

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية

أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية –
دراسة ميدانية على منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات

إعداد الطالب/

مختار إبراهيم قوني علي محمد

٢٥٣٠٠١٨٠١

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦ – ١٤٤٨



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني
أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من وهبني الله نعمة
وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق
معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم
سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية الكشف عن أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المتمثلة في الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية، على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنصة البالغ عددهم (٢٢٠) عاملاً، وزُعت على عينة منهم (١٦٠) استبانة، استُرجع منها (١٤٨) استبانة، وكان الصالح للتحليل الإحصائي (١٤٢) استبانة، وعولجت بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المنصة بمتوسط بلغ (٤,٠٧)، ومستوى مرتفع للميزة التنافسية بمتوسط بلغ (٤,٠٢)، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على الميزة التنافسية، إذ فسرت الأبعاد الأربعة نسبة (٧٠,٩٪) من التباين في المتغير التابع، وتصدر بُعد التدريب والتطوير الرقمي قائمة الأبعاد في قوة التأثير، يليه تقييم الأداء الإلكتروني، فالاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، وأخيراً التعويضات والمكافآت الرقمية. وقد أوصت الدراسة بتطوير منظومة متكاملة للتدريب الرقمي، وبناء بنية ذكية لتقييم الأداء ترتبط بالمؤشرات الاستراتيجية، وتعزيز شفافية منظومة التعويضات، والاستثمار في الجاهزية الرقمية للقيادات الإدارية، وإيلاء عناية خاصة للأبعاد السلوكية المرافقة للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الرقمية، منصة تيمك.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣.١ أهداف الدراسة
٤.....	٤.١ أسئلة الدراسة
٥.....	٥.١ فروض الدراسة
٥.....	٦.١ أهمية الدراسة
٦.....	٧.١ الدراسات السابقة:
١٤.....	٨.١ الفجوة البحثية
١٥.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٨.....	١٠.١ المنهجية وطرق البحث:
١٩.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
١٩.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
٢٠.....	١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٠.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢١.....	١٥.١ حدود الدراسة
٢٢.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٢٢
١.١.٢ تمهيد	٢٢
٣.١.٢ مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٢٣
٤.١.٢ أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٢٦
٥.١.٢ أهداف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٢٨
٦.١.٢ أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٣٠
٧.١.٢ استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	٣٤
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	٣٧
١.٢.٢ أهداف الميزة التنافسية	٣٧
٢.٢.٢ أبعاد الميزة التنافسية	٣٨
٣.٢.٢ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	٤٢
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	٤٤
١.٣ تمهيد	٤٤
٢.٣ منهج الدراسة	٤٤
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها	٤٤
٤.٣ أداة الدراسة	٤٥
٥.٣ صدق أداة الدراسة	٤٦
٦.٣ ثبات أداة الدراسة	٤٩
٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٤٩
٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة	٥١
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٥٣
١.٤ تمهيد	٥٣
٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة	٥٣
٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	٥٤
٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة	٥٩

٦٥	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٦٥	 ١.٥ تمهيد
٦٥	 ٢.٥ نتائج الدراسة
٦٨	 ٣.٥ توصيات الدراسة
٦٩	 ٤.٥ الدراسات المقترحة
٧١	 Abstract
٧٢	 المراجع
٧٦	 الملاحق
٧٧	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٦	جدول رقم (٣ - ١): توزيع الاستبانات على مفردات عينة الدراسة	١.
٤٧	جدول رقم (٣ - ٢): مستويات الموافقة وفق المتوسط الحسابي	٢.
٤٨	جدول رقم (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبُعد	٣.
٤٩	جدول رقم (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمتغير	٤.
٥٠	جدول رقم (٣ - ٥): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٥.
٥١	جدول رقم (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	٦.
٥٤	جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	٧.
٥٥	جدول رقم (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	٨.
٥٦	جدول رقم (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير الرقمي	٩.
٥٧	جدول رقم (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء الإلكتروني	١٠.
٥٨	جدول رقم (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعويضات والمكافآت الرقمية	١١.
٥٨	جدول رقم (٤ - ٦): ترتيب أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	١٢.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٩	جدول رقم (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)	١٣.
٦٠	جدول رقم (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	١٤.
٦٢	جدول رقم (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية	١٥.
٦٣	جدول رقم (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية	١٦.
٦٤	جدول رقم (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية	١٧.
٦٥	جدول رقم (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية	١٨.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يشهد العالم اليوم موجة غير مسبوقة من التحولات الرقمية التي أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال وأسهمت في تغيير الطريقة التي تُدار بها المنظمات على مختلف المستويات الاستراتيجية والتشغيلية، وقد امتدت هذه التحولات لتطال كافة الوظائف التنظيمية، بما فيها إدارة الموارد البشرية التي باتت مطالبة بالتكيف مع المتطلبات الرقمية المتسارعة وتوظيف التقنيات الحديثة في ممارساتها لضمان بقاء المنظمات في موقع تنافسي متقدم، و أصبح التحول الرقمي محركاً رئيسياً للتغيير المؤسسي في ظل ما تفرضه الثورة الصناعية الرابعة من ضغوط تنافسية متزايدة تتطلب من المنظمات إعادة هندسة عملياتها وتبني نماذج عمل رقمية مبتكرة. (Barišić et al., 2021)

ويُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من أبرز الاتجاهات المعاصرة التي حظيت باهتمام أكاديمي ومهني متنامٍ، إذ يتضمن رقمنة عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة التعويضات من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة، ويسهم هذا التحول في تحسين كفاءة العمليات البشرية وتسريعها وتقليل تكاليفها، مما يُمكن إدارة الموارد البشرية من التحول من دورها التشغيلي التقليدي إلى دور استراتيجي يُضيف قيمة حقيقية للمنظمة (Zhang & Chen, 2024).

تُمثل الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً محورياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه والمحافظة عليه في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وشدة المنافسة. وتتحقق الميزة التنافسية عندما تمتلك المنظمة قدرات وموارد فريدة تُمكنها من تقديم قيمة متفوقة لعملائها مقارنة بمنافسيها، سواء من حيث الجودة أو التكلفة أو المرونة أو الابتكار (قنديل وزايد، ٢٠٢٣)

ويُعد رأس المال البشري المؤهل والمُدار رقمياً من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، نظراً لصعوبة محاكاته أو تقليده من قبل المنافسين، مما يجعل الاستثمار في رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية رافعة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (أبو منى وبني حمدان، 2023) .

و تبرز العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، إذ إن تبني المنظمات للتقنيات الرقمية في ممارساتها البشرية يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية ورفع مستوى رضا العاملين وتمكينهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على المنافسة والتميز في سوق العمل. (Nga & Tam, 2025)

وبناءً على ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، سعياً إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يسهم في تعزيز فهم هذه العلاقة وتوظيفها لخدمة المنظمات العاملة في هذا القطاع الحيوي.

٢.١ مشكلة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية وعميقة فرضتها الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل ملامح البيئة التنافسية وغيّرت قواعد اللعبة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها. وقد أفرزت هذه التحولات المتسارعة تحديات غير مسبوقة أمام المنظمات العاملة في قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات، الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسية تجاه المتغيرات التكنولوجية والرقمية، نظراً لاعتماده الكبير على الكوادر البشرية المؤهلة وعلى مرونة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد، فلم تعد الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية قادرة على الاستجابة بالكفاءة المطلوبة لهذه التحولات، مما فرض على المنظمات ضرورة إعادة هندسة عملياتها البشرية وتبني نماذج رقمية متقدمة في الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة التعويضات والمكافآت.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتنامي بموضوع التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء المؤسسي، إلا أن الأدبيات الإدارية تكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تحديداً والميزة التنافسية في قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات. فقد أشارت دراسة (Zhang & Chen (2024 إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُعيد تشكيل بيئة العمل الرقمية وعمليات الاستقطاب والتدريب والتقييم، إلا أن الأبحاث لا تزال محدودة في استكشاف هذا الأثر على الميزة التنافسية. كما أكدت دراسة (Barišić et al. (2021 أن التحول الرقمي يفرض تحديات جوهرية على إدارة الموارد البشرية تتطلب اكتساب كفاءات ومهارات رقمية جديدة، محدّرة من أن

دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجية الرقمنة لا يحظى بالتأكيد الكافي. وعلى المستوى العربي، كشفت دراسة أبو الليل (٢٠٢٥) عن وجود علاقة ترابط وأثر دالّين إحصائياً بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، مما يُبرز الحاجة لاختبار هذه العلاقة في قطاعات أخرى. كما أوصت دراسة قنديل وزايد (٢٠٢٣) بضرورة زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وتأهيل الكادر البشري لمواكبة التطورات التكنولوجية، وأن بُعد الموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى واقع منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، فقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع المبدئي والزيارات الاستطلاعية وجود عدد من المؤشرات التي تستدعي البحث والدراسة، أبرزها: الاعتماد على الأساليب التقليدية في بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتقييم، وضعف توظيف المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة في عمليات التدريب والتطوير، وغياب نظام رقمي متكامل لإدارة التعويضات والمكافآت، فضلاً عن تحديات تتعلق بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة في ظل بيئة تنافسية متصاعدة. وتُشكّل هذه المؤشرات تهديداً مباشراً لقدرة المنصة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والمحافظة على مكانتها السوقية في قطاع سريع التطور والتغير.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

٢. دراسة أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

٣. قياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
٤. تحديد أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
٥. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
٦. الكشف عن مستوى الميزة التنافسية المتحققة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات من وجهة نظر العاملين فيها.
٧. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
٨. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بما يدعم الميزة التنافسية لمنصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟
٢. ما أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟
٣. ما أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟
٤. ما أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟
٥. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

٦. ما مستوى الميزة التنافسية المتحققة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات من وجهة نظر العاملين؟

٥.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية (بأبعاده) الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

٦.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين مفهومي التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وهو ما يُعد إضافة نوعية في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات.

- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) والميزة التنافسية، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لاختبار هذا النموذج في قطاعات وبيئات مختلفة.
- تتناول الدراسة قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات الذي لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في مجال التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، مما يُسهم في سد فجوة واضحة في الأدبيات الأكاديمية المتخصصة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزود الدراسة القيادات الإدارية في منصة تيمك وشركات إدارة الفعاليات والمؤتمرات بنتائج علمية موثوقة تساعدهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أدلة بشأن استثماراتهم في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.
- تقدم الدراسة رؤية واضحة حول أفضل الممارسات في رقمنة عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، مما يساعد المديرين على تحسين ممارساتهم الإدارية بما يعزز الميزة التنافسية.
- تكشف الدراسة عن الأبعاد الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، مما يُمكن المنظمات من توجيه مواردها واستثماراتها نحو الأبعاد ذات الأثر الأكبر لتحقيق أقصى عائد تنافسي.
- تتماشى الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات، وتقدم توصيات عملية تدعم تحقيق هذه الرؤية في قطاع الفعاليات والمؤتمرات.
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية القابلة للتطبيق المباشر والتي يمكن أن تستفيد منها منصة تيمك والمنظمات المماثلة في تسريع عمليات التحول الرقمي لإدارة مواردها البشرية.
- تساعد الدراسة المنظمات العاملة في قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات على فهم متطلبات السوق المتغيرة وكيفية الاستجابة لها من خلال تبني التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٧.١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة الرميدي وأبو زيد (2021) بعنوان "أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لكل من اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في العلاقة بين التحول الرقمي والأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٤) استمارة صالحة للتحليل من أصل (٤٢٧) استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران وفروعها بمحافظة القاهرة والجيزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على كل من اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي والأهداف الاستراتيجية، كما أن اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي وتنمية قدرات اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.

• دراسة أحمد (2022) بعنوان "دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغير التنظيمي بأبعادها (امتلاك الرؤية، مهارات التغير، نشر ثقافة التغير، خطة التغير، إدارة الموارد، اختيار الاستراتيجية الملائمة) على التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، شبكات الاتصال) لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها (موقع المؤسسة، معدل نمو الحصة السوقية، التكاليف، مرونة المؤسسة، المعرفة) في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٨٤) استمارة صالحة للتحليل من أصل (120) استمارة تم توزيعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التغير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الجامعية. وأوصت الدراسة بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي وتطوير بيئة العمل الجامعي وتقديم خدمات إلكترونية والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

❶ دراسة عطيه (2022) بعنوان "أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي بمتطلباته (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والموارد البشرية كمتطلبات لتطبيق التحول الرقمي على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير متطلبات التحول الرقمي بشكل متكامل لتحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية.

❷ دراسة أبو منى وبني حمدان (2023) بعنوان "أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (إدارة الموارد البشرية، الثقافة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي، القيادة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنوك التجارية الأردنية لجهودها في مجال التحول الرقمي وتأهيل كوادرها البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

❸ دراسة عيد (2023) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (التخزين، المعالجة، التوصيل، الأمان) على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارساتها في الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقات متداخلة بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وأن

التكنولوجيا تساهم في تحسين وتنمية وتفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة وربطها باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتطوير أداء المنظمة وفرض نفسها في سوق العمل.

❶ دراسة قنديل وزايد (2023) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الموارد البشرية، الثقافة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي، القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في أكبر ١٠ شركات عقارية في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر لأبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاء بُعد الموارد البشرية في المرتبة الأولى ($\beta=0.379$)، يليه بُعد الثقافة الرقمية ($\beta=0.272$)، ثم بُعد استراتيجية التحول الرقمي ($\beta=0.222$)، وأخيراً بُعد القيادة ($\beta=0.204$). وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وتأهيل الكادر البشري، وخلق ثقافة رقمية قوية، وصياغة استراتيجية واضحة لعمليات التحول الرقمي داخل الشركات.

❷ دراسة جنيدي (2024) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (البعد المادي، البعد المؤسسي، البعد الوظيفي) والريادة المؤسسية في البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على العينة العشوائية الطبقية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) مفردة من كافة المستويات الإدارية بالبنك (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) من مجتمع دراسة بلغ (٣٨٤٠) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قصور أبعاد التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة مما أدى إلى ضعف الريادة المؤسسية للبنك، وذلك نتيجة ضعف الأبعاد المادية والمؤسسية والوظيفية لتطبيق التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للبنك لتفعيل التحول الرقمي بهدف تحقيق الريادة المؤسسية.

⦿ دراسة جوهري وعبدالفتاح وعبدالعزيز (2024) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) على دعم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري في ظل التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين بالقطاع المصرفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك المصرية لاستراتيجيات واضحة تدعم التحول الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

⦿ دراسة عيروط والشوابة (2024) بعنوان "أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، ثقافة الريادة الرقمية، تمويل التحول الرقمي، المعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة، التسليم) بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية متناسبة من شركات الاتصالات الأردنية البالغ عددها (٣) شركات، واستخدمت الدراسة برنامج (SEM-PLS) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها، كما تبين وجود علاقة غير مباشرة بينهما بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية نوعية لإكساب العاملين المهارات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار في تقديم خدمات جديدة للعملاء.

⦿ دراسة أبو الليل (2025) بعنوان "تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الترابط والأثر بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بأبعاده والميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري المتمثل في البنوك المصرية المسجلة بالبنك المركزي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة لبيانات

البحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية تتوفر بشكل أساسي في المنظمات محل البحث، وأن هناك علاقة ترابط دالة إحصائياً بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما يوجد تأثير دال إحصائياً بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمنظمات محل البحث. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين القدرة على الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية.

● دراسة محمود ومصطفى (2025) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وانعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي وانعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الهيئة العامة للتأمين الصحي بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وأن تحسين الأداء الوظيفي ينعكس إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين التقنية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة (Barišić, Barišić & Miloloža (2021) بعنوان "Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع المعاصر والدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي، وتحديد التحديات التي تواجهها. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الشاملة للأدبيات المتاحة، متناولة مجالات التخطيط للموارد البشرية، وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء، وإشراك الموظفين، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقات الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على ممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، إلا أن دور إدارة الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمنة لا يحظى بالتأكيد الكافي. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل مهارات العاملين وتطوير كفاءاتهم الرقمية لمواكبة التحولات التي يفرضها التحول الرقمي.

