مفتاح التصحيح	١٨
جدول ٢-٣: معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	١٩
جدول ٣-٣: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	١٩
جدول ٤-٣: درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	٢٠
جدول ١-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس	٢٢
جدول ٢-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٢٣
جدول ٣-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٢٣
جدول ٤-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	٢٤
جدول ٥-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الأول	٢٥
جدول ٦-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثاني	٢٥
جدول ٧-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثالث	٢٦
جدول ٨-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الرابع	٢٧
جدول ٩-٤: اختبار الاعتدالية	٢٨
جدول ١٠-٤: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية الجنس	٢٨
جدول ١١-٤: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية المؤهل العلمي	٢٩
جدول ١٢-٤: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية سنوات الخبرة	٢٩
جدول ١٣-٤: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية المركز الوظيفي	٣٠

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
٢٢	شكل ١-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس
٢٣	شكل ٢-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
٢٤	شكل ٣-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
٢٤	شكل ٤-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

قائمة بالمصطلحات

التحول الرقمي Digital Transformation

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" (ص.٢٢٥).

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

يعرف كلا من Dessler & Varkkey (2015) إدارة الموارد البشرية على أنها "العملية التي تتطلب استقطاب وتوظيف وتدريب وتطوير الموظفين وضمان تحفيزهم ودعمهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية" (ص.٤).

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد شملت العينة ٥٢ موظفا. وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فاعليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية. وأشارت الدراسة إلى بعض المقترحات لتحسين أداء التحول الرقمي كالمتابعة الدورية واستطلاع آراء الموظفين حول جودة الخدمة من واقع تجربتهم.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفصل الأول

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. وتوضح أهمية الدراسة كذلك في القيمة التي يضيفها التحول الرقمي في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت.
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. ويمكن الاستفادة من التحول الرقمي في تدريب وتطوير وإدارة الموارد البشرية لإعداد أفراد وموارد بشرية ذو مهارات قادرة على مواجهة ومعالجة تحديات التحول الرقمي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إيضاح 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. تعيين 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 جودة 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؟
وينتفع 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 الفروض التالية:

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس.
٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي.
٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة.
٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovations Theory)

تُعد نظرية انتشار الابتكار من النظريات التي تُفسر سلوك الأفراد والمجتمعات تجاه تبني الأفكار والمنتجات الجديدة. اقترحها عالم الاجتماع إيفرت روجرز (Everett Rogers) عام ١٩٦٢. وتهتم هذه النظرية بنقل المعلومات المتعلقة بالمبتكرات إلى أفراد المجتمع أو شريحة معينة منه، بهدف تحقيق التنمية والابتكار. ووفقاً لهذه النظرية، يمكن لأي فكرة أو أسلوب جديد أن يكون لها قبول تدريجي بناءً على مجموعة من العوامل الاجتماعية والبيئية والثقافية وهو ما يعرف بالابتكار (العززي، ٢٠٢١ و عبدالله ٢٠٢٣).

أشار العززي (٢٠٢١) إلى أنه هناك أربع عوامل رئيسية تؤثر في تبني وانتشار الابتكارات:

١. الابتكار نفسه حيث من الممكن أن يكون فكرة، ممارسة، أو منتجاً جديداً.
 ٢. قنوات الاتصال وهي الوسائل التي تُنقل بها المعلومات.
 ٣. الوقت وهو الفترة الزمنية لاتخاذ القرار بشأن تبني الابتكار.
 ٤. النسق الاجتماعي وهو البيئة الاجتماعية التي يُطرح فيها الابتكار.
- كما أن عملية تبني الابتكار لا تتوقف عند المعرفة به، بل تتطلب تكوين مواقف إيجابية أو سلبية تجاهه، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار بشأن اعتماده. وتعتمد هذه العملية على الوعي، الاقتناع، والتنفيذ التدريجي للابتكار. وقد حدد "روجرز" عدة خصائص تؤثر على سرعة تبني الابتكارات، منها:
- الميزة النسبية ويقصد بها مدى فائدة الابتكار مقارنة بالخيارات السابقة.
 - التوافق وهو مدى ملاءمة الابتكار مع قيم المجتمع.
- وأوضح حجازي (٢٠١٧) العوامل المؤثرة في تبني الابتكار وهي:
١. العوامل الاجتماعية: تأثير الأسرة، الأصدقاء، والمؤسسات على قرار التبني.

