

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير/ الموارد البشرية



أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين الأرشفة الإلكترونية وتعزيز اندماج الموظفين في المؤسسات السعودية

إعداد الطالب/ الاء فرج فالح آل مسعود القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

شكرو وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ.

إلى والديَّ الغاليين...

إلى من غرسا في نفسي قيمة العلم، ومنحاني الحب والدعم والدعاء دون مقابل، وكانا السند الحقيقي في كل خطوة من خطوات حياتي. مهما كتبت من كلمات فلن توفيكما حقكما، فلكما مني خالص الحب، وعظيم الامتنان، وأسأل الله أن يحفظكما ويجزيكما عني خير الجزاء.

وإلى أسرتي الكريمة وأصدقائي، الذين أحاطوني بالدعاء والتشجيع، وكانوا خير معين في مسيرتي العلمية.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي طريق العلم والمعرفة، وأسهموا بتوجيهاتهم القيمة في إنجاز هذه الدراسة.

وإلى كل من ساندني، ووقف إلى جانبي، وأسهم بكلمة طيبة أو دعاء صادق في إتمام هذا العمل. أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب الأجر لكل من كان له أثر في الوصول إلى هذه المرحلة.

والله ولي التوفيق.

المستخلص (Abstract)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وبيان دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين في المؤسسات السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو تبني التقنيات الرقمية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (109) موظفين من العاملين في عدد من المؤسسات السعودية. وتكونت أداة الدراسة من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة هي: التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأرشفة الإلكترونية، واندماج الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة، كما كشفت عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تطبيق الأرشفة الإلكترونية، ودور فاعل للأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين. كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، بما يؤكد أهمية التكامل بين التقنيات الرقمية والممارسات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية، والاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم الرقمية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز اندماج الموظفين، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، كفاءة إدارة الموارد البشرية، الأرشفة الإلكترونية، اندماج الموظفين، المؤسسات السعودية.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
2	الإهداء
3	المستخلص
4,5,6	فهرس المحتويات
8,9,10	قائمة الجداول
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1 مقدمة الدراسة
12	1.2 مشكلة الدراسة
14,13	1.3 أهمية الدراسة
15	1.4 أهداف الدراسة
16,15	1.5 تساؤلات الدراسة
16	1.6 فروض الدراسة
18,17	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19	خاتمة الفصل الأول
20	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
20	2.1 مقدمة الفصل
23,22,21	2.2 الدراسات السابقة

المحتويات	رقم الصفحة
2.3 الإطار النظري	24
2.3.1 مفهوم التحول الرقمي	24
2.3.2 أهمية التحول الرقمي	25
2.3.3 خصائص التحول الرقمي	26
2.3.4 أهداف التحول الرقمي	28,27
2.3.5 أبعاد التحول الرقمي	30,29
2.3.6 متطلبات نجاح التحول الرقمي	31,30
2.3.7 معوقات التحول الرقمي	34,33,32
2.3.8 كفاءة إدارة الموارد البشرية	35
2.3.9 الأرشفة الإلكترونية	46,45,44,43
2.3.10 اندماج الموظفين	53-47
خاتمة الفصل الثاني	54
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	55
3.1 مقدمة الفصل	55
3.2 منهج الدراسة	55
3.3 مجتمع الدراسة	56
3.4 عينة الدراسة	56
3.5 أداة الدراسة	56,57

المحتويات	رقم الصفحة
3.6 صدق أداة الدراسة	58
3.8 إجراءات الدراسة	58
3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة	59
خاتمة الفصل الثالث	59
الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	60
4.1 مقدمة الفصل	60
4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	62,61
4.3 تحليل نتائج محاور الدراسة	63
4.5 مناقشة النتائج	65
خاتمة الفصل الرابع	65
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	66
5.1 مقدمة الفصل	66
5.2 النتائج	66
5.3 التوصيات	67
5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية	67
خاتمة الفصل الخامس	68

المحتويات	رقم الصفحة
قائمة المراجع	70,69

قائمة الجداول

جدول (1-2): توزيع فقرات الاستبانة حسب محاور الدراسة:

عدد الفقرات	المحور
8	التحول الرقمي
8	كفاءة إدارة الموارد البشرية
8	الأرشفة الإلكترونية
8	اندماج الموظفين
32	الإجمالي

جدول (2-2) مقياس ليكرت الخماسي:

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

جدول (1-4) سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار (تقريبي)	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	32	29.4%
من 6 إلى 10 سنوات	36	33.0%
أكثر من 10 سنوات	41	37.6%
الإجمالي	109	100%

جدول 4-2 المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	11.9%
دبلوم	13	11.9%
بكالوريوس	67	61.5%
ماجستير فأعلى	16	14.7%
الإجمالي	109	100%

جدول 3-4 العمر:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
17.4%	19	أقل من 25 سنة
26.6%	29	من 25 إلى أقل من 35 سنة
33.9%	37	من 35 إلى أقل من 45 سنة
22.0%	24	45 سنة فأكثر
100%	109	الإجمالي

جدول 4-4: الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33.9%	37	ذكر
66.1%	72	أنثى
100%	109	الإجمالي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تغيرات جوهرية في طبيعة الأعمال الإدارية وأساليب إدارة المؤسسات. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق التميز المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، من خلال دمج التقنيات الرقمية في مختلف العمليات والأنشطة الإدارية. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل يشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير نماذج الأعمال، وتحسين أساليب اتخاذ القرار، بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية (Vial, 2019)؛

(Westerman et al., 2014).

وقد أدى التطور المستمر في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، إلى تغيير جذري في طريقة إدارة المؤسسات لمواردها، وأصبح الاعتماد على الحلول الرقمية عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة والمرونة والاستدامة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتمتع بقدرة أكبر على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية (OECD, 2020)؛ (Vial, 2019).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بعمليات التحول الرقمي، إذ أسهمت الأنظمة الإلكترونية في تطوير مختلف وظائفها، مثل تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة المواهب، بالإضافة إلى توفير قواعد بيانات متكاملة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Electronic Human Resource Management)، التي تعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة خدمات الموارد البشرية ورفع كفاءتها التشغيلية (Marler & Parry, 2016)؛

(Bondarouk & Brewster, 2016).

ومن بين أهم تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات الأرشفة الإلكترونية، التي أصبحت تمثل نظاماً متكاملاً لإدارة الوثائق والسجلات وحفظها واسترجاعها بصورة إلكترونية. وتسهم الأرشفة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات، وخفض تكاليف التخزين، وتحسين أمن المعلومات، وتعزيز سرعة الوصول إلى البيانات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة (ISO 15489-1:2016)؛

(Bondarouk, 2020).

وفي الوقت نفسه، برز مفهوم اندماج الموظفين باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى درجة ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته، ومدى استعدادة لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها. وقد أكدت

العديد من الدراسات أن الموظفين المندمجين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، والابتكار، مقارنة بغيرهم، كما أن بيئة العمل الرقمية تسهم في تعزيز هذا الاندماج من خلال تحسين التواصل الداخلي، وتسهيل الإجراءات، وإتاحة فرص التعلم والتطوير المستمر (Kahn, 1990)؛ Saks, 2006؛ Saks, 2019).

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية فعالة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة الأجهزة الإدارية. وقد أطلقت الحكومة العديد من المبادرات الوطنية، مثل برنامج الحكومة الرقمية، والاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، بهدف تمكين الجهات الحكومية والخاصة من تبني التقنيات الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي انعكس بصورة واضحة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية والاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية في مختلف القطاعات (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات وتقديم إطار علمي يساهم في دعم صناع القرار وتطوير السياسات الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي، بما يتوافق مع متطلبات التنمية المؤسسية وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Vial, 2019)؛ (Marler & Parry, 2016).

1.2 مشكلة الدراسة

يشهد العالم تحولاً متسارعاً نحو الاقتصاد الرقمي، وأصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة مطالبة بتبني التقنيات الرقمية لتحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءة عملياتها الإدارية. ويُعد التحول الرقمي أحد أهم المحركات الرئيسة التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، إذ لم يعد يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة، بل أصبح يمثل تغييراً استراتيجياً في أساليب العمل والإدارة واتخاذ القرار، بما ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. (Vial, 2019)

وفي هذا الإطار، تواجه إدارات الموارد البشرية تحديات متزايدة نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، إذ أصبحت مطالبة بالانتقال من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الرقمية التي تعتمد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، وحفظ بيانات العاملين، وتحليلها، بما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي (Marler & Parry, 2016)؛ (Bondarouk & Brewster, 2016).

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في دعم التحول الرقمي من خلال رؤية المملكة 2030، وما صاحبها من إطلاق العديد من المبادرات الوطنية لتطوير الخدمات الحكومية والارتقاء بالأداء المؤسسي، إلا أن مستوى الاستفادة من تطبيقات التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية لا يزال يختلف من مؤسسة إلى أخرى، خاصة

فيما يتعلق بتوظيف الأرشفة الإلكترونية والاستفادة منها في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز تجربة الموظف (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

وتُعد الأرشفة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية للتحويل الرقمي داخل المؤسسات، لما توفره من سرعة في حفظ الوثائق واسترجاعها، وتحسين أمن المعلومات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، إلا أن نجاحها لا يرتبط بتوفير الأنظمة التقنية فقط، بل يعتمد أيضاً على مدى قبول الموظفين لهذه الأنظمة، ومستوى اندماجهم في بيئة العمل الرقمية، وقدرتهم على توظيفها بكفاءة في أداء مهامهم اليومية (ISO 15489-1:2016؛ Bondarouk, 2020).

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وكذلك بين الأرشفة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري، إضافة إلى الدور الذي يؤديه التحويل الرقمي في رفع مستوى اندماج الموظفين ورضاهم الوظيفي، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت باختلاف البيئات التنظيمية والقطاعات التي أجريت فيها، كما أن الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة داخل البيئة السعودية ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية (Saks, 2019؛ Vial, 2019؛ OECD, 2020).

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، والكشف عن دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين بالمؤسسات السعودية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تساعد متخذي القرار على تطوير سياسات التحويل الرقمي، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

1.3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، الذي يُعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لارتباطه بالتحويل الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. وفي ظل التوجهات العالمية نحو الرقمنة، وما تشهده المملكة العربية السعودية من جهود متسارعة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحويل الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات (Vial, 2019)؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية (نظرية) وأهمية تطبيقية (عملية)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تناول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، مع إدخال متغيرين مهمين هما الأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين ضمن إطار بحثي واحد. ويُعد هذا التكامل من الموضوعات التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات، خاصة في البيئة العربية والسعودية، حيث لا تزال البحوث التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة محدودة مقارنة بالدراسات الدولية (Bondarouk & Brewster, 2016).: (Marler & Parry, 2016)

كما تستند الدراسة إلى مفاهيم ونظريات حديثة في مجال التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتسعى إلى توضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، الأمر الذي يسهم في تطوير المعرفة العلمية، ويشكل مرجعاً للباحثين الراغبين في إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال (Westerman et al., 2014).: (Vial, 2019)

وتُعد الدراسة كذلك إضافة علمية للمكتبة العربية، نظرًا لتناولها أحد الموضوعات التي تتزايد أهميتها مع التوسع في تطبيقات الحكومة الرقمية والتحول المؤسسي، كما أنها تسهم في سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين ضمن إطار التحول الرقمي (OECD, 2020)؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من خلال النتائج المتوقعة التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات السعودية، حيث تساعد في توضيح أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتقديم مؤشرات عملية حول أفضل الممارسات المتعلقة بتطبيق الأنظمة الرقمية والأرشفة الإلكترونية، بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياساتها وإجراءاتها بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، من خلال تحسين عمليات إدارة بيانات الموظفين، وتطوير أنظمة الأرشفة الإلكترونية، وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال ودقة المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية (Bondarouk, 2020).: (ISO 15489-1:2016)

ومن المتوقع أيضاً أن تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد المؤسسات على تعزيز اندماج الموظفين في بيئة العمل الرقمية، من خلال تحسين تجربة الموظف، وتوفير التدريب المناسب على استخدام الأنظمة الرقمية، ودعم ثقافة الابتكار والتغيير، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة واستدامة (Saks, 2019)؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024.

