

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Human Resource Management
Practices in Private-Sector Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة / نوره الصرامي

إشراف / د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

مسودة بحثية متكاملة

النتائج الواردة في الفصلين الرابع والخامس مبنية على بيانات محاكاة، ولا تعد نتائج ميدانية فعلية.

إقرار الباحثة

أقر بأن هذه المسودة أعدت لأغراض التطوير الأكاديمي، وأن جميع الأفكار والمصادر الواردة فيها موثقة وفق الأسلوب العلمي. كما أقر بأن النتائج الإحصائية المعروضة في الفصلين الرابع والخامس ناتجة عن بيانات محاكاة بُنيت لاختبار شكل التحليل وكتابة نموذج متكامل، ولا يجوز تقديمها بوصفها نتائج ميدانية فعلية قبل جمع بيانات حقيقية من مجتمع الدراسة.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، وإلى كل من منحني الدعم والثقة، وإلى أسرتي وكل من شاركني رحلة التعلم والبحث؛ أهدي هذا العمل تقديرًا لما قدموه من عون وتشجيع.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، والصلاة والسلام على نبينا محمد. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على توجيهاتهما العلمية وملاحظتهما، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإلى كل من أسهم في دعم هذا العمل أو مراجعته.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي المقطعي، واقتُرحت استبانة تقيس ثلاثة أبعاد للتحول الرقمي هي الإدارة الرقمية التشغيلية والعلائقية والتحويلية، وأربعة أبعاد لكفاءة ممارسات الموارد البشرية هي التوظيف الإلكتروني والتدريب والتطوير الرقمي وتقييم الأداء الإلكتروني وإدارة معلومات الموظفين. ولأغراض إعداد مسودة تحليلية متكاملة، تم توليد بيانات محاكاة لعدد 240 استجابة، ثم تحليلها باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون والانحدار الخطي. أظهرت البيانات المحاكاة ارتفاع مستوى التحول الرقمي وكفاءة ممارسات الموارد البشرية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائية بينهما، كما ظهر أن نقص المهارات الرقمية وأمن المعلومات وعدم تكامل الأنظمة من أبرز التحديات. وقدمت الدراسة توصيات تتعلق بتطوير الاستراتيجية الرقمية، وبناء المهارات، وتكامل الأنظمة، وحماية بيانات الموظفين. ويجب إعادة إجراء التحليل باستخدام بيانات ميدانية حقيقية قبل اعتماد النتائج النهائية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية الرقمية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الرقمي، تقييم الأداء، نظم معلومات الموارد البشرية، القطاع الخاص السعودي.

Abstract

This study examines the impact of digital transformation on the efficiency of human resource management practices in private-sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive-analytical, cross-sectional quantitative design is proposed. Digital transformation is measured through operational, relational, and transformational digital management, while HRM efficiency is measured through e-recruitment, digital training and development, electronic performance management, and employee information management. For the purpose of producing a complete analytical draft, a simulated dataset of 240 responses was generated and analyzed using descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, and linear regression. The simulated results indicate high levels of digital transformation and HRM efficiency, as well as a statistically significant positive association between the two constructs. Digital skill shortages, data security concerns, and system integration were identified as the most prominent challenges. The study proposes recommendations concerning digital strategy, capability development, systems integration, and employee-data protection. The simulated findings must be replaced by results obtained from actual field data before final academic submission.

Keywords: Digital transformation, digital HRM, e-recruitment, digital training, performance management, HR information systems, Saudi private sector

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الملخص العربي	2
Abstract	3
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	21
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها	27
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات	36
المراجع	42
الملاحق	45

قائمة الجداول

- جدول 1-1: مواءمة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها
- جدول 1-2: المقارنة بين الرقمنة والرقمنة التنظيمية والتحول الرقمي
- جدول 2-2: أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
- جدول 3-2: ملخص الدراسات السابقة
- جدول 1-3: المتغيرات والأبعاد ومؤشرات القياس
- جدول 2-3: توزيع فقرات الاستبانة
- جدول 3-3: تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت
- جدول 4-3: ربط الأسئلة بالأساليب الإحصائية
- جدول 1-4: توزيع الاستبانات ومعدل الاستجابة
- جدول 2-4: خصائص أفراد العينة
- جدول 3-4: معاملات ثبات أداة الدراسة
- جدول 4-4: صدق الاتساق الداخلي للأبعاد
- جدول 5-4: مستوى أبعاد التحول الرقمي
- جدول 6-4: مستوى كفاءة ممارسات الموارد البشرية

- جدول 4-7: تحديات التحول الرقمي
- جدول 4-8: الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات
- جدول 4-9: ملخص الانحدار الخطي البسيط
- جدول 4-10: نتائج الفرضيات الفرعية
- جدول 4-11: الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي
- جدول 5-1: الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة بفعل التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. ولم يعد استخدام التكنولوجيا مقتصرًا على دعم الأعمال التقليدية، بل أصبح عنصرًا مؤثرًا في تصميم العمليات والنماذج التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. ويصف (2019) Vial التحول الرقمي بأنه عملية تُحدث فيها التقنيات الرقمية تغيرات جوهرية في خصائص المنظمة ومسارات خلق القيمة، بينما يميز Verhoef et al. (2021) بين الرقمنة، والرقمنة التنظيمية، والتحول الرقمي بوصفه مرحلة أشمل تتطلب تغييرات في القدرات والهيكل ومؤشرات الأداء.

تُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التنظيمية تأثرًا بهذا التحول، لأنها تتعامل مع حجم كبير من البيانات والعمليات المتكررة والقرارات المرتبطة بالاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمحافظة على المواهب. وقد تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من استخدام نظم المعلومات في الأعمال الإدارية إلى منظومة رقمية تشمل الخدمة الذاتية، والتحليلات، والذكاء الاصطناعي، وإعادة تصميم علاقة الموظف بالمؤسسة (Bondarouk et al., 2017).

وفي المملكة العربية السعودية، يتزامن هذا التطور مع مستهدفات رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني والجهود الرامية إلى تنمية القطاع الخاص وتطوير سوق العمل والخدمات الرقمية. كما تفرض حماية البيانات الشخصية ومتطلبات الأمن السيبراني مسؤوليات إضافية على المؤسسات عند معالجة معلومات الموظفين. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة مستوى التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية ومدى انعكاسه على كفاءة الممارسات في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية والمنصات الإلكترونية، فإن مجرد امتلاك التقنية لا يضمن تحقيق الكفاءة. فقد تظل الأنظمة منفصلة، أو تستخدم في نطاق محدود، أو تواجه مقاومة من الموظفين، أو تقتصر على بيانات دقيقة وقدرات تحليلية. كما قد تحقق المؤسسة نتائج تشغيلية، مثل خفض الوقت والأخطاء، دون أن تحقق نتائج علانقية أو تحويلية ترتبط بتحسين تجربة الموظف وإعادة توجيه وظيفة الموارد البشرية نحو الدور الاستراتيجي (Bondarouk & Ruël, 2009; Parry & Tyson, 2011).

وتتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح مستوى تأثير التحول الرقمي بأبعاده التشغيلية والعلائقية والتحويلية على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، وبخاصة التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة معلومات الموظفين. كما توجد حاجة إلى تحديد أبرز المعوقات البشرية والتنظيمية والتقنية التي قد تحد من تحقيق القيمة المتوقعة من الاستثمارات الرقمية.

وبناءً على ذلك تتم صياغة السؤال الرئيس على النحو الآتي:

ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3-1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟

3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

4. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة التوظيف الإلكتروني؟
5. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة التدريب والتطوير الرقمي؟
6. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة تقييم الأداء الإلكتروني؟
7. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة معلومات الموظفين؟
8. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

4-1 أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص.
2. قياس مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات.
4. قياس أثر التحول الرقمي على التوظيف الإلكتروني.
5. قياس أثر التحول الرقمي على التدريب والتطوير الرقمي.
6. قياس أثر التحول الرقمي على تقييم الأداء الإلكتروني.
7. قياس أثر التحول الرقمي على إدارة معلومات الموظفين.
8. تحديد أبرز التحديات البشرية والتنظيمية والتقنية.
9. تقديم توصيات عملية تساعد مؤسسات القطاع الخاص على تعظيم القيمة من التحول الرقمي.

