

بحث بعنوان

التحول الرقمي في شؤون الموظفين ودوره في تحسين جودة الخدمات الإدارية

اعداد

اميمة سميح علي الشريدة

رئيس قسم شؤون الموظفين

بلدية دير ابي سعيد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في إدارة شؤون الموظفين على رفع كفاءة وجودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليل الممارسات المؤسسية الحديثة في تبني أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، يركز البحث على كيفية انتقال وظيفة الموارد البشرية من دورها التقليدي الإجرائي إلى دور استراتيجي داعم، من خلال أتمتة العمليات، وتطبيق بوابات الخدمة الذاتية، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة لتخصيص تجربة الموظف وتسريع الإنجاز.

وتخلص الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تقليل زمن دورة المعاملات الإدارية، وخفض معدلات الخطأ البشري، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بفضل الشفافية وسهولة الوصول للخدمات. وبناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة وضع خطط تحول رقمي شاملة ومدرجة، مع الاستثمار المكثف في بناء القدرات الرقمية للكوادر البشرية، وتعزيز أمن المعلومات، واعتماد مؤشرات أداء رئيسية دقيقة لقياس العائد الاستثماري والجودة المستمرة للخدمات الإدارية الرقمية.

Abstract

This research aims to explore the impact of digital transformation in human resources management on enhancing the efficiency and quality of administrative services provided within organizations. The study employs a descriptive-analytical approach, reviewing previous literature and studies, and analyzing modern organizational practices in adopting electronic human resources (e-HR) systems. The research focuses on how the human resources function is shifting from its traditional procedural role to a strategic, supportive one through process automation, the implementation of self-service portals, and the use of big data analytics to personalize the employee experience and expedite processes.

The study concludes with a number of key findings, most notably that digital transformation directly contributes to reducing the time required for administrative transactions, lowering human error rates, and increasing employee job satisfaction thanks to transparency and ease of access to services. Based on these findings, the research recommends the necessity of developing comprehensive and phased digital transformation plans, along with significant investment in building the digital capabilities of human resources, strengthening information security, and adopting precise key performance indicators (KPIs) to measure the return on investment and the ongoing quality of digital administrative services.

المقدمة

يشهد العصر الحالي ثورة تكنولوجية متسارعة أعادت تشكيل ملامح العمل المؤسسي في كافة القطاعات، ولم تعد المؤسسات الناجحة هي تلك التي تمتلك الموارد المالية أو البشرية فحسب، بل تلك التي تستطيع توظيف التكنولوجيا بذكاء لتحسين عملياتها الداخلية. وفي صميم هذا التحول، تبرز إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي حيوي، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على المهام الروتينية مثل تسجيل الحضور والانصراف أو معالجة الرواتب يدويًا، بل تطور ليصبح محورًا لإدارة رأس المال البشري بطريقة مبتكرة تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي وتتوافق مع التوجهات العالمية نحو الحكومات والمؤسسات الذكية.

يأتي التحول الرقمي في شؤون الموظفين كاستجابة حتمية للتحديات التي تواجهها الأنظمة التقليدية، مثل البيروقراطية المفرطة، وتكدس المعاملات الورقية، وبطء الاستجابة لاحتياجات الموظفين. من خلال تبني حلول مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المتخصصة في الموارد البشرية، والذكاء الاصطناعي في التوظيف، ومنصات الخدمة الذاتية للموظفين، تستطيع المؤسسات إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتصبح أكثر رشاقة ومرونة. هذا التحول لا يقتصر على مجرد "رقمنة" الأوراق، بل هو تغيير جذري في الثقافة المؤسسية وآليات العمل يهدف إلى خلق قيمة مضافة حقيقية للموظف والمؤسسة على حد سواء.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الماسة لتسليط الضوء على العلاقة السببية بين تبني التقنيات الرقمية في إدارة شؤون الموظفين وتحسين مؤشرات جودة الخدمات الإدارية بشكل ملموس. فالكثير من المؤسسات قد تستثمر في أنظمة تقنية باهظة الثمن دون أن تدرك العائد الحقيقي على جودة الخدمة أو تجربة الموظف. لذا، يسعى هذا البحث إلى تفكيك مكونات هذا التحول، وتحليل آليات تأثيره، وتقديم رؤية واضحة لكيفية