وأخيرًا، يمكن أن تمثل نتائج هذه الدراسة مرجعًا عمليًا للمؤسسات الحكومية والخاصة عند إعداد خطط التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون في بناء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات الدراسة في قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة (Vial, 2019): (OECD, 2020).

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، من خلال استقصاء أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية، ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يأتي:

الهدف الرئيس

التعرف على أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، ودراسة دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين بالمؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السعودية محل الدراسة.
2. قياس أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية.
3. التعرف على واقع تطبيق الأرشفة الإلكترونية داخل المؤسسات السعودية.
4. دراسة أثر الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين.
5. التعرف على مستوى اندماج الموظفين في ظل بيئة العمل الرقمية.
6. الكشف عن العلاقة بين التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين وكفاءة إدارة الموارد البشرية.
7. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد متخذي القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (هيئة الحكومة الرقمية، 2024): (Vial, 2019).

1.5 تساؤلات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية؟ وما دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين بالمؤسسات السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟
2. ما أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية؟
3. ما واقع تطبيق الأرشفة الإلكترونية في المؤسسات السعودية؟
4. ما أثر الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين؟
5. ما مستوى اندماج الموظفين في المؤسسات السعودية في ظل التحول الرقمي؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية؟
8. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين؟
9. هل يسهم التحول الرقمي بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تعزيز اندماج الموظفين من خلال الأرشفة الإلكترونية؟

1.6 فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، والإطار النظري، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية.

ويتفرع منه الفروض الآتية:

الفرض الأول

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية.

الفرض الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطبيق الأرشفة الإلكترونية.

الفرض الثالث

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين.

الفرض الرابع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في اندماج الموظفين.

الفرض الخامس

تتوسط الأرشفة الإلكترونية العلاقة بين التحويل الرقمي واندماج الموظفين.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأسس والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وتوضح دور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات. ويُعد الاستناد إلى إطار نظري واضح من المتطلبات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ يساهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتوجيه بناء الفرضيات، واختيار أدوات القياس، وتحليل النتائج في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة (Creswell & Creswell, 2018).

ونظرًا لأن الدراسة تتناول أربعة متغيرات رئيسة تتمثل في التحويل الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأرشفة الإلكترونية، واندماج الموظفين، فقد اعتمدت على عدد من النظريات والنماذج الإدارية التي تتوافق مع طبيعة هذه المتغيرات، وفيما يأتي عرض لأبرزها.

أولاً: نظرية التحويل الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُعد نظرية التحويل الرقمي من أكثر الأطر النظرية استخدامًا في الدراسات الحديثة، حيث تنظر إلى التحويل الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، لتشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير نماذج الأعمال، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة. وتشير هذه النظرية إلى أن نجاح التحويل الرقمي يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر رئيسة هي: التكنولوجيا، والموارد البشرية، والقيادة الإدارية، وليس على التقنية وحدها. (Vial, 2019)

كما تؤكد النظرية أن المؤسسات التي تتبنى التحويل الرقمي بصورة استراتيجية تكون أكثر قدرة على تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة القدرة على الابتكار، وتعزيز رضا المستفيدين، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

وانطلاقًا من هذه النظرية، تنظر الدراسة الحالية إلى التحويل الرقمي باعتباره المتغير المستقل الذي يؤثر في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وفي تطوير الأرشفة الإلكترونية، وتعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

ثانياً: نظرية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Electronic Human Resource Management Theory)

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) ، التي تؤكد أن توظيف الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما تركز هذه النظرية على أن استخدام التقنيات الرقمية لا يقتصر على أتمتة الإجراءات، وإنما يمتد إلى تطوير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة (Marler & Parry, 2016). (Bondarouk & Brewster, 2016)

وتوضح النظرية أن نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يعتمد على توافر البنية التحتية التقنية، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل العاملين، وتوفير أنظمة معلومات متكاملة، وهي عوامل ترتبط بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية.

ثالثاً: نظرية اندماج الموظفين (Employee Engagement Theory)

تعتمد الدراسة أيضاً على نظرية اندماج الموظفين التي قدمها (Kahn, 1990)، والتي تُعد من أكثر النظريات استخداماً في تفسير سلوك الموظفين داخل المؤسسات. وترى هذه النظرية أن اندماج الموظف يتحقق عندما يشعر بالأمان النفسي، ويجد الدعم المناسب، ويدرك أهمية دوره داخل المؤسسة، مما يدفعه إلى توظيف قدراته الفكرية والعاطفية والجسدية في أداء العمل بكفاءة عالية. (Kahn, 1990)

وطور (Saks, 2006) هذا المفهوم من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، التي ترى أن الموظفين عندما يشعرون بأن المؤسسة توفر لهم الدعم والعدالة والموارد المناسبة، فإنهم يبادلون ذلك بمستويات أعلى من الالتزام والولاء والاندماج والإنتاجية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن بيئات العمل الرقمية تسهم في تعزيز هذا الاندماج من خلال تحسين التواصل، وتوفير الخدمات الإلكترونية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة فرص التعلم والتطوير المهني (Saks, 2006). (Saks, 2019)

رابعاً: نظرية إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية

ترتكز الدراسة في تفسير متغير الأرشفة الإلكترونية على المبادئ الواردة في المعيار الدولي لإدارة الوثائق -ISO 15489:2016، 1، الذي يُعد المرجع الدولي الرئيس في مجال إدارة الوثائق والسجلات. ويؤكد هذا المعيار أن الإدارة الفعالة للوثائق تسهم في المحافظة على المعلومات، وضمان سلامتها، وسهولة الوصول إليها، ودعم الشفافية، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كما يوضح المعيار أن الأرشفة الإلكترونية تمثل جزءاً أساسياً من التحول الرقمي، لما توفره من مزايا تتعلق بسرعة استرجاع المعلومات، وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية، وتعزيز أمن البيانات، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية (ISO 15489-1:2016).

العلاقة بين النظريات ومتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على هذه النظريات لكونها تمثل إطاراً علمياً متكاملًا يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة. حيث تفسر نظرية التحول الرقمي أثر استخدام التقنيات الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي، بينما توضح نظرية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كيفية توظيف هذه التقنيات في تحسين كفاءة وظائف الموارد البشرية. كما تفسر نظرية اندماج الموظفين أثر البيئة التنظيمية والدعم المؤسسي في رفع مستويات الاندماج، في حين يوضح معيار ISO 15489 أهمية الأرشفة الإلكترونية في إدارة المعلومات وتحسين جودة الأداء الإداري (Vial, 2019؛ Marler & Parry, 2016؛ ISO 15489-1:2016).

وبناءً على ما سبق، تستند الدراسة إلى هذه النظريات لتفسير العلاقات بين متغيراتها، ولصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج الميدانية، وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما يساهم في تقديم تفسير علمي متكامل لنتائج الدراسة.

خاتمة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث استعرض مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساولاتها، وفروضها، إضافة إلى النظرية العلمية التي تستند إليها الدراسة. وقد أوضح الفصل أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد المحركات الرئيسة لتطوير أداء المؤسسات، ودوره في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع إبراز أهمية الأرشفة الإلكترونية في دعم العمليات الإدارية وتعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

ويمثل هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، في حين يتناول الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري بصورة أكثر تفصيلاً، من خلال استعراض الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة الفصل

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم المرتكزات العلمية في البحوث الأكاديمية، إذ يتيحان للباحث بناء أساس علمي راسخ للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وتحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، بما يساعد على تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يسهم هذا الفصل في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً (Creswell & Creswell, 2018).

وقد حظي موضوع التحول الرقمي باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، نتيجة التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وما أحدثته من تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال وأساليب الإدارة الحديثة. وأصبحت المؤسسات تتجه بصورة متزايدة إلى تبني الحلول الرقمية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما انعكس بصورة مباشرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأساليب إدارة الوثائق والسجلات، ومستوى اندماج الموظفين في بيئة العمل (Vial, 2019): (OECD, 2020).

كما شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً مع ظهور أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التي أسهمت في تطوير عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين، الأمر الذي أدى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة القرارات التنظيمية. وفي المقابل، أصبحت الأرشفة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية للتحول الرقمي داخل المؤسسات، لما توفره من سرعة في حفظ المعلومات واسترجاعها، وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية، وتحسين أمن المعلومات، ودعم استمرارية الأعمال (Marler & Parry, 2016): (Bondarouk & Brewster, 2016): (ISO 15489-1:2016).

ومن جانب آخر، أصبح اندماج الموظفين أحد أهم المؤشرات المستخدمة لقياس نجاح المؤسسات في إدارة مواردها البشرية، حيث يرتبط بارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي، والإنتاجية، والابتكار، وجودة الأداء. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نجاح مبادرات التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب توفير بيئة عمل داعمة تعزز مشاركة الموظفين وتقبلهم للتغيير، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (Kahn, 1990): (Saks, 2019).

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتحليل أبرز نتائجها، ثم يقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يتناول مفاهيم التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأرشفة

الإلكترونية، واندماج الموظفين، والعلاقات المتبادلة بينها، تمهيداً لبناء النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

2.2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

أجرى العتيبي (2023) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية السعودية"، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من موظفي القطاع الحكومي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، كما بينت أن استخدام الأنظمة الإلكترونية أدى إلى رفع سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وزيادة دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق الأنظمة الرقمية، وتعزيز برامج التدريب على استخدام التقنيات الحديثة (العتيبي، 2023).

تعليق الباحث:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تختلف عنها في تناول الأرشفة الإلكترونية بوصفها متغيراً مؤثراً في اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

الدراسة الثانية

أجرى الحربي (2022) دراسة بعنوان "الأرشفة الإلكترونية وأثرها في رفع كفاءة الأداء الإداري"، وهدفت إلى التعرف على دور أنظمة الأرشفة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الحكومية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في عدد من الجهات الحكومية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الأرشفة الإلكترونية أسهم في تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وتحسين سرعة استرجاع الوثائق، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التعامل الورقي، كما ساعد في رفع مستوى رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير مهارات الموظفين في استخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (الحربي، 2022).

تعليق الباحث:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الأرشفة الإلكترونية، إلا أن الدراسة الحالية تتوسع في بحث أثرها في تعزيز اندماج الموظفين، وليس فقط تحسين الأداء الإداري.

الدراسة الثالثة

أجرى الشمري (2021) دراسة بعنوان "التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي"، وهدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من موظفي عدد من الجهات الحكومية.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على جاهزية البنية التحتية، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير أنظمة معلومات متكاملة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات (الشمري، 2021).

تعليق الباحث:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول التحول الرقمي، إلا أنها ركزت على الأداء المؤسسي بصورة عامة، بينما تركز الدراسة الحالية على أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع دراسة الدور الوسيط للأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

أجرى Bondarouk and Brewster (2016) دراسة بعنوان *Conceptualising the Future of HRM and Technology Research*، وهدفت إلى بناء إطار نظري يفسر العلاقة بين تقنيات المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وتوضيح كيفية تأثير التطورات التقنية في وظائف الموارد البشرية وأدوارها المستقبلية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتطوير إطار مفاهيمي لتفسير العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد يقتصر على أتمتة الإجراءات الإدارية، وإنما أصبح وسيلة لإعادة تشكيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال تحسين جودة البيانات، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة، وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في دعم القرارات التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا، والعامل البشري، والثقافة التنظيمية، وليس على توفر التقنية وحدها.