5-1 أهمية الدراسة

1-5-1 الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الرقمية.
- دمج الأبعاد التشغيلية والعلائقية والتحويلية ضمن نموذج واحد.
- تحليل أربع ممارسات رئيسة للموارد البشرية بدل الاقتصار على الأداء العام.
- توفير أساس لأبحاث لاحقة في البيئة السعودية والقطاعات الاقتصادية المختلفة.

2-5-1 الأهمية العملية

- مساعدة القيادات على تحديد أولويات الاستثمار الرقمي في الموارد البشرية.
- توفير مؤشرات لقياس كفاءة التوظيف والتدريب والتقييم وإدارة البيانات.
- توجيه المؤسسات نحو معالجة فجوات المهارات والتكامل والأمن والخصوصية.
- دعم تصميم خطط تحول رقمي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية وتجربة الموظف.

6-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة التوظيف الإلكتروني.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة التدريب والتطوير الرقمي.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة تقييم الأداء الإلكتروني.
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة إدارة معلومات الموظفين.
5. تؤثر أبعاد الإدارة الرقمية التشغيلية والعلائقية والتحويلية تأثيراً دالاً في كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

7-1 النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج على متغير مستقل هو التحول الرقمي، ويتكون من الإدارة الرقمية التشغيلية والعلائقية والتحويلية، ومتغير تابع هو كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من التوظيف الإلكتروني والتدريب والتطوير الرقمي وتقييم الأداء الإلكتروني وإدارة معلومات الموظفين.

المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية	← تأثير متوقع →	التحول الرقمي
التوظيف التدريب تقييم الأداء إدارة المعلومات	علاقة وتأثير إحصائي	تشغيلي علائقي تحويلي

8-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

جدول 1-1: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي
التحول الرقمي	عملية توظيف التقنيات الرقمية وإعادة تصميم العمليات والسياسات والثقافة بما يرفع قدرة المؤسسة على خلق القيمة والاستجابة للتغير. ويقاس إجرائياً بمتوسط استجابات المشاركين على أبعاد الإدارة الرقمية التشغيلية والعلائقية والتحويلية.
الإدارة الرقمية التشغيلية	استخدام الأنظمة في العمليات اليومية، مثل البيانات والرواتب والحضور والإجازات والتقارير.
الإدارة الرقمية العلائقية	استخدام الأدوات الرقمية لتحسين التواصل والخدمات الذاتية والعلاقة بين الموظفين والإدارة.

المصطلح	التعريف الإجرائي
الإدارة الرقمية التحويلية	استخدام التقنية والبيانات لإعادة تصميم السياسات والعمليات ودعم الدور الاستراتيجي والابتكار.
كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية	القدرة على تنفيذ الممارسات بسرعة ودقة وجودة، مع الاستخدام الأمثل للوقت والتكلفة والموارد.
مؤسسات القطاع الخاص	المنشآت المملوكة لجهات أو أفراد غير حكوميين، والخاضعة لأنظمة العمل في المملكة العربية السعودية.

9-1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تأثير التحول الرقمي على التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة معلومات الموظفين.
- الحدود البشرية: الموظفون والمسؤولون العاملون في إدارات الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويحدد النطاق النهائي وفق إمكان الوصول الميداني.
- الحدود الزمنية: عام 2026 بالنسبة إلى تنفيذ الدراسة الميدانية.
- الحدود المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بوصفها أداة كمية رئيسية.

10-1 هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول: يعرض الفصل الأول الإطار العام، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشرح الفصل الثالث المنهجية والإجراءات، ويعرض الفصل الرابع النتائج والتحليل الإحصائي، بينما يناقش الفصل الخامس النتائج ويقدم الاستنتاجات والتوصيات. وتأتي بعد ذلك المراجع والملاحق.

1-2 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس النظري للدراسة من خلال مناقشة التحول الرقمي ومراحل وتقنياته ومتطلباته، وتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية وممارساتها، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات في ضوء النظريات والدراسات السابقة. ويُعد هذا الإطار أساسًا لبناء أداة القياس وتفسير النتائج.

2-2 مفهوم التحول الرقمي وتطوره

يفرق الأدب بين ثلاثة مفاهيم مترابطة. تشير الرقمنة Digitization إلى تحويل البيانات من صورة مادية إلى رقمية، مثل تحويل ملفات الموظفين الورقية إلى ملفات إلكترونية. وتشير الرقمنة التنظيمية Digitalization إلى استخدام الأدوات الرقمية لتحسين العمليات الحالية، مثل إدارة الإجازات والحضور عبر نظام إلكتروني. أما التحول الرقمي Digital Transformation فيتضمن تغييرات أوسع في الاستراتيجية والهيكل والثقافة وممارسات خلق القيمة (Verhoef et al., 2021).

يعرف Vial (2019) التحول الرقمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه باستخدام تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال والترابط. ويؤكد هذا التعريف أن التحول لا يتمثل في شراء نظام أو تطبيق منفرد، بل في الاستجابة الاستراتيجية للاضطرابات الرقمية وإدارة التغييرات التنظيمية المصاحبة.

وفي إدارة الموارد البشرية، تطور الاستخدام من نظم حفظ البيانات والرواتب إلى بوابات الخدمة الذاتية والتوظيف الإلكتروني والتعلم الرقمي وتحليلات القوى العاملة والذكاء الاصطناعي. وقد بينت مراجعات e-HRM أن أهداف المؤسسات انتقلت من الكفاءة التشغيلية إلى تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية ثم تعزيز الدور الاستراتيجي للوظيفة (Bondarouk et al., 2017).

جدول 2-1: المقارنة بين الرقمنة والرقمنة التنظيمية والتحول الرقمي

المفهوم	النطاق	مثال في الموارد البشرية
الرقمنة	تحويل البيانات أو الوثائق إلى صيغة رقمية	مسح ملف الموظف وحفظه إلكترونياً
الرقمنة التنظيمية	تحسين عملية قائمة باستخدام التقنية	نظام إلكتروني للحضور والإجازات
التحول الرقمي	تغيير شامل في العمليات والاستراتيجية والثقافة	منصة متكاملة وتحليلات وقرارات قائمة على البيانات

2-3 أهمية التحول الرقمي وأهدافه

تتبع أهمية التحول الرقمي من قدرته على رفع الكفاءة والمرونة وتحسين جودة المعلومات وتجربة المستفيد. وفي الموارد البشرية، يساعد على تقليل الأعمال الورقية وتسريع الإجراءات وتوحيد البيانات وتوسيع نطاق الخدمات الذاتية. ومع ذلك، فإن القيمة لا تتحقق آلياً؛ إذ تعتمد على ملائمة النظام، والموارد التنظيمية، ومعرفة المستخدمين، والتأثير الاجتماعي والثقافة الداعمة. وقد أظهرت المراجعات الكمية أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترتبط إيجابياً بالأداء، مع اختلاف قوة النتائج بحسب السياق ومستوى تطور البنية الرقمية.

- رفع سرعة إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء.
- تحسين جودة البيانات وإتاحتها في الوقت المناسب.
- تمكين القرارات القائمة على التحليلات والمؤشرات.
- تحسين تجربة الموظف والخدمات الذاتية.
- دعم العمل المرن والتعلم عن بعد.
- تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف.
- خفض التكاليف التشغيلية على المدى المتوسط والطويل.

4-2 تقنيات التحول الرقمي في الموارد البشرية

جدول 2-2: تقنيات التحول الرقمي وتطبيقاتها في الموارد البشرية

أبرز التطبيقات	التقنية
إدارة ملفات الموظفين والرواتب والإجازات والتقارير.	نظم معلومات الموارد البشرية HRIS
تشغيل الأنظمة والوصول إليها من مواقع مختلفة مع قابلية التوسع.	الحوسبة السحابية
فرز السير الذاتية، روبوتات المحادثة، التوصية بالتعلم، والتنبيه بالمخاطر.	الذكاء الاصطناعي
تحليل الغياب والدوران والأداء والمهارات ودعم التخطيط.	تحليلات الموارد البشرية
تقديم المحتوى والاختبارات وتتبع التقدم والنتائج.	منصات إدارة التعلم
تمكين الموظف من تحديث البيانات وتقديم الطلبات ومتابعتها.	تطبيقات الخدمة الذاتية
تحسين الاتصال والعمل الجماعي وإدارة المعرفة.	أدوات التعاون الرقمي

5-2 مراحل التحول الرقمي

1. تشخيص الوضع الحالي للعمليات والأنظمة والمهارات والبيانات.
2. تحديد الرؤية والأهداف ومؤشرات النجاح.
3. ترتيب الأولويات وبناء خارطة طريق زمنية.
4. اختيار البنية التقنية وحوكمة البيانات والأمن.
5. إعادة تصميم العمليات قبل أتمتتها.
6. إدارة التغيير وتطوير المهارات الرقمية.
7. التطبيق التجريبي ثم التوسع والتكامل.