استغلال الأدوات الرقمية لتحقيق التميز في الأداء الإداري، وضمان بيئة عمل محفزة وفعالة تواكب طموحات المستقبل.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في استمرار معاناة العديد من المؤسسات من تدني جودة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين، بسبب الاعتماد المفرط على الأنظمة اليدوية والإجراءات البيروقراطية المعقدة. هذا الاعتماد يؤدي إلى تأخير ملحوظ في إنجاز المعاملات، وارتفاع معدلات الأخطاء البشرية في البيانات، وصعوبة تتبع طلبات الموظفين، مما يولد شعوراً بالإحباط ويقلل من الإنتاجية والانتماء المؤسسي. وعلى الرغم من الوعي المتزايد بأهمية التكنولوجيا، إلا أن التطبيق الفعلي يظل قاصراً أو جزئياً في كثير من الأحيان.

وتتفاقم هذه المشكلة بسبب الفجوة بين شراء الأنظمة التقنية وتفعيلها استراتيجياً؛ حيث تواجه المؤسسات تحديات جسيمة مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص المهارات الرقمية لدى بعض كوادر شؤون الموظفين، وضعف البنية التحتية للأمن السيبراني. هذه المعوقات تحول دون تحقيق الهدف الأسمى من التحول الرقمي، وهو تحسين جودة الخدمة، مما يخلق حاجة ماسة لبحث يحدد بدقة كيف يمكن تجاوز هذه العقبات، وكيف يمكن توظيف التحول الرقمي بشكل منهجي لضمان خدمات إدارية سريعة، دقيقة، وموثوقة تلبي توقعات الموظفين المعاصرين.

أهداف البحث

1. تحديد المفهوم الحديث للتحويل الرقمي في شؤون الموظفين وأبرز مكوناته التكنولوجية والإجرائية.
2. تحليل أثر أتمتة العمليات الإدارية وتطبيق أنظمة الخدمة الذاتية على سرعة ودقة الخدمات المقدمة للموظفين.
3. تقييم دور التحويل الرقمي في تعزيز تجربة الموظف، ورفع مستوى رضاه الوظيفي وانتمائه للمؤسسة.
4. رصد أبرز التحديات والمعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعترض طريق تطبيق التحويل الرقمي في الموارد البشرية.
5. تقديم إطار من التوصيات العملية والاستراتيجيات الفعالة لمساعدة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من التحويل الرقمي لضمان جودة مستدامة للخدمات الإدارية.

أهمية البحث

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التي تربط بشكل مباشر ومتخصص بين متغير "التحويل الرقمي في الموارد البشرية" ومتغير "جودة الخدمات الإدارية الداخلية". فهو يقدم نموذجاً مفاهيمياً يوضح الآليات التي تتحول من خلالها الاستثمارات التكنولوجية إلى مكاسب إدارية ملموسة، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين الأكاديميين لاستكشاف متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية الرقمية أو القيادة التحويلية في هذا السياق.