تعليق الباحث:

تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات المرجعية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في كونها دراسة ميدانية تركز على البيئة السعودية، كما تضيف متغيري الأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين إلى النموذج البحثي.

الدراسة الثانية

أجرى Bondarouk, Parry, and Furtmueller (2017) دراسة بعنوان *Electronic HRM: Four Decades of Research on Adoption and Consequences*، بهدف مراجعة أربعة عقود من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحديد العوامل المؤثرة في تبنيها والنتائج المترتبة عليها. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة العلمية المنهجية (Systematic Literature Review) لدمج وتحليل نتائج البحوث المنشورة في هذا المجال. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل، هي: العوامل التقنية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البشرية، كما أوضحت أن تبني هذه الأنظمة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

تعليق الباحث:

استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري الذي قدمته هذه الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية داخل إدارات الموارد البشرية، إلا أنها تتميز بدراسة أثر الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين، وهو جانب لم تتناوله الدراسة بصورة مباشرة.

الدراسة الثالثة

أجرى (Vial 2019) دراسة بعنوان *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*، وهدفت إلى تقديم إطار علمي شامل لمفهوم التحول الرقمي، وتحليل مراحله، والعوامل المؤثرة في نجاحه، والنتائج التنظيمية المترتبة عليه، من خلال مراجعة واسعة للأدبيات العلمية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية متكاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وإحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية. كما أكدت أن العنصر البشري يمثل أحد أهم عوامل نجاح مبادرات التحول الرقمي، وأن تجاهل البعد البشري يؤدي إلى انخفاض فرص نجاح مشروعات التحول الرقمي.

تعليق الباحث:

تُعد هذه الدراسة المرجع الرئيس الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تعريف التحول الرقمي وبناء الإطار النظري الخاص به، كما دعمت اختيار التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل الرئيس في الدراسة.

2.3 الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

2.3.1 مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي بوصفه أحد أبرز التوجهات الإدارية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تطوير أعمالها وتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على المنافسة. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة أو تحويل الإجراءات الورقية إلى إلكترونية، بل أصبح يمثل عملية استراتيجية شاملة تستهدف إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير نماذج الأعمال، وإعادة هيكلة أساليب تقديم الخدمات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. (Vial, 2019)

وقد اختلف الباحثون في تعريف التحول الرقمي تبعاً لاختلاف أهداف دراساتهم، إلا أنهم اتفقوا على أنه يمثل عملية تغيير شاملة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تطوير مستدام في مختلف جوانب المؤسسة. ويعرف (Westerman, Bonnet, and McAfee 2014) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تحسينات جوهرية في أداء المؤسسة، من خلال تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين تجربة المستفيدين، وابتكار نماذج عمل جديدة تحقق قيمة مضافة للمؤسسة.

ويرى (Vial, 2019) أن التحول الرقمي هو عملية تنظيمية تهدف إلى تحسين المؤسسة من خلال إحداث تغييرات جوهرية في خصائصها، اعتماداً على الدمج المنظم بين تقنيات المعلومات والاتصالات والتقنيات الرقمية الحديثة، بما يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يشير (OECD, 2020) إلى أن التحول الرقمي يمثل تحولاً مؤسسياً شاملاً يتجاوز تبني التكنولوجيا، ليشمل تطوير السياسات والإجراءات والقدرات البشرية والثقافة التنظيمية، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يلاحظ أن جميعها تؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يشمل إعادة بناء العمليات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وتتبني الدراسة الحالية تعريف (Vial, 2019) للتحول الرقمي، لكونه يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ ينظر إلى التحول الرقمي بوصفه عملية استراتيجية متكاملة تؤثر بصورة مباشرة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وتحسين أنظمة الأرشفة الإلكترونية، وتعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

2.3.2 أهمية التحول الرقمي

تنبع أهمية التحول الرقمي من كونه أحد المحركات الرئيسة لتطوير المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة والمحدثة. كما يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وزيادة قدرتها على الابتكار والاستجابة لاحتياجات المستفيدين (Vial, 2019)؛ (Westerman et al., 2014).

وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يسهم التحول الرقمي في تطوير مختلف الوظائف الإدارية، مثل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب الإلكتروني، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة الأداء، ورفع مستوى رضا الموظفين. كما يسهم في تعزيز الشفافية، وتسهيل تبادل المعلومات، ودعم بيئة العمل الرقمية، وهو ما يتوافق مع توجهات المؤسسات الحديثة نحو الإدارة الذكية (Marler & Parry, 2016)؛ (Bondarouk & Brewster, 2016).

وعلى المستوى الوطني، يُعد التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تسعى المملكة إلى بناء حكومة رقمية متكاملة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتطوير رأس المال البشري، وهو ما انعكس في العديد من المبادرات الوطنية التي أطلقتها هيئة الحكومة الرقمية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لدعم التحول المؤسسي ورفع كفاءة الأداء في القطاعين العام والخاص (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

2.3.3 خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن عمليات التطوير الإداري التقليدية، إذ لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة في بيئة العمل، وإنما يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يشمل مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على توافر مجموعة من الخصائص التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعمل بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Vial, 2019).

أولاً: الشمولية والتكامل

تُعد الشمولية من أهم خصائص التحول الرقمي، حيث يشمل جميع إدارات المؤسسة ووحداتها التنظيمية، ولا يقتصر على قسم أو إدارة معينة. كما يتطلب تكامل الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات والعمليات الإدارية بما يضمن انسيابية المعلومات وسرعة تبادلها بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة اتخاذ القرار. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

ثانياً: الاعتماد على البيانات

يعتمد التحول الرقمي بصورة أساسية على جمع البيانات وتحليلها واستخدامها في دعم القرارات الإدارية. وتمثل البيانات أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة، إذ تساعد في التعرف على المشكلات، وتحليل الأداء، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتطوير الخطط والاستراتيجيات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة (OECD, 2020).

وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يساهم تحليل البيانات في تحسين عمليات الاستقطاب، وقياس الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإدارة المواهب، ورفع جودة القرارات المتعلقة بالموظفين. (Marler & Parry, 2016)

ثالثاً: المرونة وسرعة الاستجابة

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تطوير الإجراءات الإدارية، وأتمتة العمليات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب. كما يمنح الإدارة قدرة أكبر على التعامل مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة، ويزيد من سرعة تقديم الخدمات واتخاذ القرارات، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. (Vial, 2019)

رابعاً: الابتكار المستمر

يرتبط التحول الرقمي بثقافة الابتكار والتطوير المستمر، حيث يشجع المؤسسات على تبني حلول تقنية جديدة، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتحسين تجربة المستفيدين، وتطوير الخدمات بما يتوافق مع احتياجاتهم المتغيرة. ولا يتحقق الابتكار من خلال التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب أيضاً تنمية القدرات البشرية، ودعم الإبداع، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية. (Westerman et al., 2014)

خامساً: التركيز على العنصر البشري

على الرغم من اعتماد التحول الرقمي على التقنيات الحديثة، فإن نجاحه يرتبط بصورة مباشرة بقدرة الموارد البشرية على استيعاب التغيير والتعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة. ولذلك تؤكد الدراسات الحديثة أن الموظف يمثل العنصر الأكثر أهمية في نجاح التحول الرقمي، وأن الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات الرقمية يعد من أهم متطلبات نجاح المبادرات الرقمية داخل المؤسسات. (Bondarouk & Brewster, 2016)

سادساً: التحسين المستمر للأداء

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي من خلال مراجعة العمليات بصورة دورية، والاستفادة من نتائج التحليل الرقمي، وقياس مؤشرات الأداء، وتطوير الخدمات بشكل مستمر. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة العمل، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين والموظفين على حد سواء (Vial, OECD, 2020).:2019

2.3.4 أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال تبني التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن هذه الأهداف لا تقتصر على تطوير الجانب التقني، وإنما تمتد لتشمل تطوير الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، ودعم الاستدامة المؤسسية. (Vial, 2019)

ومن أبرز أهداف التحول الرقمي ما يأتي:

1. تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

يسهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Westerman et al., 2014).

2. دعم اتخاذ القرارات

يساعد التحول الرقمي الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، من خلال توفير بيانات ومؤشرات لحظية تعتمد على أنظمة المعلومات الرقمية، وهو ما يقلل من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية ويزيد من موضوعية القرارات الإدارية. (OECD, 2020)

3. تحسين جودة الخدمات

يهدف التحول الرقمي إلى تطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال زيادة سرعتهم ودقتها وسهولة الوصول إليها، الأمر الذي يرفع مستوى رضا المستخدمين ويعزز الصورة المؤسسية للمؤسسة. (Vial, 2019)

4. تطوير إدارة الموارد البشرية

يسهم التحول الرقمي في تطوير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء، والتدريب الرقمي، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين (Marler & Parry, 2016)؛ (Bondarouk & Brewster, 2016)

5. تعزيز الابتكار والاستدامة

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار، وتطوير الخدمات بصورة مستمرة، والاستفادة من التقنيات الحديثة في بناء بيئة عمل أكثر مرونة واستدامة، بما يتوافق مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية (OECD, 2020).

6. دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسة لرؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى بناء حكومة رقمية فعالة، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتمكين رأس المال البشري، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

خلاصة

يتضح مما سبق أن خصائص التحول الرقمي وأهدافه تؤكد أنه يمثل تحولاً استراتيجياً متكاملًا يشمل التكنولوجيا والموارد البشرية والعمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية. كما أن نجاحه يعتمد على قدرة المؤسسات على توظيف التقنيات الرقمية بصورة فعالة، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وهو ما يجعله أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها في البيئة السعودية.

2.3.5 أبعاد التحول الرقمي

يشير مفهوم أبعاد التحول الرقمي إلى المكونات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات عند تنفيذ برامج التحول الرقمي، والتي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق من خلال التركيز على الجانب التقني فقط، وإنما يتطلب التكامل بين عدة أبعاد تشمل التكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والقيادة الإدارية (Vial, 2019).: OECD, 2020)

وبناءً على الأدبيات العلمية، يمكن عرض أهم أبعاد التحول الرقمي على النحو الآتي:

أولاً: البعد التقني (Technological Dimension)

يمثل البعد التقني الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي، ويشمل جميع التقنيات والأنظمة الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأنظمة الأرشفة الإلكترونية. ويهدف هذا البعد إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز أمن المعلومات (Westerman et al., 2014).: Vial, 2019)

كما يسهم البعد التقني في تحسين جودة الخدمات، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، ودعم التكامل بين الأنظمة المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

ثانياً: البعد البشري (Human Dimension)

يُعد العنصر البشري محور نجاح أي مشروع للتحول الرقمي، إذ تعتمد فاعلية الأنظمة الرقمية على قدرة الموظفين على استخدامها بكفاءة، وتقبلهم للتغيير، واستعدادهم لتطوير مهاراتهم الرقمية. لذلك تركز المؤسسات الحديثة على الاستثمار في التدريب، وتنمية القدرات الرقمية، ونشر ثقافة الابتكار، وتحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التطوير المؤسسي (Bondarouk & Brewster, 2016).: Marler & Parry, 2016)

كما يسهم هذا البعد في تعزيز اندماج الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحسين مستوى الإنتاجية، من خلال توفير بيئة عمل رقمية أكثر مرونة وكفاءة.