8. المتابعة والتقييم والتحسين المستمر.

2-6 متطلبات نجاح التحول الرقمي

القيادة والاستراتيجية

يتطلب التحول دعم الإدارة العليا، ووضوح الأهداف، وربط المبادرات الرقمية باستراتيجية المؤسسة.

البنية التحتية والتكامل

تحتاج المؤسسة إلى أنظمة موثوقة وقابلة للتكامل، وشبكات وقواعد بيانات ونسخ احتياطي.

المهارات الرقمية

تؤثر معرفة المستخدمين وقدرتهم على استخدام النظام في مستوى التبني والقيمة المحققة.

الثقافة وإدارة التغيير

تقل مقاومة التغيير عندما يشارك الموظفون في التصميم ويتلقون تدريباً ودعماً واضحين.

جودة البيانات

تعتمد التحليلات والقرارات على دقة البيانات واكتمالها وتحديثها.

الأمن والخصوصية

تتطلب بيانات الموظفين ضوابط وصول وتشفيراً واحتفاظاً آمناً والالتزام بنظام حماية البيانات الشخصية.

2-7 التحول الرقمي في السياق السعودي

يمثل التحول الرقمي أحد الممكّنات الأساسية في رؤية السعودية 2030، وامتد أثره إلى الخدمات الحكومية وسوق العمل والقطاع الخاص. وقد أسهمت المنصات الوطنية في توثيق العقود وإدارة الخدمات المرتبطة بالمنشآت والعاملين، مما عزز الاعتماد على الإجراءات الرقمية والبيانات الموثوقة.

توفر استراتيجية الحكومة الرقمية 2023-2030 إطاراً يركز على التكامل والكفاءة وتجربة المستفيد، وهي مبادئ يمكن أن تستفيد منها مؤسسات القطاع الخاص عند تطوير أنظمة الموارد البشرية. كما يجعل نظام حماية البيانات الشخصية حماية معلومات العاملين جزءاً من الحوكمة المؤسسية، لا مجرد مسألة تقنية.

وتؤدي التحولات في سوق العمل وبرامج تنمية المهارات والتوظيف دوراً في زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية. فالمؤسسة تحتاج إلى بيانات دقيقة عن القوى العاملة والمهارات، وإلى أدوات مرنة للاستقطاب والتعلم والتقييم والمحافظة على المواهب.

2-8 إدارة الموارد البشرية الرقمية

تُعرّف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها استخدام تقنيات المعلومات والشبكات لدعم تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية من خلال قنوات رقمية تربط الإدارة والموظفين والمديرين والأطراف الخارجية. ويرى (Strohmeier 2007) أن هذا المجال

يتطلب النظر إلى التقنية والممارسات والفاعلين ومستويات التحليل معًا. كما يوضح Bondarouk et al. (2017) أن نتائج e-HRM يمكن تصنيفها إلى تشغيلية وعلائقية وتحويلية.

9-2 أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة

1-9-2 الإدارة الرقمية التشغيلية

تشمل استخدام الأنظمة في إدارة البيانات والرواتب والحضور والإجازات والعقود والتقارير. وتركز نتائجها على السرعة والدقة وخفض التكلفة وتقليل الأخطاء. وهي غالبًا المدخل الأول للتحول الرقمي لأنها ترتبط بعمليات واضحة ومتكررة.

2-9-2 الإدارة الرقمية العلائقية

تتعلق باستخدام التقنية لتحسين التواصل والخدمة الذاتية وتبادل المعلومات والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين والمديرين. وتظهر قيمتها في سهولة الوصول إلى الخدمات والشفافية والمشاركة وتحسين تجربة الموظف.

3-9-2 الإدارة الرقمية التحويلية

تمثل المرحلة الأكثر استراتيجية، حيث تستخدم البيانات والتحليلات لإعادة تصميم السياسات والعمليات، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة المواهب، ودعم الابتكار، وربط وظيفة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة.

10-2 كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعبر الكفاءة عن تحقيق المخرجات باستخدام أفضل توظيف للوقت والموارد والتكلفة، بينما تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف. وفي هذه الدراسة، تعني كفاءة ممارسات الموارد البشرية سرعة الإجراءات ودقة البيانات وجودة الخدمة وخفض الأخطاء والتكلفة مع تحقيق الغرض من الممارسة.

11-2 التوظيف الإلكتروني

يشمل الإعلان الرقمي عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرز السير الذاتية والاختبارات والمقابلات الإلكترونية ومتابعة المرشحين. وتساعد الأنظمة على توسيع قاعدة المتقدمين وتقليل وقت التوظيف وتحسين التوثيق. إلا أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الاختيار يؤثر قضايا التحيز والشفافية وقابلية التفسير، مما يستدعي مراجعة بشرية وحوكمة واضحة.

12-2 التدريب والتطوير الرقمي

يشمل منصات التعلم والفصول الافتراضية والمحتوى المسجل والمحاكاة والاختبارات الرقمية. وتتمثل مزاياه في المرونة والتوسع وتتبع التقدم، لكن فعاليته تعتمد على جودة المحتوى وتحليل الاحتياجات والدافعية والدعم الإداري. لذلك يجب ألا يقاس النجاح بعدد الدورات فقط، بل بالتغير في المعرفة والمهارة والأداء.

13-2 تقييم الأداء الإلكتروني

يساعد النظام الإلكتروني على تحديد الأهداف وتوحيد النماذج ومتابعة الإنجاز وتوفير التغذية الراجعة وإعداد التقارير. ومع ذلك، لا تضمن التقنية العدالة تلقائيًا؛ إذ تتأثر جودة التقييم بوضوح المعايير وسلوك المدير وطبيعة الوظيفة وربط النتائج بالتطوير والمكافآت.

2-14 إدارة معلومات الموظفين

تتضمن جمع البيانات وتحديثها وتخزينها واسترجاعها وإعداد التقارير مع ضمان السرية والخصوصية. وتُعد قاعدة البيانات المتكاملة أساساً لبقية الممارسات؛ لأن القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والترقية والتعويضات تعتمد على معلومات دقيقة ومحدثة.

2-15 النظريات المفسرة للدراسة

2-15-1 نظرية رأس المال البشري

تنظر النظرية إلى المعرفة والمهارات والخبرات بوصفها استثماراً يرفع الإنتاجية والقيمة الاقتصادية (Becker, 1993). وتفسر أهمية تدريب الموظفين وتطوير الكفاءات الرقمية لضمان الاستفادة من التقنيات.

2-15-2 نظرية النظم الاجتماعية التكنولوجية

تؤكد أن الأداء ينتج من التفاعل بين النظام التقني والنظام الاجتماعي. لذلك لا ينجح تطبيق نظام الموارد البشرية من خلال الجانب التقني وحده، بل يحتاج إلى مواءمة الأدوار والعمليات والثقافة والمهارات.

2-15-3 نظرية انتشار الابتكار

توضح نظرية (Rogers (2003 أن تبني الابتكار يتأثر بالميزة النسبية والتوافق والتعقيد وإمكانية التجربة والملاحظة. ويمكن استخدامها لتفسير اختلاف قبول الموظفين للأنظمة الرقمية.

2-15-4 منظور الموارد والقدرات

يرى هذا المنظور أن القيمة التنافسية للتقنية تعتمد على دمجها مع موارد يصعب تقليدها، مثل المعرفة التنظيمية والقيادة والمهارات والبيانات. ولهذا فإن امتلاك النظام نفسه لا يؤدي بالضرورة إلى النتائج نفسها في جميع المؤسسات.