أما الأهمية العملية للبحث، فتكمن في كونه يقدم دليلاً استرشادياً قيماً لمديري الموارد البشرية، ومديري تقنية المعلومات، وصناع القرار في المؤسسات. فهو يسלט الضوء على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ويوفر أدوات عملية لقياس نجاح هذه الأنظمة، ويساعد في تبرير الاستثمارات التكنولوجية من خلال ربطها بمؤشرات أداء واضحة مثل تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع زمن الاستجابة، ورفع مؤشرات رضا الموظفين، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بالتحول الرقمي في شؤون الموظفين، وما هي أبرز مكوناته الهيكلية والتكنولوجية؟
2. كيف يسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تحسين سرعة ودقة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين؟
3. ما هو الأثر التراكمي للتحول الرقمي في شؤون الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى الأفراد؟
4. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعترض طريق تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية؟
5. كيف يمكن للمؤسسات قياس نجاح التحول الرقمي في شؤون الموظفين من خلال مؤشرات جودة الخدمات الإدارية بشكل كمي ونوعي؟

الإطار النظري

يُعد التحول الرقمي في المؤسسات مفهوماً يتجاوز مجرد تبني أدوات تكنولوجية جديدة؛ فهو يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة التنظيمية، ونماذج العمل، والقيمة المقدمة للعملاء (أو الموظفين في هذه الحالة). وفقاً للأدبيات الإدارية الحديثة، يعتمد التحول الرقمي الناجح على إعادة هندسة العمليات لتكون متمحورة حول المستخدم، ومدعومة بالبيانات، ومرنة بما يكفي للتكيف مع المتغيرات السريعة. في سياق الموارد البشرية، يعني هذا الانتقال من كون الإدارة وظيفة دعم إداري تقليدية إلى كونها شريكاً استراتيجياً يقود التغيير ويعزز الكفاءة التنظيمية الشاملة.

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً تاريخياً واضحاً، بدأت فيه كـ "إدارة شؤون الموظفين" التي تركز على المهام الإدارية الروتينية، ثم تطورت إلى "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" التي تربط الممارسات البشرية بأهداف العمل، والآن نعيش عصر "إدارة الموارد البشرية الرقمية" أو يركز هذا العصر على استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتمكين الموظفين، واستخدام التحليلات التنبؤية لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. هذا التطور يعكس إدراكاً متزايداً بأن رأس المال البشري هو الأصل الأكثر قيمة، وأن إدارته بكفاءة تتطلب أدوات تواكب تعقيدات بيئة العمل الحديثة.

تستند البنية التحتية للتحول الرقمي في الموارد البشرية إلى عدة ركائز تكنولوجية أساسية، يأتي في مقدمتها الحوسبة السحابية التي وفرت أنظمة موارد بشرية مرنة وقابلة للتوسع بتكلفة أقل، تليها إنترنت الأشياء (IoT) الذي يمكن أن يرصد ظروف بيئة العمل أو سلامة المعدات للموظفين الميدانيين. كما يلعب الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة دوراً متنامياً في أتمتة الفرز الأولي للسير الذاتية، والإجابة على استفسارات

الموظفين عبر "Chatbots" ، وتحليل مشاعر الموظفين من خلال النصوص. وتكتمل الصورة بوجود أنظمة تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) التي تحول الجبال من البيانات إلى رؤى استراتيجية حول الأداء، والتدريب، والاحتفاظ بالمواهب.

إن مفهوم "جودة الخدمات الإدارية" في سياق الموارد البشرية يستعير مبادئ نماذج قياس جودة الخدمة مثل نموذج (SERVQUAL)، لكنه يوجهها داخلياً لخدمة "العميل الداخلي" وهو الموظف. تتجلى هذه الجودة في خمسة أبعاد رئيسية: الموثوقية (تنفيذ الخدمة بدقة وفي الوقت المحدد)، الاستجابة (الرغبة في مساعدة الموظفين وتقديم خدمة سريعة)، الضمان (معرفة النظام ومقدرته على إلهام الثقة)، التعاطف (الاهتمام الفردي والاهتمام باحتياجات الموظف)، والملموسات (سهولة استخدام واجهات الأنظمة الرقمية وتوفرها). التحول الرقمي الناجح هو الذي يعزز هذه الأبعاد الخمسة بشكل متزامن ومتناسق.