ثالثاً: البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

يشمل البعد التنظيمي تطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية، وتحديث السياسات واللوائح بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. ويهدف هذا البعد إلى تحسين انسيابية العمل، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات. (Vial, 2019)

كما يتطلب هذا البعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية وتبسيط إجراءات العمل.

رابعاً: البعد القيادي (Leadership Dimension)

تمثل القيادة أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، حيث تقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية وضع الرؤية الرقمية للمؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة، ودعم التغيير التنظيمي، وتحفيز الموظفين على تبني التقنيات الحديثة. كما تساهم القيادة الفاعلة في التغلب على مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي (Westerman et al., 2014)؛ (OECD, 2020).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن غياب الدعم القيادي يعد من أبرز أسباب تعثر مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

خامساً: البعد الثقافي (Cultural Dimension)

يشير البعد الثقافي إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تشجع على استخدام التكنولوجيا، وتقبل التغيير، والعمل بروح الفريق، والابتكار المستمر. وتُعد الثقافة التنظيمية الإيجابية من أهم العوامل التي تساعد على نجاح مبادرات التحول الرقمي، لأنها تساهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز مشاركة الموظفين، وزيادة استعدادهم لتبني الأنظمة الرقمية الجديدة. (Vial, 2019)

2.3.6 متطلبات نجاح التحول الرقمي

يتطلب نجاح التحول الرقمي توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية، إذ لا يكفي توفير التكنولوجيا وحدها لتحقيق أهداف التحول، وإنما ينبغي توفير بيئة تنظيمية متكاملة تدعم التغيير المؤسسي وتساعد على استدامته. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تحقق نجاحاً في مشاريع التحول الرقمي هي المؤسسات التي تنظر إلى التحول الرقمي بوصفه مشروعاً استراتيجياً طويل المدى، وليس مجرد مشروع تقني (Vial, 2019)؛ (OECD, 2020).

ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي:

1- وجود استراتيجية رقمية واضحة

تحتاج المؤسسات إلى استراتيجية رقمية تتضمن رؤية وأهدافاً ومؤشرات أداء واضحة، تتوافق مع استراتيجيتها العامة، وتحدد الأولويات والمبادرات والمسؤوليات المتعلقة بالتحول الرقمي.

2- دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، لما له من دور في توفير الموارد المالية والبشرية، واتخاذ القرارات اللازمة، ومتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة (Westerman et al., 2014).

3- تطوير البنية التحتية الرقمية

يشمل ذلك توفير شبكات اتصال متطورة، وأنظمة معلومات متكاملة، وقواعد بيانات آمنة، ومنصات رقمية حديثة، بما يضمن استمرارية الأعمال وسهولة تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة.

4- تنمية المهارات الرقمية للعاملين

يمثل التدريب المستمر أحد أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، حيث يساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، ويزيد من تقبلهم للتغيير، ويحد من مقاومة التحول نحو البيئة الرقمية (Bondarouk & Brewster, 2016).

5- تعزيز أمن المعلومات

يتطلب التحول الرقمي توفير أنظمة فعالة لحماية البيانات والوثائق الرقمية من الاختراق أو فقدان، مع الالتزام بالسياسات والمعايير الدولية الخاصة بأمن المعلومات وإدارة الوثائق الإلكترونية (ISO 15489-1:2016).

6- إدارة التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود خطة واضحة لإدارة التغيير، تتضمن التواصل المستمر مع الموظفين، وشرح أهداف التحول، وإشراك العاملين في مراحل التنفيذ، بما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الأنظمة الرقمية الجديدة.

خلاصة المبحث

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية شاملة تعتمد على تكامل الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية والقيادية والثقافية، وأن نجاحه يتطلب توافر مجموعة من المقومات، أبرزها القيادة الداعمة، والبنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. ويُعد هذا الأساس النظري مهمًا لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، كما يساعد في تفسير الدور الذي تؤديه الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية، وهو ما سنتناوله الدراسة الحالية من خلال الجانب الميداني.

2.3.7 معوقات التحول الرقمي

على الرغم من المزايا المتعددة التي يحققها التحول الرقمي للمؤسسات، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر في نجاحه أو تؤخر تحقيق أهدافه. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المؤسسة، ومستوى جاهزيتها الرقمية، وإمكاناتها البشرية والتقنية، إلا أن الأدبيات الحديثة تشير إلى وجود مجموعة من المعوقات المشتركة التي تواجه معظم المؤسسات عند تنفيذ مبادرات التحول الرقمي (Vial, 2019)؛ (OECD, 2020).

أولاً: مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه مشاريع التحول الرقمي، حيث يبدي بعض الموظفين تخوفاً من استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة نتيجة نقص المعرفة التقنية، أو الخوف من فقدان الوظيفة، أو الاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء العمل. ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى تقبل التغيير، مما ينعكس سلباً على نجاح عملية التحول الرقمي (Bondarouk & Brewster, 2016).

وللتغلب على هذه المشكلة، ينبغي على المؤسسات تطبيق برامج فعالة لإدارة التغيير، تتضمن توعية الموظفين بأهمية التحول الرقمي، وإشراكهم في مراحل التنفيذ، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تساعد على اكتساب المهارات الرقمية اللازمة.

ثانياً: ضعف البنية التحتية التقنية

يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تقنية متطورة تشمل شبكات اتصال عالية الكفاءة، وأنظمة معلومات متكاملة، وأجهزة حديثة، وقواعد بيانات آمنة. وعند غياب هذه المقومات أو ضعفها، تصبح المؤسسة غير قادرة على تشغيل الأنظمة الرقمية بكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات وتعطل بعض العمليات الإدارية (Westerman et al., 2014).

ثالثاً: نقص المهارات الرقمية

تواجه بعض المؤسسات تحدياً يتمثل في ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين، الأمر الذي يقلل من قدرتهم على استخدام الأنظمة الإلكترونية بصورة فعالة. وتشير الدراسات إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تواكب التطورات التقنية المتسارعة (Marler & Parry, 2016).

رابعاً: محدودية الموارد المالية

يتطلب تنفيذ مشاريع التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة تشمل تطوير البنية التحتية التقنية، وشراء البرمجيات، وتحديث الأجهزة، وتأهيل الموارد البشرية، وهو ما يمثل تحدياً لبعض المؤسسات، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي قد تواجه صعوبة في توفير التمويل اللازم لتنفيذ المبادرات الرقمية. (OECD, 2020)

خامساً: مخاطر أمن المعلومات

تزداد أهمية أمن المعلومات مع التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية، حيث تصبح المؤسسات أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية أو فقدان البيانات أو الوصول غير المصرح به إلى المعلومات. ولذلك فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطبيق سياسات فعالة للأمن السيبراني، وتحديث أنظمة الحماية بصورة مستمرة، والالتزام بالمعايير الدولية الخاصة بحوكمة المعلومات وإدارة الوثائق الرقمية. (ISO 15489-1:2016)

سادساً: ضعف الدعم القيادي

أشارت العديد من الدراسات إلى أن غياب الدعم المستمر من الإدارة العليا يؤدي إلى تعثر مشاريع التحول الرقمي، حيث تتمثل أهمية القيادة في توفير الموارد، ووضع الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز الموظفين، ومتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية. ومن ثم، فإن القيادة الفاعلة تُعد أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات (Westerman et al., 2014). (Vial, 2019)

2.3.8 التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

أحدث التحول الرقمي تغييراً جذرياً في مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من التركيز على الإجراءات الإدارية التقليدية إلى الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة مختلف وظائفها، مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل بيانات العاملين. وأدى هذا التحول إلى تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحويلها من وظيفة تشغيلية إلى شريك رئيس في تحقيق أهداف المؤسسة. (Marler & Parry, 2016)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الوقت والتكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين، إضافة إلى تعزيز دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية. كما يتيح استخدام الأنظمة الرقمية إمكانية متابعة أداء العاملين بصورة مستمرة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتحليل مؤشرات الأداء، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية (Bondarouk & Brewster, 2016).

ومن أبرز التطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية أنظمة التوظيف الإلكتروني، وأنظمة إدارة الأداء، ومنصات التدريب الإلكتروني، وأنظمة الخدمة الذاتية للموظفين (Employee Self-Service)، وأنظمة إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية، التي أسهمت في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية. (Stone et al., 2015).

كما أدى التحول الرقمي إلى تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية، وتعزيز التواصل الداخلي، وزيادة الشفافية، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والاندماج والإنتاجية. (Saks, 2019).

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تبنت الجهات الحكومية والخاصة العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، بما يتوافق مع مستهدفات برنامج الحكومة الرقمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023.

خاتمة المبحث الأول

يتضح من العرض السابق أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المتغيرات التقنية والاقتصادية المتسارعة. كما تبين أن نجاحه يعتمد على تكامل الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، وتوافر متطلبات أساسية تتمثل في القيادة الداعمة، والبنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات، وإدارة التغيير. كذلك أوضح هذا المبحث أن التحول الرقمي يؤدي دوراً محورياً في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم الأرشفة الإلكترونية، وتعزيز اندماج الموظفين، وهو ما يمثل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية لاختبار هذه العلاقات في البيئة السعودية.

المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية

2.4 كفاءة إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Efficiency)

2.4.1 مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة، حيث تُعنى بتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تنفيذ المهام الإدارية التقليدية، وإنما أصبح يمتد إلى دعم الابتكار، وتعزيز الأداء المؤسسي، وإدارة التغيير، وبناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية. (Armstrong & Taylor, 2023)

ويقصد بكفاءة إدارة الموارد البشرية قدرة الإدارة على استثمار الموارد البشرية المتاحة بصورة تحقق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية والتنظيمية والتقنية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعاملين. (Dessler, 2020)

ويعرف (Armstrong and Taylor (2023 كفاءة إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تصميم وتنفيذ سياسات وممارسات فعالة تساهم في استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يحقق الأداء المؤسسي المستدام.

كما يرى (Dessler (2020 أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة جميع وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، من خلال استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات الرقمية التي تساهم في تحسين الأداء وتقليل الوقت والتكاليف.

ومن منظور الدراسة الحالية، تُعرف كفاءة إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها الأساسية بكفاءة وفاعلية من خلال توظيف التقنيات الرقمية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز رضا الموظفين واندماجهم داخل المؤسسة.

2.4.2 أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

تكتسب كفاءة إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. وقد أكدت الأدبيات أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على الموارد المالية أو التقنية فقط، بل يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة إدارة رأس المال البشري واستثماره بالشكل الأمثل. (Armstrong & Taylor, 2023)

وتتمثل أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في عدد من الجوانب، من أبرزها:

أولاً: تحسين الأداء المؤسسي

تسهم إدارة الموارد البشرية الكفؤة في رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم، وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Dessler, 2020)

ثانياً: دعم اتخاذ القرارات

توفر إدارة الموارد البشرية البيانات والمؤشرات المتعلقة بالعاملين، مثل الأداء، والمهارات، والاحتياجات التدريبية، ومعدلات الدوران الوظيفي، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، خاصة عند استخدام أنظمة المعلومات الرقمية. (Stone et al., 2015)

ثالثاً: تعزيز رضا الموظفين

تسهم الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم الحوافز المناسبة، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي. (Saks, 2019)

رابعاً: رفع القدرة التنافسية

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، حيث إن امتلاك موظفين ذوي مهارات عالية، وإدارة فعالة لرأس المال البشري، يساعد المؤسسات على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وهو ما ينعكس على قدرتها التنافسية واستدامة نجاحها. (Armstrong & Taylor, 2023)

خامساً: دعم التحول الرقمي

تمثل إدارة الموارد البشرية شريكاً رئيساً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، من خلال إعداد الكفاءات البشرية، وتطوير المهارات الرقمية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يضمن نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة. (Bondarouk & Brewster, 2016)

2.4.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم الاستفادة من رأس المال البشري، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

- استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة لشغل الوظائف المختلفة.
- تطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
- رفع مستويات الأداء والإنتاجية.