2-16 الدراسات السابقة

جدول 2-3: ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	المنهج/المجال	أبرز النتائج
Strohmeier (2007)	مراجعة أبحاث e-HRM	بيّنت تنوع النظريات والمناهج والحاجة إلى أطر أكثر تكاملاً.
Bondarouk & Ruël (2009)	تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	أكدت أهمية الثقافة والعلاقات وتعدد أصحاب المصلحة.
Parry & Tyson (2011)	دراسة حالات في مؤسسات كبيرة	تحققت أهداف الكفاءة والخدمة والتوحيد بدرجة أكبر من التحول الاستراتيجي.
Marler & Fisher (2013)	مراجعة قائمة على الأدلة	أظهرت أن العلاقة بين e-HRM والدور الاستراتيجي تعتمد على السياق وجودة التصميم.
Bondarouk et al. (2017)	مراجعة أربعة عقود من البحث	صنفت عوامل التبني إلى تقنية وتنظيمية

الدراسة	المنهج/المجال	أبرز النتائج
		وبشرية، والنتائج إلى تشغيلية وعلائقية وتحويلية.
Shahreki (2019)	شركات خاصة وفعالية الموظفين	وجد علاقة إيجابية بين e-HRM وكفاءة الموظفين مع دور للثقة.
Urba et al. (2022)	المؤسسات الهندسية	اقترحت نموذجًا مرحليًا لإدخال التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.
El Garem (2026)	300 من مهنيي الموارد البشرية في شركات تقنية	أظهرت أهمية الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة في تطوير الكفاءة الرقمية للموارد البشرية.
Shiferaw (2025)	مراجعة منهجية	أكدت ترابط التقنيات الرقمية وممارسات الموارد البشرية والحاجة إلى دمجها استراتيجيًا.

17-2 التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات على وجود فوائد تشغيلية واضحة للأنظمة الرقمية، مثل السرعة والدقة وخفض التكلفة، بينما تختلف في مدى تحقق النتائج التحويلية والاستراتيجية. كما تبرز بصورة متكررة عوامل المهارات والدعم الإداري والقبول والثقافة وجودة البيانات. وقد ركزت دراسات كثيرة على قطاع أو مؤسسة محددة، أو تناولت e-HRM بوصفه متغيرًا كليًا دون جمع الأبعاد التشغيلية والعلائقية والتحويلية مع ممارسات متعددة في نموذج واحد.

18-2 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات الميدانية التي تختبر بصورة متكاملة أثر الأبعاد التشغيلية والعلائقية والتحويلية للتحول الرقمي على كفاءة التوظيف الإلكتروني والتدريب الرقمي وتقييم الأداء وإدارة معلومات الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى الجمع بين قياس مستوى التطبيق، والنتائج، والتحديات في إطار واحد.

19-2 خلاصة الفصل

وضح الفصل أن التحول الرقمي عملية تنظيمية شاملة تتجاوز أتمتة الإجراءات، وأن قيمته في إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال النتائج التشغيلية والعلائقية والتحويلية. كما حدد الفصل الممارسات والأبعاد التي سيجري قياسها، واستعرض النظريات والدراسات السابقة والفجوة البحثية، بما يمهد للفصل الثالث المتعلق بالمنهجية والإجراءات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 تمهيد

يشرح هذا الفصل التصميم المنهجي المقترح لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ويحدد المجتمع والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات والتحليل الإحصائي والاعتبارات الأخلاقية. كما يوضح بصورة صريحة آلية إنشاء البيانات المحاكاة المستخدمة في مسودة الفصل الرابع، حتى لا تختلط بالبيانات الميدانية الفعلية.

2-3 منهج الدراسة وتصميمها

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي المقطعي. ويستخدم الجانب الوصفي لتحديد مستوى المتغيرات وخصائص العينة، بينما يستخدم الجانب التحليلي لاختبار العلاقات والتأثيرات. ويتم جمع البيانات في التطبيق الفعلي من خلال استبانة توزع خلال فترة زمنية محددة.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمسؤولين العاملين في إدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم معرفة مباشرة بالأنظمة الرقمية والممارسات محل الدراسة. ولضمان قابلية التنفيذ، ينبغي تحديد إطار المجتمع النهائي بحسب المدينة أو القطاع أو قائمة المؤسسات المتاحة قبل التطبيق الميداني.

4-3 عينة الدراسة

تقترح الدراسة استخدام العينة الطبقية العشوائية عند توفر قوائم بأفراد المجتمع، بحيث تمثل القطاعات وأحجام المؤسسات والمستويات الوظيفية. وإذا تعذر الحصول على إطار كامل، يمكن استخدام عينة قصدية متاحة من العاملين في الموارد البشرية مع توضيح محدودية التعميم. ويحدد الحجم النهائي وفق عدد أفراد المجتمع وجدول Krejcie and Morgan (1970) أو تحليل القدرة الإحصائية.

اعتمدت مسودة التحليل الحالية عددًا افتراضيًا قدره 240 مشاركًا، وهو ليس حجم عينة ميدانيًا معتمدًا، بل عدد مناسب لتوليد بيانات محاكاة واختبار شكل الجداول والتحليلات.

5-3 وحدة المعاينة والتحليل

وحدة المعاينة والتحليل هي الموظف أو المسؤول العامل في إدارة الموارد البشرية، ومنهم المديرون ورؤساء الأقسام والأخصائيون ومسؤولو التوظيف والتدريب وتقييم الأداء ونظم المعلومات.

6-3 متغيرات الدراسة وأبعادها

جدول 1-3: المتغيرات والأبعاد ومؤشرات القياس

المتغير	النوع	البعد	المؤشرات
التحول الرقمي	مستقل	الإدارة الرقمية التشغيلية	البيانات والرواتب والحضور والإجازات والتقارير
التحول الرقمي	مستقل	الإدارة الرقمية العلائقية	التواصل والخدمة الذاتية

المتغير	النوع	البعد	المؤشرات
			والمشاركة
التحول الرقمي	مستقل	الإدارة الرقمية التحويلية	إعادة التصميم والتحليلات والابتكار والتخطيط
كفاءة الممارسات	تابع	التوظيف الإلكتروني	السرعة والتكلفة والشفافية وجودة المرشحين
كفاءة الممارسات	تابع	التدريب الرقمي	الوصول والمرونة والمتابعة والأثر
كفاءة الممارسات	تابع	تقييم الأداء الإلكتروني	الوضوح والدقة والعدالة والتغذية الراجعة
كفاءة الممارسات	تابع	إدارة معلومات الموظفين	الدقة والتحديث والاسترجاع والتكامل والحماية

7-3 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتتكون من مقدمة توضح هدف الدراسة والسرية، وأسئلة للخصائص الديموغرافية والتنظيمية، و42 فقرة لقياس الأبعاد السبعة بواقع ست فقرات لكل بُعد، وثمانية فقرات لقياس التحديات. ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة.

جدول 3-2: توزيع فقرات الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات
التحول الرقمي	الإدارة التشغيلية	6
التحول الرقمي	الإدارة العلانية	6
التحول الرقمي	الإدارة التحويلية	6
كفاءة الممارسات	التوظيف الإلكتروني	6
كفاءة الممارسات	التدريب الرقمي	6
كفاءة الممارسات	تقييم الأداء	6
كفاءة الممارسات	إدارة المعلومات	6
التحديات	معوقات بشرية وتنظيمية وتقنية	8

8-3 مقياس الإجابة وتفسير المتوسطات

جدول 3-3: تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت

الفئة	التفسير
1.00 - 1.80	منخفض جدًا
1.81 - 2.60	منخفض
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	مرتفع
4.21 - 5.00	مرتفع جدًا

9-3 صدق الأداة

يتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الأداة على محكمين في إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ومناهج البحث والإحصاء. كما يحسب صدق الاتساق الداخلي من خلال ارتباط كل فقرة ببعدها وكل بعد بمحوره. ويمكن استخدام التحليل العاملي عند توافر حجم عينة مناسب ومتطلبات أكاديمية تستدعي ذلك.

10-3 ثبات الأداة

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وتعد القيمة 0.70 فأكثر مناسبة عمومًا. كما تراجع الفقرات ذات الارتباط الضعيف أو التي يؤدي حذفها إلى تحسن جوهري في الثبات، مع الحفاظ على التغطية النظرية للمفهوم.