٢. العوامل الديموغرافية: مثل العمر، التعليم، والنوع.
 ٣. العوامل الثقافية: تأثير القيم والمعتقدات على مدى تقبل الابتكار.
 ٤. خصائص الابتكار: تشمل التكلفة، درجة التعقيد، ومدى قابليته للتجريب.
- هناك خمسة مستويات متنوعة من حيث قبول الأفكار وتبني الابتكارات المستحدثة وهي على النحو التالي كما صنفها روجرز (٢٠٠٣):

١. المبتكرون/ المجددون وهم أول من يتبنى الابتكار ويتميزون بالمخاطرة وحب الاستكشاف.
 ٢. المتبنون الأوائل حيث يتبنون الابتكار بسرعة ويؤثرون على الآخرين.
 ٣. الأغلبية المبكرة وهم الذين يتبنون الابتكار بعد التفكير والاطلاع.
 ٤. الأغلبية المتأخرة وهم الذين يتبنون الابتكار بعد اعتماده من قبل الأغلبية.
 ٥. المتأخرون الذين يتجنبون الابتكارات ولا يتبنونها إلا بعد فترة طويلة.
- ويشير باتشيرجي (٢٠١٥) إلى أن روجرز أوضح أن عملية تبني الابتكارات تتألف من خمسة مراحل وهي:
١. المعرفة حيث يتعرف الأفراد على الابتكار.
 ٢. الاقتناع وقد تتشكل لديهم مواقف إيجابية أو سلبية تجاه الابتكار.
 ٣. اتخاذ القرار بقبول الابتكار أو رفضه.
 ٤. التنفيذ وذلك باستخدام الابتكار مبدئياً.
 ٥. التأكيد وفيه يتم اتخاذ قرار نهائي باستمرارية استخدام الابتكار وتحقيق الفائدة.
- ويمكن القول إن الدراسة الحالية ترتبط بهذه النظرية وذلك لأن التكنولوجيا تعتبر ابتكاراً وعنصرها هاماً في تحسين أداء المهام والأعمال، وبالتالي تساعد في تحسين خدمات الموارد البشرية وتنظيم العمل والانتقال السلس للتحويل الرقمي ولذلك تم اختيار هذه النظرية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها وربطها بالدراسة الحالية ثم يتم تناول الإطار النظري للدراسة من حيث توضيح مفهوم التحول الرقمي وما يتعلق به من أهمية، ومقومات، ومتطلبات، وتحديات. كما يوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها، وأهميتها، ووظائفها، إضافة إلى توضيح دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومراحلها والتحديات التي تواجهها، فضلا عن ذكر نبذة عن شركة الاتصالات السعودية (STC).

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.

كما أعد Shahrek (٢٠١٩) دراسة تهدف إلى تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص. واستخدمت الدراسة منهجاً تجريبياً تحليلياً على متخصصي الموارد البشرية من ٣٠٠ شركة خاصة رائدة في ماليزيا تستخدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأقل خلال الخمس السنوات الماضية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من ١٦٧ متخصص في إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا تدعم المؤسسات من خلال تعزيز الثقة والنتائج التنظيمية.

هدفت الدراسة التي أجراها طرفة (٢٠٢٠) إلى عرض مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وتبسيط الضوء على الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية وفهم طبيعة العلاقة بينهما. استخدمت الدراسة استبياناً وتم تطبيقها على ٦١ موظفاً وعاملاً في شركة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت بعين الدفلى. وقد أكدت النتائج على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح أمراً حتمياً في العصر الحديث حيث يساهم في كفاءة إدارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة محمد (٢٠٢٢) إلى تحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة، وتوضيح مقترحات وإنشاء خطة عمل لتفعيل دور التحول الرقمي في التطوير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الاجتماعي بواسطة الحصر الشامل للمسؤولين وعن طريق العينة للعاملين مقدمي الخدمة بإدارات الوحدة المحلية بمركز طما - محافظة سوهاج والمستفيدين من تلك الخدمات. ونتج عن الدراسة ضرورة ربط دور التحول الرقمي بالخطة الاستراتيجية بالمحليات، وتطوير أساليب الإدارة والتنظيم، وتبني الأفكار الإبداعية ومحاولة تحقيقها، والاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال التحول الرقمي، وخلق دور مستحدث للتحول الرقمي له علاقة مباشرة بتطوير المحليات، وإنشاء منظومة متكاملة لجمع وحفظ البيانات وتحديثها باستمرار، وتشجيع التعاون بين المحليات ومختلف الإدارات.

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.

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.

نكرت 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.

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٪.

تناولت دراسة عبدالله (٢٠٢٣) تحديات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي، والكشف عن استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق الاستبانة على عدد من الكوادر الإدارية وأعضاء هيئة التدريس (٣٠٠) في جامعة المنصورة. وأظهرت الدراسة بعض التحديات التي تتمثل في: آليات البحث العلمي الحديثة والتغيرات المتتابة في مجال التكنولوجيا، وعدم الاستقرار المادي، وتقديم مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل. كذلك توصلت الدراسة إلى استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية مما يوفر المناخ الداعم للابتكار حسب المعايير العالمية، وتقديم الدورات المستمرة لتطوير مهارات الكوادر، وتهيئة الأدوات اللازمة لمواكبة للتحول الرقمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لوصف الظاهرة بينما اتبعت دراسة Shahrek (٢٠١٩) المنهج التجريبي التحليلي ودراسة Urba, et.al (٢٠٢٢) اعتمدت أساليب النمذجة والعرض الرسومي.
- ركزت دراسات كل من طرفة (٢٠٢٠) ومهدي (٢٠٢٢) وزلط (٢٠٢٣) وسهام (٢٠٢٣) و عبد الحميد (٢٠٢٣) على أثر التحول الرقمي على ممارسات وأداء إدارة الموارد البشرية وهو مجال الدراسة الحالية إلا أنها ركزت على شركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة تحديدا. كما اشتركت دراسات كل من عبد الرحمن (٢٠١٨) وعبدالله (٢٠٢٣) ومحمد (٢٠٢٢) في التطرق إلى تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال و تطوير الأجهزة الإدارية. في حين اشتملت دراسة Urba, et.al (٢٠٢٢) على عرض المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسات. أما دراسة طرفة (٢٠٢٠) فقد بحثت في مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية ودور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- أثبتت جميع الدراسات وجود علاقة وأثر ذو دلالة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية ماعدا دراسات عبد الرحمن (٢٠١٨) وعبدالله (٢٠٢٣) ومحمد (٢٠٢٢) أثبتت بعض من تحديات التحول الرقمي.
- يتضح بعد استعراض الدراسات السابقة أن مجال التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لا يزال يواجه بعض التحديات تتطلب المزيد من الدراسة والتفعيل والتطوير. وبناء على ذلك، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على

معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل شركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة وتحديد فوائده وتحدياته بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات لتحسين جودة أداء الموارد البشرية.

الإطار النظري

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.

ويعرف أيضاً 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

اتفقت 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.
- توفير تجربة أفضل من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة.
- زيادة الانتاجية وتحسين الأداء مما يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار.
- ربط القطاعات ببعضها مما يتيح إمكانيات التعاون والتنسيق وإتاحة الخدمات في أي وقت وأي مكان.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.
- 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; 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 أمراً ضرورياً 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 للتحول 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 التحول 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 التحول الرقمي

على الرغم من الفوائد الشاسعة للتحول الرقمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي تؤثر عليه. ولتحقيق نجاح التحول 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 التحول 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 التحول 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 التحول 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 التحول 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 التغيرات:** يتطلب التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية تحديد احتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم للتكيف مع التغيرات التقنية، وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية. كما يتطلب تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لإقناع الموظفين بأهمية هذه التغيرات 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. فإداء 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:** تسهم 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 الدراسات التالية (حسونة، ٢٠٠٨؛ درويش، ٢٠١٠؛ عباس، ٢٠١١؛ الخضير وياسين، ٢٠١٣؛ القحطاني، ٢٠١٥؛ الطائي والعايدي، ٢٠١٥؛ كامل، 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.
- **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 امكانيات 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 اما 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 وتوقع حركة نشاط المؤسسة وتحملها الخسائر والتكاليف مما يستدعي الأمر للمؤسسات بالاهتمام في الرعاية الصحية وسلامة العاملين فيها.

دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً 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 من المراحل 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: نتحقق 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.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

مع التطور التقني في العصر الحالي تواجه الموارد البشرية متغيرات جديدة ومفاهيم مستحدثة في مختلف جوانبها مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات الجذرية في بيئات العمل وتحديث بُناها التنظيمية وتطوير مهارات موظفيها لضمان التكيف مع هذه التحولات. كذلك ينبغي تسخير الإمكانيات الإلكترونية والتقنيات الرقمية والاستفادة منها في خدمة مصلحة المؤسسات وتحقيق أهدافها (عبدالرحمن، ٢٠١٩؛ و العوفي، ٢٠٢٤).

وبالتالي فإن تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي تتمحور حول سرعة التغيرات في بيئة العمل، مما يتطلب دورًا رائدًا في قيادة التحول الرقمي وتشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة. من أبرز التحديات بناء على ما ذكر في دراسات سالم (٢٠١٧)، شارما (٢٠١٧)، عبدالرحمن (٢٠١٩)، الغامدي (٢٠١٩)، كرم وآخرون (٢٠١٩)، العوفي (٢٠٢٤):

١. إعادة الهيكلة التنظيمية لتمكين المؤسسات من الاستفادة من التطورات الرقمية.

٢. دمج التحول الرقمي في عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال.

٣. تطوير مهارات القادة الرقمية لمواكبة التحول الرقمي.

٤. قلة فرص العمل في بعض الوظائف التي تتطلب مهارات روتينية منخفضة وتزايدها في التي تتطلب مهارات متقدمة مما يؤدي إلى فجوة كبيرة بين العاملين، ويعود ذلك إلى تأثير أتمتة الوظائف.

٥. تطوير دور الموارد البشرية وتحولها من إدارة تقليدية إلى وظيفة استراتيجية تركز على استقطاب المواهب وتنميتها مما يؤدي إلى ضرورة مرونة سياسة العمل لتحقيق رضا الموظفين وبالتالي تزيد إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

٦. أتمتة العمليات وإدارة البيانات والاعتماد على التكنولوجيا لزيادة جودة كفاءة العمل وهذا يتطلب التحول الشامل تنظيمياً وثقافياً وتغيير فكر القيادات وثقافتها.

٧. ضرورة التدريب المستمر وتطوير الكفاءات لبناء القدرات وتأهيل الموظفين في المهارات الرقمية اللازمة.