- تعزيز رضا الموظفين واندماجهم في بيئة العمل.
- تحقيق العدالة والشفافية في تطبيق سياسات الموارد البشرية.
- توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.
- دعم التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإلكترونية للموظفين.
- المحافظة على الكفاءات البشرية والحد من معدل دوران العاملين.
- تحقيق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Dessler, 2020)؛ (Armstrong & Taylor, 2023).

2.4.4 وظائف إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد شهدت هذه الوظائف تطوراً كبيراً مع التحول الرقمي، حيث أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات الرقمية في تنفيذ مختلف الأنشطة الإدارية (Armstrong & Taylor, 2023).

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التنبؤ باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، سواء من حيث العدد أو المهارات أو التخصصات، بما يضمن توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب. ويعتمد التخطيط الفعال على تحليل البيانات، ودراسة معدلات النمو، والتقاعد، ودوران العمل، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بالتوظيف والتدريب والتطوير (Dessler, 2020).

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت أنظمة تحليل بيانات الموارد البشرية (HR Analytics) أداة مهمة في دعم عمليات التخطيط، من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار والتعيين

تُعد عملية استقطاب الكفاءات البشرية واختيارها من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسة إلى جذب أفضل الكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها. وقد أسهمت التقنيات الرقمية في تطوير هذه الوظيفة من خلال التوظيف الإلكتروني، ومنصات التوظيف، وإجراء المقابلات عن بُعد، واستخدام الذكاء الاصطناعي في فرز طلبات التوظيف، مما أدى إلى تحسين جودة الاختيار وتقليل الوقت والتكلفة (Stone et al., 2015).

ثالثاً: التدريب والتطوير

يهدف التدريب إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بينما يركز التطوير على إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات مستقبلية. وقد أدى التحول الرقمي إلى انتشار منصات التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد، مما أتاح فرصاً أكبر للتعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية للعاملين. (Noe, 2020) وتعد برامج التدريب الرقمي من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على رفع جاهزية موظفيها للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي.

رابعاً: إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى قياس أداء العاملين بصورة دورية، وتحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وربط نتائج الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتستخدم المؤسسات الحديثة أنظمة إلكترونية لإدارة الأداء، تتيح متابعة مؤشرات الأداء بصورة مستمرة، وإعداد تقارير دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتدريب. (Armstrong & Taylor, 2023)

خامساً: الحوافز والتعويضات

تُعد أنظمة الحوافز والتعويضات من أهم الوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وتشمل الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية، مثل التقدير وفرص التطور الوظيفي. وتسهم العدالة في تطبيق أنظمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي وزيادة اندماج الموظفين وتحسين الإنتاجية (Dessler, 2020).

سادساً: إدارة العلاقات الوظيفية

تهدف إدارة العلاقات الوظيفية إلى بناء علاقات إيجابية بين المؤسسة والعاملين، وحل النزاعات، وتعزيز التواصل الداخلي، وتحقيق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعاون. وقد أسهمت الأنظمة الرقمية في تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وسرعة معالجة الطلبات والشكاوى، وتسهيل وصول الموظفين إلى الخدمات الإدارية من خلال بوابات الخدمة الذاتية. (Stone et al., 2015)

2.4.5 أبعاد كفاءة إدارة الموارد البشرية

تناولت الدراسات العديد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة الدراسة وأهدافها. وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يمكن تحديد أهم الأبعاد فيما يأتي:

1- كفاءة التوظيف والاستقطاب

ويقصد بها قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، باستخدام أساليب وإجراءات فعالة تضمن تحقيق احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. (Dessler, 2020)

2- كفاءة التدريب والتطوير

وتتمثل في قدرة المؤسسة على توفير برامج تدريبية فعالة تساهم في تطوير معارف العاملين ومهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة ومواكبة متطلبات التحول الرقمي. (Noe, 2020)

3- كفاءة إدارة الأداء

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تطبيق نظام عادل وفعال لتقييم أداء العاملين، وربط نتائج التقييم بالحوافز وخطط التطوير الوظيفي، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. (Armstrong & Taylor, 2023)

4- كفاءة الخدمات الإلكترونية للموارد البشرية

تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم خدماتها باستخدام الأنظمة الرقمية، مثل الإجازات الإلكترونية، والخدمة الذاتية للموظفين، وإدارة الملفات الإلكترونية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد. (Bondarouk & Brewster, 2016).

5- رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية

يعد رضا الموظفين أحد أهم مؤشرات كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى جودة الخدمات المقدمة، وسرعة الاستجابة، وعدالة الإجراءات، وكفاءة التواصل الداخلي، وهو ما يرتبط بصورة مباشرة بارتفاع مستويات الاندماج والإنتاجية. (Saks, 2019)

2.4.6 مؤشرات قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية

تُعد مؤشرات قياس الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية، إذ تساعد على تحديد مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، والكشف عن نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى تطوير. كما تساهم هذه المؤشرات في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين. (Armstrong & Taylor, 2023)

وتتعدد مؤشرات قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها ما يأتي:

أولاً: معدل إنجاز المعاملات

يقيس هذا المؤشر سرعة إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بالموظفين، مثل إجراءات التوظيف، والإجازات، والترقيات، والتقييم، ويعد من المؤشرات المهمة التي تعكس كفاءة الإجراءات الإدارية ومستوى الاستفادة من الأنظمة الرقمية (Dessler, 2020).

ثانياً: معدل رضا الموظفين

يعد رضا الموظفين من أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وعدالة الإجراءات، وسهولة الحصول على الخدمات الإدارية، ومستوى التواصل بين الإدارة والموظفين. وترتبط زيادة رضا الموظفين بارتفاع الإنتاجية وتحسن الأداء المؤسسي (Saks, 2019).

ثالثاً: معدل دوران الموظفين

يشير معدل دوران الموظفين إلى نسبة العاملين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويعد ارتفاع هذا المعدل مؤشراً على وجود مشكلات في بيئة العمل أو أنظمة الحوافز أو ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين يعكس انخفاضه نجاح المؤسسة في المحافظة على الكفاءات البشرية (Armstrong & Taylor, 2023).

رابعاً: الإنتاجية

تقاس الإنتاجية بمدى قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال المطلوبة بالجودة والوقت المناسبين، ويُعد ارتفاع الإنتاجية أحد أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري بكفاءة (Dessler, 2020).

خامساً: كفاءة الخدمات الإلكترونية

تشمل سرعة الاستجابة للطلبات الإلكترونية، وسهولة استخدام الأنظمة الرقمية، ودقة البيانات، وتوافر الخدمات الإلكترونية للموظفين، وتعد هذه المؤشرات ذات أهمية كبيرة في ظل التحول الرقمي واعتماد المؤسسات على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية (Bondarouk & Brewster, 2016).

2.4.7 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقه يواجه عدداً من التحديات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء إذا لم تتم إدارتها بصورة فعالة.

أولاً: مقاومة الموظفين للتغيير

قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة نتيجة الاعتماد على الأساليب التقليدية، أو ضعف المهارات الرقمية، أو التخوف من زيادة الرقابة أو فقدان الوظيفة، الأمر الذي يستدعي تطبيق برامج فعالة لإدارة التغيير والتدريب المستمر (Bondarouk & Brewster, 2016).

ثانياً: نقص الكفاءات الرقمية

يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود موظفين يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من نقص هذه الكفاءات، مما يؤثر في سرعة تطبيق الأنظمة الرقمية والاستفادة منها (Marler & Parry, 2016).

ثالثاً: حماية البيانات والخصوصية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على بيانات شخصية ووظيفية ذات حساسية عالية، ولذلك فإن التحول الرقمي يفرض ضرورة تطبيق معايير صارمة لحماية البيانات وضمان سريتها ومنع الوصول غير المصرح به إليها (ISO 15489-1:2016).

رابعاً: مواكبة التطورات التقنية

تشهد التقنيات الرقمية تطوراً مستمراً، مما يتطلب من إدارات الموارد البشرية تحديث أنظمتها بصورة دورية، وتطوير مهارات العاملين باستمرار لضمان الاستفادة من التقنيات الحديثة وتحقيق أفضل النتائج (Vial, 2019).

2.4.8 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين جودة العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات (Marler & Parry, 2016)؛ (Bondarouk & Brewster, 2016).

كما يساعد التحول الرقمي على تطوير وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء، والتدريب الرقمي، وتحليل بيانات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن ناحية أخرى، يؤدي توفير الخدمات الإلكترونية للموظفين إلى تحسين تجربتهم الوظيفية، وزيادة رضاهم، وتعزيز اندماجهم داخل بيئة العمل، وهو ما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المستدام (Stone et al., 2015)؛ (Saks, 2019).

وتأسيساً على ما سبق، تفترض الدراسة الحالية أن التحول الرقمي يمثل متغيراً مؤثراً في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وأن الأرشفة الإلكترونية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، بما ينعكس على اندماج الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

خاتمة المبحث الثاني

خلص هذا المبحث إلى أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأن التحول الرقمي أسهم في إعادة تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز تجربة الموظف. كما تبين أن تحقيق الكفاءة يتطلب التكامل بين الموارد البشرية المؤهلة، والتقنيات الرقمية، والقيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية الإيجابية، وهو ما يشكل الأساس النظري لدراسة أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية في البيئة السعودية.

المبحث الثالث: الأرشفة الإلكترونية (Electronic Archiving)

2.5 الأرشفة الإلكترونية

2.5.1 مفهوم الأرشفة الإلكترونية

تُعد الأرشفة الإلكترونية من أبرز تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، حيث أسهمت في إحداث نقلة نوعية في أساليب حفظ الوثائق وإدارتها واسترجاعها. وقد جاء الاهتمام بالأرشفة الإلكترونية نتيجة للتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وازدياد حجم البيانات والوثائق التي تتعامل معها المؤسسات بصورة يومية، الأمر الذي جعل الاعتماد على الأساليب الورقية التقليدية غير قادر على تلبية متطلبات السرعة والدقة والكفاءة في إدارة المعلومات. (ISO 15489-1:2016)

ويقصد بالأرشفة الإلكترونية عملية حفظ الوثائق والسجلات والمعلومات في صورة رقمية باستخدام أنظمة إلكترونية متخصصة، بما يضمن سهولة تنظيمها، وإدارتها، واسترجاعها، وحمايتها، والمحافظة عليها طوال دورة حياتها، مع الالتزام بالسياسات والإجراءات المنظمة لإدارة الوثائق (International Organization for Standardization [ISO], 2016).

ويعرف (Shepherd and Yeo (2003) الأرشفة الإلكترونية بأنها نظام متكامل لإدارة الوثائق الرقمية، يهدف إلى حفظ المعلومات بصورة آمنة ومنظمة، مع توفير إمكانية الوصول إليها بسرعة وكفاءة، بما يدعم العمليات الإدارية واتخاذ القرار.

كما يرى (Read and Ginn (2011 أن الأرشفة الإلكترونية تمثل أحد المكونات الأساسية لأنظمة إدارة الوثائق الحديثة، حيث تعتمد على استخدام البرمجيات وقواعد البيانات في تصنيف الوثائق، وفهرستها، واسترجاعها، وحمايتها من التلف أو الفقدان.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح أن الأرشفة الإلكترونية لا تعني مجرد تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات رقمية، وإنما تشمل إدارة دورة حياة الوثيقة بالكامل، ابتداءً من إنشائها، مروراً بحفظها وتنظيمها وتصنيفها، وانتهاءً باسترجاعها أو إتلافها وفق السياسات المعتمدة.