11-3 الدراسة الاستطلاعية

تطبق الأداة على عينة استطلاعية من 30 إلى 50 مشاركًا للتحقق من وضوح الصياغة والوقت اللازم للإجابة والصدق والثبات الأوليين. ولا يفضل دمج أفراد العينة الاستطلاعية في العينة النهائية عند إمكان ذلك.

12-3 إجراءات جمع البيانات الفعلية

1. الحصول على موافقة المشرف والجهة الأكاديمية.
2. تحديد المؤسسات أو القطاعات المستهدفة وإطار المجتمع.
3. تحكيم الاستبانة وتعديلها.
4. تنفيذ الدراسة الاستطلاعية.
5. توزيع الاستبانة إلكترونيًا أو ورقيًا.
6. متابعة الاستجابات مع ضمان الطوعية والسرية.
7. مراجعة البيانات واستبعاد الاستجابات غير الصالحة.
8. ترميز البيانات وتحليلها باستخدام SPSS أو برنامج إحصائي مكافئ.

13-3 الأساليب الإحصائية

جدول 3-4: ربط أسئلة الدراسة بالأساليب الإحصائية

الأسلوب	الغرض
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص
المتوسط والانحراف المعياري والترتيب	تحديد مستوى المتغيرات
ألفا كرونباخ	قياس الثبات
ارتباط بيرسون	قياس الاتساق الداخلي
ارتباط بيرسون	اختبار العلاقة الرئيسية
الانحدار الخطي البسيط	قياس التأثير الكلي
الانحدار الخطي المتعدد	قياس أثر الأبعاد
اختبارات وتحليل التباين	فحص الفروق عند إضافتها

14-3 افتراضات الانحدار

- خطية العلاقة بين المتغيرات.
- استقلالية الأخطاء.
- التوزيع الطبيعي التقريبي للبواقي.
- تجانس تباين الأخطاء.
- عدم وجود تعدد خطي مرتفع بين الأبعاد المستقلة.
- عدم وجود قيم متطرفة مؤثرة دون مبرر.

15-3 الاعتبارات الأخلاقية

- المشاركة الطوعية والموافقة المستنيرة.
- عدم جمع الأسماء إلا عند ضرورة مبررة.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- عرض النتائج بصورة إجمالية.
- حماية الملفات والصلاحيات والنسخ الاحتياطية.
- الالتزام بنظام حماية البيانات الشخصية.
- عدم اختلاق البيانات أو تعديلها لتحقيق نتيجة مرغوبة.

16-3 منهج إنشاء البيانات المحاكاة

هذا القسم يصف بيانات المسودة فقط، ولا يحل محل جمع البيانات الميدانية.

تم توليد 240 سجلاً محاكى باستخدام متغيرات كامنة مترابطة تعكس الأبعاد السبعة، ثم أضيفت أخطاء عشوائية وحولت القيم إلى استجابات صحيحة من 1 إلى 5. وضبطت المتوسطات لتكون قريبة من الاتجاهات التي تشير إليها الأدبيات، مع الاحتفاظ ببتاين واقعي وعلاقات موجبة بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات. بعد ذلك حُسبت المؤشرات الإحصائية مباشرة من البيانات المحاكاة. وقد استخدم هذا الإجراء لإنتاج نموذج متسق للفصل الرابع، وليس لإثبات نتائج عن المجتمع السعودي.

17-3 خلاصة الفصل

حدد الفصل المنهج والتصميم والمجتمع والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات والتحليل والأخلاقيات، وميز بوضوح بين الدراسة الميدانية المقترحة والبيانات المحاكاة المستخدمة في المسودة. ويعرض الفصل التالي نتائج التحليل المحاكى بوصفها نموذجاً يجب استبداله عند جمع البيانات الحقيقية.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

جميع النتائج والأرقام في هذا الفصل ناتجة عن بيانات محاكاة، وليست نتائج ميدانية فعلية.

1-4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المحاكاة، بدءًا بمعدل الاستجابة الافتراضي وخصائص العينة، ثم صدق الأداة وثباتها، فالنتائج الوصفية، واختبار الفرضيات باستخدام الارتباط والانحدار.

2-4 توزيع الاستبانات ومعدل الاستجابة

جدول 1-4: توزيع الاستبانات ومعدل الاستجابة

النسبة	العدد	البيان
100%	270	الاستبانات الموزعة
91.9%	248	المستردة
3.0%	8	المستبعدة
88.9%	240	الصالحة للتحليل

يشير معدل الاستجابة الافتراضي البالغ 88.9% إلى عدد مناسب لإجراء التحليلات، مع التأكيد على أن هذه الأرقام جزء من سيناريو المحاكاة.

3-4 خصائص أفراد العينة

جدول 2-4: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	142	59.2%
الجنس	أنثى	98	40.8%
العمر	أقل من 25 سنة	22	9.2%
العمر	25 إلى أقل من 35	92	38.3%
العمر	35 إلى أقل من 45	78	32.5%
العمر	45 إلى أقل من 55	38	15.8%
العمر	55 فأكثر	10	4.2%
المؤهل	دبلوم أو أقل	18	7.5%
المؤهل	بكالوريوس	146	60.8%

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل	ماجستير	66	27.5%
المؤهل	دكتوراه	10	4.2%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	54	22.5%
الخبرة	5 إلى أقل من 10	79	32.9%
الخبرة	10 إلى أقل من 15	63	26.3%
الخبرة	15 سنة فأكثر	44	18.3%
حجم المؤسسة	صغيرة	42	17.5%
حجم المؤسسة	متوسطة	86	35.8%
حجم المؤسسة	كبيرة	112	46.7%

توضح البيانات تنوعاً مناسباً في الجنس والعمر والمؤهل والخبرة وحجم المؤسسة، مع ارتفاع تمثيل حملة البكالوريوس والفئات متوسطة الخبرة والعاملين في المؤسسات الكبيرة.

4-4 ثبات أداة الدراسة

جدول 3-4: معاملات ثبات أداة الدراسة

البعد/المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الإدارة الرقمية التشغيلية	6	0.787
الإدارة الرقمية العلائقية	6	0.753
الإدارة الرقمية التحويلية	6	0.742
التوظيف الإلكتروني	6	0.752
التدريب والتطوير الرقمي	6	0.752
تقييم الأداء الإلكتروني	6	0.799
إدارة معلومات الموظفين	6	0.762
التحول الرقمي ككل	18	0.842
كفاءة الممارسات ككل	24	0.802
الأداة الأساسية كاملة	42	0.889

تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين قرابة 0.75 و0.80، وبلغت قيمة المحورين والأداة الكلية مستويات جيدة إلى مرتفعة، مما يدل على اتساق داخلي مناسب للبيانات المحاكاة.

5-4 صدق الاتساق الداخلي

جدول 4-4: ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحاورها

البعد	معامل الارتباط	الدلالة
الإدارة الرقمية التشغيلية	0.731	0.001>
الإدارة الرقمية العلائقية	0.792	0.001>
الإدارة الرقمية التحويلية	0.794	0.001>
التوظيف الإلكتروني	0.627	0.001>
التدريب والتطوير الرقمي	0.611	0.001>
تقييم الأداء الإلكتروني	0.639	0.001>
إدارة معلومات الموظفين	0.622	0.001>

كانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا، وهو ما يدعم اتساق الأبعاد مع المحاور التي تنتمي إليها ضمن سيناريو المحاكاة.

6-4 مستوى تطبيق التحول الرقمي

جدول 5-4: مستوى أبعاد التحول الرقمي

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
الإدارة الرقمية التشغيلية	4.05	0.51	مرتفع
الإدارة الرقمية العلائقية	3.79	0.52	مرتفع
الإدارة الرقمية التحويلية	3.72	0.52	مرتفع
التحول الرقمي ككل	3.85	0.40	مرتفع

بلغ المتوسط العام للتحول الرقمي 3.85، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الإدارة التشغيلية أولاً بمتوسط 4.05، تلتها الإدارة العلائقية بمتوسط 3.79، ثم الإدارة التحويلية بمتوسط 3.72. ويشير هذا الترتيب إلى أن رقمنة العمليات اليومية أكثر نضجاً من إعادة التصميم الاستراتيجي.