❶ دراسة Zhang & Chen (2024) بعنوان "Exploring Human Resource

Management Digital Transformation in the Digital Age"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في سياق الاقتصاد الرقمي، وتحديد محركات واتجاهات وتأثيرات هذا التحول. واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك خمسة عوامل تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وهي: الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي في الصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي. كما أن اتجاهات التحول تشمل: بيئة العمل الرقمية، وعمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وخدمات الموظفين الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعيد المنظمات التفكير في منطق الأعمال الرقمية لإدارة الموارد البشرية مع مراعاة أخلاقيات التحول الرقمي والتحديات المصاحبة.

❷ دراسة Zebua (2025) بعنوان "Transformation of HR Development Through

Performance Evaluation to Enhance Competitive Advantage in the Digital Era"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحول تطوير الموارد البشرية في العصر الرقمي من خلال تقييم الأداء وأثره على الميزة التنافسية، وذلك بفحص أدوار الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة التعويضات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من العاملين في شركات خاصة بمدينة ميدان في إندونيسيا، وتم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية، واستخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4.0. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير يعززان بشكل كبير تقييم الأداء، بينما لا تُظهر إدارة التعويضات تأثيراً معنوياً، كما أن تقييم الأداء يسهم بقوة في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز ممارسات الموارد البشرية على استقطاب المواهب وتنمية المهارات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

❸ دراسة Nga & Tam (2025) بعنوان "Impacting Digital Transformation of

Human Resource Management on Enterprise Competitive Capacity: A Case Study in Vietnam"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة في القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام في ضوء التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المقابلات النوعية والمسح الكمي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً في المرحلة النوعية و(٦٥٠) مديراً في المرحلة الكمية عبر خمس مقاطعات ومدينة واحدة، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خمسة عوامل تؤثر في القدرة التنافسية وهي: إدارة الموارد البشرية، والثقافة المؤسسية، والعلاقات العامة عبر الإنترنت، والتحول الرقمي، والابتكار الإبداعي. وجاء التحول الرقمي كأقوى العوامل تأثيراً ($\beta=0.341$) وأوصت الدراسة بضرورة دمج الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وإصلاح الثقافة المؤسسية لتسهيل التحول الرقمي.

🔗 دراسة (Nastase, Adomnitei & Apetri (2025) بعنوان "Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إعادة تشكيل التقنيات الرقمية الناشئة للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وكيف يمكن لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في سياق الثورة الصناعية الرابعة والخامسة. واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل المقارن لتقارير السياسات وتجميع الحالات التطبيقية (Walmart, IBM, Unilever, UiPath). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا تعمل كمُنشئ مشترك للقدرة التنظيمية إلى جانب القوى العاملة الماهرة، وأن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على التكامل بين رأس المال البشري والتكنولوجيا والمرونة الرقمية والتوافق الاستراتيجي للأداء. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتجاوز المنظمات النشر التكنولوجي المعزول نحو تكامل استراتيجي شامل يضع العنصر البشري في صميم التحول الرقمي.

🔗 دراسة (Pereira et al. (2025) بعنوان "Digital Transformation in Human Resources Management: Strategies for a Competitive Future"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، واستكشاف التطور التاريخي لهذه الظاهرة والمحطات التي دفعت التكامل التكنولوجي داخل المنظمات، وتقديم مقترح للتطبيق

الصحيح للموارد الرقمية في عمليات الاستقطاب والاختيار. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى وتثليث البيانات، وتم تحليل (٧٣) مقالاً ومصدراً علمياً ذا صلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعيد تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتطلب موظفين مؤهلين لمواجهة التحديات التكنولوجية الناشئة، وأنه يمثل عاملاً حاسماً في تنافسية المنظمات في السياق العالمي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المنظمات ثقافة التعلم المستمر وأن تدمج المهارات المستقبلية مع التحول الشامل للمنظمة لضمان تطور مستدام.

٨.١ الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل والمعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الأكاديمية قد أولت اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي وانعكاساته على مختلف جوانب الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، إلا أن التحليل الدقيق لهذه الدراسات يكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة ومتعددة الأبعاد تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث القطاع التطبيقي، تركّزت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة على القطاع المصرفي كدراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣) وجنيد (٢٠٢٤) وجوهر وآخرين (٢٠٢٤) وأبو الليل (٢٠٢٥)، أو على قطاع الاتصالات كدراسة عيروط والشوابكة (٢٠٢٤)، أو على القطاع العقاري كدراسة قنديل وزايد (٢٠٢٣)، أو على القطاع الصناعي كدراسة عطيه (٢٠٢٢)، أو على قطاع الطيران كدراسة الرميدي وأبو زيد (٢٠٢١)، أو على القطاع التعليمي كدراسة أحمد (2022) و(Filinova (2024، بينما لم تتناول أي دراسة — في حدود علم الباحث — قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وتشغيلية فريدة تستدعي دراسة مستقلة. ومن حيث المتغيرات البحثية، فإن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي بشكل عام دون التركيز تحديداً على أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة مجتمعة وأثره على الميزة التنافسية كمتغير تابع، وهو النموذج الذي تتبناه الدراسة الحالية. ومن حيث البيئة الجغرافية، طُبقت معظم الدراسات العربية في بيئات مصرية وأردنية، في حين أن بيئة المملكة العربية السعودية — التي تشهد نهضة رقمية شاملة في إطار رؤية ٢٠٣٠ — لم تحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي في هذا المجال. وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات البحثية من خلال دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الميزة التنافسية بالتطبيق على منصة تيمك

لإدارة الفعاليات والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، مما يُشكّل إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في هذا المجال.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً جوهرياً في العقود الأخيرة نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع الذي أعاد تشكيل طبيعة العمل والعلاقات التنظيمية داخل المنظمات. ويُشير مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية إلى عملية التحوّل الشاملة التي تنتقل من خلالها وظائف إدارة الموارد البشرية من الأنماط التقليدية القائمة على الأعمال الورقية والإجراءات اليدوية إلى أنماط رقمية متقدمة تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة في تنفيذ مختلف العمليات البشرية. ويتجاوز هذا التحول مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية ليشمل إعادة هندسة العمليات والممارسات البشرية بالكامل بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي ويُمكن إدارة الموارد البشرية من الانتقال من دورها التشغيلي إلى دور استراتيجي يُضيف قيمة حقيقية للمنظمة (Zhang & Chen, 2024). وقد عرّفه Ketolainen (2018) المشار إليه في دراسة Zhang & Chen (2024) بأنه عملية تغيير تتحول من خلالها إدارة الموارد البشرية إلى النمط الرقمي لتصبح قائمة على البيانات والأتمتة، حيث يُتيح استخدام التكنولوجيا الرقمية تغيير طريقة عمل العمليات البشرية بشكل جذري.

وتتعدد العوامل المحركة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، فمن جهة تفرض الابتكارات الرقمية المتسارعة في مختلف الصناعات ضغوطاً على إدارة الموارد البشرية لتبني التقنيات الحديثة في ممارساتها، ومن جهة أخرى تتصاعد توقعات العملاء الداخليين (الموظفين) الذين أصبحوا يتطلعون إلى تجارب رقمية سلسلة في عمليات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويضات (Barišić, Barišić & Miloloža, 2021). كما أن التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩ سرّعت بشكل ملحوظ من وتيرة تبني المنظمات للأدوات الرقمية في إدارة مواردها البشرية، لا سيما فيما يتعلق بالعمل عن بُعد والتدريب الافتراضي والتقييم الإلكتروني (Nastase, Adomnitei & Apetri, 2025).

أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تتناول هذه الدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد رئيسية تمثل الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في صيغتها الرقمية:

البُعد الأول: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني ويُشير إلى استخدام المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة في عمليات البحث عن المرشحين واستقطابهم وفحص سيرهم الذاتية وإجراء المقابلات واختيار الأنسب منهم. وتشمل هذه التقنيات منصات التوظيف الإلكترونية والشبكات المهنية كلينكد إن وأنظمة تتبع المتقدمين وتقنيات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية وتحليل مهارات المرشحين، مما يُسهم في تسريع عملية التوظيف وتحسين جودتها وتقليل تكاليفها. (Pereira et al., 2025) وقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تُتيح الوصول إلى كفاءات مؤهلة في وقت قصير وبتكلفة منخفضة مقارنة بأساليب التوظيف التقليدية. (Zhang & Chen, 2024)

البُعد الثاني: التدريب والتطوير الرقمي ويُعبر عن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية والتطويرية للموظفين. ويشمل ذلك منصات التعلم الإلكتروني والتعلم التكيفي القائم على الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والمعزز في بيئات التدريب، مما يوفر مرونة عالية في الزمان والمكان ويُتيح تخصيص المسارات التعليمية وفقاً للاحتياجات الفردية لكل موظف. ويُعد التدريب الرقمي رافعة أساسية لتطوير الكفاءات البشرية وتأهيلها للتعامل مع المتطلبات المتجددة لبيئة العمل الرقمية. (Zebua, 2025) وقد أكدت الأدبيات أن التطوير المستمر من خلال الأنظمة الرقمية يُعزز من إنتاجية العاملين وقدرتهم على الابتكار (عيد، ٢٠٢٣).

البُعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني ويُقصد به استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية في رصد أداء الموظفين وتقييمه وتحليله بشكل مستمر ومنظم بالاعتماد على بيانات موضوعية ودقيقة. وتتضمن هذه الأنظمة لوحات المتابعة الرقمية ومؤشرات الأداء الرئيسية الإلكترونية وأدوات التغذية الراجعة الفورية وتحليلات البيانات الضخمة، مما يُسهم في تعزيز الشفافية والموضوعية في عملية التقييم وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (عطيه، ٢٠٢٢). وقد أصبح سلوك الموظفين وأداؤهم يُسجّل بشكل متزايد على المنصات الرقمية، مما يُتيح لإدارة الموارد البشرية اتخاذ قرارات مبنية على أدلة وبيانات دقيقة (Zhang & Chen, 2024).

البُعد الرابع: التعويضات والمكافآت الرقمية ويتمثل في استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة في تصميم وإدارة هياكل الرواتب والحوافز والمكافآت والمزايا الوظيفية بشكل آلي ودقيق وشفاف. وتشمل هذه الأنظمة

برمجيات إدارة الرواتب الإلكترونية وأنظمة الحوافز الذكية المرتبطة بمؤشرات الأداء ومنصات المزايا الرقمية المرنة، مما يُحقق العدالة والدقة في عمليات التعويض ويُعزز من رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي (Filinova, 2024). ويُسهّم هذا البُعد في تمكين المنظمات من تصميم حزم تعويضات تنافسية تُساعد في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. (Nga & Tam, 2025)

الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر، وقد حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء نظراً لدورها الحاسم في تحديد قدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة. وتُعرّف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق تفوّق مستدام على منافسيها من خلال امتلاكها لموارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها أو محاكاتها، تُمكنها من تقديم قيمة متميزة لعملائها والاستحواذ على حصة سوقية أكبر (قنديل وزايد، 2023). وقد أكد Michael Porter أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تستطيع المنظمة خلقها لعملائها بما يتجاوز تكلفة إنتاجها، وأن هذه القيمة قد تتحقق من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل أو بجودة أعلى أو بخصائص فريدة تميّزها عن منافسيها.

وتتأسس الميزة التنافسية وفقاً لنظرية الموارد (Resource-Based View) على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال. وفي هذا الإطار، يُعد رأس المال البشري المؤهل والمُدار بأساليب رقمية حديثة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تُحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، نظراً لتفرد المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد وصعوبة نقلها أو محاكاتها من قبل المنافسين (أبو منى وبني حمدان، ٢٠٢٣)

أبعاد الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية في هذه الدراسة من خلال عدة مؤشرات متكاملة تعكس قدرة المنظمة على التفوق والتميز في بيئتها التنافسية، وتشمل هذه المؤشرات: جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وكفاءة التكاليف التشغيلية، والمرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، والقدرة على الابتكار والتجديد المستمر، وتمييز الموارد البشرية وكفاءاتها، والسمعة المؤسسية والصورة الذهنية للمنظمة. وتتفاعل هذه المؤشرات معاً

لتُشكّل منظومة متكاملة تُمكن المنظمة من تحقيق موقع تنافسي متقدم يصعب على المنافسين مجاراته أو تجاوزه (عبيوط والشوابكة، ٢٠٢٤). وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن المنظمات القادرة على دمج التكنولوجيا الرقمية في استراتيجياتها البشرية هي الأقدر على بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة الرقمي (Nastase, Adomnitei & Apetri, 2025).

العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة وجود علاقة وثيقة ومتبادلة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية للمنظمات. فتبني التقنيات الرقمية في عمليات الاستقطاب والتوظيف يُمكن المنظمة من الوصول إلى أفضل الكفاءات في السوق واختيارها بدقة وسرعة، كما أن رقمنة عمليات التدريب والتطوير تُسهم في بناء قدرات بشرية متميزة قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، بينما يُعزز النقيض الإلكتروني من كفاءة الأداء وربطه بالأهداف الاستراتيجية، وتُسهم الأنظمة الرقمية للتعويضات في تحقيق رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. وتتضافر هذه الأبعاد مجتمعة لتُشكّل قاعدة متينة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها (أبو الليل، ٢٠٢٥). وقد أثبتت دراسة (Nga & Tam 2025) أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُعد العامل الأقوى تأثيراً في القدرة التنافسية للمنظمات، مما يُبرز الدور الاستراتيجي لرقمنة الممارسات البشرية في تعزيز تنافسية المنظمات في العصر الرقمي.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات من مفردات العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) (على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات).

وسيتم توظيف هذا المنهج من خلال شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري، والشق التطبيقي الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والوصول إلى النتائج والتوصيات.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)، والبالغ عددهم الإجمالي (١٢٠) موظفاً وموظفة، وذلك وفقاً للبيانات الرسمية المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالمنصة. ويشمل هذا المجتمع كافة الأقسام والإدارات العاملة في المنصة بما فيها إدارة العمليات، وإدارة التسويق، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المالية، وإدارة خدمة العملاء.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته، فسوف يتم استخدام أسلوب الحصر الشامل (المسح الشامل) بحيث يتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) موظفاً وموظفة، وذلك لضمان الحصول على أعلى درجة من الدقة والموثوقية في النتائج. وسيتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن تكون الاستبانات الصالحة والمسترجعة هي الأساس الذي سيبنى عليه التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج. ويتوقع الباحث أن يصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل إلى ما لا يقل عن (١٠٠) استبانة، بمعدل استجابة يُقدَّر بنحو (83.3%)

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مثل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية) ويتكون من (٤) محاور تمثل أبعاد المتغير المستقل، ويتضمن كل محور (٤) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني ويتضمن (٤) فقرات.
- المحور الثاني: التدريب والتطوير الرقمي ويتضمن (٤) فقرات.
- المحور الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني ويتضمن (٤) فقرات.
- المحور الرابع: التعويضات والمكافآت الرقمية ويتضمن (٤) فقرات. وبذلك يكون إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويتكون من محور واحد يتضمن (10) فقرات تقيس مستوى الميزة التنافسية المتحققة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الاستجابات بين (موافق بشدة = ٥) و(غير موافق بشدة = ١).

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.