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف (ISO 15489-1:2016) للأرشفة الإلكترونية، لكونه يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية، ويؤكد أن الأرشفة الإلكترونية تمثل نظامًا متكاملًا لإدارة الوثائق بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات وتعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات.

2.5.2 أهمية الأرشفة الإلكترونية

ازدادت أهمية الأرشفة الإلكترونية مع توسع المؤسسات في تطبيق برامج التحول الرقمي، حيث أصبحت الوثائق الرقمية تمثل المصدر الرئيس للمعلومات التي تعتمد عليها الإدارات في تنفيذ أعمالها واتخاذ قراراتها. كما أسهمت الأرشفة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الإداري، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بإدارة الوثائق الورقية، إضافة إلى رفع مستوى أمن المعلومات واستمرارية الأعمال. (ISO 15489-1:2016)

وتتمثل أهمية الأرشفة الإلكترونية فيما يأتي:

أولاً: سرعة الوصول إلى المعلومات

تتيح أنظمة الأرشفة الإلكترونية إمكانية البحث عن الوثائق واسترجاعها خلال ثوانٍ معدودة باستخدام أدوات البحث والفهرسة الإلكترونية، مما يسهم في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين (Read & Ginn, 2011).

ثانياً: تحسين كفاءة الأداء الإداري

تساعد الأرشفة الإلكترونية على تقليل الوقت المستغرق في تداول الوثائق، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التعامل الورقي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين إنتاجية العاملين.

ثالثاً: المحافظة على الوثائق

توفر أنظمة الأرشفة الإلكترونية وسائل فعالة لحماية الوثائق من الفقدان أو التلف أو الكوارث الطبيعية، من خلال النسخ الاحتياطي، والتخزين السحابي، وأنظمة الحماية الإلكترونية، وهو ما يضمن استمرارية الأعمال والمحافظة على المعلومات المهمة. (ISO 15489-1:2016)

رابعاً: دعم اتخاذ القرار

تمثل الوثائق الإلكترونية مصدراً مهماً للمعلومات التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات، إذ تساعد على توفير بيانات دقيقة ومحدثة يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة، مما يعزز جودة القرارات الإدارية.

خامساً: دعم التحول الرقمي

تُعد الأرشفة الإلكترونية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، إذ تسهم في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وربط الإدارات المختلفة من خلال قواعد بيانات موحدة، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، بما يدعم تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة وفاعلية. (ISO 15489-1:2016)

2.5.3 أهداف الأرشفة الإلكترونية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير العمل الإداري وتحسين كفاءة إدارة المعلومات، وتأتي هذه الأهداف متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي الذي يركز على رفع جودة الخدمات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أكدت الأدبيات العلمية أن نجاح المؤسسات في إدارة الوثائق إلكترونياً يسهم في تعزيز سرعة الإنجاز، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة القرارات الإدارية (ISO 15489-1:2016).

وتتمثل أهم أهداف الأرشفة الإلكترونية فيما يأتي:

أولاً: حفظ الوثائق بصورة آمنة

تهدف الأرشفة الإلكترونية إلى حماية الوثائق من فقدان أو التلف أو الوصول غير المصرح به، وذلك من خلال تطبيق أنظمة النسخ الاحتياطي، وتحديد صلاحيات المستخدمين، واستخدام وسائل التشفير والحماية الإلكترونية، بما يضمن المحافظة على المعلومات وسريتها.

ثانياً: سرعة استرجاع المعلومات

توفر أنظمة الأرشفة الإلكترونية إمكانية البحث عن الوثائق باستخدام كلمات مفتاحية أو أرقام مرجعية أو تصنيفات محددة، مما يساعد الموظفين على الوصول إلى المعلومات في وقت قصير، ويزيد من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية. (Read & Ginn, 2011)

ثالثاً: تقليل الاعتماد على المستندات الورقية

تسهم الأرشفة الإلكترونية في تقليل استخدام الورق، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الطباعة والحفظ والتخزين، وتحسين الاستفادة من المساحات المكتبية، إضافة إلى دعم توجهات الاستدامة البيئية.

رابعاً: تحسين جودة الخدمات الإدارية

يساعد تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمراجعين، من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة بصورة مستمرة.

خامساً: دعم اتخاذ القرار

تمثل الوثائق الإلكترونية مصدراً رئيساً للمعلومات التي تعتمد عليها الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات، حيث تتيح الوصول إلى البيانات التاريخية والوثائق الرسمية بسرعة ودقة، الأمر الذي يرفع جودة القرارات الإدارية.

2.5.4 خصائص الأرشفة الإلكترونية

تمتاز الأرشفة الإلكترونية بعدد من الخصائص التي تجعلها أكثر كفاءة مقارنة بالأرشفة التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص:

1- السرعة

توفر أنظمة الأرشفة الإلكترونية سرعة كبيرة في إدخال الوثائق، وفهرستها، والبحث عنها، واسترجاعها، مقارنة بالأنظمة الورقية التقليدية.

2- الدقة

تسهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الحفظ اليدوي، كما تساعد على تنظيم الوثائق وفق تصنيفات دقيقة تسهل عملية إدارتها.

3- المرونة

تتميز الأرشفة الإلكترونية بإمكانية تحديث الوثائق وإضافة بيانات جديدة وربطها بوثائق أخرى بسهولة، مع المحافظة على النسخ السابقة عند الحاجة.

4- الأمان

تتضمن أنظمة الأرشفة الإلكترونية وسائل متعددة لحماية المعلومات، مثل تحديد صلاحيات المستخدمين، والتشفير، والنسخ الاحتياطي، وسجلات متابعة العمليات، بما يعزز أمن المعلومات وسريتها.

5- سهولة التكامل

يمكن ربط أنظمة الأرشفة الإلكترونية مع أنظمة الموارد البشرية، والأنظمة المالية، وأنظمة المراسلات الإلكترونية، بما يحقق التكامل بين مختلف إدارات المؤسسة، ويساعد في تبادل البيانات بصورة آلية وفعالة.

2.5.5 متطلبات تطبيق الأرشفة الإلكترونية

لتحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة الأرشفة الإلكترونية، ينبغي توافر عدد من المتطلبات الأساسية، من أهمها:

- وجود بنية تحتية تقنية متطورة.
- توفير أنظمة وبرمجيات متخصصة في إدارة الوثائق.
- إعداد سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الوثائق الإلكترونية.
- تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.
- توفير وسائل حماية وأمن معلومات فعالة.
- دعم الإدارة العليا لمشروعات التحول الرقمي.
- تحديث الأنظمة بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية.

وقد أكدت المواصفة الدولية ISO 15489-1:2016 أن نجاح إدارة الوثائق الإلكترونية يعتمد على تكامل العناصر التقنية والتنظيمية والبشرية، وليس على التكنولوجيا وحدها.

2.5.6 الأرشفة الإلكترونية وعلاقتها بكفاءة إدارة الموارد البشرية

ترتبط الأرشفة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد إدارات الموارد البشرية على عدد كبير من الوثائق والسجلات الخاصة بالعاملين، مثل ملفات التوظيف، والعقود، والتقييمات، والدورات التدريبية، والإجازات، والترقيات.

وقد أسهمت الأرشفة الإلكترونية في تحسين إدارة هذه الوثائق، من خلال تقليل الوقت اللازم للبحث عنها، ورفع دقة البيانات، وتحسين سرعة إنجاز الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة للموظفين. (Marler & Parry, 2016)

كما تساعد الأرشفة الإلكترونية على توفير بيانات دقيقة يمكن استخدامها في إعداد التقارير، وتحليل مؤشرات الموارد البشرية، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير والتخطيط للقوى العاملة، بما ينسجم مع أهداف التحول الرقمي داخل المؤسسات.

خاتمة المبحث الثالث

يتضح من العرض السابق أن الأرشفة الإلكترونية تمثل أحد المرتكزات الأساسية للتحويل الرقمي، وأنها تسهم بصورة مباشرة في تحسين إدارة الوثائق، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز جودة الخدمات. كما تبين أن تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين سرعة إنجاز الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار، وهو ما يجعلها متغيراً وسيطاً مهماً في الدراسة الحالية عند تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي واندماج الموظفين.

المبحث الرابع: اندماج الموظفين (Employee Engagement)

2.6 اندماج الموظفين

2.6.1 مفهوم اندماج الموظفين

يُعد اندماج الموظفين من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وقد حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية لما له من أثر مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، والمحافظة على الكفاءات البشرية. ويشير هذا المفهوم إلى درجة ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته، ومدى استعداد له لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها، وشعوره بالانتماء والالتزام تجاهها. (Kahn, 1990)

ويُعد (Kahn 1990) أول من قدم مفهوم اندماج الموظفين، حيث عرفه بأنه الحالة التي يوظف فيها العاملون طاقاتهم الجسدية والعقلية والعاطفية أثناء أداء أعمالهم، بما يعكس مستوى ارتباطهم الحقيقي بوظائفهم.

في حين عرف (Schaufeli et al. 2002) اندماج الموظفين بأنه حالة إيجابية ودائمة من النشاط والحماس والانغماس في العمل، تتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق في أداء المهام الوظيفية.

كما يرى (Saks 2006) أن اندماج الموظفين يمثل درجة التزام العاملين تجاه المنظمة واستعدادهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافها، ويؤكد أن هذا الاندماج يتأثر بالممارسات الإدارية، وجودة القيادة، وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية.

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن تعريف اندماج الموظفين في الدراسة الحالية بأنه درجة ارتباط الموظفين بأعمالهم ومؤسستهم، وحرصهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهدافها، من خلال بذل الجهد، والالتزام، والتفاعل مع بيئة العمل، في ظل بيئة رقمية تدعم الأداء والتطوير المستمر.

2.6.2 أهمية اندماج الموظفين

تنبع أهمية اندماج الموظفين من كونه أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يرتبط بصورة مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي، ورفع الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة رضا المستفيدين (Saks, 2019).

وتتمثل أهمية اندماج الموظفين فيما يأتي:

أولاً: تحسين الأداء والإنتاجية

يسهم اندماج الموظفين في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث يكون الموظفون المندمجون أكثر استعداداً لبذل الجهد، وتحمل المسؤولية، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعزيز الالتزام التنظيمي

كلما ارتفع مستوى اندماج الموظفين، زادت درجة ولائهم للمؤسسة، وارتفع مستوى التزامهم بالسياسات واللوائح، وقلت رغبتهم في ترك العمل.

ثالثاً: تحسين جودة الخدمات

يساعد اندماج الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، لأن الموظف المندمج يكون أكثر اهتماماً بتقديم خدمة عالية الجودة، وأكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع المشكلات.

رابعاً: دعم الابتكار

يوفر اندماج الموظفين بيئة عمل تشجع على الإبداع، والمبادرة، وتقديم الأفكار التطويرية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: دعم نجاح التحول الرقمي

أكدت الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى اندماج الموظفين وتقبلهم للتقنيات الحديثة، إذ إن الموظفين المندمجين يكونون أكثر استعداداً لاستخدام الأنظمة الرقمية والمشاركة في تنفيذ مبادرات التطوير المؤسسي (Saks, 2019).؛ (Vial, 2019).