ولما كانت المؤسسات تواجه تحديات معقدة في إطار التحول الرقمي فإنه يتضح أن نجاح التحول الرقمي يتطلب بالإضافة إلى التكنولوجيا تغيير الثقافة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري وتبني ثقافة رقمية جديدة شاملة.

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 تواجدها 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.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى إمكانية التحول الرقمي من تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية. ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

المنهجية وطرق البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط (العساف، ١٤٣٣هـ، ١٧٩) .

مجتمع البحث وعينة الدراسة

لما كان توجه الدراسة لمعرفة دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي الشركة في المدينة المنورة تحديداً ويبلغ عددهم ٦٠، وتم اختيار العينة بواقع ٥٢ موظف. وهذا ينطبق مع جدول تحديد العينة (ملحق ١) الذي ورد في دراسة (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يُعتبر الاستبانة من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية الوصفية، والاستبانة هو عبارة عن الأسئلة المصممة بشكل جيد ومترايط، والتي تهدف إلى جمع البيانات للوصول إلى النتائج؛ أي أن الاستبانة أحد طرق جمع البيانات، وتُطبق على عينة مأخوذة من مجتمع معين، أو بيئة معينة.

ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة وجمعها تم تصميم أداة للدراسة وهي الاستبانة (ملحق ١) بصورتها المبدئية التي تم تطويرها من خلال مراجعة أدبيات الموضوع واستناداً على عدد من الدراسات السابقة وأهمها مهدي (٢٠٢٢)، زلط (٢٠٢٣)، وعبدالله (٢٠٢٣) وتتضمن عدد من الفقرات لمعرفة آراء المستجيبين حولها. وتتكون الاستبانة من قسمين وهما:

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

القسم الثاني: يركز على أربعة محاور رئيسية وهي:

١. المحور الأول: واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (٦ فقرات).
٢. المحور الثاني: فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (٧ فقرات).
٣. المحور الثالث: تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (٥ فقرات).
٤. المحور الرابع: مقترحات لتحسين جودة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (٦ فقرات).

مفتاح التصحيح

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

جدول ٣-١: مفتاح التصحيح

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

صدق أداة الدراسة

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

١. الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي)

بعد الانتهاء من بناء الأداة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي اتفق عليها من قبل المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول ٣-٢: معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
١	٠.٧٧٣**	١٤	٠.٩٦٨**
٢	٠.٧٩٤**	١٥	٠.٨٥٤**
٣	٠.٦٩٣**	١٦	٠.٨٤٦**
٤	٠.٧٦٣**	١٧	٠.٧٧٨**
٥	٠.٨٥١**	١٨	٠.٦٦٢**
٦	٠.٩١٩**	١٩	٠.٨٠٦**
٧	٠.٨٧٢**	٢٠	٠.٩٢٠**
٨	٠.٦٥٣**	٢١	٠.٨١٦**
٩	٠.٧٩٥**	٢٢	٠.٨٤٤**
١٠	٠.٧٨٥**	٢٣	٠.٧٢٢**
١١	٠.٨٨٤**	٢٤	٠.٨٠٥**
١٢	٠.٨٥٩**	٢٥	٠.٨٠٩**
١٣	٠.٩٣٨**		

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدى ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول ٣-٣: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٦	,٨٨٤
فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٨	,٨٤٣
تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٥	,٧٩٩
مقترحات لتحسين جودة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٦	,٨٠٣
الدرجة الكلية للاستبيان	٢٥	,٨٩٩

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة، إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠.٨٩٩) ومما سبق يتبين أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول ٣-٤: درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	١.٨٠	١	١
ضعيفة	٢.٦٠	١.٨١	٢
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١	٣
عالية	٤.٢٠	٣.٤١	٤
عالية جداً	٥.٠٠	٤.٢١	٥

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٥. معامل الثبات ألفا كرونباخ (α - cronbach,s Alpha): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حدود البحث

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الزمانية: 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.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

تحليل البيانات

أولاً: دراسة خصائص عينة الدراسة

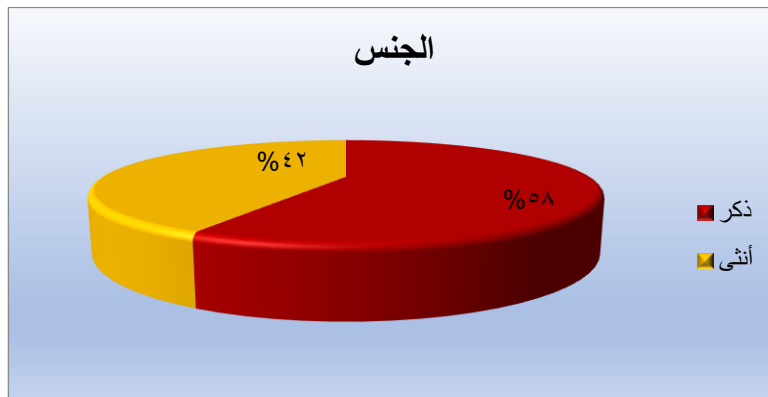
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

١. الجنس

جدول ٤-١: توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٣٠	%٥٧.٧
أنثى	٢٢	%٤٢.٣
المجموع	٥٢	%١٠٠

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٧.٧ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (٤٢.٣ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.