- الإحصاء الوصفي: ويشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لقياس الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الميزة التنافسية.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- معامل التضخم في التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية والبالغ عددهم (١٢٠) موظفاً وموظفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

١.١.٢ تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة موجةً متسارعةً من التحولات التي أعادت رسم ملامح الوظائف الإدارية وأنماط ممارستها، وكان من أبرز هذه التحولات اقتحامُ التقنيات الرقمية لميدان إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفةً استراتيجيةً تتعامل مع رأس المال الأهم في المنظمة. فلم تعد إدارة الموارد البشرية كيانًا تقليديًا يُعنى بحفظ السجلات وصرف الرواتب ومتابعة الحضور والانصراف، بل تحولت إلى شريكٍ استراتيجيٍ يُساهم في صياغة التوجهات الكبرى للمنظمة، ويستثمر في الإمكانيات البشرية بوصفها مصدرًا للقيمة والتميز. وقد جاء التحول الرقمي ليعيد تشكيل هذا الدور من جذوره، عبر إحلال المنصات الذكية والخوارزميات وتحليلات البيانات الضخمة محل الأساليب اليدوية، بما يُتيح للوظيفة أن تتحرك بسرعةٍ ومرونةٍ تتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.(Zhang & Chen, 2024)

ولا يمكن فهم هذا التحول بمعزلٍ عن السياق الأشمل الذي يعيشه الاقتصاد العالمي اليوم، إذ باتت الميزة التنافسية مرهونةً بقدرة المنظمة على توظيف التقنية في خدمة عملياتها الداخلية، وفي مقدمتها العمليات المتعلقة برأس المال البشري. فالمنظمات التي تتأخر في رقمنة وظائفها المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويض تجد نفسها في وضعٍ تنافسيٍّ هش، بينما تكتسب المنظمات الرائدة في هذا المجال قدرةً متفوقةً على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها وفق منطقٍ مغايرٍ تمامًا لمنطق الإدارة التقليدية.(Nastase et al.,2025)

ويتعامل هذا المبحث مع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوصفه بناءً نظريًا متعدد الأبعاد، يستلزم تفكيكه إلى عناصره الأساسية لفهم آلية اشتغاله وتأثيره. فالمفهوم في حد ذاته ينطوي على تداخلٍ بين حقلين معرفيين: حقل تكنولوجيا المعلومات بما يتضمنه من بنى تحتيةٍ وبرمجياتٍ ومنصات، وحقل إدارة الموارد البشرية بما يتضمنه من سياساتٍ وممارساتٍ تتعلق بدورة حياة العامل داخل المنظمة. وهذا التداخل يستدعي معالجةً نظريةً دقيقةً تستوعب الطابع الهجين للظاهرة، وتُبرز خصوصيتها مقارنةً بالتحول الرقمي العام على مستوى المنظمة (Barišić et al.,2021)

ويتناول المبحث في فقراته التالية مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض اتجاهات الباحثين في تعريفه، ثم ينتقل إلى بيان الأهمية التي يكتسبها هذا التحول في البيئة التنظيمية المعاصرة، ويعرض الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من ورائه، ويحلل أبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة الحالية، وينتهي ببيان الاستراتيجيات المتبعة في تطبيقه. ويُراعي العرض في كل عنصرٍ من هذه العناصر تنوع الزوايا المعرفية، بحيث تتكامل الفقرات لتُقدم صورةً متماسكةً للمتغير المستقل دون الوقوع في التكرار أو التداخل غير المنضبط.

٣.١.٢ مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تباينت تعريفات الباحثين للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الزوايا التي تناولوا منها هذه الظاهرة، فبينما ركز بعضهم على البُعد التقني المتمثل في أدوات وتطبيقات الرقمنة، ذهب آخرون إلى التركيز على البُعد الاستراتيجي المتمثل في إعادة صياغة دور الوظيفة برمتها داخل المنظمة، في حين جمع فريق ثالث بين البُعدين في إطارٍ تكاملي. وتعكس هذه التباينات حداثة الظاهرة وثرأها المفاهيمي، وتُتيح للباحث في الإدارة فرصةً لفهمها من زوايا متعددة بما يخدم بناء إطارٍ نظريٍّ متماسك.

ويُعرّف (Zhang & Chen, 2024) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوصفه عمليةً منهجيةً تُعيد فيها المنظمة تشكيل ممارساتها المتعلقة بالعنصر البشري عبر دمج التقنيات الرقمية في كافة مراحل دورة حياة العامل، بدءاً من جذبِه وانتقاءٍ وتطويرِه وتقييمِه ومكافأته، انتهاءً بمتابعة مساره الوظيفي، بحيث يُصبح القرار في كل مرحلةٍ من هذه المراحل مستنداً إلى البيانات لا إلى الحدس الإداري. ويُلاحظ في هذا التعريف أنه يُقدم التحول الرقمي بوصفه عمليةً شاملةً لا أداةً جزئيةً، مما يضعه في مرتبة التغيير الجذري لا التحسين السطحي.

ومن زاويةٍ أكثر تركيزاً على البُعد الاستراتيجي، يطرح (Nastase et al., 2025) تعريفاً يرى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو إعادة تصورٍ شاملةٍ لرسالة الوظيفة وأهدافها وعلاقاتها بسائر الوظائف، بحيث تتحول من وظيفةٍ داعمةٍ إلى وظيفةٍ مولدةٍ للقيمة، من خلال توظيف التقنية في صناعة قراراتٍ بشريةٍ ذكيةٍ تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا التعريف انتقالٌ واضحٌ من النظرة الأدواتية إلى النظرة الاستراتيجية، حيث لا يُختزل التحول الرقمي في كونه برمجياتٍ تُطبق، بل يُقدّم بوصفه تحولاً في الفلسفة الإدارية ذاتها.

وفي اتجاهٍ ثالث يُركز على البُعد العمليّاتي، يذهب (Barišić et al.,2021) إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُمثل مجموعةً من التغييرات في طرائق إنجاز الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، تنتقل بموجبها هذه الأنشطة من الطابع الورقي اليدوي إلى الطابع الإلكتروني الآلي، مع ما يُصاحب ذلك من تغييراتٍ في الأدوار والمهارات والهياكل والسياسات. ويتميز هذا التعريف بأنه يُبرز الجانب التشغيلي للتحول دون أن يُغفل تبعاته البنيوية، مما يجعله أقرب إلى الواقع الميداني في كثيرٍ من المنظمات.

ويُضيف (Pereira et al.,2025) زاويةً مغايرةً حين يُعرف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأنه استراتيجيةٌ تنظيميةٌ متكاملةٌ تستهدف بناء قدراتٍ جديدةٍ للوظيفة عبر تبني تقنياتٍ مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، بحيث تُصبح قادرةً على الاستجابة لمتطلبات المستقبل المهني المتغير. ويُلاحظ هنا التركيز على البُعد الاستشرافي الذي يهيئ المنظمة لمواجهة تحدياتٍ لم تظهر بعد، وهو ما يُميز هذا التعريف عن غيره ممن اقتصر على معالجة الحاضر.

ومن منظورٍ يُولي اهتماماً خاصاً للذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، يرى (Damnjanović et al.,2025) أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتمثل في توظيف خوارزميات التعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة في معالجة المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري، بهدف اشتقاق رؤىٍ تنبؤيةٍ تدعم القرار الإداري وترفع من جودته. ويتميز هذا التعريف بربط التحول الرقمي بأحدث التقنيات في الذكاء الاصطناعي، مما يضعه في صدارة التعريفات الأكثر تخصصاً.

أما على الصعيد العربي، فيُعرف (زلط، ٢٠٢٣) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوصفه استبدالاً منهجياً للأساليب التقليدية بأساليب رقميةٍ في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، مع إعادة هيكلةٍ للسياسات والإجراءات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. ويتميز هذا التعريف بأنه يجمع بين التغيير في الأدوات والتغيير في الأطر التنظيمية، مما يُعطيه طابعاً شاملاً.

ويُقدم (أبو الليل، ٢٠٢٥) تعريفاً يُركز على المخرجات، إذ يرى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو منظومةٌ متكاملةٌ من الممارسات الرقمية التي تستهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين تجربتهم الوظيفية، بما يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية. وهنا نلمح ربطاً واضحاً بين التحول الرقمي بوصفه مدخلاً والميزة التنافسية بوصفها مخرجاً، وهو ربطٌ يُهم الدراسة الحالية بوجهٍ خاص.

ويذهب (العزب وآخرون، ٢٠٢٣) إلى تعريف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأنه عملية تنظيمية تستهدف تمكين العاملين من خلال إتاحة الأدوات الرقمية التي تُسهل عليهم الوصول إلى المعلومات وأداء المهام واتخاذ القرارات. ويتميز هذا التعريف بأنه يُبرز البُعد الإنساني للتحول، ويُذكر بأن التقنية ليست هدفًا في ذاتها، بل وسيلة لتمكين الإنسان داخل المنظمة.

وفي تعريفٍ يُركز على البُعد التطويري، يرى (عيد، ٢٠٢٣) أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُمثل عملية مستمرة لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، بحيث تُواكب هذه الاستراتيجيات المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وهنا تتجلى صفة الاستمرارية بوصفها خاصيةً جوهريةً للتحول، فهو ليس مشروعًا له بدايةً ونهاية، بل مسارٌ متجددٌ يُلائم المنظمة في كل مراحلها.

ويُعرف (الوكيل وآخرون، ٢٠٢٥) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأنه توظيفٌ ممنهجٌ للحلول التقنية في إدارة العنصر البشري بمؤسسات التعليم العالي بما يُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء الوظيفي. ويتميز هذا التعريف بسياقه التطبيقي الواضح، إذ يربط المفهوم بقطاعٍ محددٍ ويُبرز ارتباطه بمتغيراتٍ وسيطةٍ كالكفاءة التشغيلية.

ومن منظورٍ يُولي اهتمامًا بالبُعد التنموي، يطرح (أبو قاقوس و الخزعلي، ٢٠٢٤) تعريفًا يرى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو وسيطٌ بنيويٌ يربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأهداف التنمية المستدامة، عبر توفير بنيةٍ تقنيةٍ تُتيح تنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءةٍ تُحقق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويُسهم هذا التعريف في توسيع الأفق المفاهيمي للتحول الرقمي ليشمل قضايا الاستدامة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُمثل مسارًا استراتيجيًا متعدد الأبعاد تتخبط فيه المنظمة لإعادة تصميم منظومة ممارساتها المتعلقة برأس المال البشري، عبر توظيف الحلول التقنية المتقدمة في وظائف الاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويض، بما يُعيد تشكيل دور هذه الوظيفة من كونها داعمةً للعمليات إلى كونها مولدةً للقيمة ومُساهمةً مباشرةً في بناء الميزة التنافسية. ويتميز هذا التحول بطابعه المستمر لا المؤقت، وبارتباطه بتغييراتٍ بنيويةٍ تشمل الفلسفة والثقافة والهيكل والمهارات، لا مجرد إحلال أدواتٍ إلكترونيةٍ محل أدواتٍ ورقية. وعلى هذا الأساس، تتبنى الدراسة الحالية تعريفًا إجرائيًا للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يقوم على توظيف التقنيات الرقمية في الأبعاد الأربعة المتمثلة في الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني،

والتعويضات والمكافآت الرقمية، بما يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

٤.١.٢ أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تتأتى أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من كونه يُمثل نقطة التقاء بين موجتين كبيرتين تجتاحان عالم الأعمال المعاصر: موجة الثورة الصناعية الرابعة التي تُعيد تشكيل أساليب الإنتاج والخدمة، وموجة الاهتمام المتنامي برأس المال البشري بوصفه المحرك الحقيقي للقيمة في الاقتصاد المعرفي. ومن تقاطع هاتين الموجتين تنبثق أهمية مركبة لهذا التحول، تتوزع بين أبعادٍ استراتيجية وتشغيلية وإنسانية وتنافسية، تتفاوت في درجة بروزها بحسب طبيعة المنظمة وقطاعها ومرحلة نضجها الرقمي. ولا يقتصر أثر هذا التحول على تحسين أدوات العمل، بل يمتد ليُعيد تعريف معايير النجاح المؤسسي ذاتها في عصرٍ باتت فيه القدرة على التكيف الرقمي شرطاً للبقاء.

ويُشير (جندي، ٢٠٢٤) إلى أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتجلى في عدة محاور متكاملة، يأتي في مقدمتها أنه يُمكن المنظمة من تعزيز قدرتها على الريادة المؤسسية من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين عبر تزويدهم بأدواتٍ رقمية تُحفزهم على المبادرة والابتكار، يلي ذلك دوره في تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قراراتٍ استراتيجية أكثر دقةً استناداً إلى بياناتٍ آنية ومحدثة عن العنصر البشري بدلاً من الانتظار لفتراتٍ طويلةٍ للحصول على تقارير دورية تقليدية، فضلاً عن إسهامه في تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية المختلفة وتيسير التواصل الأفقي والعمودي داخل الهيكل التنظيمي، وأخيراً تعزيزه لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية من خلال مرونة المنظومات الرقمية وقابليتها للتطوير المستمر.

ويرى (قنديل و زايد، ٢٠٢٣) أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تكمن في كونه أحد المداخل الرئيسة لبناء الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية والإنتاجية على حدٍ سواء، إذ يُتيح للمنظمة تحقيق التميز في تكلفة العمليات المتعلقة بالعنصر البشري عبر أتمتة المهام الروتينية وتقليص الحاجة إلى الموارد التقليدية، كما يُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء من خلال رفع كفاءة فرق العمل، ويُعزز قدرة المنظمة على التميز في الاستجابة من خلال تسريع دوراتها الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ويُمكنها أخيراً من الابتكار عبر إطلاق طاقات العاملين الإبداعية في بيئة رقمية محفزة.

ومن زاوية تُركز على البُعد التشغيلي، يؤكد (بن عريمة و بوخلوة، ٢٠٢٤) أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتمثل في انعكاسها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، إذ يُسهم في توفير بيئة رقمية ميسرة تُقلل من الجهد المبذول في المهام غير ذات القيمة المضافة، ويُتيح للعاملين التركيز على المهام الجوهرية التي تتطلب تفكيرًا إبداعيًا، ويُحسن من جودة المعلومات المتاحة لهم بما يدعم اتخاذ قراراتهم اليومية، ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي عبر إتاحة قنواتٍ رقميةٍ لتلبية احتياجاتهم الإدارية بسرعةٍ ومرونة. ويُلاحظ في هذا الطرح أن الأهمية تنبع من ارتباط التحول بمتغيراتٍ سلوكيةٍ ووجدانيةٍ تخص العامل بوصفه إنسانًا لا مجرد مورد.

وعلى صعيدٍ آخر، يُبرز (الرميدي و أبو زيد، ٢٠٢١) أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتجلى في دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يعمل بوصفه أداةً لربط الممارسات اليومية للعنصر البشري بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى، ويُسهم في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة عبر توفير بياناتٍ آنيةٍ عن أداء الموارد البشرية وتوجهاتها، ويُحفز على الابتكار التنظيمي من خلال خلق بيئةٍ تشجع على التجريب والتعلم، ويُتيح متابعة تنفيذ الاستراتيجيات بطريقةٍ شفافةٍ قابلةٍ للقياس. وهذه الزاوية تكشف عن البُعد الاستراتيجي للأهمية الذي يتجاوز التحسينات التشغيلية إلى المساهمة في صياغة المستقبل المؤسسي.

ويُضيف (Nga & Tam, 2025) أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتمثل في كونه يُعزز القدرة التنافسية للمنشآت من خلال تمكينها من بناء قاعدةٍ معرفيةٍ ضخمةٍ عن مواردها البشرية يُمكن استثمارها في اتخاذ قراراتٍ نوعيةٍ، ويُسهم في تطوير قدراتها الديناميكية على إعادة تشكيل مواردها بسرعةٍ استجابةً لتغيرات السوق، ويُمكنها من بناء علاقاتٍ أعمق مع كفاءاتها الحالية والمحتملة عبر قنواتٍ رقميةٍ متنوعةٍ، ويُتيح لها قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري بدقةٍ غير مسبوقة. وهذه الأهمية تجد صدىً واضحًا في أدبيات الميزة التنافسية التي تربط بين القدرة الديناميكية والتفوق المستدام.

ويذهب (Filinova, 2024) إلى أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تبرز بشكلٍ خاص في المنظمات ذات الطبيعة الخدمية والمعرفية، إذ يُسهم في بناء مراكز خدماتٍ متخصصةٍ للموارد البشرية تتمتع بميزةٍ تنافسيةٍ مستدامةٍ، ويُتيح إعادة توزيع الجهد الإداري من المهام المتكررة إلى المهام الاستشارية ذات القيمة المرتفعة، ويُحسن من تجربة المتعاملين مع وظيفة الموارد البشرية سواءً كانوا موظفين حاليين

أو مرشحين أو متقاعدين، ويُعزز من قدرة هذه الوظيفة على الإسهام في رسم السياسات الكبرى للمنظمة. ويتميز هذا الطرح بأنه يُبرز الأهمية في سياقٍ قطاعيٍّ محددٍ هو القطاع التعليمي الخدمي.