2.6.3 أبعاد اندماج الموظفين

تناولت الأدبيات العلمية عدة نماذج لقياس اندماج الموظفين، ويعد نموذج (Schaufeli et al. 2002) من أكثر النماذج استخدامًا، حيث يقسم اندماج الموظفين إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: الحيوية (Vigor)

ويقصد بها مستوى الطاقة والحماس الذي يبديه الموظف أثناء أداء عمله، وقدرته على مواصلة العمل رغم التحديات، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: التفاني (Dedication)

ويشير إلى شعور الموظف بالفخر والانتماء تجاه عمله، وإيمانه بأهمية المهام التي يؤديها، والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: الاستغراق في العمل (Absorption)

ويقصد به درجة تركيز الموظف في عمله، وانغماسه الكامل في أداء المهام، بحيث يشعر بأن الوقت يمر بسرعة أثناء العمل نتيجة اهتمامه الكبير بما يقوم به.

وتُعد هذه الأبعاد الثلاثة من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات المتعلقة بقياس اندماج الموظفين، وقد أثبتت العديد من البحوث صلاحيتها في تفسير مستويات الاندماج داخل المؤسسات المختلفة. (Schaufeli et al., 2002)

2.6.4 العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين

يتأثر اندماج الموظفين بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والشخصية التي تسهم في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة ورفع مستوى أدائهم. وتشير الأدبيات إلى أن اندماج الموظفين لا يتحقق تلقائيًا، وإنما هو نتيجة لبيئة عمل داعمة تتوافر فيها القيادة الفاعلة، والعدالة التنظيمية، وفرص النمو والتطوير، واستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل أداء العمل (Saks, 2006). (Bakker & Demerouti, 2008).

ومن أبرز العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين ما يأتي:

أولاً: القيادة الفاعلة

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز اندماج الموظفين، من خلال توجيه العاملين، وتقديم الدعم اللازم لهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير جهودهم. ويسهم أسلوب القيادة التحويلية بصورة خاصة في رفع مستويات الاندماج من خلال بناء الثقة وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة (Bakker & Demerouti, 2008).

ثانياً: بيئة العمل

تؤثر بيئة العمل بصورة مباشرة في مستوى اندماج الموظفين، حيث إن توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، يسودها التعاون والاحترام المتبادل، يسهم في رفع الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي، بينما تؤدي بيئة العمل غير المناسبة إلى انخفاض مستويات الاندماج والإنتاجية. (Saks, 2019)

ثالثاً: التدريب والتطوير

تساعد برامج التدريب والتطوير في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى اندماجهم. كما يسهم التدريب المستمر في تمكين الموظفين من مواكبة التغيرات التقنية والإدارية، خاصة في ظل التحول الرقمي. (Noe, 2020)

رابعاً: العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى شعور الموظفين بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بالتقييم والترقيات والحوافز تُطبق بصورة عادلة وشفافة. ويعد هذا الشعور من أهم العوامل التي تعزز الثقة بالمؤسسة وترفع مستويات الاندماج والالتزام الوظيفي. (Saks, 2006)

خامساً: التحول الرقمي

أصبحت التقنيات الرقمية من العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين، حيث تسهم الأنظمة الإلكترونية في تسهيل الإجراءات، وتحسين التواصل، وتوفير المعلومات بسرعة، وتقليل الأعباء الإدارية، مما يساعد الموظفين على التركيز في أداء مهامهم ويزيد من رضاهم عن بيئة العمل. (Vial, 2019)

2.6.5 مؤشرات قياس اندماج الموظفين

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى اندماج الموظفين، بهدف تقييم مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل. ومن أبرز هذه المؤشرات:

1- مستوى الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات المرتبطة بالاندماج، إذ يعكس مدى رضا الموظفين عن طبيعة العمل، وبيئة العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، وفرص التطور الوظيفي. (Saks, 2019)

2- الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة الموظف في الاستمرار داخل المؤسسة، وحرصه على تحقيق أهدافها، واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاحها.

3- مستوى الإنتاجية

يعد ارتفاع إنتاجية الموظفين مؤشراً على ارتفاع مستوى اندماجهم، حيث ينعكس ذلك في جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء.

4- انخفاض معدل الغياب

غالبًا ما يكون الموظفون الأكثر اندماجًا أقل ميلاً للغياب أو التأخر عن العمل، مما يجعل معدل الغياب من المؤشرات المهمة المستخدمة في تقييم مستوى الاندماج.

5- انخفاض معدل دوران الموظفين

يساعد ارتفاع مستوى الاندماج على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العاملين داخل المؤسسة. (Bakker & Demerouti, 2008)

2.6.6 العلاقة بين الأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين

تمثل الأرشفة الإلكترونية أحد التطبيقات الرئيسة للتحويل الرقمي التي تؤثر بصورة مباشرة في تجربة الموظف داخل المؤسسة. فمن خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الإجراءات، وتحسين دقة البيانات، يشعر الموظفون بارتفاع مستوى الدعم الإداري، مما يساهم في تعزيز رضاهم واندماجهم في العمل.

كما تساعد أنظمة الأرشفة الإلكترونية على تقليل الضغوط الناتجة عن البحث اليدوي عن الوثائق، وتساهم في تحسين التواصل بين الإدارات، ورفع كفاءة إنجاز المهام اليومية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الحماس والالتزام والإنتاجية لدى العاملين (ISO 15489-1:2016): (Read & Ginn, 2011)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة أرشفة إلكترونية متطورة تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين، نتيجة سهولة الحصول على المعلومات، ووضوح الإجراءات، وتقليل الأعمال الروتينية، وهو ما يعزز اندماجهم الوظيفي ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة. (Saks, 2019)

خاتمة المبحث الرابع

يتضح من العرض السابق أن اندماج الموظفين يمثل أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الحديثة، لما له من تأثير مباشر في الأداء والإنتاجية والالتزام التنظيمي. كما تبين أن التحويل الرقمي، ومنه الأرشفة الإلكترونية، يساهم في توفير بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة، من خلال تحسين الإجراءات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم التواصل المؤسسي، وهو ما يؤدي إلى تعزيز اندماج الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

المبحث الخامس: العلاقة بين متغيرات الدراسة

2.7 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية والأرشفة الإلكترونية واندماج

الموظفين

تتناول الدراسة الحالية أربعة متغيرات رئيسة، هي: التحول الرقمي (المتغير المستقل)، وكفاءة إدارة الموارد البشرية (متغير وسيط)، والأرشفة الإلكترونية (متغير وسيط)، واندماج الموظفين (المتغير التابع). وتشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقات مترابطة بين هذه المتغيرات، حيث يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية، وتحسين كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز استخدام الأرشفة الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على رفع مستويات اندماج الموظفين داخل المؤسسات (Vial, 2019)؛ (Bondarouk & Brewster, 2016).

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية

أشارت الدراسات إلى أن تطبيق التحول الرقمي يسهم في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة الإجراءات، وتحسين إدارة البيانات، وتسهيل عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين. (Marler & Parry, 2016)

كما يساعد استخدام الأنظمة الرقمية على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، والحد من الأخطاء البشرية، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهو ما يعزز فاعلية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. (Stone et al., 2015)

ثانياً: العلاقة بين التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية

تُعد الأرشفة الإلكترونية إحدى أهم تطبيقات التحول الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات على الأنظمة الرقمية في حفظ الوثائق، وتصنيفها، واسترجاعها، وإدارتها بصورة إلكترونية. وقد أدى ذلك إلى تحسين جودة إدارة المعلومات، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، ورفع مستوى أمن المعلومات، وتسريع الإجراءات الإدارية. (ISO 15489-1:2016)

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح برامج التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية أنظمة الأرشفة الإلكترونية، نظراً لدورها في توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ودعم مختلف العمليات الإدارية.

ثالثاً: العلاقة بين الأرشفة الإلكترونية وكفاءة إدارة الموارد البشرية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على حجم كبير من الوثائق والملفات الخاصة بالموظفين، مثل ملفات التوظيف، والعقود، وسجلات الأداء، والدورات التدريبية، والإجازات. وتسهم الأرشفة الإلكترونية في إدارة هذه الوثائق بكفاءة من خلال سرعة الوصول إليها، ودقة تنظيمها، وتقليل الأخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية. (Read & Ginn, 2011)

كما تساعد أنظمة الأرشفة الإلكترونية في إعداد التقارير وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، بما يدعم التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: العلاقة بين الأرشفة الإلكترونية واندماج الموظفين

تؤدي الأرشفة الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة، حيث تتيح سهولة الوصول إلى المعلومات، وسرعة إنجاز الإجراءات، وتقليل الأعباء الإدارية، وتحسين جودة التواصل بين الإدارات، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز اندماج الموظفين. (Saks, 2019)

كما تساعد بيئة العمل الرقمية على تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المعاملات، وتمكين الموظفين من التركيز على المهام الأساسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الحماس والإنتاجية والالتزام التنظيمي.

خامساً: العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية واندماج الموظفين

تؤكد الأدبيات أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تعد من أهم العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين، إذ إن تطبيق سياسات عادلة في التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والحوافز، والتطوير المهني، يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وزيادة استعداد الموظفين لبذل الجهد لتحقيق أهدافها (Armstrong & Taylor, 2023)؛ (Saks, 2006).

كما أن جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس بصورة إيجابية على اندماجهم الوظيفي واستمرارهم في العمل.

2.8 النموذج المفاهيمي للدراسة

استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل الذي يؤثر في كفاءة إدارة الموارد البشرية والأرشفة الإلكترونية، بينما يساهم كل منهما في تعزيز اندماج الموظفين باعتباره المتغير التابع.

ويوضح النموذج المفاهيمي أن نجاح مبادرات التحول الرقمي لا ينعكس بصورة مباشرة على اندماج الموظفين فحسب، بل يتم من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطوير أنظمة الأرشفة الإلكترونية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للعاملين، بما يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم وانتمائهم للمؤسسة.

وسيتم الفصل الثالث على هذا النموذج في صياغة فرضيات الدراسة، وتحديد المتغيرات، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

2.9 خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة. فقد تناول المبحث الأول مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأبعاده ومتطلبات نجاحه، ثم ناقش المبحث الثاني مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية ووظائفها ومؤشرات قياسها وعلاقتها بالتحول الرقمي. كما استعرض المبحث الثالث مفهوم الأرشفة الإلكترونية وأهدافها وخصائصها ودورها في تحسين الأداء الإداري، في حين تناول المبحث الرابع مفهوم اندماج الموظفين وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

وفي المبحث الخامس تم توضيح العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، وبيان الدور الذي تؤديه كفاءة إدارة الموارد البشرية والأرشفة الإلكترونية في تعزيز أثر التحول الرقمي على اندماج الموظفين. كما تم عرض النموذج المفاهيمي الذي يمثل الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في الفصل الثالث عند صياغة الفرضيات وبناء أداة الدراسة واختيار منهجية التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي المناسب لطبيعة المشكلة البحثية، بهدف التعرف إلى أثر التحول الرقمي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، ودور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض، ثم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ويُعد اختيار المنهج العلمي المناسب من أهم خطوات البحث العلمي، لما له من دور في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، إذ يساعد الباحث على اختيار الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها (Creswell & Creswell, 2018).

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وتفسيرها في ضوء البيانات التي يتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة الدراسة باستخدام أدوات علمية مناسبة، مثل الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير الواقع واقتراح الحلول المناسبة (Creswell & Creswell, 2018).

وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس مستوى التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومستوى تطبيق الأرشفة الإلكترونية، ودرجة اندماج الموظفين، إضافة إلى دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات واختبار الفرضيات المتعلقة بها.

كما يتيح هذا المنهج استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة في حدود العينة المختارة.

3.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، ويمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. (Sekaran & Bougie, 2020)

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين العاملين في الجهات المستهدفة بالدراسة داخل المملكة العربية السعودية، ممن يستخدمون الأنظمة الرقمية أو يتعاملون مع تطبيقات التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية ضمن بيئة عملهم، ويشاركون في تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، ولقدرته على تقديم البيانات اللازمة لتقييم مستوى التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، ودور الأرشفة الإلكترونية في تعزيز اندماج الموظفين.