7-4 مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول 6-4: مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة معلومات الموظفين	4.08	0.49	مرتفع
التوظيف الإلكتروني	3.97	0.52	مرتفع

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	0.54	3.87	التدريب والتطوير الرقمي
مرتفع	0.58	3.76	تقييم الأداء الإلكتروني
مرتفع	0.33	3.92	كفاءة الممارسات ككل

بلغ المتوسط العام لكفاءة الممارسات 3.92. وجاءت إدارة معلومات الموظفين في المرتبة الأولى، ثم التوظيف الإلكتروني، فالتدريب الرقمي، وأخيراً تقييم الأداء الإلكتروني. ويعكس ذلك سهولة تحقيق نتائج واضحة في إدارة البيانات مقارنة بالممارسات التي تتطلب أحكاماً إدارية وسلوكية أكثر تعقيداً.

8-4 تحديات التحول الرقمي

جدول 7-4: أبرز تحديات التحول الرقمي

المستوى	الانحراف	المتوسط	التحدي
مرتفع	0.82	3.76	مخاطر أمن المعلومات والخصوصية
مرتفع	0.91	3.58	نقص المهارات الرقمية
مرتفع	0.88	3.54	عدم تكامل الأنظمة وقواعد البيانات
مرتفع	0.86	3.52	مقاومة بعض الموظفين للتغيير
متوسط	0.88	3.38	ارتفاع تكاليف الأنظمة والتحديث
متوسط	0.98	3.35	غياب استراتيجية رقمية واضحة
متوسط	0.89	3.20	ضعف البنية التحتية التقنية
متوسط	0.95	3.14	ضعف دعم الإدارة العليا

بلغ المتوسط العام للتحديات 3.43. وجاء أمن المعلومات والخصوصية ثم نقص المهارات الرقمية وعدم تكامل الأنظمة في المراتب الأولى وفق القيم المحاكاة، مما يؤكد أن تحقيق القيمة الرقمية يحتاج إلى حوكمة وقدرات بشرية وتكامل تقني.

9-4 اختبار الفرضية الرئيسية

جدول 8-4: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات

المتغيران	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
-----------	----------------	---------	--------

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيران	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
التحول الرقمي وكفاءة الممارسات	0.667	0.001>	قبول الفرضية

بلغ معامل الارتباط 0.667، وهو ارتباط موجب قوي ودال إحصائيًا، بما يعني أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يرتبط بارتفاع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيانات المحاكاة.

جدول 4-9: ملخص الانحدار الخطي البسيط

R	R ²	R ² المعدل	F	B	Beta	T	الدلالة
0.667	0.445	0.442	190.63	0.559	0.667	13.81	0.001>

فسر التحول الرقمي 44.5% من التغير في كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.559، مما يشير إلى أثر إيجابي دال إحصائيًا في سيناريو المحاكاة.

10-4 اختبار الفرضيات الفرعية

جدول 4-10: نتائج الفرضيات الفرعية

الممارسة	R	R ²	B	T	F	الدلالة	القرار
التوظيف الإلكتروني	0.430	0.185	0.560	7.34	53.89	0.001>	قبول
التدريب والتطوير الرقمي	0.353	0.125	0.480	5.82	33.91	0.001>	قبول
تقييم الأداء الإلكتروني	0.449	0.202	0.660	7.76	60.19	0.001>	قبول
إدارة معلومات الموظفين	0.435	0.189	0.537	7.45	55.58	0.001>	قبول

أظهرت النتائج المحاكاة آثارًا موجبة ودالة للتحول الرقمي على الممارسات الأربع. وكان التفسير النسبي للتغير أعلى في تقييم الأداء وإدارة المعلومات مقارنة بالتدريب، مع بقاء جميع النماذج دالة إحصائيًا.

11-4 تأثير أبعاد التحول الرقمي مجتمعة

جدول 4-11: الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي

البعد	B	Beta	T	الدلالة
-------	---	------	---	---------

البعد	B	Beta	T	الدلالة
الإدارة الرقمية التشغيلية	0.208	0.316	5.97	0.001>
الإدارة الرقمية العلائقية	0.147	0.227	4.02	0.001>
الإدارة الرقمية التحويلية	0.207	0.322	5.69	0.001>

بلغ معامل التحديد للنموذج المتعدد 0.448، وكانت الأبعاد الثلاثة دالة. وجاء البعد التشغيلي في المرتبة الأولى وفق معاملات البيانات المحاكاة، يليه العلائقي ثم التحويلي، مع تقارب القوة النسبية للأبعاد. وبلغت قيم VIF قرابة 1.3، مما لا يشير إلى مشكلة تعدد خطي مرتفع.

12-4 ملخص النتائج

1. جاء مستوى التحول الرقمي مرتفعاً، وكانت الإدارة التشغيلية الأعلى.
2. جاءت كفاءة ممارسات الموارد البشرية مرتفعة، وكانت إدارة معلومات الموظفين الأعلى.
3. ظهر مستوى متوسط إلى مرتفع للتحديات، وبرزت الخصوصية والمهارات والتكامل.
4. وجد ارتباط موجب قوي ودال بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات.
5. فسر التحول الرقمي نحو نصف التغير في كفاءة الممارسات ضمن البيانات المحاكاة.
6. كانت آثار التحول الرقمي دالة على التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة المعلومات.
7. أظهرت الأبعاد التشغيلية والعلائقية والتحويلية آثاراً مستقلة ودالة.

13-4 خلاصة الفصل

قدم الفصل نموذجاً كاملاً لعرض النتائج باستخدام بيانات محاكاة متسقة. ولا يمكن تعميم هذه النتائج أو نسبها إلى مؤسسات القطاع الخاص في المملكة قبل تنفيذ الدراسة الميدانية الفعلية وإعادة جميع التحليلات على الاستجابات الحقيقية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تعتمد المناقشة الآتية على نتائج المحاكاة، ويجب تعديلها وفق النتائج الميدانية الفعلية.

1-5 تمهيد

يناقش هذا الفصل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يستخلص الدلالات العلمية والعملية، ويقدم توصيات وخطة تنفيذية ومقترحات لدراسات مستقبلية.

2-5 مناقشة مستوى التحول الرقمي

يشير المستوى المرتفع للتحول الرقمي إلى انتشار الأنظمة الرقمية في العمليات والخدمات والقرارات. ويتسق ذلك مع التحول العام في بيئة الأعمال السعودية ومع الحاجة إلى السرعة والشفافية والتكامل. كما ينسجم مع الأدبيات التي ترى أن الإدارة الرقمية أصبحت بنية أساسية للوظيفة وليست أداة إضافية (Bondarouk et al., 2017; El Garem, 2026).

حصول الإدارة التشغيلية على المتوسط الأعلى يعكس ميل المؤسسات إلى البدء بالعمليات المتكررة ذات العائد الواضح، مثل الحضور والرواتب والإجازات والبيانات. أما انخفاض الإدارة التحويلية نسبيًا فيشير إلى أن الانتقال من الأتمتة إلى إعادة تصميم السياسات والتحليلات الاستراتيجية يحتاج إلى نضج تنظيمي وقيادة وقدرات متقدمة.

3-5 مناقشة كفاءة ممارسات الموارد البشرية

يدل المستوى المرتفع لكفاءة الممارسات على أن التقنية يمكن أن تسهم في تقليل الوقت والأخطاء وتحسين جودة المعلومات. وتتفق هذه الدلالة مع نتائج الدراسات التي ربطت استخدام e-HRM بالكفاءة والأداء وتقديم الخدمة (Parry & Tyson, 2011; Shahreki, 2019).

تقدم إدارة معلومات الموظفين على بقية الممارسات منطقي، لأنها المجال الذي تظهر فيه مزايا قواعد البيانات والتقارير بصورة مباشرة. وفي المقابل، جاء تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة لأنه يعتمد على جودة المعايير والأحكام الإدارية والثقافة والتغذية الراجعة، وليس على النظام التقني وحده.

4-5 مناقشة التحديات

توضح التحديات أن الاستثمار في النظام لا يكفي لتحقيق التحول. فضعف المهارات يؤدي إلى الاستخدام الجزئي، وعدم التكامل يسبب تكرار البيانات، ومخاطر الخصوصية قد تقلل الثقة. ويؤكد ذلك منظور النظم الاجتماعية التقنية الذي يشترط المواءمة بين التقنية والأشخاص والعمليات. كما تجعل طبيعة بيانات الموارد البشرية الامتثال لنظام حماية البيانات الشخصية وحوكمة الصلاحيات والاحتفاظ أمرًا أساسيًا.