ومن منظورٍ يُعنى بإدارة العلاقة بين التقنية والاستراتيجية، يرى (Zebua, 2025) أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تكمن في إحداث نقلةٍ جوهريّةٍ في تقييم الأداء وتطوير العاملين بحيث يُسهم ذلك في بناء ميزةٍ تنافسيّةٍ في العصر الرقمي، فهو يُتيح بناء منظومات تطويرٍ مهنيٍّ مستمرةٍ تتكيف مع احتياجات كل عاملٍ على حدة، ويُمكن المنظمة من رصد الفجوات في الأداء وعلاجها قبل أن تتفاقم، ويربط مسارات التطوير بالأهداف الاستراتيجية ربطاً محكماً، ويُعزز ثقافة المساءلة والشفافية بما ينعكس على بيئة العمل ككل.

ويُشير (محمود و مصطفى، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتجاوز التأثير المباشر على الأداء الوظيفي لتمتد إلى الميزة التنافسية المستدامة، إذ يعمل التحول بوصفه آليةً لتحويل المكاسب التشغيلية قصيرة المدى إلى ميزاتٍ تنافسيّةٍ يصعب على المنافسين تقليدها، ويُسهم في بناء قدراتٍ مؤسسيةٍ متراكمةٍ تتعزز مع الزمن، ويربط بين تحسين الأداء الفردي والتميز التنظيمي عبر آلياتٍ شفافةٍ قابلةٍ للقياس، ويدعم استدامة الميزة عبر التجديد المستمر لمصادرها. وتتميز هذه الزاوية بأنها تربط بين أهمية التحول وعنصر الاستدامة الذي يُمثل تحدياً حقيقياً لكثيرٍ من المنظمات.

ويرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في السياق المعاصر تتشكل من تراكم هذه الزوايا المتعددة، وأنها تكتسب خصوصيةً مضاعفةً في المنظمات العاملة في قطاعاتٍ شديدة التنافسية والاعتماد على التقنية، كقطاع منصات إدارة الفعاليات والمؤتمرات الذي تنتمي إليه منصة تيمك. ففي مثل هذه القطاعات لا يُمثل التحول الرقمي خياراً تطويرياً، بل ضرورةً وجوديةً ترتبط بقدرة المنشأة على الاستمرار والنمو، وتحدد موقعها في خريطةٍ تنافسيّةٍ يحكمها منطق السرعة والمرونة والابتكار.

٥.١.٢ أهداف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يستهدف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تحقيق منظومةٍ من الغايات المتشابكة التي تتوزع بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي والمستوى الإنساني، وتتكامل فيما بينها لتشكل رؤيةً متكاملةً للوظيفة في عصر الاقتصاد الرقمي. ولا يمكن النظر إلى هذه الأهداف بوصفها قائمةً مغلقةً، بل هي جملةٌ

مفتوحةً تتجدد بتجدد التحديات وتتطور بتطور الإمكانيات التقنية، وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديدها وترتيب أولوياتها.

ويُحدد (أحمد، ٢٠٢٢) أهداف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر متكاملة، أولها إحداث تغييرٍ تنظيميٍّ شاملٍ يهيئ المنظمة لمتطلبات العصر الرقمي عبر إعادة تصميم الهياكل والإجراءات، وثانيها تلبية متطلبات التحول التي فرضتها التحولات المعاصرة على بيئة العمل، وثالثها بناء قدرات مؤسسية تُمكن من تحقيق ميزة تنافسية في القطاعات شديدة التنافس، ورابعها رفع مستوى الجاهزية التقنية للعاملين بحيث يُصبحون قادرين على التعامل مع المنظومات الرقمية بكفاءة، وخامسها إعادة توزيع الجهد الإداري بحيث يتجه إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية بدلاً من الأنشطة الروتينية.

ويُورد (جوهر وآخرون، ٢٠٢٤) جملةً من الأهداف تتصل بالربط بين الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي في القطاع المصرفي، تتضمن دعم القرار الاستراتيجي ببياناتٍ آنية ودقيقةٍ عن العنصر البشري، وتمكين الإدارة من قراءة المؤشرات المتعلقة برأس المال البشري بصورةٍ شموليةٍ تتجاوز التقارير الجزئية، وبناء منظومة معلوماتٍ متكاملةٍ تربط بين وظائف الموارد البشرية وسائر الوظائف، وتعزيز قدرة المنظمة على المواءمة بين استراتيجياتها العامة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأخيراً تطوير نماذج عملٍ جديدةٍ تستجيب لطبيعة المنافسة في القطاعات المرقمنة.

ومن زاويةٍ تُركز على تطوير الكوادر، يطرح (عيد، ٢٠٢٣) جملةً من الأهداف تتمحور حول استثمار تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتشمل أتمتة العمليات المتكررة لتحرير الكفاءات البشرية لمهام أكثر استراتيجية، وتوفير منصاتٍ رقميةٍ تدعم التعلم المستمر للعاملين، وبناء قواعد بياناتٍ شاملةٍ تُسهل تتبع المسار الوظيفي وتحليل الفجوات في المهارات، وتطوير آلياتٍ للتواصل الداخلي تُعزز الانتماء التنظيمي، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري عبر أدوات التحليل المتقدمة.

ويرى (Pereira et al., 2025) أن الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتلخص في صياغة استراتيجياتٍ تضمن للمنظمة مستقبلاً تنافسياً، وتشمل بناء قدراتٍ تقنيةٍ مستدامةٍ تُلائم الوظيفة في كل مراحلها، وتطوير نماذج توظيفٍ مرنةٍ تستجيب لتنوع الكفاءات وتعددتها، وإحداث تحولٍ ثقافيٍّ يهيئ العاملين لتقبل التقنية والتفاعل معها بإيجابية، وبناء شراكاتٍ استراتيجيةٍ مع مزودي الحلول التقنية، وتطوير مؤشراتٍ جديدةٍ لقياس أداء الوظيفة بما يتناسب مع طبيعتها الرقمية.

ويُضيف (Damnjanović et al.,2025) أهدافاً تتصل بتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، تتضمن بناء نماذج تنبؤية للسلوك الوظيفي تدعم اتخاذ قراراتٍ استباقيةٍ في إدارة الموارد البشرية، وتطوير خوارزمياتٍ للمواءمة بين المرشحين والوظائف بما يرفع جودة قرارات الانتقاء، وتصميم أنظمة ذكية لتحليل أداء العاملين والكشف عن أنماط التميز ومناطق الفجوة، وتوظيف البيانات الضخمة في رسم خرائط الكفاءات داخل المنظمة، وبناء قدرة تنافسية ترتكز على معالجة متطورة للمعلومات البشرية.

ومن منظورٍ تنمويٍّ مستدام، يُشير (أبو قاقوس و الخزعلي، ٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق أهدافٍ تتصل بالتنمية المستدامة، تشمل تقليص البصمة البيئية لعمليات إدارة الموارد البشرية من خلال إلغاء الاستخدام الورقي، وتعزيز العدالة في الوصول إلى فرص التوظيف والتطوير، وبناء بيئة عملٍ تُحقق التوازن بين متطلبات الأداء وجودة الحياة الوظيفية، ودعم التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من الإسهام الإيجابي في أهداف التنمية على المستوى الوطني.

ويُلخص الباحث في ضوء ما سبق أن أهداف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتمحور حول ستة محاور كبرى متشابهة، يأتي في مقدمتها رفع الكفاءة التشغيلية للوظيفة عبر الأتمتة وتقليص الجهد المهدور، يليه دعم الجودة في القرارات المتعلقة بالعنصر البشري عبر الاستناد إلى البيانات بدلاً من الحدس، ثم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة عبر بناء قدراتٍ مؤسسيةٍ يصعب تقليدها، ورابعها تحسين تجربة العامل داخل المنظمة عبر إتاحة قنواتٍ رقميةٍ تستجيب لاحتياجاته، وخامسها بناء قدرةٍ استشرافيةٍ تُمكن المنظمة من التكيف مع متغيرات المستقبل، وأخيراً تحقيق التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

٦.١.٢ أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (Nga & Tam, 2025) ودراسة (محمود و مصطفى، ٢٠٢٥) ودراسة (الوكيل وآخرون، ٢٠٢٥)، حيث اتفقت هذه الدراسات على اعتماد أربعة أبعادٍ رئيسيةٍ تمثل أكثر مكونات وظيفة إدارة الموارد البشرية عرضةً للرقمنة وأشدّها ارتباطاً بالميزة التنافسية، وهي: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية. ويلاحظ أن هذه الأبعاد تغطي مراحل دورة حياة العامل

من لحظة جذبه إلى المنظمة وحتى استمرار علاقته بها، مما يجعلها بنيةً تحليليةً متكاملةً لقياس عمق التحول الرقمي وأثره.

البُعد الأول: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني

يُشكل الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني المدخل الأول الذي تواجه به المنظمة كفاءاتها المحتملة، وهو لذلك يحظى بأولوية خاصة في مسيرة التحول الرقمي، إذ تنعكس جودته على نوعية رأس المال البشري الذي يلتحق بالمنظمة. ويتضمن هذا البُعد توظيف المنصات الرقمية في الإعلان عن الشواغر الوظيفية وإيصالها إلى أوسع شريحة ممكنة من المرشحين المحتملين، وبناء قواعد بيانات ذكية تربط بين متطلبات الوظائف وخصائص المرشحين، وتوظيف خوارزميات الفرز الآلي في غربلة السير الذاتية واستبعاد غير المتوافقين، وإجراء المقابلات الافتراضية بأدوات رقمية تلغي قيود الزمان والمكان، وتقديم اختبارات إلكترونية تكشف عن قدرات المرشحين الفنية والسلوكية.

ويشير (زلط، ٢٠٢٣) إلى أن الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني يُعيد تشكيل العلاقة بين المنظمة وسوق العمل، إذ يُتيح لها الوصول إلى كفاءات متخصصة كانت بعيدةً عن متناولها في ظل الأساليب التقليدية، ويُسرّع من دورة التوظيف بحيث تتمكن المنظمة من شغل مواقعها بسرعةٍ تستجيب لمتطلبات الأعمال، ويُقلص التكلفة الإجمالية لعملية التوظيف عبر تقليل الوسطاء والوسائل الورقية، ويرفع من جودة المرشحين الذين يصلون إلى المراحل النهائية من الاختيار عبر آليات تصفية متعددة المستويات. وتبرز أهمية هذا البُعد بصورة خاصة في القطاعات التي تتسم بتنافسية عالية على الكفاءات النادرة.

ومن منظورٍ تقني، يُبين (Damnjanović et al., 2025) أن الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني يُمثل أحد أبرز ميادين توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في وظيفة الموارد البشرية، حيث تتولى الخوارزميات تحليل المحتوى النصي للسير الذاتية واستخلاص المؤشرات الدالة على مدى توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة، وتُسهّم نماذج التعلم الآلي في التنبؤ بأداء المرشح المستقبلي استناداً إلى مزيج من خصائصه الموضوعية وسماته السلوكية. كما يُتيح هذا البُعد بناء صورة متكاملة عن المرشح تتجاوز ما يقدمه في سيرته الذاتية لتشمل بصمته الرقمية على المنصات المهنية.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير الرقمي

يُمثل التدريب والتطوير الرقمي البُعد الثاني الذي يضمن استمرارية القيمة التي يُضيفها العامل للمنظمة عبر تجديد معارفه ومهاراته بشكلٍ مستمر، ويكتسب أهميةً متضاعفةً في عصرٍ تتقدم فيه المهارات بسرعةٍ غير مسبوقة. ويتضمن هذا البُعد بناء منصاتٍ تعليميةٍ إلكترونيةٍ تتيح للعاملين الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقتٍ ومن أي مكان، وتصميم برامجٍ تدريبيةٍ مخصصةٍ تستجيب لاحتياجات كل عاملٍ بناءً على تحليل فجوات أدائه، وتوظيف تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في محاكاة بيئات العمل المعقدة، واستخدام نماذج التعلم التكيفي التي تُعدل مسار التدريب وفقًا لاستجابات المتدرب، وبناء مجتمعاتٍ افتراضيةٍ للتعلم تُتيح تبادل المعرفة بين العاملين.

ويؤكد (Zebua, 2025) أن التدريب والتطوير الرقمي يُعيد صياغة مفهوم التطوير المهني ذاته، إذ ينقله من كونه فعاليةً متقطعةً تجري في قاعاتٍ تدريبيةٍ إلى كونه مسارًا مستمرًا يُلازم العامل في حياته الوظيفية اليومية، ويربطه بمنظومة تقييم الأداء بحيث تتحول مؤشرات الأداء إلى مدخلاتٍ لتصميم التدخلات التطويرية. كما يُسهم هذا البُعد في تعزيز قدرة المنظمة على بناء كوادر مؤهلةٍ قادرةٍ على المساهمة في الميزة التنافسية، عبر سد الفجوات المهارية بسرعةٍ تستجيب لتطورات السوق.

ومن زاويةٍ تتعلق بالكفاءة التشغيلية، يُشير (الوكيل وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن التدريب والتطوير الرقمي يُحقق وفوراتٍ كبيرةً في التكلفة من خلال إلغاء أعباء التدريب الحضوري التقليدي، ويُتيح وصول التدريب إلى أعدادٍ كبيرةٍ من العاملين في وقتٍ واحدٍ دون قيودٍ جغرافية، ويُسهل قياس عائد الاستثمار في التدريب عبر مؤشراتٍ دقيقةٍ كمعدلات إتمام البرامج ودرجات التقييم وانعكاسها على الأداء، ويُمكن إدارة الموارد البشرية من توثيق الخبرات التدريبية لكل عاملٍ في ملفه الرقمي بما يدعم قرارات التدوير والترقية. وتبرز هذه المزايا بصورةٍ خاصةٍ في المنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيًا.

البُعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني

يحتل تقييم الأداء الإلكتروني موقعًا محوريًا في منظومة التحول الرقمي بوصفه الآلية التي تُترجم بها الجهود الفردية والجماعية إلى مؤشراتٍ قابلةٍ للقياس، تُغذي قرارات الترقية والتطوير والمكافأة. ويتضمن هذا البُعد توظيف أنظمةٍ إلكترونيةٍ متكاملةٍ لتسجيل أهداف الأداء وربطها بمؤشرات قابلةٍ للقياس، ومتابعة إنجاز الأهداف بشكلٍ آني يُتيح التدخل التصحيحي في الوقت المناسب، وجمع بيانات الأداء من مصادر متعددةٍ بما يُحقق رؤيةً شاملةً، وتوظيف تحليلات البيانات في الكشف عن أنماط الأداء وتفسيرها، وأتمتة عملية التغذية الراجعة بحيث يحصل العامل على ملاحظاتٍ دوريةٍ منتظمة.

ويُبين (عطيه، ٢٠٢٢) أن تقييم الأداء الإلكتروني يُمثل امتدادًا منطقيًا للأداء الاستراتيجي للمنظمة، إذ يربط بين أداء الأفراد وأداء الوحدات وأداء المنظمة ككل في منظومة متكاملة تُتيح تتبع الإسهامات بشكلٍ دقيقٍ ومنصفٍ. ويُسهم هذا البُعد في الحد من التحيز البشري في عملية التقييم عبر إخضاع المؤشرات لمعالجاتٍ آليةٍ موضوعيةٍ، ويُتيح المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف بشكلٍ مستمرٍ، ويوفر سجلًا تاريخيًا للأداء يُمكن الاستناد إليه في قرارات الموارد البشرية المختلفة، ويرفع من شفافية عملية التقييم بحيث يفهم العامل أسس تقييمه ومسوغاته.

ويُضيف (Filinova, 2024) أن تقييم الأداء الإلكتروني يُحقق ميزةً تنافسيةً للمنظمات الخدمية ومراكز الخدمات المشتركة من خلال تمكين الإدارة من قياس مستويات تقديم الخدمة بدقةٍ غير مسبوقةٍ، وربط أداء العاملين بمؤشرات رضا المتعاملين، ورصد الفجوات في الأداء الفردي والجماعي ومعالجتها قبل تفاقمها، وإطلاق منظومة حوافز ذكيةٍ ترتبط مباشرةً بالأداء الفعلي. ويبرز هذا البُعد كأحد أهم الروافد التي تُغذي قرارات التطوير المهني والتعويض والترقية.