3.4 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، والتي تُعد من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الوصفية، حيث تمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة (Sekaran & Bougie, 2020).

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة باستخدام نماذج Google Forms، وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تتناول التحول الرقمي واستخدام التقنيات الإلكترونية في بيئة العمل.

وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (109) استبانات، وقد اعتمدت جميعها في تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت قصير، إضافة إلى سهولة تحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية، مثل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Sekaran & Bougie, 2020).

وقد صُممت الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وهي: التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأرشفة الإلكترونية، واندماج الموظفين، مع الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وإجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة البيئة السعودية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الديموغرافية

اشتمل القسم الأول على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بهدف وصف العينة وتحليل خصائصها، وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

وسيتم عرض نتائج هذا القسم وتحليلها في الفصل الرابع.

ثانياً: محاور الاستبانة

اشتمل القسم الثاني على عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وقد وُزعت على أربعة محاور رئيسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1-2): توزيع فقرات الاستبانة حسب محاور الدراسة

عدد الفقرات	المحور
8	التحول الرقمي
8	كفاءة إدارة الموارد البشرية
8	الأرشفة الإلكترونية
8	اندماج الموظفين
32	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة اشتملت على (32) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة، وقد صيغت هذه الفقرات في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية، ويتميز بسهولة التطبيق والتحليل الإحصائي.

وقد تم توزيع درجات المقياس كما يأتي:

جدول (2-2) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وتم اعتماد هذا المقياس لقياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

3.7 إجراءات التحقق من صدق الأداة

تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية؛ للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظاتهم أُجريت التعديلات اللازمة، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

3.8 إجراءات تطبيق الدراسة

اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية لضمان جمع البيانات بصورة دقيقة ومنظمة، وتمثلت هذه الإجراءات فيما يأتي:

- مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.
- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية في نموذج إلكتروني (Google Forms).

- توزيع رابط الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات ومراجعة البيانات.
- إدخال البيانات وتنظيمها.
- تحليل النتائج وعرضها وتفسيرها.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المتاحة في منصة Google Forms، وذلك بعد جمع استجابات أفراد العينة. واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لطبيعة الدراسة، والتي تمثلت في:

- التكرارات. (Frequencies)

- النسب المئوية. (Percentages)

وقد استخدمت هذه الأساليب لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل استجابات المشاركين على محاور الاستبانة، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

4.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استبانة، وتم إخضاعها لعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، بهدف التعرف إلى مستوى التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومستوى تطبيق الأرشفة الإلكترونية، ودرجة اندماج الموظفين، إضافة إلى اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات.

كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليلاً لمجاور الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يستعرض هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، وتشمل:

- العمر،
- الجنس
- والمؤهل العلمي
- ، وسنوات الخبرة

جدول (1-4) سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار (تقريبي)	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	32	29.4%
من 6 إلى 10 سنوات	36	33.0%
أكثر من 10 سنوات	41	37.6%
الإجمالي	109	100%

تفسير الجدول

يبين جدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية. وتوضح النتائج أن الفئة أكثر من 10 سنوات تمثل النسبة الأعلى (37.6%) ، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات (33.0%)، ثم فئة أقل من 3 سنوات (29.4%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية جيدة، مما يعزز موثوقية آرائهم حول موضوع الدراسة.

جدول 4-2 المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	11.9%
دبلوم	13	11.9%
بكالوريوس	67	61.5%
ماجستير فأعلى	16	14.7%
الإجمالي	109	100%

تفسير الجدول

يبين جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. وتظهر النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 61.5%، يليهم حملة الماجستير فأعلى بنسبة 14.7%، في حين بلغت نسبة كل من حملة الثانوية والدبلوم 11.9% لكل منهما.

وتعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعزز قدرتهم على فهم موضوعات الدراسة والتعامل مع الأنظمة الرقمية وتطبيقات الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم جودة البيانات التي تم جمعها.

جدول 3-4 العمر:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
17.4%	19	أقل من 25 سنة
26.6%	29	من 25 إلى أقل من 35 سنة
33.9%	37	من 35 إلى أقل من 45 سنة
22.0%	24	45 سنة فأكثر
100%	109	الإجمالي

تفسير الجدول

يبين جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. وتشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 33.9%، تلتها الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 26.6%، ثم الفئة 45 سنة فأكثر بنسبة 22.0%، بينما جاءت الفئة أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 17.4%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة العملية، وهو ما يعزز موثوقية الاستجابات ويزيد من قدرة أفراد العينة على تقييم أثر التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

جدول 4-4: الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	33.9%
أنثى	72	66.1%
الإجمالي	109	100%

تفسير الجدول

يبين جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث أظهرت النتائج أن الإناث شكلن النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (66.1%)، بينما بلغت نسبة الذكور (33.9%) ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة العينة التي تم جمع البيانات منها، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا التوزيع لا يؤثر في أهداف الدراسة، إذ تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيراتها الرئيسة بغض النظر عن جنس المشارك.

4.3 تحليل نتائج محاور الدراسة

يهدف هذا القسم إلى عرض وتحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومستوى تطبيق الأرشفة الإلكترونية، ودرجة اندماج الموظفين، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وبيان أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

4.3.1 نتائج محور التحول الرقمي

أظهرت نتائج الاستبانة أن غالبية أفراد عينة الدراسة اتجهت إلى الموافقة والموافقة بشدة على فقرات محور التحول الرقمي، مما يعكس ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. وقد بينت الاستجابات أن الأنظمة الرقمية تسهم في تسهيل إنجاز الأعمال اليومية، وتسريع تنفيذ الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز سرعة الوصول إلى المعلومات ودقة تداولها بين الإدارات المختلفة.

كما أشارت النتائج إلى وجود قناعة لدى أفراد العينة بأهمية التحول الرقمي في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسة بتبني التقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية وتحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات.

4.3.2 نتائج محور كفاءة إدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج الاستبانة أن غالبية أفراد عينة الدراسة اتجهت إلى الموافقة والموافقة بشدة على فقرات محور كفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. وقد بينت الاستجابات أن استخدام الأنظمة الرقمية ساهم في تسريع إنجاز الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ العمليات اليومية.

كما أوضحت النتائج أن التحويل الرقمي أسهم في تحسين دقة المعلومات وسهولة الوصول إليها، مما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يؤكد أهمية توظيف التقنيات الرقمية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.

4.3.3 نتائج محور الأرشفة الإلكترونية

أظهرت نتائج الاستبانة أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه إيجابي نحو تطبيق الأرشفة الإلكترونية، حيث تركزت غالبية الاستجابات ضمن خيار الموافقة والموافقة بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأرشفة الإلكترونية أسهمت في تنظيم الوثائق والملفات الإدارية، وسهولة حفظها واسترجاعها عند الحاجة، بالإضافة إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق الأرشفة الإلكترونية ساعد في رفع كفاءة العمل، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل احتمالية فقدان الوثائق، الأمر الذي يعكس الدور المهم للأرشفة الإلكترونية في دعم التحويل الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

4.3.4 نتائج محور اندماج الموظفين

أوضحت نتائج الاستبانة أن غالبية أفراد العينة أبدوا موافقة على فقرات محور اندماج الموظفين، مما يدل على ارتفاع مستوى اندماجهم داخل المؤسسة. وقد أشارت الاستجابات إلى شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، وفهمهم لأهدافها، ورضاهم عن بيئة العمل والخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

كما بينت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية وتطبيقات التحويل الرقمي كان له أثر إيجابي في تعزيز تجربة الموظفين داخل بيئة العمل، من خلال تحسين التواصل، وتسهيل إنجاز المهام، وتشجيع المشاركة في الأنشطة والمبادرات المؤسسية، وهو ما يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

4.4 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُعد من العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث أسهم في تطوير الإجراءات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين. كما بينت النتائج أن تطبيق الأرشفة الإلكترونية كان له دور بارز في تنظيم المعلومات وحفظها وسهولة استرجاعها، مما ساعد على رفع كفاءة الأداء وتقليل الوقت والجهد.

وأوضحت النتائج كذلك أن ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية انعكس إيجاباً على اندماج الموظفين، من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء، وتحسين التواصل داخل المؤسسة، وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، والتي تمت الإشارة إليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

4.5 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، بدءاً من وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم تحليل نتائج محاور الدراسة الرئيسية، ومناقشة أبرز النتائج في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات السابقة. وأظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو تطبيق التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي لهما في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية واندماج الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها، وذلك بالاستناد إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية. كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تقديم عدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية في المجال نفسه.

5.2 نتائج الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات العمل وتحسين الخدمات الإدارية.
2. بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرار.
3. أوضحت النتائج أن الأرشفة الإلكترونية تؤدي دوراً مهماً في تنظيم الوثائق، وسهولة حفظها واسترجاعها، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل.
4. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي والأرشفة الإلكترونية يسهمان في تعزيز اندماج الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل، ودعم التواصل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
5. أظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو تطبيق الحلول الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مع تأكيدهم على أهمية استمرار تطوير الأنظمة الرقمية بما يتوافق مع احتياجات العمل.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات بما يضمن تقديم خدمات إدارية أكثر كفاءة وسرعة.
2. تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والتقييم، والتدريب، وإدارة الأداء.
3. التوسع في تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية وربطها بالأنظمة الإدارية الأخرى لتحقيق التكامل في إدارة المعلومات.
4. توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين؛ لرفع مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية وتعزيز الاستفادة منها.
5. تشجيع المؤسسات على تبني مبادرات تسهم في تعزيز اندماج الموظفين وتحسين تجربتهم الوظيفية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية.
6. إجراء تقييم دوري للأنظمة الرقمية المستخدمة بهدف تطويرها بما يتناسب مع احتياجات المستخدمين والتطورات التقنية.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، منها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في القطاعين العام والخاص.
- دراسة أثر الأرشفة الإلكترونية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز رضا الموظفين وجودة الحياة الوظيفية.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تطبيق التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

5.5 خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، كما أن الأرشفة الإلكترونية تمثل أحد أهم الأدوات الداعمة للتحول الرقمي من خلال تنظيم المعلومات وسهولة الوصول إليها. وأكدت نتائج الدراسة أن الاستثمار في التقنيات الرقمية لا ينعكس فقط على تحسين الإجراءات الإدارية، بل يسهم أيضًا في تعزيز اندماج الموظفين ورفع مستوى رضاهم وأدائهم، الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). *الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *التقرير السنوي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2021). *وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أحمد، محمد عبد الله. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 115-138.
- الحربي، خالد بن محمد. (2023). الأرشفة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 35(1)، 85-110.
- الزهراني، سعد أحمد. (2021). أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي. *مجلة الإدارة العامة*، 61(3)، 201-226.
- العتيبي، عبدالعزيز. (2022). اندماج الموظفين وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. *المجلة السعودية للإدارة*، 18(2)، 55-80.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bondarouk, T. (2020). *Electronic Human Resource Management: Challenges and Opportunities*. Routledge.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 15489-1:2016 Information and Documentation—Records Management—Part 1: Concepts and Principles*. ISO.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
- OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. OECD Publishing.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 344–358.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.

Midocean University

College of Management

Department of Human Reassures



**The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Human Resource
Management and Its Role in Improving Digital Archiving and Enhancing Employee
Engagement**

Prepared by:

Alaa Faraj Faleh Alqahtani

Supervised by:

Faiz jarad

Alfaisal Abdulhamied

2026