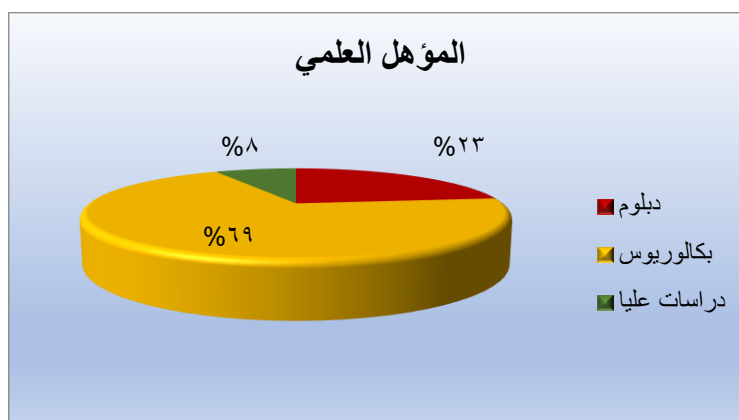
شكل ٤-١: توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

٢. المؤهل العلمي

جدول ٢-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	١٢	%٢٣.١
بكالوريوس	٣٦	%٦٩.٢
دراسات عليا	٤	%٧.٧
المجموع	٥٢	%١٠٠

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (% ٦٩.٢) من إجمالي افراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (%٢٣.١) من إجمالي افراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الدبلوم، ونسبة (%٧.٧) من إجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.



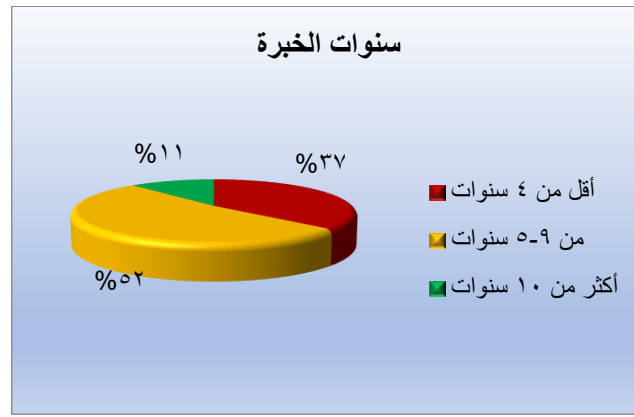
شكل ٢-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

٣. سنوات الخبرة

جدول ٣-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٤ سنوات	١٩	%٣٦.٥
من ٥-٩ سنوات	٢٧	%٥١.٩
أكثر من ١٠ سنوات	٦	%١١.٥
المجموع	٥٢	%١٠٠

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (%٥١.٩) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ٥ الى ٩ سنوات، ونسبة (%٣٦.٥) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٤ سنوات، ونسبة (%١١.٥) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.



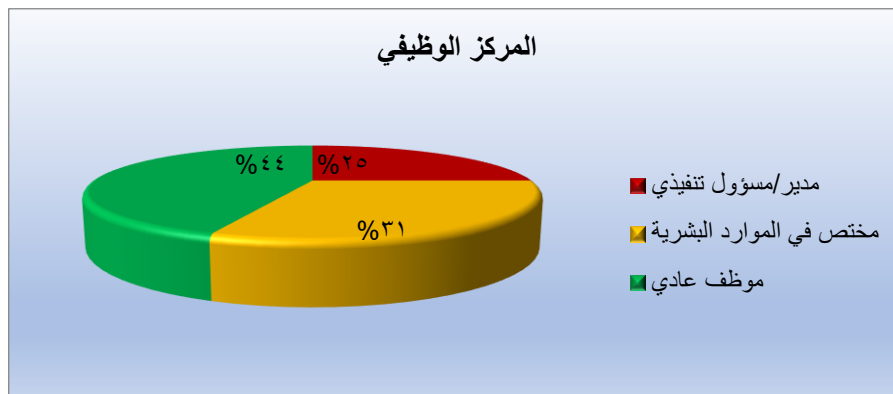
شكل ٤-٣: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

٤. المركز الوظيفي

جدول ٤-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
٢٥%	١٣	مدير/مسؤول تنفيذي
٣٠.٨%	١٦	مختص في الموارد البشرية
٤٤.٢%	٢٣	موظف عادي
١٠٠%	٥٢	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٤٤.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفين عاديين، ونسبة (٣٠.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مختصين في الموارد البشرية، ونسبة (٢٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديريين/مسؤولين تنفيذيين.