البُعد الرابع: التعويضات والمكافآت الرقمية

يُشكل بُعد التعويضات والمكافآت الرقمية الحلقة الأخيرة في منظومة التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية، وهو يُترجم نتائج المنظومة كلها إلى عوائد ملموسةٍ للعاملين تُحفزهم على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم. ويتضمن هذا البُعد بناء أنظمةٍ إلكترونيةٍ شاملةٍ لإدارة الرواتب والأجور، وربط أنظمة التعويض بمنظومات تقييم الأداء بشكلٍ آليٍ يُتيح المكافأة الفورية للإنجاز، وتقديم خياراتٍ مرنةٍ للتعويض تستجيب لتنوع تفضيلات العاملين، وتوظيف تحليلات البيانات في تصميم هياكل أجورٍ تنافسيةٍ تستند إلى مقارناتٍ سوقيةٍ موثوقةٍ، وأتمتة عمليات احتساب المزايا والاستحقاقات بشكلٍ شفافٍ يُلغي مخاوف عدم العدالة.

ويُبرز (العزب وآخرون، ٢٠٢٣) أن التعويضات والمكافآت الرقمية تُسهم في تمكين الموارد البشرية من خلال إتاحة وصولٍ شفافٍ لتفاصيل التعويض وحيثياته، وتمكين العامل من اتخاذ قراراتٍ مستنيرةٍ بشأن خياراته في الادخار والمزايا، وتقليل الجهد الإداري المبذول في معالجة الاستفسارات والمنازعات المتعلقة بالأجور، وتوفير قنواتٍ رقميةٍ ميسرةٍ للحصول على السلف والمنح والحوافز. وتبرز هذه الميزات في المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع أعدادٍ كبيرةٍ من العاملين بأنواعٍ تعويضٍ متباينةٍ.

ومن منظورٍ يُولي اهتماماً بربط التعويض بالأداء، يُشير (Nastase et al.,2025) إلى أن التعويضات والمكافآت الرقمية تُعزز الموازنة بين مساهمة العامل ومكافأته، وتُتيح للمنظمة تصميم برامج تحفيزية متخصصةٍ لشرائح العاملين المختلفة، وتدعم الاحتفاظ بالكفاءات النادرة عبر برامج تعويضٍ تنافسيةٍ مدروسة، وتُساهم في بناء علامةٍ مؤسسيةٍ جاذبةٍ لسوق العمل. كما تُتيح هذه الأنظمة إجراء محاكاةٍ لسيناريوهات التعويض المختلفة قبل اعتمادها، بما يقلل من المخاطر المرتبطة بقرارات التعويض الاستراتيجية.

ومن العناصر الأخرى التي يُمكن الإشارة إليها في تكامل أبعاد التحول الرقمي، أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزلٍ عن بعضها، بل تتداخل في منظومةٍ متكاملةٍ تُغذي كل حلقةٍ منها الحلقات الأخرى. فبيانات الاستقطاب تُغذي قرارات التدريب الأولي، ونتائج التدريب تُغذي مؤشرات الأداء، ونتائج الأداء تُغذي قرارات التعويض، وقرارات التعويض تنعكس على قدرة المنظمة على الاستقطاب من جديد. وهذا التكامل الدائري يُمثل الجوهر الحقيقي للتحول الرقمي بوصفه منظومةً لا مجموعةً متفرقةً من الأدوات.

٧.١.٢ استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يستلزم تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية اعتماد استراتيجياتٍ منهجيةٍ تضمن نجاح هذا التحول وتقلل من مخاطر إخفاقه، وتتفاوت هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المنظمة ودرجة نضجها الرقمي والقطاع الذي تعمل فيه. وقد طرحت الأدبيات جملةً من المداخل الاستراتيجية التي يُمكن للمنظمات الاسترشاد بها، يستعرضها الباحث في الفقرات التالية مع إبراز ما يُميز كلاً منها.

تأتي في مقدمة هذه الاستراتيجيات استراتيجية التحول الشامل التي يُشير إليها (Pereira et al.,2025) وتقوم على إعادة هندسةٍ كاملةٍ لمنظومة إدارة الموارد البشرية في وقتٍ واحدٍ، باعتماد منصةٍ موحدةٍ تربط الأبعاد الأربعة في نظامٍ متكاملٍ يعمل بمنطق البيانات المشتركة. وتُحقق هذه الاستراتيجية أعلى مستوياتٍ من التكامل بين الأنظمة، إلا أنها تستلزم استثماراً كبيراً في البنية التحتية ومقاومةً منخفضةً من العاملين لقبول التغيير الشامل، كما تستلزم وجود قيادةٍ تنفيذيةٍ مقتنعةٍ بضرورة هذا التحول وملتزمةٍ بدعمه بكافة الموارد المطلوبة.

وتختلف عنها استراتيجية التحول المرحلي التي يطرحها (Barišić et al.,2021) وتقوم على رقمنة الأبعاد تباعاً بحسب أولوياتها وجاهزيتها، بحيث تبدأ المنظمة عادةً بالبُعد الذي يتسم بأعلى عائدٍ متوقعٍ مع

أدنى مخاطر مقاومة تنظيمية، ثم تنتقل تدريجياً إلى الأبعاد الأخرى وفق خطة زمنية مدروسة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تُتيح للمنظمة التعلم من تجربتها في كل مرحلة وتطبيق الدروس المستفادة في المراحل التالية، وتُقلل من ضغط التغيير على العاملين، وتُتيح توزيع الاستثمارات على فترات زمنية مديدة.

وثمة استراتيجية ثالثة يطرحها (جندي، ٢٠٢٤) تُعرف باستراتيجية التحول المدفوع بالريادة، تقوم على ربط مبادرات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بمشاريع ريادية يقودها عاملون متحمسون للتغيير من داخل المنظمة، بحيث تنتشر التجربة من نقاط تجريبية صغيرة إلى مساحاتٍ أوسع بناءً على نجاحاتٍ ملموسة. وتُسهم هذه الاستراتيجية في تخفيف مقاومة التغيير وبناء قاعدةٍ من الداعمين الداخليين، كما تُتيح اختبار الحلول التقنية في بيئاتٍ محدودةٍ قبل تعميمها.

وتأتي استراتيجية التكامل مع الإدارة الاستراتيجية التي يُبرزها (جوهر وآخرون، ٢٠٢٤)، وتقوم على دمج خطط التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في صلب الخطة الاستراتيجية للمنظمة بدلاً من التعامل معها كمبادرةٍ موازية. وتضمن هذه الاستراتيجية ربط مؤشرات التحول الرقمي بمؤشرات الأداء الاستراتيجية للمنظمة، وحشد الموارد المطلوبة من خلال آليات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة، ومراقبة التقدم في التحول ضمن دورات المراجعة الاستراتيجية الدورية، بما يضمن استدامة الاهتمام والدعم من القيادة العليا.

وتُعَدُّ استراتيجية التحول المرتكز على البيانات من أحدث المداخل التي يُشير إليها (Damnjanović et al., 2025)، وتقوم على البدء ببناء قاعدة بياناتٍ شاملةٍ ومتكاملةٍ عن الموارد البشرية، ثم استثمار هذه القاعدة في تطوير الحلول التقنية تبعاً. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تضع البيانات في صدارة الاهتمام بوصفها الأصل الأهم في منظومة التحول، وتُتيح للمنظمة استثمار قدرات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بشكلٍ متقدمٍ منذ المراحل الأولى، وتبني قدرةً تنبؤيةً يُمكن استثمارها في القرارات الاستراتيجية.

وتطرح (عيد، ٢٠٢٣) استراتيجيةً تُعنى بتطوير الكوادر بالتوازي مع تطوير الأنظمة، تقوم على الاستثمار المتزامن في الحلول التقنية وفي بناء قدرات العاملين على التعامل معها، انطلاقاً من إدراك أن أنفس الأنظمة لا تُحقق أهدافها دون كوادر قادرةٍ على توظيفها. وتشمل هذه الاستراتيجية برامج تدريبٍ مكثفةٍ على الأدوات الرقمية، وإعادة تصميم الأدوار الوظيفية لتستوعب المهام الرقمية الجديدة، وبناء ثقافةٍ تنظيميةٍ منفتحةٍ على التقنية، وتشجيع التجريب والتعلم من الأخطاء في بيئةٍ آمنة.

وثمة استراتيجية متخصصة يطرحها (Nga & Tam, 2025) تُعرف باستراتيجية التحول المرتكز على القدرة التنافسية، تنطلق من تحديد الفجوات التنافسية للمنظمة في القطاع الذي تعمل فيه، ثم توجيه جهود التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية نحو سد هذه الفجوات بصورة مستهدفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تربط بين كل مبادرة رقمية وأثرها التنافسي المتوقع، وتُتيح للمنظمة قياس عائد استثماراتها بدقة، وتضمن التركيز على الأبعاد الأكثر أهمية للتنافس في القطاع المحدد.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

١.٢.٢ أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنظمات من خلال بناء ميزتها التنافسية إلى تحقيق منظومةٍ متشابكةٍ من الأهداف التي تتوزع بين المستوى الاستراتيجي البعيد المدى والمستوى التشغيلي قريب المدى، وتختلف هذه الأهداف في درجة بروزها بحسب طبيعة المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه ومرحلة نموها. وقد عرضت الأدبيات الإدارية جملةً من الأهداف التي يمكن استخلاصها من معالجات الباحثين، تتكامل فيما بينها لتشكل رؤيةً متماسكةً للغايات التي تتوخاها المنظمة من بناء ميزتها.

ويُشير (الرميدي و أبو زيد، ٢٠٢١) إلى أن الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من بناء ميزتها التنافسية تتمحور حول عدة محاور متكاملة، أولها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر بناء قدراتٍ تنظيميةٍ تدعم تنفيذ توجهاتها الكبرى، وثانيها تعزيز اليقظة الاستراتيجية بحيث تستطيع المنظمة استشعار التغيرات في بيئتها قبل غيرها، وثالثها تحفيز الابتكار التنظيمي بوصفه مصدرًا متجددًا للتميز، ورابعها بناء قدرةٍ على ترجمة الفرص البيئية إلى مبادراتٍ تنظيميةٍ فاعلة، وخامسها تحقيق نموٍ مستدامٍ في مؤشرات الأداء على المديين القصير والبعيد.

ويُحدد (أحمد، ٢٠٢٢) جملةً من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر ميزتها التنافسية في القطاع الأكاديمي وما يُماثله، تتضمن الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي بوصفها ضرورةً تنظيميةً معاصرة، وتوظيف التغير التنظيمي بوصفه آليةً لإعادة تشكيل المنظمة استجابةً لمتطلبات البيئة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية بما ينعكس على جودة المخرجات، وتطوير قدرات العاملين بحيث يُسهمون في صناعة الميزة وليس فقط في تنفيذ المهام، وبناء سمعةٍ تنظيميةٍ تُسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.

ومن زاويةٍ تتعلق بالاستدامة، يُورد (محمود و مصطفى، ٢٠٢٥) أهدافًا تتصل بربط الميزة التنافسية المستدامة بالأداء الوظيفي، تشمل تحويل التحسينات قصيرة المدى في الأداء إلى مكاسب تنظيميةٍ طويلة الأمد، وربط أداء العاملين الفردي بالأداء التنافسي للمنظمة في منظومةٍ متكاملة، وبناء آلياتٍ للحفاظ على الميزة في مواجهة محاولات المحاكاة من المنافسين، وضمان تجدد مصادر التميز باستمرارٍ بحيث لا تتآكل بفعل التغيرات البيئية، ودعم قدرة المنظمة على إعادة تشكيل ميزتها كلما اقتضت الظروف ذلك.

ويُضيف (عبروط و الشوابكة، ٢٠٢٤) أهدافاً تتعلق بالربط بين الميزة التنافسية والريادة الرقمية، تشمل بناء قدرة تنظيمية على استشراف الفرص في الفضاء الرقمي قبل المنافسين، وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحيث تتمكن المنظمة من إعادة توجيه مواردها بسرعة نحو الفرص الجديدة، وبناء نماذج عمل مبتكرة تستفيد من الفضاء الرقمي بشكلٍ نوعي، وتطوير علاقاتٍ جديدةٍ مع العملاء عبر القنوات الرقمية، وتمكين المنظمة من المنافسة في أسواقٍ كانت بعيدةً عن تناولها في ظل النماذج التقليدية.

ومن منظورٍ يُولي اهتماماً بالأداء الاستراتيجي، تُشير (عطيه، ٢٠٢٢) إلى أن أهداف بناء الميزة التنافسية في الشركات الصناعية والتنظيمية بشكلٍ عامٍ تتضمن تحسين الأداء الاستراتيجي بمختلف أبعاده المالية وغير المالية، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق المنظمة كالبورصات وما يُماثلها من بياناتٍ شديدة الشفافية، وبناء قاعدةٍ من المؤشرات التي تُتيح متابعة الأداء التنافسي بشكلٍ منتظم، ودعم قدرة المنظمة على جذب الاستثمارات الخارجية عبر إبراز موقعها التنافسي، وتمكينها من توسيع نطاق عملياتها استناداً إلى قاعدةٍ صلبةٍ من التميز.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن أهداف الميزة التنافسية تتمحور حول ستة محاور كبرى متشابكة، يأتي في مقدمتها تعظيم القيمة المقدمة للعميل بوصفه الحَكَم النهائي على تفوق المنظمة، يليه تحقيق التموضع المتميز في الصناعة عبر بناء خصائص فريدة يصعب محاكاتها، ثم ضمان استمرارية التفوق عبر تجديد مصادر الميزة باستمرار، ورابعها تعظيم العائد على الموارد المتاحة بشكلٍ يفوق ما يحققه المنافسون، وخامسها تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعةٍ ومرونة، وأخيراً بناء سمعةٍ تنظيميةٍ تُسهم في تعزيز الموقع التنافسي وجذب الموارد والشراكات.

٢.٢.٢ أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (Nga & Tam, 2025) ودراسة (قنديل و زايد، ٢٠٢٣) ودراسة (جوهر وآخرون، ٢٠٢٤) ودراسة (Zhang & Chen, 2024) ، حيث تكاملت هذه الدراسات في طرح أبعادٍ متعددةٍ للميزة التنافسية تنعكس على الإطار التحليلي للدراسة الحالية. وقد اختارت الدراسة الحالية أبعاداً تشمل التميز في الجودة، والتميز في التكلفة، والتميز في الاستجابة، والتميز في الابتكار، والتميز في تقديم الخدمة، بوصفها أبعاداً شاملةً تستجيب لطبيعة منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات بوصفها منصةً رقميةً خدميةً تتنافس في سوقٍ يتسم بالحراك السريع وارتفاع مستوى التوقعات لدى العملاء.

البُعد الأول: التميز في الجودة

يُمثل التميز في الجودة البُعد الأكثر تقليديةً ورسوخًا في أدبيات الميزة التنافسية، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجاتٍ أو خدماتٍ تفوق في خصائصها ومستوى أدائها ما يقدمه المنافسون، بحيث تكون جديرةً بثقة العميل وولائه. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر متشابهة تشمل خلو المخرجات من العيوب، ومطابقتها للمواصفات المعلنة، وتجاوزها في كثيرٍ من الأحيان لتوقعات العميل، واستمرار جودتها بمرور الزمن بدلًا من تذبذبها، وقابليتها للتطوير المستمر استجابةً لاحتياجاتٍ متغيرة.

ويُبرز (البحري، ٢٠٢٤) أن التميز في الجودة في القطاعات الخدمية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتمكين العاملين، إذ يتحول العامل المُمكن إلى مصدرٍ حقيقيٍّ لجودة الخدمة، عبر قدرته على اتخاذ قراراتٍ تخدم العميل في اللحظة، وقدرته على تشخيص احتياجات العميل والاستجابة لها بشكلٍ مخصص، وحرصه على تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الإتقان نظرًا لشعوره بالمسؤولية الشخصية عنها. وتبرز هذه العلاقة بصورة خاصة في المنصات الرقمية الخدمية التي تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على تفاعل العاملين مع العملاء.

ويؤكد (Zhang & Chen, 2024) أن التميز في الجودة في العصر الرقمي يكتسب أبعادًا جديدةً تتمثل في ثبات تجربة العميل عبر القنوات الرقمية المختلفة، وسرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات، ودقة المعلومات المقدمة في الوقت الفعلي، وقابلية الخدمة للتخصيص وفقًا لاحتياجات كل عميل، وقدرة المنظمة على معالجة الأخطاء بسرعةٍ قبل أن تؤثر على رضا العميل. وتتطلب هذه الأبعاد بنيةً تحتيةً تقنيةً متقدمةً وكوادر بشريةً مؤهلةً تستثمر هذه البنية بكفاءة.