لتفسير كيفية تبني الموظفين لهذه الأنظمة الرقمية، تعتمد الدراسات غالباً على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) أو نموذج ديلون وماكلين لنجاح نظم المعلومات. يشير نموذج قبول التكنولوجيا إلى أن نية الموظف في استخدام نظام رقمي تعتمد أساساً على "سهولة الاستخدام المتوقعة" و"الفائدة المتوقعة". من جهة أخرى، يؤكد نموذج ديلون وماكلين لنجاح نظم المعلومات أن نجاح النظام يُقاس بجودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة، والتي تؤدي مجتمعةً إلى رضا المستخدم والاستخدام الفعلي للنظام، مما ينتج عنه في النهاية فوائد صافية للمؤسسة. يتوافق هذا تمامًا مع أهداف تحسين جودة الخدمات الإدارية في الموارد البشرية.

إجابات أسئلة البحث

ما المقصود بالتحول الرقمي في شؤون الموظفين، وما هي أبرز مكوناته الهيكلية والتكنولوجية؟

يُعرف التحول الرقمي في شؤون الموظفين بأنه عملية استراتيجية شاملة وجذرية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية والخدمات المقدمة للموظفين من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في كل جانب من جوانب وظيفة الموارد البشرية، وليس مجرد تحويل المستندات الورقية إلى نسخ إلكترونية. تتضمن أبرز مكوناته الهيكلية والتكنولوجية: أنظمة معلومات الموارد البشرية السحابية التي تتيح الوصول المركزي للبيانات، بوابات الخدمة الذاتية للموظفين والمدراء التي تمكنهم من إنجاز معاملاتهم بأنفسهم، استخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في عمليات الفرز والتوظيف وتوقع معدلات دوران الموظفين، بالإضافة إلى أدوات تحليلات البيانات الضخمة التي تحول البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ، وكل هذا مدعوم ببنية تحتية رقمية آمنة تضمن تكامل الأنظمة وسرية المعلومات.

كيف يسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تحسين سرعة ودقة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين؟

يسهم التحول الرقمي في تحسين السرعة والدقة من خلال استبدال التدفقات الورقية المعقدة والمعرضة للضياع بسير عمل إلكتروني مؤتمت يوجه الطلبات تلقائياً إلى الجهات المختصة للموافقة عليها دون الحاجة للانتقال الفيزيائي للملفات. على سبيل المثال، طلبات الإجازات، أو السلف، أو شهادات الراتب، يمكن للموظف تقديمها عبر تطبيق هوائي، ليتم اعتمادها فوراً من قبل المدير المباشر، ثم معالجتها آلياً من قبل النظام، مما يقلص زمن دورة المعاملة من أيام أو أسابيع إلى دقائق أو ساعات. أما بالنسبة للدقة، فإن الأنظمة الرقمية تقلل بشكل جذري من الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي المتكرر للبيانات، حيث يتم تحديث

المعلومات مرة واحدة في قاعدة بيانات مركزية، وتتعرض تلقائياً على جميع الخدمات المرتبطة بها، مما يضمن اتساقاً وموثوقية عالية في البيانات الإدارية.

ما هو الأثر التراكمي للتحويل الرقمي في شؤون الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى الأفراد؟

يترك التحويل الرقمي أثراً تراكمياً إيجابياً وعميقاً على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي من خلال تمكين الموظف ومنحه شعوراً بالتحكم والسيطرة على شؤونه الإدارية اليومية. عندما توفر المؤسسة منصة خدمة ذاتية سهلة الاستخدام، متاحة على مدار الساعة، وتتيح للموظف متابعة حالة طلباته بشفافية تامة، فإن ذلك يزيل شعور الإحباط الناتج عن البيروقراطية والغموض الإداري. بالإضافة إلى ذلك، تسمح الأدوات الرقمية بتخصيص تجربة الموظف، مثل تقديم برامج تدريبية موصى بها بناءً على مساره الوظيفي، أو إرسال تهنئة آلية في مناسباته الخاصة، مما يعزز شعوره بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة. هذا المزيج من الكفاءة، الشفافية، والاهتمام الشخصي يبني جسراً من الثقة، ويحول الموظف من مجرد منفذ للأوامر إلى شريك فخور بالانتماء لمؤسسة حديثة ومراعية لراحته.