شكل ٤-٤: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة؟
 للتعرف على واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول كما يلي:

جدول ٤-٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تعتمد الشركة على أنظمة رقمية متطورة لإدارة الموارد البشرية.	٤.١٧	٠.٧١٣	٣	أوافق
٢	تستخدم منصات رقمية لتقييم الأداء وإدارة الكفاءات.	٤.٢١	٠.٧٧٠	٢	أوافق بشدة
٣	تعتمد المؤسسة على أنظمة التوظيف الرقمية في استقطاب الكفاءات.	٤.٣٢	٠.٨٣٤	١	أوافق بشدة
٤	توفر الشركة تدريباً مستمراً على الأنظمة الرقمية لموظفيها.	٤.٠٣	٠.٧٨٤	٤	أوافق
٥	يوجد إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير.	٤.٠٠	٠.٨٩٠	٥	أوافق
٦	توفير شبكة ربط إلكتروني بين الفروع المختلفة للشركة.	٣.٩٢	٠.٨٥٦	٦	أوافق
المتوسط العام		٤.١١	٠.٨١	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.١١)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨١)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (تعتمد المؤسسة على أنظمة التوظيف الرقمية في استقطاب الكفاءات)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٤)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦): (يتوفر شبكة ربط إلكتروني بين الفروع المختلفة للشركة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥٦).

السؤال الثاني: ما هي الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

للتعرف على الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي:

جدول ٤-٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.	٤.٠٤	٠.٨٧٥	٣	أوافق
٢	يقلل التحول الرقمي من الجهد والوقت في إنجاز العمليات الإدارية.	٣.٨٠	٠.٧٨٤	٦	أوافق
٣	يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم ورفع أدائهم.	٤.٠١	٠.٨٥٤	٤	أوافق
٤	تساعد الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.	٣.٩٨	٠.٩٠٣	٥	أوافق
٥	يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية.	٤.٠١	٠.٨٩٢	٤	أوافق
٦	يمكن التحول الرقمي الشركة من تحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية.	٣.٩٨	٠.٨٦١	٥	أوافق
٧	يساعد التحول الرقمي في تحسين استقطاب وتوظيف الكفاءات.	٤.١٧	٠.٧٦٥	٢	أوافق
٨	يؤدي التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة.	٤.٢٢	٠.٩٣٢	١	أوافق بشدة
المتوسط العام		٤.٠٣	٠.٨٦	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤٠٠٣)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٦)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٨): (يؤدي التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣٢)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢): (يقلل التحول الرقمي من الجهد والوقت في إنجاز العمليات الإدارية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٤).

السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

للتعرف على التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث كما يلي:

جدول ٤-٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
١	تواجه الشركة صعوبة في تطبيق الأنظمة الرقمية بسبب مقاومة التغيير من الموظفين.	٤.٢٤	٠.٨٢٧	١	أوافق بشدة
٢	تعاني الشركة من نقص في الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي.	٣.٨٩	٠.٩٢٣	٣	أوافق
٣	تشكل التكاليف العالية عائقاً للتحول الرقمي.	٣.٧٩	٠.٨٧٥	٤	أوافق
٤	تعاني الشركة من ضعف في البنية التحتية التقنية الداعمة للتحول الرقمي.	٤.٢١	٠.٨٦٩	٢	أوافق بشدة
٥	توفير الأمان لحماية خصوصية بيانات العاملين والمستفيدين.	٣.٤٦	٠.٨٩٩	٥	أوافق
المتوسط العام		٣.٩٢	٠.٨٨	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٩٢)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تواجه الشركة صعوبة في تطبيق الأنظمة الرقمية بسبب مقاومة التغيير من الموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٧)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥): (توفير الأمان لحماية خصوصية بيانات العاملين والمستفيدين)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٩).

السؤال الرابع: كيف يمكن تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية؟

للتعرف على كيفية تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع كما يلي:

جدول ٤-٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	إجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة.	٣.٩٣	١.٢٣٢	٣	أوافق
٢	مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر بما يتناسب مع التحولات الجديدة.	٣.٩٢	١.٠٥٩	٤	أوافق
٣	استخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة.	٣.٩٨	١.٠٦٦	٢	أوافق
٤	استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة.	٤.٠٠	١.٠٨٤	١	أوافق
٥	تشجيع نماذج العمل المرنة والداعمة للتحول الرقمي.	٣.٩٢	١.١٤٢	٤	أوافق
٦	إعداد برامج تدريبية وتنظيم ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بأحدث التقنيات.	٣.٨٤	١.٢١٦	٥	أوافق
المتوسط العام		٣.٩٣	١.١٣	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣.٩٣)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٣)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤): (استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٤)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٣): (استخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٦٦)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (٦): (إعداد برامج تدريبية وتنظيم ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بأحدث التقنيات)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢١٦).

ومنها نستنتج أن تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة عالية وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية.

ثالثاً: التحقق من فروض الدراسة

للتحقق من فروض الدراسة تم التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وذلك للتحقق من التوزيع الاعتدالي حيث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk test) وكانت نتائج الاختبار ما يلي:

جدول ٤-٩: اختبار الاعتدالية

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova		
مستوى الدلالة	العدد	أداة الإحصاء	مستوى الدلالة	العدد	أداة الإحصاء
٠.٠٠٠	٥٢	٠.٨٤٤	٠.٠٠٠	٥٢	٠.١٧١

من الجدول السابق نجد أن نتائج عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد ان البيانات لا تتمثل بها الاعتدالية وان البيانات ليست آتية من توزيع طبيعي ومنها لا يتحقق شرط الاعتدالية ومن ثم للتحقق من فروض الدراسة تم الاستعانة بالاختبارات اللا معلمية (Non-paranetric tests) كما يلي:

الفرض الأول: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس.