البُعد الثاني: التميز في التكلفة

يُمثل التميز في التكلفة بُعدًا جوهريًا في منظومة الميزة التنافسية، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تقديم مخرجاتها بتكلفةٍ أدنى مما يقدمه منافسوها مع الحفاظ على مستوى الجودة المقبول، بحيث تتمكن من المنافسة في الأسعار أو تحقيق هوامش ربحٍ أعلى. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر تشمل كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتقليص الفاقد في العمليات، واستثمار اقتصاديات الحجم، وتوظيف التقنية في أتمتة العمليات المتكررة، وإعادة هندسة العمليات لإلغاء الخطوات غير ذات القيمة المضافة.

ويُشير (قنديل و زايد، ٢٠٢٣) إلى أن التميز في التكلفة في القطاعات التي تعتمد على التحول الرقمي يتحقق من خلال أتمتة العمليات الإدارية وإلغاء الوسطاء غير الضروريين، وتقليص استخدام الموارد الورقية

واللوجستية، وتعظيم الاستفادة من البنية التحتية المتاحة، وتحسين كفاءة استخدام الوقت بوصفه أحد أهم الموارد، وتقليل تكاليف الفرص الضائعة عبر السرعة في اتخاذ القرارات. وتبرز هذه الميزة بصورة خاصة في المنصات الرقمية التي تتمكن من خدمة عدد كبير من العملاء دون زيادة متناسبة في التكاليف.

البُعد الثالث: التميز في الاستجابة

يحتل التميز في الاستجابة موقعاً متميّزاً في منظومة الميزة التنافسية، نظراً للأهمية المتزايدة لعنصر الزمن في بيئة الأعمال المعاصرة، ويُشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة ومرونة لطلبات العملاء وتغيرات السوق، بما يضعها في موقعٍ متقدمٍ مقارنةً بمنافسيها الأبطأ. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر تشمل سرعة معالجة طلبات العملاء، والمرونة في التكيف مع متطلبات مخصصة، وسرعة طرح الحلول للمشكلات الطارئة، وقصر دورة تطوير المنتجات والخدمات، والقدرة على الانتقال السلس بين أنماط العمل المختلفة.

ويؤكد (مزياني وآخرون، ٢٠٢٤) أن التميز في الاستجابة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالليقظة التنافسية للمنظمة، فالاستجابة السريعة تستلزم رصدًا مسبقاً لمصادر التغيير المحتملة، ومعالجةً منتظمةً للمعلومات المتدفقة من البيئة الخارجية، وقدرةً على ترجمة الإشارات الضعيفة إلى قراراتٍ سريعةٍ، وآلياتٍ تنظيميةٍ مرنةٍ لا تُعيق سرعة التنفيذ، وثقافةً تنظيميةً تُشجع على المبادرة دون الانتظار لاكتمال الصورة. وتبرز هذه الخصائص في المنصات الرقمية التي تواجه تغيراتٍ متسارعةً في توقعات عملائها.

ويُضيف (عيروط و الشوابكة، ٢٠٢٤) أن التميز في الاستجابة في القطاعات الرقمية يرتبط بالرشاقة الاستراتيجية للمنظمة، التي تُتيح لها إعادة توجيه مواردها وقدراتها بسرعةٍ نحو الفرص الجديدة، والتخلي عن المسارات غير المجدية دون تكلفةٍ مرتفعةٍ، وبناء فرق عملٍ مرنةٍ يُمكن إعادة تشكيلها بسرعةٍ بحسب المهام، وتطوير شراكاتٍ ديناميكيةٍ تُعزز قدرة المنظمة على التحرك السريع. وتبرز هذه الخصائص في القطاعات التي تنسم بتنافسيةٍ عاليةٍ وسرعةٍ في تقادم النماذج التقليدية.

البُعد الرابع: التميز في الابتكار

يُمثل التميز في الابتكار البُعد الأكثر استدامةً في منظومة الميزة التنافسية، نظراً لصعوبة محاكاته من قبل المنافسين، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تقديم حلولٍ جديدةٍ تُعالج احتياجاتٍ كانت غير مُلباة، أو تُعيد ابتكار طريقة تلبية احتياجاتٍ قائمة، بشكلٍ ينقل تجربة العميل إلى مستوىٍ مختلف. ويتضمن هذا البُعد عدة

عناصر تشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة، وإعادة تصميم العمليات بطرق مبتكرة، وبناء نماذج أعمال غير مسبقة، وتوظيف التقنية في توليد قيم جديدة للعميل، وتحويل التحديات إلى فرص للابتكار.

ويُبرز (جندي، ٢٠٢٤) أن التميز في الابتكار يرتبط بالريادة المؤسسية التي تنبثق من الاستثمار في رأس المال البشري وتمكينه من المبادرة والتجريب، عبر بناء ثقافة تنظيمية تتقبل المخاطرة المحسوبة، وآليات لاحتضان الأفكار الجديدة من العاملين، ومنظومات تحفيزية تكافئ المبادرات الابتكارية، وقيادات ملهمة تتبنى التغيير بدلاً من مقاومته. وتُمثل هذه العناصر مجتمعةً مصدرًا لتمييز مستدام يصعب على المنافسين محاكاته بسرعة.

البُعد الخامس: التميز في تقديم الخدمة

يكتسب التميز في تقديم الخدمة أهميةً مضاعفةً في القطاعات الخدمية والمنصات الرقمية، ويُشير إلى قدرة المنظمة على بناء تجربة عميل متفوقة تنبثق من تفاعل سلس بين العميل والمنظمة في كل نقاط التماس. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر تشمل تصميم رحلة عميل متناغمة عبر القنوات المختلفة، وتدريب فرق التواصل مع العملاء على أعلى المستويات، وبناء آليات للتعامل مع الشكاوى تتحول معها الشكاوى إلى فرصة لتعميق العلاقة، وتقديم خدمات ما بعد البيع تُعزز ولاء العميل، وتطوير قنوات ميسرة للحصول على الخدمة في أي وقت.

ويؤكد (Zebua, 2025) أن التميز في تقديم الخدمة في العصر الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير رأس المال البشري عبر منظومات تقييم الأداء المستمر، إذ يُسهم التقييم في رصد الفجوات في مستوى الخدمة وعلاجها قبل أن تتفاقم، ويُتيح بناء برامج تطوير مستهدفة لرفع قدرات مقدمي الخدمة، ويربط أداء العاملين بمؤشرات رضا العملاء بشكل مباشر، ويُسهم في بناء ثقافة تنظيمية تضع العميل في صدارة الاهتمام.

ومن العناصر الأخرى التي يُمكن إضافتها إلى منظومة أبعاد الميزة التنافسية، أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزلٍ عن بعضها بل تتفاعل في منظومة متكاملة، فقد يُسهم التميز في الابتكار في تحقيق التميز في الجودة، وقد يُتيح التميز في التكلفة الاستثمار في تطوير الخدمة، وقد يُعزز التميز في الاستجابة من إمكانية الابتكار. وهذا التكامل بين الأبعاد يُمثل الجوهر الحقيقي للميزة التنافسية الشاملة التي تستهدفها الدراسة الحالية، ويُتيح فهمها بوصفها بناءً متكاملاً لا مجموعة متفرقة من الخصائص.

٣.٢.٢ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

يستلزم تحقيق الميزة التنافسية توافر منظومةٍ من المتطلبات التنظيمية والمعرفية والتقنية، تُهيئ للمنظمة الأرضية التي تنبت فيها بذور التميز وتنمو. وقد جاء استبدال «الاستراتيجيات» بـ«المتطلبات» في هذا المبحث ليتناسب مع طبيعة المتغير التابع الذي يُمثل غايةً تنشدها المنظمة لا أداةً توظفها، فبينما تُستخدم استراتيجيات معينة لتطبيق التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، تُتاح متطلبات معينة لكي تتحقق الميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً. وفيما يلي عرضٌ لأبرز هذه المتطلبات.

يأتي في مقدمة هذه المتطلبات توافر قاعدةٍ من الموارد والكفاءات الفريدة، التي يُشير إليها (أبو منى و بني حمدان، ٢٠٢٣) بوصفها الشرط الأساسي لانبثاق الميزة التنافسية المستدامة. وتشمل هذه القاعدة موارد ماديةً تتضمن البنية التحتية والتقنية، وموارد بشريةً تتضمن الكفاءات والمواهب، وموارد معرفيةً تتضمن المعلومات والخبرات المتراكمة، وموارد تنظيميةً تتضمن الثقافة والعمليات. ويُشترط في هذه الموارد أن تكون قيمةً وفريدةً ويصعب محاكاتها ولا تتوافر لها بدائل سهلة، لكي تُؤسس لميزة مستدامة.

ومن المتطلبات الجوهرية كذلك توافر قدراتٍ ديناميكيةٍ تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها استجابةً لتغيرات بيئتها، وهو ما يؤكد عليه (Nga & Tam, 2025) في معالجته للقدرة التنافسية في البيئة الرقمية. وتنبت هذه القدرات من قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات، وقدرتها على اغتنام الفرص عبر تخصيص الموارد المناسبة، وقدرتها على إعادة تشكيل قاعدة مواردها كلما اقتضى الأمر ذلك. وتتميز هذه القدرات بأنها أصعب على المنافسين محاكاتها مقارنةً بالموارد الجامدة.

ويُضيف (مزياني وآخرون، ٢٠٢٤) مطلباً يتعلق بتوافر منظومةٍ لليقظة التنافسية، تُمكن المنظمة من المراقبة المنظمة لبيئتها التنافسية ورصد تحركات منافسيها وتطلعات عملائها وتغيرات تقنيات صناعتها. وتُعد هذه المنظومة شرطاً للحفاظ على الميزة بعد تحقيقها، إذ تُتيح للمنظمة الاستجابة المبكرة للتهديدات وإعادة تموضعها قبل تآكل ميزتها. وتشمل اليقظة جوانب تنافسيةً وتقنيةً وتسويقيةً واستراتيجيةً تتكامل في منظومةٍ معلوماتيةٍ متماسكة.

ومن المتطلبات الأخرى توافر قيادةٍ تنظيميةٍ ملتزمةٍ بصناعة الميزة، تتسم برؤية استراتيجية واضحةٍ وقدرةٍ على حشد الموارد وتعبئة الجهود نحو غاياتٍ مشتركة، وهو ما يبرز في معالجة (جوهر وآخرون، ٢٠٢٤) للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. وتتجلى هذه القيادة في القدرة على صياغة

استراتيجيات تنافسية ملائمة لظروف المنظمة، وفي الالتزام طويل الأمد بتنفيذ هذه الاستراتيجيات رغم التحديات، وفي إلهام العاملين للمساهمة في صناعة الميزة من مواقعهم المختلفة.

ويؤكد (البحري، ٢٠٢٤) متطلب تمكين العاملين بوصفه شرطاً للميزة التنافسية في القطاعات الخدمية، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق تميز مستدام دون أن يكون عاملها مُمكنين من اتخاذ قراراتٍ تخدم العميل، ومنخرطين فعلاً في صناعة الميزة من مواقعهم اليومية، وحاصلين على المعلومات والأدوات اللازمة لأداء أدوارهم بكفاءة. وتشمل آليات التمكين توسيع نطاق المسؤولية الممنوحة للعاملين، ومنحهم صلاحياتٍ فعلية في معالجة قضايا العملاء، وإشراكهم في صياغة قرارات التحسين والتطوير.

ومن المتطلبات التقنية التي تكتسب أهمية متزايدة، توافر بنية تحتية رقمية متطورة يُشير إليها (Damnjanović et al., ٢٠٢٥) بوصفها شرطاً للتنافس في عصر الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. وتشمل هذه البنية أنظمة متكاملة لإدارة البيانات، ومنصات للذكاء الاصطناعي تدعم اتخاذ القرار، وأدوات لتحليل البيانات الضخمة، وقدراتٍ سحابية تُتيح المرونة في التشغيل، وأنظمة للأمن السيبراني تحمي الأصول المعلوماتية للمنظمة.

ويُضيف (عبيروت و الشوابكة، ٢٠٢٤) متطلباً يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، التي تُمكن المنظمة من إعادة توجيه مواردها بسرعةٍ نحو الفرص الجديدة، وتعديل توجهاتها استجابةً للتغيرات البيئية دون تكلفةٍ تنظيمية مرتفعة، والتخلي عن المسارات غير المجدية دون تردد. وتنبتق هذه الرشاقة من هياكل تنظيمية مرنة، وآليات سريعة لاتخاذ القرار، وثقافة تنظيمية تتقبل التغيير، وكوادر بشرية تستطيع التكيف مع متطلبات متجددة.

ومن آخر هذه المتطلبات، توافر منظومة تحفيزٍ وتقييم أداءٍ ترتبط بصناعة الميزة، يُشير إليها (Zebua, 2025) بوصفها وسيلةً لتحويل الجهود الفردية إلى مساهماتٍ في التميز التنظيمي. وتشمل هذه المنظومة مؤشرات أداءٍ مرتبطة بأبعاد الميزة التنافسية، وأدوات قياسٍ موضوعية لهذه المؤشرات، وآلياتٍ للتغذية الراجعة تُتيح تحسين الأداء باستمرار، وحوافز ترتبط بالإنجاز في صناعة الميزة وليس فقط بأداء المهام التشغيلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يستمد هذا الفصل أهميته من كونه يُمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة وبين نتائجها الميدانية، إذ تتوقف على دقة الإجراءات المنهجية المعتمدة فيه مصداقية النتائج التي سُتستخلص في الفصل التالي، وقابلية تعميمها على المجتمع المستهدف. كما يكتسب الفصل أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة المتغيرات المدروسة التي تنتمي إلى حقل العلوم السلوكية والإدارية، وما تستلزمه من أدوات قياسية دقيقة تستطيع رصد ظواهر غير ملموسة كالميزة التنافسية وأبعاد التحول الرقمي.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة المشكلة المدروسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي قائمة في الواقع، وجمع البيانات اللازمة عنها وتصنيفها وتحليلها بصورة كمية تكشف عن العلاقات بين متغيراتها. وقد جاء اختيار هذا المنهج متسقاً مع طبيعة الفروض التي تستهدف الكشف عن أثر متغير مستقل بأبعاده الأربعة على متغير تابع، وهو ما يستلزم منهجية تجمع بين الوصف الدقيق للمتغيرات والتحليل الإحصائي للعلاقات بينها.

كما اعتمد الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، نظراً لما يُتيحه هذا الأسلوب من إمكانية إخضاع المتغيرات للقياس الموضوعي، واستخدام الأساليب الإحصائية في اختبار الفروض، وتقدير قوة العلاقات بين المتغيرات بدرجة من الموضوعية والدقة. وقد استند الباحث إلى مصدرين أساسيين في جمع البيانات: مصدر ثانوي تمثل في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد وُظف في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الأدلة؛ ومصدر أولي تمثل في البيانات الميدانية التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة صُممت لهذا الغرض.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، البالغ عددهم (٢٢٠) عاملاً، يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية والإدارات الوظيفية في المنصة، ويشغلون مواقع متنوعة تشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، ويعملون في وحدات تشمل إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة تقنية المعلومات وإدارة التسويق وخدمة العملاء والإدارة المالية.

عينة الدراسة

نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود الحجم نسبياً، اعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية في المنصة. وقد جرى حساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة بلغ (٩٥٪) ودرجة خطأ بلغت (٠,٠٥)، فبلغ حجم العينة المثالي (١٤٠) مفردة. وحرصاً على رفع مستوى تمثيل العينة وتعويض احتمالية فقدان بعض الاستبانة أو عدم اكتمالها، تم توزيع (١٦٠) استبانة على مفردات العينة، استرجع منها (١٤٨) استبانة، استبعد منها (٦) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم انضباط الإجابات، فأصبح العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (١٤٢) استبانة، بنسبة استجابة صافية بلغت (٨٨,٧٥٪)، وهي نسبة مرتفعة تدعم مصداقية النتائج المستخلصة.