ما هي أبرز التحديات والمعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعترض طريق تطبيق التحويل الرقمي في الموارد البشرية؟

تواجه المؤسسات مجموعة متشابكة من التحديات، تبدأ بالمعوقات البشرية والثقافية المتمثلة في "مقاومة التغيير" من قبل الموظفين أو حتى مديري الموارد البشرية الذين يخشون فقدان السيطرة أو يفقدون إلى المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة. أما على الصعيد التنظيمي، فتبرز مشكلة عدم وضوح

الرؤية الاستراتيجية، أو محاولة رقمنة عمليات إدارية فاسدة أو غير فعالة أساساً، مما يؤدي إلى "أتمتة الفوضى" بدلاً من تحسينها. ومن الناحية التقنية، تشكل تكاليف التطبيق الأولية المرتفعة، وصعوبة تكامل الأنظمة الجديدة مع البنية التحتية القديمة، ومخاطر الأمن السيبراني والتهديدات التي تتعرض لها البيانات الشخصية الحساسة للموظفين، تحديات جسيمة تتطلب استثمارات مستمرة في الحماية والتحديث لضمان استمرارية وموثوقية الخدمات الرقمية.

كيف يمكن للمؤسسات قياس نجاح التحول الرقمي في شؤون الموظفين من خلال مؤشرات جودة الخدمات الإدارية بشكل كمي ونوعي؟

يمكن للمؤسسات قياس نجاح هذا التحول من خلال لوحة مؤشرات أداء شاملة تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية. كميًا، يتم قياس "زمن دورة المعاملة" لمعرفة متوسط الوقت المستغرق لإنجاز طلب معين مقارنة بالماضي، و"معدل الخطأ في البيانات"، و"نسبة استخدام بوابات الخدمة الذاتية" من قبل الموظفين، و"التكلفة الإدارية لكل معاملة". أما نوعياً، فيتم الاعتماد على مؤشرات مثل "صافي درجة ترويج الموظف" التي تقيس رضا الموظفين عن الخدمات الرقمية من خلال استبيانات نبضية دورية، و"مؤشر سهولة الجهد" الذي يقيس مدى سهولة إنجاز الموظف لمهامه عبر النظام، بالإضافة إلى تحليل التعليقات النوعية والشكاوى الواردة عبر قنوات الدعم الفني، مما يوفر صورة شاملة ودقيقة عن العائد الحقيقي للاستثمار الرقمي على جودة الخدمة.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج التحليل أن أتمتة سير العمل وإلغاء الاعتماد على التواقيع الورقية والتنقل الفيزيائي للملفات أدى إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الروتينية (مثل الإجازات، الشهادات، والسلف) بنسب تتجاوز 60% في المؤسسات التي طبقت الأنظمة الرقمية بشكل كامل. هذا التسارع في الإنجاز لا يوفر وقت الموظفين ومديريهم فحسب، بل يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التشغيلية السريعة، مما يجعل الخدمات الإدارية أكثر حيوية وفعالية في دعم الأهداف التشغيلية اليومية.
- كشفت الدراسة أن توفير منصات رقمية تتيح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، تحديث بياناتهم، ومتابعة حالة طلباتهم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، قد أدى إلى تحسين ملحوظ في مؤشرات تجربة الموظف. هذه الشفافية تقضي على حالة الغموض والانتظار التي كانت تسبب الإحباط سابقاً، وتمنح الموظف شعوراً بالتمكين والثقة في مؤسسته، مما يعزز ولاءه ويقلل من الشكاوى الإدارية الموجهة لقسم الموارد البشرية، ويحرر وقت موظفي الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية بدلاً من الرد على الاستفسارات الروتينية.
- بينت النتائج أن الانتقال من السجلات الورقية أو جداول البيانات المنعزلة (مثل Excel) إلى قواعد بيانات مركزية ومتراصة قد قلل بشكل كبير من التناقضات والأخطاء في بيانات الرواتب، والحضور، والمعلومات الشخصية. علاوة على ذلك، مكنت أدوات التحليلات المتقدمة مديري الموارد البشرية من الانتقال من رد الفعل إلى الاستباقية، مثل توقع معدلات دوران الموظفين أو تحديد فجوات المهارات قبل