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس تم الاستعانة بالاختبار مان ويتى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٤-١٠: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية الجنس

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	٣٠	٤٠.١٩	١٢٣٤.٠٠	٠.٠٩٨	١.٨٧٣-
أنثى	٢٢	٣٦.٢٧	١٠١٥.٠٠		
المجموع	٥٢				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (٠.٠٩٨) أكبر (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

الفرض الثاني: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي.

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٤-١١: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
دبلوم	١٢	١٨.٤٨	٠.٠٨٠	٢	٢.٧٩٣
بكالوريوس	٣٦	٢٧.٠٩			
دراسات عليا	٤	٢٢.٣٦			
المجموع	٥٢				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٨٠٨) أكبر (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

الفرض الثالث: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة.

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٤-١٢: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٤ سنوات	١٩	٢٧.٣٤	٠.٠٠٠	٢	٨.٧٨٦
من ٥-٩ سنوات	٢٧	٣١.٠٧			
أكثر من ١٠ سنوات	٦	٤٥.١٩			
المجموع	٥٢				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل (٠.٠٥) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) بمتوسط رتب قدره (٤٥.١٩) أي ان سنوات الخبرة لها تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

الفرض الرابع: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي.

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٤-١٣: الفروق حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من ناحية المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
مدير/مسؤول تنفيذي	١٣	٢٤.١٣	٠.٦٢٣	٢	٢٠.٤٣
مختص في الموارد البشرية	١٦	٢٥.٠٧			
موظف عادي	٢٣	٢٦.٠٨			
المجموع	٥٢				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٦٢٣) أكبر (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن المركز الوظيفي ليس له تأثير على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.١١)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨١).
- الفوائد التي تحققها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٠٣)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٦).
- التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٩٢)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨).
- تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٩٣)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٣).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من ١٠ سنوات).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي.

التوصيات

- من خلال ما ورد من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:
- توفير البنية التحتية التقنية القوية الداعمة للتحول الرقمي.
- توفير الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي.
- استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة.
- استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة.
- إجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة.
- الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، علي (٢٠١٧). التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، محمود؛ محمد، الحداد (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات والكمبيوتر. ٢(٢١).
- باتشيرجي، أنول (٢٠١٥). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات. ترجمة خالد بن ناصر آل حيان. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- البار، عدنان (٢٠١٨). تقنيات التحول الرقمي. استرجع بتاريخ ١ أغسطس، ٢٠٢٤، من الموقع التالي: <https://2u.pw/qKjkAx>
- جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية 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.
- حمود، خضير؛ الخرشة، ياسين (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 (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: مكتبة الشارقة.
- زلط، محمد (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.
- سالم، سارة (٢٠١٧). البطالة التكنولوجية: مستقبل الوظائف في عصر الروبوتات والأتمتة الذكية. المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة. استرجعت بتاريخ ٢٠ أكتوبر ٢٠٢٣، من الموقع التالي: <https://shorturl.at/IINzt>
- السريتي، ولاء (٢٠٢٠). التقييم النخبة الإعلامية ل مهارات الإلقاء لدى مقدمي برامج اليوتيوب في ضوء نظرية انتشار المستحدثات التكنولوجية. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون. ١٩ (١)، ٤٠٣-٤٥٤.
- 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 (٢٠١٩). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص ١٣٨.
- الشريف، أحمد (٢٠١٤). إدارة الأداء في المنظمات. مكة: دار التميز.
- الطائي، يوسف؛ العبادي، هاشم (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. الأردن: عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٩١.
- طرفة، محمد (٢٠٢٠). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. ٦(٣)، ٢٦٥-٢٨٧.
- عباس، أنس (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الأردن: عمان: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٢٥٩.
- عبد الحميد، بشير (٢٠٢٣). "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.
- عبد الرحمن، ياسر (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. ٣(٥)، ٢٠٧-٢١٩.
- عبد الرحمن، ياسر (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. ٣(١)، ٢٠٧-١١٩.
- عبدالله، محمد (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية. ٨(٨)، ٢٠-٦٥.
- العتيبي، فهد (٢٠١٢). استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات. جدة: دار المنهاج.
- العززي، وديع (٢٠٢١). دراسات في استخدام وسائل الإعلام. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 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.
- العساف، صالح (١٤٣٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- علام، وليد (٢٠٢٢). لتحول 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.

العوفي، محمد (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات. ٥ (١٧)، ١٦٠-١٣٣.

الغامدي، أحمد (٢٠١٩). التحول الرقمي للموارد البشرية. صحيفة مال. استرجعت بتاريخ ٢٠ أكتوبر ٢٠٢٣، من الموقع التالي: <https://shorturl.at/7IIFa>

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 (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة.