5-5 مناقشة الفرضية الرئيسية

تدعم العلاقة الموجبة بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات الفكرة الأساسية للدراسة، وهي أن الأنظمة والبيانات وقنوات الخدمة الرقمية ترفع سرعة العمليات ودقتها ومرونتها. ومع ذلك، فإن عدم تفسير النموذج لكامل التباين يعني استمرار أثر عوامل أخرى، مثل القيادة والثقافة والمهارات والموارد المالية وحجم المؤسسة وطبيعة النشاط.

5-6 مناقشة الفرضيات الفرعية

5-6-1 التوظيف الإلكتروني

يساعد التحول الرقمي على توسيع الوصول إلى المرشحين وتنظيم الطلبات وتسريع الفرز والتواصل. لكن الاستخدام المسؤول يتطلب معايير عادلة ومراجعة بشرية للقرارات الآلية، خصوصاً عند استخدام الذكاء الاصطناعي.

5-6-2 التدريب والتطوير الرقمي

يوفر التعلم الرقمي المرونة والتوسع، إلا أن أثره يعتمد على جودة المحتوى والتحفيز والدعم وربط التعلم بالوظيفة. ولهذا قد يكون تأثير التقنية أقل من تأثيرها في إدارة البيانات أو الإجراءات التشغيلية.

5-6-3 تقييم الأداء الإلكتروني

يسهل النظام توثيق الأهداف والمتابعة والتقارير، لكنه لا يعالج تلقائياً مشكلة الغموض والتحيز. ويتطلب التحسين تدريب المديرين، ومؤشرات واضحة، وتغذية راجعة مستمرة، وربط النتائج بخطط التطوير.

5-6-4 إدارة معلومات الموظفين

ترتبط الكفاءة هنا بقدرة النظام على توفير بيانات دقيقة ومتكاملة وأمنة في الوقت المناسب. وتعد هذه الممارسة أساساً للتحليلات والتخطيط، لكنها تتطلب سياسات واضحة لجودة البيانات والخصوصية والوصول.

5-7 الاستنتاجات

1. التحول الرقمي في الموارد البشرية عملية تنظيمية تتجاوز تحويل النماذج الورقية إلى إلكترونية.
2. تتحقق النتائج التشغيلية عادة قبل النتائج التحويلية والاستراتيجية.
3. تزداد كفاءة الممارسات عندما تتكامل الأنظمة والبيانات والخدمات الذاتية والمهارات.
4. تمثل إدارة معلومات الموظفين أساساً لبقية ممارسات الموارد البشرية الرقمية.
5. يحتاج تقييم الأداء الإلكتروني إلى تطوير إداري وثقافي إلى جانب التطوير التقني.
6. المهارات الرقمية وأمن المعلومات والتكامل من أهم شروط النجاح.
7. تتطلب الاستفادة المستدامة من التقنية قيادة واضحة وحوكمة ومؤشرات أداء.
8. لا يمكن اعتماد نتائج المحاكاة بوصفها دليلاً عن المجتمع قبل تنفيذ الدراسة الميدانية.

5-8 توصيات الدراسة

5-8-1 توصيات استراتيجية

- إعداد استراتيجية رقمية للموارد البشرية مرتبطة بأهداف المؤسسة.
- تحديد خارطة طريق ومؤشرات أداء ومسؤوليات وميزانية واضحة.
- إشراك الإدارة العليا والموارد البشرية وتقنية المعلومات والأمن السيبراني.

- تقييم النضج الرقمي دوريًا والانتقال من الأتمتة إلى التحليلات وإعادة التصميم.

5-8-2 توصيات للمهارات وإدارة التغيير

- قياس فجوات المهارات الرقمية وتصميم برامج تدريب حسب الأدوار.
- تدريب موظفي الموارد البشرية على تحليل البيانات والأمن والخصوصية.
- إشراك المستخدمين في تصميم الأنظمة والتجارب الأولية.
- توفير دعم فني وأدلة استخدام وقنوات تغذية راجعة.

5-8-3 توصيات للأنظمة والبيانات

- توحيد قاعدة بيانات الموظفين وربط التوظيف والتدريب والتقييم والرواتب.
- تحديد مالكي البيانات ومسؤوليات التحديث والجودة.
- إنشاء لوحات مؤشرات للموارد البشرية والقيادة.
- اختيار حلول قابلة للتكامل والتوسع وتجنب الأنظمة المعزولة.

5-8-4 توصيات للأمن والخصوصية

- تطبيق مبدأ الحد الأدنى من الصلاحيات والمصادقة متعددة العوامل.
- تشفير البيانات الحساسة والاحتفاظ بنسخ احتياطية آمنة.
- تسجيل عمليات الوصول والتعديل وإجراء اختبارات أمنية دورية.
- تحديث سياسات الخصوصية والاحتفاظ والإتلاف وفق النظام السعودي.

5-8-5 توصيات للممارسات

- قياس زمن شغل الوظيفة وتكلفتها وجودة المرشح في التوظيف الإلكتروني.
- ربط التدريب الرقمي بنتائج تقييم الأداء واحتياجات المهارات.
- تطوير تقييم أداء مستمر قائم على أهداف واضحة وتغذية راجعة.
- مراجعة جودة بيانات الموظفين وتكاملها بصورة دورية.
- توفير بوابة خدمة ذاتية سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المختلفة.

5-9 الخطة التنفيذية المقترحة

جدول 5-1: الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات

المجال	الإجراء	المسؤول	المدة	المؤشر
الاستراتيجية	إعداد استراتيجية رقمية للموارد البشرية	الإدارة العليا والموارد البشرية	3 أشهر	اعتماد الاستراتيجية

المجال	الإجراء	المسؤول	المدة	المؤشر
المهارات	قياس فجوة المهارات الرقمية	الموارد البشرية	شهران	تقرير فجوة المهارات
التدريب	تنفيذ برنامج تطوير رقمي	التدريب والتطوير	6 أشهر	نسبة الاجتياز والأثر
التكامل	ربط الأنظمة وقاعدة البيانات	تقنية المعلومات	6-12 شهرًا	نسبة الأنظمة المترابطة
الحماية	تحديث الصلاحيات والسياسات	الأمن السيبراني	3 أشهر	انخفاض الحوادث والمخالفات
التوظيف	منصة موحدة للمتقدمين	إدارة التوظيف	4 أشهر	انخفاض زمن شغل الوظيفة
الأداء	تطوير نظام تقييم مستمر	الموارد البشرية	6 أشهر	نسبة التقييمات المكتملة
التحليلات	إنشاء لوحة مؤشرات	الموارد البشرية وتقنية المعلومات	4 أشهر	تحديث المؤشرات دوريًا

10-5 مؤشرات الأداء المقترحة

- متوسط الزمن والتكلفة لشغل الوظيفة ونسبة قبول العروض.
- نسبة إكمال التدريب والتحسين في المهارات والأداء بعده.
- نسبة التقييمات المكتملة في موعدها وجودة التغذية الراجعة.
- نسبة اكتمال بيانات الموظفين وعدد الأخطاء وزمن إعداد التقارير.
- نسبة الخدمات الذاتية ومتوسط زمن إنجاز الطلب ورضا الموظفين.
- عدد الحوادث الأمنية ونسبة مراجعات الصلاحيات المكتملة.
- نسبة الأنظمة المترابطة ونسبة العمليات غير الورقية.

11-5 محددات الدراسة

- التصميم المقطعي لا يثبت السببية بصورة قاطعة.
- الاستبانة تعتمد على إدراكات المشاركين وقد تتأثر بالتحيز الذاتي.
- اختلاف القطاعات وأحجام المؤسسات قد يؤثر في النتائج.
- اقتصار النموذج على ممارسات وأبعاد محددة.

- البيانات الحالية محاكاة وليست بيانات ميدانية.

12-5 مقترحات الدراسات المستقبلية

1. دراسة دور القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في نجاح التحول.
2. اختبار المهارات الرقمية أو الثقة بوصفها متغيرات وسيطة.
3. مقارنة القطاعات والأحجام والمناطق المختلفة.
4. إجراء دراسة طولية قبل تطبيق نظام رقمي وبعده.
5. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على العدالة والتحيز في التوظيف.
6. دراسة العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية وجودة القرار.
7. استخدام المقابلات ودراسات الحالة لفهم تجربة الموظفين والمديرين.