جدول رقم (٣ - ١): توزيع الاستبانة على مفردات عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
١٠٠٪	١٦٠	الاستبانة الموزعة
٩٢,٥٠٪	١٤٨	الاستبانة المستردة
٣,٧٥٪	٦	الاستبانة المستبعدة
٨٨,٧٥٪	١٤٢	الاستبانة الصالحة للتحليل

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة وموقعها الجغرافي. وقد جرى بناء الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تكييف الفقرات بما يتناسب مع بيئة العمل في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لمفردات العينة، ويتضمن خمسة متغيرات هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية)، ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة محاور: المحور الأول الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني (٤ فقرات)، والمحور الثاني التدريب والتطوير الرقمي (٤ فقرات)، والمحور الثالث تقييم الأداء الإلكتروني (٤ فقرات)، والمحور الرابع التعويضات والمكافآت الرقمية (٤ فقرات).
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويتكون من (١٠) فقرات تقيس مستوى الميزة التنافسية المتحققة في منصة تيمك.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة موضوعية. وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة، بحيث تتدرج الإجابات على النحو الآتي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

وللحكم على درجة الموافقة، اعتمد طول الفئة وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ، وعليه تكون مستويات الموافقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣ - ٢): مستويات الموافقة وفق المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠	منخفض جداً
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسط
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	مرتفع
من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	مرتفع جداً

٥.٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، بلغ عددهم (٨) محكمين من عددٍ من الجامعات. وقد طُلب منهم إبداء رأيهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء كل فقرة إلى المحور الذي تندرج تحته، وأي تعديلاتٍ يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت تعديلاتٍ على صياغة بعض الفقرات، ودُمجت فقرتان متشابهتان، وأعيدت صياغة فقرتين أخريين، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه. وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٣٠) مفردةً من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول رقم (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	١	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
	٢	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
	٣	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠
	٤	٠,٧٩٣	٠,٠٠٠
التدريب والتطوير الرقمي	٥	٠,٨٠٦	٠,٠٠٠
	٦	٠,٧٧٤	٠,٠٠٠
	٧	٠,٨٢٣	٠,٠٠٠
	٨	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٧٩٨	٩	تقييم الأداء الإلكتروني
٠,٠٠٠	٠,٨١٢	١٠	
٠,٠٠٠	٠,٧٧١	١١	
٠,٠٠٠	٠,٨٠٥	١٢	
٠,٠٠٠	٠,٧٨٩	١٣	التعويضات والمكافآت الرقمية
٠,٠٠٠	٠,٨٠١	١٤	
٠,٠٠٠	٠,٧٧٦	١٥	
٠,٠٠٠	٠,٧٩٥	١٦	

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوح قيمها بين (٠,٧٦٥) و(٠,٨٢٣)، مما يدل على تمتع فقرات المتغير المستقل بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمتغير

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧٨٤	٠,٠٠٠
٢	٠,٨١١	٠,٠٠٠
٣	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
٤	٠,٧٩٦	٠,٠٠٠
٥	٠,٨٢٥	٠,٠٠٠
٦	٠,٧٧٢	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠
٨	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
٩	٠,٨١٩	٠,٠٠٠
١٠	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠

يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وتراوح قيمها بين (٠,٧٦٧) و(٠,٨٢٥)، مما يؤكد تمتع فقرات المتغير التابع باتساقٍ داخلي مرتفع.

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من أكثر معاملات الثبات استخداماً في الدراسات السلوكية والإدارية، ويُقبل المعامل عادةً إذا كانت قيمته (٠,٧٠) فأكثر، وتزداد جودة الأداة كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح.

جدول رقم (٣ - ٥): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور/المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	٤	٠,٨٦٧
التدريب والتطوير الرقمي	٤	٠,٨٨٢
تقييم الأداء الإلكتروني	٤	٠,٨٧٤
التعويضات والمكافآت الرقمية	٤	٠,٨٦١
المتغير المستقل ككل (التحول الرقمي)	١٦	٠,٩٢٤
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	١٠	٠,٩١٣
الاستبانة ككل	٢٦	٠,٩٤٢

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة إحصائياً، إذ تراوحت قيم المعامل لأبعاد المتغير المستقل بين (٠,٨٦١) و(٠,٨٨٢)، وبلغت قيمته للمتغير المستقل ككل (٠,٩٢٤)، وللمتغير التابع (٠,٩١٣)، وللاستبانة ككل (٠,٩٤٢). وهذه القيم جميعاً تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، بل وتندو من الواحد الصحيح، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجةٍ مرتفعةٍ جداً من الثبات، تجعل النتائج المستخلصة منها قابلةً للتعميم بدرجةٍ عاليةٍ من الثقة.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من مدى وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة قبل إجراء تحليل الانحدار، وللتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد مرتفع (Multicollinearity) قد يؤثر على دقة نتائج التحليل.

جدول رقم (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦
١. الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	١					
٢. التدريب والتطوير الرقمي	**٠,٥٨٣	١				
٣. تقييم الأداء الإلكتروني	**٠,٥٤٧	**٠,٦١٢	١			
٤. التعويضات والمكافآت الرقمية	**٠,٥٢٦	**٠,٥٧٩	**٠,٦٠٤	١		
٥. التحول الرقمي ككل	**٠,٧٩٨	**٠,٨٣٢	**٠,٨١٧	**٠,٧٩٤	١	
٦. الميزة التنافسية	**٠,٦٣٤	**٠,٧٠٨	**٠,٦٨٥	**٠,٦٥٢	**٠,٧٧٦	١

** الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

- أولاً: توجد ارتباطات موجبة دالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (الميزة التنافسية) عند مستوى دلالة (٠,٠١). وقد جاء أعلى معامل ارتباط بين بُعد التدريب والتطوير الرقمي والميزة التنافسية بقيمة (٠,٧٠٨)، يليه بُعد تقييم الأداء الإلكتروني بقيمة (٠,٦٨٥)، ثم بُعد التعويضات والمكافآت الرقمية بقيمة (٠,٦٥٢)، وأخيراً بُعد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني بقيمة (٠,٦٣٤). وهذه القيم تدل على ارتباطات موجبة تتدرج من القوة إلى المتوسطة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ثانياً: بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل (التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) (٠,٧٧٦)، وهو ارتباط موجب قويّ دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدعم منطق الدراسة في وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.

- ثالثاً: تراوحت الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل ذاته بين (٠,٥٢٦) و(٠,٦١٢)، وهي ارتباطات متوسطة تدل على أن الأبعاد الأربعة تقيس جوانب متميزة للمتغير المستقل، ولا توجد بينها ارتباطات مرتفعة جداً تتجاوز (٠,٨٠) التي تُشير عادةً إلى مشكلة الارتباط المتعدد. وبذلك يُمكن اعتماد جميع الأبعاد في تحليل الانحدار المتعدد دون قلقٍ من تشوش النتائج.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره السابع والعشرين لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد توزيع مفرداتها على الفئات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، والحكم على مستوى الموافقة بحسب طول الفئة المعتمد.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة بمحاورها المختلفة وللاستبانة ككل.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولفحص الارتباطات بين متغيرات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات بوصفه شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعدٍ من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع على حدة، بما يخدم اختبار الفروض الفرعية الأربعة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار (T-test) للعينة الواحدة: للحكم على مستوى المتغيرات في منصة تيمك بمقارنة المتوسطات الحسابية بالقيمة المرجعية للمقياس.

- اختبارات الفروق (T-test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية إن لزم الأمر.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (١٤٢) مفردة من العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويتناول الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يعرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني يستعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بأبعادها المختلفة، والمحور الثالث يتناول اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٨٩	٦٢,٧%
	أنثى	٥٣	٣٧,٣%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤١	٢٨,٩%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٦٢	٤٣,٧%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٨	١٩,٧%
	٥٠ سنة فأكثر	١١	٧,٧%
المؤهل العلمي	دبلوم	١٨	١٢,٧%
	بكالوريوس	٩٤	٦٦,٢%
	ماجستير	٢٤	١٦,٩%
	دكتوراه	٦	٤,٢%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٧	٢٦,١%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٨	٤٠,٨%

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣١	٢١,٨%
١٥ سنة فأكثر	١٦	١١,٣%
إدارة عليا	١٤	٩,٩%
إدارة وسطى	٤٣	٣٠,٣%
إدارة تنفيذية	٨٥	٥٩,٨%
المجموع	١٤٢	١٠٠%

المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٢,٧٪)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٤٣,٧٪)، وهي فئة ناضجة مهنيًا وقادرة على التعامل مع المنظومات الرقمية. كما يُشكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة بـ (٦٦,٢٪)، مما يعكس مستوى علميًا جيدًا يدعم مصداقية الاستجابات. وعلى صعيد الخبرة، تنتمي أكبر شريحة إلى فئة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٠,٨٪)، وهي خبرة كافية لتكوين تصور واضح عن منظومة العمل في المنصة. أما المستوى الوظيفي، فقد جاءت الإدارة التنفيذية في الصدارة بنسبة (٥٩,٨٪)، وهو ما يتسق مع التركيبة الهرمية الطبيعية للمنظمات.

٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في التحليل الوصفي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات الاستبانة، مع تحديد مستوى الموافقة وفق طول الفئة المعتمد في الفصل السابق.

(١) البُعد الأول: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني

جدول رقم (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	تستخدم المنصة منظومة رقمية متكاملة للإعلان عن الشواغر الوظيفية والوصول إلى المرشحين المحتملين	٤,١٢	٠,٧٢	٢	مرتفع

٢	تعتمد المنصة على أدوات الفرز الإلكتروني الذكية في فحص السير الذاتية للمتقدمين	٣,٩٨	٠,٨١	٤	مرتفع
٣	تُجرى المقابلات الوظيفية في المنصة عبر قنوات افتراضية تُتيح المرونة في الزمان والمكان	٤,١٨	٠,٦٩	١	مرتفع
٤	توفر المنصة اختبارات إلكترونية متنوعة لتقييم قدرات المرشحين الفنية والسلوكية	٤,٠٣	٠,٧٧	٣	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٤,٠٨	٠,٦٥	مرتفع	

يتضح أن مستوى الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني في منصة تيمك جاء بدرجة موافقة مرتفعةً بمتوسط عام بلغ (٤,٠٨)، وقد احتلت الفقرة الثالثة المتعلقة بالمقابلات الافتراضية المرتبة الأولى، مما يعكس توظيف المنصة الفاعل لتقنيات الاتصال عن بُعد في عملية الاختيار.

(٢) البُعد الثاني: التدريب والتطوير الرقمي

جدول رقم (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير الرقمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	تتيح المنصة برامج تدريبية إلكترونية متنوعة يستطيع العاملون الوصول إليها في أي وقت	٤,٢١	٠,٦٨	١	مرتفع جداً
٢	تُصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات مخصصة لكل عامل بناءً على تحليل فجوات الأداء	٣,٩٦	٠,٧٩	٤	مرتفع
٣	تُوظف المنصة تقنيات حديثة كالواقع الافتراضي والتعلم التكيفي في برامجها التدريبية	٤,٠٥	٠,٧٤	٣	مرتفع
٤	تتيح المنصة منصات افتراضية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين	٤,١٤	٠,٧١	٢	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٤,٠٩	٠,٦٣	مرتفع	

جاء بُعد التدريب والتطوير الرقمي بمتوسط عام مرتفع بلغ (٤,٠٩)، وقد تصدرت الفقرة الأولى المتعلقة بإتاحة البرامج التدريبية الإلكترونية في أي وقت المرتبة الأولى بمستوى موافقة مرتفع جداً، مما يعكس مرونة المنظومة التدريبية في المنصة.

(٣) البُعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني

جدول رقم (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	تستخدم المنصة نظاماً إلكترونياً متكاملًا لتسجيل أهداف الأداء ومتابعتها	٤,١٥	٠,٧٠	١	مرتفع
٢	تُتيح المنظومة الرقمية متابعة الأداء بشكلٍ آني يسمح بالتدخل التصحيحي في الوقت المناسب	٤,٠١	٠,٧٥	٣	مرتفع
٣	تُوظف المنصة تحليلات البيانات في الكشف عن أنماط الأداء وتفسيرها	٣,٩٢	٠,٨٢	٤	مرتفع
٤	يحصل العاملون على تغذية راجعة دورية بشكلٍ آلي عبر منظومة التقييم الإلكترونية	٤,٠٧	٠,٧٣	٢	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٤,٠٤	٠,٦٦		مرتفع

جاء بُعد تقييم الأداء الإلكتروني بمتوسط عام مرتفع بلغ (٤,٠٤)، مما يدل على اعتماد المنصة آليات رقمية فاعلة في إدارة الأداء.

(٤) البُعد الرابع: التعويضات والمكافآت الرقمية

جدول رقم (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعويضات والمكافآت الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	تعتمد المنصة نظامًا إلكترونيًا متكاملًا لإدارة الرواتب والأجور	٤,٢٤	٠,٦٤	١	مرتفع جدًا
٢	يرتبط نظام التعويض بنظام تقييم الأداء بشكلٍ آلي يتيح المكافأة الفورية للإنجاز	٣,٩٤	٠,٨٣	٤	مرتفع
٣	تُتيح المنظومة الرقمية خياراتٍ مرنةً للتعويض تستجيب لتنوع تفضيلات العاملين	٣,٩٩	٠,٧٨	٣	مرتفع
٤	تتسم منظومة التعويضات والمكافآت في المنصة بالشفافية وسهولة الوصول إلى تفاصيلها	٤,١٠	٠,٧٢	٢	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	٤,٠٧	٠,٦٤		مرتفع

جاء بُعد التعويضات والمكافآت الرقمية بمتوسطٍ عامٍ مرتفعٍ بلغ (٤,٠٧)، وقد تصدرت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمستوى موافقةٍ مرتفعٍ جدًا، مما يعكس نضج المنظومة الإلكترونية لإدارة الرواتب في المنصة.

(٥) ترتيب أبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (٤ - ٦): ترتيب أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

الرتبة	البُعد	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	التدريب والتطوير الرقمي	٤,٠٩	٠,٦٣	مرتفع
٢	الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	٤,٠٨	٠,٦٥	مرتفع
٣	التعويضات والمكافآت الرقمية	٤,٠٧	٠,٦٤	مرتفع
٤	تقييم الأداء الإلكتروني	٤,٠٤	٠,٦٦	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	٤,٠٧	٠,٥٨	مرتفع

(٦) المتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	تتميز خدمات المنصة بجودة تفوق ما يُقدمه المنافسون في السوق	٤,١٧	٠,٦٨	٢	مرتفع
٢	تتمكن المنصة من تقديم خدماتها بتكلفة تنافسية مقارنةً بالبدائل المتاحة	٣,٨٩	٠,٨٤	٩	مرتفع
٣	تستجيب المنصة بسرعة لاحتياجات عملائها وطلباتهم المتجددة	٤,٢٢	٠,٦٥	١	مرتفع جدًا
٤	تطرح المنصة باستمرار حلولاً مبتكرة في إدارة الفعاليات والمؤتمرات	٤,٠٦	٠,٧٥	٤	مرتفع
٥	تتميز المنصة بقدرتها على التكيف السريع مع تغيرات السوق	٤,٠٢	٠,٧٦	٥	مرتفع
٦	تُقدم المنصة تجربة عميل متفوقة تنعكس على ولائه واستمراره	٤,١٤	٠,٧٠	٣	مرتفع
٧	تمتلك المنصة كفاءات بشرية يصعب على المنافسين محاكاتها	٣,٩٧	٠,٧٩	٧	مرتفع
٨	تُسهم منظومة الموارد البشرية في المنصة في تعزيز التميز التنافسي	٤,٠٠	٠,٧٧	٦	مرتفع
٩	تحظى المنصة بسمعة مهنية متميزة في سوق إدارة الفعاليات	٣,٩٢	٠,٨١	٨	مرتفع
١٠	تتمتع المنصة بميزة تنافسية مستدامة يصعب تأكلها مع الزمن	٣,٨٥	٠,٨٦	١٠	مرتفع
المتوسط العام للمتغير		٤,٠٢	٠,٦٠		مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى الميزة التنافسية في منصة تيمك جاء بدرجة مرتفعةً بمتوسط عام بلغ (٤,٠٢)، وقد تصدرت الفقرة الثالثة المتعلقة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء المرتبة الأولى بمستوى موافقةً مرتفع جدًا، فيما جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة باستدامة الميزة في المرتبة الأخيرة.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرض الرئيس

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والمكافآت الرقمية) على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات".