كرم، داني؛ كونز، كريستيان؛ باتيل، جيجار؛ سينغوبتا، جويديب (٢٠١٩). كيف يمكن للشركات في منطقة الخليج تجاوز خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها في طريقها نحو التحول الرقمي. ماكنزي الرقمية. استرجعت بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٣، من الموقع التالي: <https://shorturl.at/Tt7oY>

محمود، محمود (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية. ١٧ (٢)، ٤٢٥ - ٤٤٦.

مفتي، إيمان (٢٠١٨). "دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، أطروحة ماجستير جامعة أكلى محند أولحاج بالبويرة.

مهدي، عمر (٢٠٢٢). دور 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.
- Dessler, G; Varkkey, B (2015). **Human Resources Management**. India: Pearson.
- ElMassah, S; Mohieldin, M (2020). *Digital Transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs)*. Ecological Economics, 169, 106-490.
- Krejcie, R; Morgan, D (1970). *Determining Sample Size for research activities*. Educational and Psychological Measurement. 30 (3), 607-610.
- Rogers, E. (2003). **Diffusion of innovations**. New York: Free Press.
- Shahreki, Javad (2019). *Electronic human resource management and employee efficiency: test of the mediating role of impersonal trust*. Journal of Soft Computing and Decision Support Systems. 6 (4), 20-29.
- Sharma, Sh (2017). *Changing perspective of human resource development: Aan overview*. International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology. 2 (5), 212-214.
- 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>

الملاحق

ملحق ١ : الاستبانة

المعلومات الديموغرافية

الجنس	نكر	أنثى
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس
سنوات الخبرة	أقل من ٤ سنوات	٥-٩ سنوات
المركز الوظيفي	مدير / مسؤول تنفيذي	مختص في الموارد البشرية
		موظف عادي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
١. تعتمد الشركة على أنظمة رقمية متطورة لإدارة الموارد البشرية.					
٢. تُستخدم منصات رقمية لتقييم الأداء وإدارة الكفاءات.					
٣. تعتمد المؤسسة على أنظمة التوظيف الرقمية في استقطاب الكفاءات.					
٤. توفر الشركة تدريباً مستمراً على الأنظمة الرقمية لموظفيها.					
٥. يوجد إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير.					
٦. يتوفر شبكة ربط إلكتروني بين الفروع المختلفة للشركة.					
المحور الثاني: فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
١. يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.					
٢. يقلل التحول الرقمي من الجهد والوقت في إنجاز العمليات الإدارية.					
٣. يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم ورفع أدائهم.					
٤. تساعد الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.					
٥. يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية.					
٦. يمكن التحول الرقمي الشركة من تحسين جودة البيانات والحصول عليها بسرعة ودقة عالية.					
٧. يساعد التحول الرقمي في تحسين استقطاب وتوظيف الكفاءات.					
٨. يؤدي التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة.					
المحور الثالث: تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
١. تواجه الشركة صعوبة في تطبيق الأنظمة الرقمية بسبب مقاومة التغيير من الموظفين.					
٢. تعاني الشركة من نقص في الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي.					

					٣. تشكل التكاليف العالية عائقًا للتحول الرقمي.
					٤. تعاني الشركة من ضعف في البنية التحتية التقنية الداعمة للتحول الرقمي.
					٥. توفير الأمان لحماية خصوصية بيانات العاملين والمستفيدين.
المحور الرابع: مقترحات لتحسين جودة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
					١. إجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة.
					٢. مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر بما يتناسب مع التحولات الجديدة.
					٣. استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة.
					٤. استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة.
					٥. تشجيع نماذج العمل المرنة والداعمة للتحول الرقمي.
					٦. إعداد برامج تدريبية وتنظيم ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بأحدث التقنيات.

ملحق ٢: تحديد حجم العينة

تحديد حجم العينة

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

Abstract

The aim of the study is to shed light on the reality of digital transformation in human resources management at the Saudi Telecom Company in Medina, its benefits and challenges, as well as to propose recommendations to improve the quality of implementing digital transformation in human resources management. The study relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire as a tool for collecting data. The sample included 52 employees. The results showed that digital transformation in human resources management in the company is highly effective and that it has great benefits in improving the efficiency of human resources management, such as speeding up the completion of tasks with minimal time and effort, and contributing to raising employee performance. The study also found that there are some challenges that hinder its effectiveness, such as weak infrastructure supporting digital transformation and high operational costs. Additionally, the study indicated some suggestions to improve the digital transformation performance, such as periodic follow-up and surveying employees' opinions about the service quality according to their experience.

Key words: digital transformation, human resources management, Saudi Telecom Company (STC).

Midocean University
College of Management
Department of Human Resources Managment



The Role of Digital Transformation in Enhancing the Efficiency of Human Resource Management at Saudi Telecom Company in Medina

Prepared by:
Bandar Omar Alahmadi

Supervised by:
Dr. Alfaisal Abdul Hameed **Dr. Fayez Jarad**

Year 2024