13-5 الخاتمة العامة

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية عندما يقترن باستراتيجية واضحة ومهارات متكاملة وحوكمة وأمن. وتوفر هذه المسودة نموذجاً متكاملًا للفصول والأداة والتحليل، إلا أن صلاحيتها بوصفها رسالة ميدانية نهائية تتوقف على جمع بيانات حقيقية وإعادة الفصلين الرابع والخامس وفق النتائج الفعلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية والرسمية

- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). نظام حماية البيانات الشخصية. <https://dgp.sdaia.gov.sa/wps/portal/pdp/knowledgecenter/details/PDPL>
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). اللائحة التنفيذية لنظام حماية البيانات الشخصية. <https://dgp.sdaia.gov.sa/wps/portal/pdp/knowledgecenter/details/PDPL2>
- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات سوق العمل للربع الثاني من عام 2025. <https://stats.gov.sa>
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). استراتيجية الحكومة الرقمية 2030-2023. <https://dga.gov.sa/ar/node/593>
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لبرنامج التحول الوطني 2024. <https://www.vision2030.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). وكالة التحول الرقمي ومبادرات تطوير الخدمات الرقمية. <https://www.hrsd.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). توثيق عقود العمل إلكترونياً عبر منصة قوى. [/https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news](https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 131-98, (1)28 <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson
- El Garem, R. A. (2026). HR digital transformation: Enhancing human resource management through technology. Future Business Journal, 12, Article 5. <https://doi.org/10.1186/s43093-7-00703-025>
- ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs). Ecological Economics, 169, 106490. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106490>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press
- Shahreki, J. (2019). Electronic human resource management and employee efficiency: Test of the mediating role of impersonal trust. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 29-20, (4)6
- Shiferaw, R. M. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*, 11(2), e41946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., & Guk, O. (2022). Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27(2), 205-211.
<https://doi.org/10.18280/isi.270204>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

الملاحق

الملحق (أ): الاستبانة المقترحة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المشاركة طوعية، وستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وستعرض النتائج بصورة إجمالية دون تحديد هوية المشاركين أو المؤسسات.

القسم الأول: البيانات العامة

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي
- حجم المؤسسة
- نشاط المؤسسة
- مدة استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية

المحور الأول: الإدارة الرقمية التشغيلية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المؤسسة نظاماً رقمياً متكاملًا لإدارة بيانات الموظفين.	1	2	3	4	5
2	تُنفذ إجراءات الحضور والانصراف إلكترونياً.	1	2	3	4	5
3	تستخدم الأنظمة الرقمية في إدارة الرواتب والمزايا.	1	2	3	4	5

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
4	تتيح الأنظمة متابعة الإجازات والطلبات إلكترونياً.	1	2	3	4	5
5	تسهم الأنظمة في تقليل الأخطاء الإدارية.	1	2	3	4	5
6	تساعد الأنظمة على إنجاز العمليات بسرعة.	1	2	3	4	5

المحور الثاني: الإدارة الرقمية العلانقية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المؤسسة منصات رقمية للتواصل الداخلي.	1	2	3	4	5
2	يستطيع الموظفون الحصول على خدمات الموارد البشرية إلكترونياً.	1	2	3	4	5
3	تسهم الأنظمة في تحسين التواصل بين الإدارة	1	2	3	4	5

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
	والموظفين.					
4	توجد قنوات إلكترونية للمقترحات والشكاوى.	1	2	3	4	5
5	توفر المؤسسة بوابة خدمة ذاتية للموظفين.	1	2	3	4	5
6	تزيد الأدوات الرقمية من مشاركة الموظفين.	1	2	3	4	5

المحور الثالث: الإدارة الرقمية التحويلية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعيد المؤسسة تصميم عمليات الموارد البشرية رقمياً.	1	2	3	4	5
2	تستخدم البيانات الرقمية في القرارات الاستراتيجية.	1	2	3	4	5
3	تدعم المؤسسة الابتكار في ممارسات الموارد البشرية.	1	2	3	4	5
4	تستخدم التحليلات في تخطيط القوى	1	2	3	4	5

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
	العامة.					
5	تربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية الرقمية.	1	2	3	4	5
6	تدعم الأنظمة العمل المرن والعمل عن بعد.	1	2	3	4	5

المحور الرابع: التوظيف الإلكتروني

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المؤسسة منصات إلكترونية للإعلان عن الوظائف.	1	2	3	4	5
2	تساعد الأنظمة على فرز المتقدمين بسرعة.	1	2	3	4	5
3	تسهل التقنية في الوصول إلى مرشحين مؤهلين.	1	2	3	4	5
4	تقلل الأنظمة تكلفة التوظيف.	1	2	3	4	5
5	تسهل الأنظمة متابعة مراحل	1	2	3	4	5

م	العبارة	1	2	3	4	5
	طلب التوظيف.					
6	تزيد الأنظمة الرقمية شفافية عملية الاختيار.	1	2	3	4	5

المحور الخامس: التدريب والتطوير الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية عبر منصات رقمية.	1	2	3	4	5
2	يسهل على الموظفين الوصول إلى البرامج.	1	2	3	4	5
3	تتبع البرامج الرقمية الاحتياجات التدريبية.	1	2	3	4	5
4	تتيح الأنظمة متابعة تقدم المتدربين.	1	2	3	4	5
5	تسهم البرامج الرقمية في خفض تكلفة التدريب.	1	2	3	4	5
6	تقيس المؤسسة نتائج التدريب إلكترونيًا.	1	2	3	4	5

المحور السادس: تقييم الأداء الإلكتروني

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم المؤسسة نظامًا إلكترونيًا لتقييم الأداء.	1	2	3	4	5
2	معايير التقييم الإلكتروني واضحة.	1	2	3	4	5
3	يسهم النظام في زيادة دقة النتائج.	1	2	3	4	5
4	يوفر النظام تغذية راجعة للموظفين.	1	2	3	4	5
5	تستخدم النتائج في قرارات التدريب والترقية.	1	2	3	4	5
6	يقلل النظام الزمن اللازم لإجراء التقييم.	1	2	3	4	5

المحور السابع: إدارة معلومات الموظفين

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تتميز بيانات الموظفين بالدقة.	1	2	3	4	5
2	تُحدَّث البيانات بصورة	1	2	3	4	5

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
	مستمرة.					
3	يسهل استرجاع المعلومات عند الحاجة.	1	2	3	4	5
4	تتكامل بيانات الموارد البشرية مع الأنظمة الأخرى.	1	2	3	4	5
5	توفر المؤسسة حماية مناسبة لبيانات الموظفين.	1	2	3	4	5
6	تساعد الأنظمة على إعداد التقارير بسرعة.	1	2	3	4	5

المحور الثامن: التحديات

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعاني المؤسسة من نقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين.	1	2	3	4	5
2	توجد مخاوف مرتبطة بأمن المعلومات والخصوصية.	1	2	3	4	5
3	تعاني المؤسسة من عدم تكامل	1	2	3	4	5

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	1	2	3	4	5
	الأنظمة وقواعد البيانات.					
4	يقاوم بعض الموظفين التغيير الرقمي.	1	2	3	4	5
5	لا توجد استراتيجية رقمية واضحة بدرجة كافية.	1	2	3	4	5
6	تعد تكاليف الأنظمة والتحديث مرتفعة.	1	2	3	4	5
7	توجد جوانب ضعف في البنية التحتية التقنية.	1	2	3	4	5
8	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي غير كافٍ.	1	2	3	4	5

الملحق (ب): مفتاح الترميز

مفتاح مقياس ليكرت

الرمز	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ترمز الأبعاد كما يأتي: OP الإدارة التشغيلية، REL الإدارة العلائقية، TRANS الإدارة التحويلية، REC التوظيف، TRN التدريب، PERF تقييم الأداء، INFO إدارة المعلومات، CH التحديات.

الملحق (ج): بيان البيانات المحاكاة

البيانات المستخدمة في الفصل الرابع مولدة إحصائياً لأغراض إعداد نموذج للرسالة، ولا يجوز وصفها بأنها استجابات مشاركين حقيقيين.

عند الحصول على الاستجابات الفعلية، يجب استبدال جداول الفصل الرابع، وإعادة حساب الصدق والثبات والمتوسطات والارتباط والانحدار، ثم تعديل مناقشة الفصل الخامس والتوصيات وفق النتائج الحقيقية.