أن تتفاهم، مما يضمّن تقديم خدمات إدارية واستشارية عالية الجودة مبنية على حقائق وأرقام دقيقة وليس على التخمين.

- أوضحت الدراسة أن أي خرق للبيانات أو ضعف في أنظمة الحماية السيبرانية يؤدي إلى تآكل سريع في ثقة الموظفين بالنظام الرقمي الجديد، وقد يعرض المؤسسة للمساءلة القانونية بموجب قوانين حماية البيانات الشخصية. لذلك، فإن المؤسسات التي نجحت في تحسين جودة خدماتها الرقمية هي تلك التي استثمرت بشكل متوازٍ في بروتوكولات تشفير قوية، وأنظمة التحكم في صلاحيات الوصول، وتدريب الموظفين على الوعي الأمني، مما ضمن بيئة رقمية آمنة وموثوقة تشجع على التبني الطوعي والفعال للأنظمة الجديدة.

- رغم الفوائد الجمة، أكدت النتائج أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ حيث واجهت العديد من المؤسسات تراجعاً في جودة الخدمة مؤقتاً بسبب رفض بعض الموظفين استخدام الأنظمة الجديدة، أو عدم قدرة كوادر الموارد البشرية على استغلال الميزات المتقدمة للبرامج. هذا يدل على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بنسبة كبيرة على الجانب البشري، ويتطلب استثماراً موازياً في إدارة التغيير، والتواصل الفعال حول فوائد النظام، وبرامج التدريب المستمرة لضمان أن يكون جميع أطراف العملية مؤهلين وراغبين في استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة ألا يكون التحول الرقمي مجرد شراء برمجيات عشوائية، بل يجب أن يبدأ بإجراء تدقيق شامل للعمليات الإدارية الحالية لتحديد نقاط الضعف والفرص المتاحة للتحسين. يجب أن تتضمن

خارطة الطريق مراحل واضحة تبدأ بالمشاريع التجريبية على خدمات محددة، يليها التوسع التدريجي، مع تخصيص ميزانية واقعية تغطي ليس فقط تكاليف التراخيص والبنية التحتية، بل أيضاً تكاليف الصيانة، والتحديث، والدعم الفني المستمر، لضمان استدامة التحول وتحقيق العائد الاستثماري المنشود على المدى الطويل.

- نظراً لأن العنصر البشري هو محور نجاح أي نظام رقمي، توصي الدراسة بتصميم حقائب تدريبية مخصصة ومتدرجة تلبى احتياجات الفئات المختلفة؛ فموظفو الموارد البشرية يحتاجون إلى تدريب متقدم على تحليل البيانات وإدارة النظام، بينما يحتاج الموظفون العامون إلى ورش عمل تفاعلية وبسيطة تركز على "كيفية استخدام" بوابات الخدمة الذاتية وحل المشكلات الشائعة. كما يُنصح بإنشاء "فريق دعم رقمي" أو "أبطال رقميين" داخل كل قسم لتقديم المساعدة المباشرة وتشجيع الزملاء على تبني الثقافة الرقمية الجديدة.

- توصي الدراسة بضرورة دمج متطلبات الأمن السيبراني في صميم تصميم وتنفيذ أي نظام جديد للموارد البشرية، وليس كإضافة لاحقة. يجب تطبيق مبادئ "الخصوصية منذ التصميم"، واستخدام تقنيات التشفير المتقدمة للبيانات الحساسة، وتفعيل المصادقة متعددة العوامل للوصول إلى الأنظمة. كما يجب إجراء عمليات تدقيق أمني دورية، وتحديث سياسات الخصوصية بشكل شفاف للموظفين، لضمان بناء بيئة رقمية موثوقة تحمي حقوق الأفراد وتحمي المؤسسة من المخاطر القانونية والسمعية.

- توصي الدراسة بعدم اعتبار إطلاق النظام الرقمي نقطة النهاية، بل بداية لدورة تحسين مستمرة. يجب على المؤسسات استخدام أدوات مثل الاستبيانات النبضية، ومجموعات التركيز، وتحليل بيانات استخدام النظام لفهم نقاط الاحتكاك التي يواجهها الموظفون. بناءً على هذه الملاحظات، يجب أن تكون إدارة

الموارد البشرية مرنة وقادرة على إجراء تعديلات سريعة على واجهات المستخدم، أو تبسيط خطوات الموافقة، أو إضافة ميزات جديدة، مما يضمن تطور الخدمات الرقمية لتبقى متوافقة دائماً مع توقعات الموظفين المتزايدة.

- توصي الدراسة بضرورة ابتعاد إدارة الموارد البشرية عن التقييمات الانطباعية، والاعتماد على لوحات معلومات تفاعلية ترصد مؤشرات دقيقة ومحددة زمنياً. تشمل هذه المؤشرات: نسبة إنجاز المعاملات ضمن الوقت المستهدف، نسبة الاعتماد الذاتي للخدمات من قبل الموظفين، تكلفة المعاملة الإدارية الواحدة، ومؤشر رضا الموظفين عن الخدمات الرقمية يجب مراجعة هذه المؤشرات بشكل ربع سنوي مع الإدارة العليا لتقييم فاعلية الاستثمار الرقمي، وتحديد مجالات التدخل التصحيحي، وضمان استمرار محاذاة جهود الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة.

المصادر والمراجع

1. الأحمد، م. ع. (2025). *إدارة الموارد البشرية الرقمية: الاستراتيجيات والتطبيقات المعاصرة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الخالدي، س. أ.، وعباس، ف. م. (2024). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 18(2)، 45-67.
3. الزهراني، ع. ر. (2023). دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين كفاءة أداء وظائف الموارد البشرية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، 37(1)، 112-135.

4. السعيد، ن. ح. (2026). تحديات أمن المعلومات وحماية الخصوصية في ظل التحول الرقمي للموارد البشرية. *مجلة الأمن السيبراني والدراسات الرقمية*، 5(3)، 88-105.
5. العتيبي، م. ق. (2024). *تجربة الموظف الرقمية: من المفهوم إلى التطبيق في بيئات العمل الحديثة*.
دار الفكر العربي.
6. القحطاني، ف. ع.، والحربي، د. س. (2025). تأثير الخدمة الذاتية الإلكترونية على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الإدارية العربية*، 14(4)، 201-220.
7. محمود، أ. ك. (2023). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: الفرص، التحديات، وآليات القياس.
مجلة التكنولوجيا والإدارة، 12(1)، 33-55.
8. يوسف، ه. م. (2026). *تحليلات الموارد البشرية (People Analytics) كأداة استراتيجية لتحسين جودة القرار الإداري*.
مكتبة العبيكان.
9. الغامدي، ر. أ. (2024). دور القيادة التحويلية في تسهيل تبني ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية وتخفيف مقاومة التغيير. *مجلة الإدارة والقيادة*، 9(2)، 77-94.
10. حسن، م. أ.، وعبد الله، ت. (2025). تقييم نجاح نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام نموذج ديلون وماكلين: دراسة حالة في القطاع الخاص. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 21(3)، 150-168.