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	٠,٤٨٦	٢,٩٨٧	***٠,٠٠٣
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	٠,٢٤٧	٣,٨١٤	***٠,٠٠٠
التدريب والتطوير الرقمي	٠,٣٦٢	٥,٤٢٨	***٠,٠٠٠
تقييم الأداء الإلكتروني	٠,٣٠١	٤,٧٥٣	***٠,٠٠٠
التعويضات والمكافآت الرقمية	٠,٢١٨	٣,٤٦٢	***٠,٠٠١
معامل الارتباط = ٠,٨٤٢	معامل التحديد = ٠,٧٠٩		
قيمة الاختبار F = ٨٣,٤١٦	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية كمغيرات مستقلة، والميزة التنافسية كمغير تابع في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٧٠٩)، وهي نسبة مرتفعة

تدل على أن (٧٠,٩٪) من التباين في الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، فيما يُعزى الباقي إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرات المدروسة. أما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (٨٣,٤١٦) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يُعزز من معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير الرقمي" هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.362$)، وبلغت قيمة ($T = 5.428$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الجوهري الذي يلعبه تطوير الكوادر البشرية رقمياً في تعزيز التميز التنافسي للمنصة، إذ يُسهم في بناء كفاءات متجددة يصعب على المنافسين محاكاتها بسرعة.

ويأتي في المرتبة الثانية بُعد "تقييم الأداء الإلكتروني" بمعامل انحدار بلغ (٠,٣٠١) وقيمة ($T = 4.753$) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية المنظومات الرقمية لقياس الأداء وربطه بمؤشرات التميز التنظيمي. ويليه بُعد "الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني" بمعامل انحدار بلغ (٠,٢٤٧) وقيمة ($T = 3.814$) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، فيما جاء بُعد "التعويضات والمكافآت الرقمية" بمعامل انحدار بلغ (٠,٢١٨) وقيمة ($T = 3.462$) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.001$)، وهو الأقل تأثيراً نسبياً غير أنه لا يزال ذا دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من الفرض الرئيس أربعة فروض فرعية، يجري التحقق منها كما يلي:

الفرض الفرعي الأول

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
الميزة التنافسية	r	R ²	df	F	Sig. F	الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠,٦٣٤	٠,٤٠٢	١	٩٤,١٧٣	٠,٠٠٠		٠,٥٨٩	٠,٠٦١	٠,٦٣٤	٩,٧٠٤	٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني" باعتباره أحد أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على "الميزة التنافسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.634$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.402$)، مما يشير إلى أن (٤٠,٢%) من التباين في الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٩٤,١٧٣) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.589$)، بقيمة ($T = 9.704$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٨٩) في مستوى الميزة التنافسية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية

ANOVA تحليل التباين												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص
ANOVA												المتغير	ملخص

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التدريب والتطوير الرقمي" على "الميزة التنافسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٧)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.708$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.501$) ، مما يشير إلى أن (٥٠,١%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير الرقمي وحده، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة، مما يؤكد المكانة المحورية لهذا البعد في صناعة الميزة التنافسية.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٤٠,٦٣٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.673$) ، بقيمة ($T = 11.859$) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب والتطوير الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٧٣) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
الميزة التنافسية	r	R ²	df	F	Sig. F	تقييم الأداء الإلكتروني	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠,٦٨٥	٠,٤٦٩	١	١٢٣,٧٦٨	٠,٠٠٠		٠,٦٢٤	٠,٠٥٦	٠,٦٨٥	١١,١٢٥	٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تقييم الأداء الإلكتروني" على "الميزة التنافسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٨)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.685$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.469$) ، مما يشير إلى أن (٤٦,٩%) من التباين في الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم الأداء الإلكتروني وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢٣,٧٦٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$) ، بقيمة ($T = 11.125$) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء الإلكتروني تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٢٤) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على
الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين									
		المتغير المستقل	المعاملات								
الميزة التنافسية	r	R ²	df	F	Sig. F	التعويضات والمكافآت	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠,٦٥٢	٠,٤٢٥	١	١٠٣,٤٢٨	٠,٠٠٠	الرقمية	٠,٦١١	٠,٠٦٠	٠,٦٥٢	١٠,١٧٠	٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “التعويضات والمكافآت الرقمية” على “الميزة التنافسية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٩)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.652$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطٍ موجبةٍ قويةٍ بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.425$) ، مما يشير إلى أن (٤٢,٥ %) من التباين في الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال متغير التعويضات والمكافآت الرقمية وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٠٣,٤٢٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.611$) ، بقيمة ($T = 10.170$) ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعويضات والمكافآت الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦١١) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يستعرض هذا الفصل أبرز ما خلصت إليه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، مع تفسير هذه النتائج وبيان أسبابها وربطها بما طرحته الدراسات السابقة التي أُدرجت ضمن الإطار النظري للدراسة. ثم يُقدم الفصل جملةً من التوصيات العملية الموجهة للمنصة والمنظمات المماثلة في قطاع إدارة الفعاليات والمؤتمرات، فضلاً عن مقترحاتٍ لدراساتٍ مستقبليةٍ تُكمل المسار البحثي الذي افتتحته هذه الدراسة.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفعٍ لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٤,٠٧) على مقياس ليكرت الخماسي، ويُعزى ذلك إلى طبيعة المنصة بوصفها كياناً رقمياً في جوهره يعمل في قطاعٍ يعتمد بشكلٍ مكثفٍ على التقنية، مما يجعل تبني الحلول الرقمية في إدارة مواردها البشرية امتداداً طبيعياً لطبيعة نشاطها لا مبادرةً منفصلةً عنه. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (زلط، ٢٠٢٣) (في دراسته على شركات الاتصالات في مصر، التي تناولت التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوصفه استبدالاً منهجياً للأساليب التقليدية في القطاعات التقنية، وتلتقي مع توجه (أبو الليل، ٢٠٢٥) في معالجته للتحول الرقمي بوصفه منظومةً متكاملةً تستهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين تجربتهم الوظيفية.

وقد جاء بُعد التدريب والتطوير الرقمي في صدارة أبعاد التحول الرقمي بمتوسطٍ بلغ (٤,٠٩)، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام المتنامي للمنصة بتطوير كوادرها البشرية بوصفها مصدراً متجدداً للقيمة في بيئةٍ تتقدم فيها المهارات بسرعةٍ غير مسبوقة، وإلى توفر بنيةٍ تحتيةٍ رقميةٍ تُتيح تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني بمرونةٍ وكفاءة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Zebua, 2025) من أن التدريب والتطوير الرقمي يُعيد صياغة مفهوم التطوير المهني من فعاليةٍ متقطعةٍ إلى مسارٍ مستمرٍ يُلازم العامل في حياته الوظيفية، وتلتقي مع معالجة (الوكيل وآخرون، ٢٠٢٥) للتدريب الرقمي بوصفه مدخلاً لرفع الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. فيما جاء بُعد تقييم الأداء الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بمتوسطٍ بلغ (٤,٠٤)، رغم أنه لا يزال في

النطاق المرتفع، ويُمكن تفسير ذلك بأن منظومات تقييم الأداء الرقمية تستلزم نضجًا تنظيميًا أعلى وارتباطًا أوثق بمؤشرات الأداء الاستراتيجية مقارنةً بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتسق مع ما أبرزه (عطيه، ٢٠٢٢) في معالجته للأداء الاستراتيجي ومتطلبات قياسه.

كما كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع للميزة التنافسية في منصة تيمك بمتوسط بلغ (٤,٠٢)، ويُعزى ذلك إلى استثمار المنصة الفاعل لمواردها البشرية والتقنية في بناء موقع تنافسي في سوق إدارة الفعاليات والمؤتمرات. وقد تصدرت فقرة الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء قائمة فقرات الميزة التنافسية بمتوسط بلغ (٤,٢٢)، ويُمكن تفسير ذلك بأن سوق إدارة الفعاليات يتسم بكثافة التفاعل مع العملاء وتعدد متطلباتهم اللحظية، مما يجعل سرعة الاستجابة سلاحًا تنافسيًا حقيقيًا. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه (مزياني وآخرون، ٢٠٢٤) عن دور اليقظة التنافسية في تطوير القدرة على الاستجابة، وتنسجم مع ما أبرزه (عبيرو و الشوابكة، ٢٠٢٤) من ارتباط الميزة التنافسية بالرشاقة الاستراتيجية في القطاعات الرقمية. في المقابل، جاءت فقرة استدامة الميزة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٨٥)، وهو ما يُمكن إرجاعه إلى الطبيعة شديدة التنافسية لقطاع المنصات الرقمية وانخفاض حواجز الدخول فيه، مما يُصعب على المنصة الاطمئنان إلى استدامة ميزتها دون تجديد مستمر لمصادرها، وهي قضية أبرزها (محمود و مصطفى، ٢٠٢٥) في معالجته للميزة التنافسية المستدامة.

وأكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على الميزة التنافسية في منصة تيمك، إذ فسرت الأبعاد الأربعة نسبة (٧٠,٩%) من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد المكانة المحورية للتحويل الرقمي في صناعة التميز التنافسي. ويُعزى ذلك إلى أن الموارد البشرية في القطاعات الرقمية الخدمية تمثل المصدر الرئيس للقيمة، بحيث ينعكس تطورها رقميًا مباشرةً على قدرة المنظمة على المنافسة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Nga & Tam, 2025) من ارتباط مباشر بين التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمنشآت، وتتقاطع مع توجه (Pereira et al., ٢٠٢٥) (في معالجته للتحويل الرقمي بوصفه استراتيجية لمستقبل تنافسي، وتلتقي مع ما أبرزه (جوهر وآخرون، ٢٠٢٤) من علاقة بنيوية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في ظل التحويل الرقمي. كذلك تتسق مع ما طرحه (أبو منى و بني حمدان، ٢٠٢٣) عن دور التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية، وتلتقي مع ما أوضحه (قنديل و زايد، ٢٠٢٣) في معالجته للعلاقة بين المتغيرين في القطاع العقاري المصري، مما يؤكد أن منطق العلاقة بين التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية يمتد عبر قطاعات متباينة بثبات نسبي.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن بُعد التدريب والتطوير الرقمي هو الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية بين الأبعاد الأربعة، حيث فسر منفرداً نسبة (٥٠,١%) من التباين فيها. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب والتطوير الرقمي يُمثل المدخل الذي يبني الكفاءات البشرية القادرة على استثمار سائر الأبعاد، فلا يُمكن تفعيل منظومات الاستقطاب الذكية أو تقييم الأداء الإلكتروني أو التعويضات الرقمية دون كوادر مدربة على التعامل معها بكفاءة. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه (عيد، ٢٠٢٣) في معالجته لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة المصرية لتجارة الأدوية، وتتقاطع مع توجه (Zebua, 2025) في ربطه بين تطوير الكوادر وتعزيز الميزة التنافسية في العصر الرقمي، وتنسجم مع ما طرحه (Nastase et al., ٢٠٢٥) عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العصر الرقمي في بناء الميزة المستدامة.

وكشفت النتائج كذلك عن وجود أثرٍ دالٍ إحصائياً لبُعد تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية، إذ فسر منفرداً نسبة (٤٦,٩%) من التباين فيها، وهي نسبة مرتفعة ترضعه في المرتبة الثانية بين الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى أن منظومات تقييم الأداء الرقمية تُتيح ربط أداء العاملين بمؤشرات التميز التنظيمي بشكلٍ دقيقٍ وآني، وتُسهم في الكشف المبكر عن الفجوات في الأداء ومعالجتها قبل تفاقمها. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Filinova, 2024) في معالجته للميزة التنافسية في مراكز خدمات الموارد البشرية، وتلتقي مع ما أبرزه (Damnjanović et al., ٢٠٢٥) عن دور تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة قرارات إدارة الموارد البشرية.

كذلك أكدت النتائج وجود أثرٍ دالٍ إحصائياً لبُعد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية، إذ فسر منفرداً نسبة (٤٠,٢%) من التباين فيها. ويُمكن تفسير ذلك بأن الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني يُمثل المدخل الأول الذي تواجه به المنصة سوق الكفاءات، وأن نوعية الكوادر التي تلتحق بها تُحدد سقف ميزتها التنافسية المحتملة. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه (Barišić et al., ٢٠٢١) (في معالجته لتحديات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، وتنسجم مع ما أبرزه (بن عريمة و بوخلوة، ٢٠٢٤) (في معالجته لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في القطاعات الاتصالية.

وأظهرت النتائج كذلك وجود أثرٍ دالٍ إحصائياً لبُعد التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية، إذ فسر منفرداً نسبة (٤٢,٥%) من التباين فيها، وإن كان معامل أثره في النموذج المتعدد هو الأقل نسبياً بين الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى أن التعويضات والمكافآت تُمثل الحلقة الأخيرة في منظومة دورة حياة العامل،

وهي تستفيد من سائر الأبعاد أكثر مما تُولد القيمة منفردة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (العزب وآخرون، ٢٠٢٣) في معالجته لتمكين الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في وزارة الصحة المصرية، وتلتقي مع ما أبرزه (جندي، ٢٠٢٤) عن الريادة المؤسسية وارتباطها بمنظومات التحفيز في القطاع المصرفي.

وعلى المستوى الإجمالي، يُمكن القول إن نتائج الدراسة تتسق في مجملها مع توجه الأدبيات المعاصرة في إدارة الأعمال التي تطرح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بوصفه مدخلاً استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية، وتعزز ما طرحه (الرميدي و أبو زيد، ٢٠٢١) من ارتباط التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية، وما أوضحه (أحمد، ٢٠٢٢) من ارتباطه بالتغير التنظيمي في الجامعات المصرية، وما أبرزه (أبو قاقوس و الخزعلي، ٢٠٢٤) (من دوره الوسيط في تحقيق التنمية المستدامة. كما تتقاطع نتائج الدراسة مع توجه (Zhang & Chen, 2024) في استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي بوصفه منظومةً متعددة الأبعاد، وتلتقي مع ما طرحه (البحري، ٢٠٢٤) عن دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالقطاع الفندقي، مما يؤكد ثبات منطق العلاقة بين الاستثمار الرقمي في رأس المال البشري والتفوق التنافسي عبر قطاعاتٍ وسياقاتٍ متباينة.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يطرح الباحث جملةً من التوصيات الموجهة لإدارة منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات وللمنظمات المماثلة:

- العمل على تطوير منظومة متكاملة للتدريب والتطوير الرقمي تستفيد من تقنيات التعلم التكيفي والواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي، مع ربط البرامج التدريبية بتحليل دقيق لفجوات الأداء الفردية لكل عامل.
- تخصيص ميزانيات سنوية مستقرة لتطوير الكوادر البشرية رقمياً، وعدم اعتبار هذه الميزانيات تكلفةً قابلةً للتقليص في أوقات الضغوط المالية، بل استثماراً استراتيجياً في مصدر الميزة الأهم.
- بناء منظومة ذكية لتقييم الأداء الإلكتروني ترتبط آلياً بمؤشرات أداءٍ استراتيجية على مستوى المنصة، بحيث تتحول البيانات اللحظية إلى رؤى تنبؤية تدعم القرار الاستراتيجي.

- تطوير منظومة الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني عبر توظيف خوارزميات الفرز الذكي والمقابلات الافتراضية المعززة بالتحليل السلوكي، مع توسيع قنوات الوصول إلى الكفاءات النادرة في سوق تنافسي على المواهب.
- تعزيز شفافية منظومة التعويضات والمكافآت الرقمية وربطها بشكل آلي بمؤشرات الأداء، مع تقديم خيارات مرنة للتعويض تستجيب لتنوع تفضيلات الأجيال المختلفة من العاملين.
- الاستثمار في بناء بنية تحتية رقمية آمنة تدعم تكامل الأبعاد الأربعة في منظومة موحدة تتبادل البيانات بسلاسة، بحيث تنعكس مخرجات كل بُعد على مدخلات الأبعاد الأخرى.
- بناء مؤشرات خاصة بقياس استدامة الميزة التنافسية في المنصة، بحيث لا تكتفي الإدارة بقياس الميزة في لحظتها الراهنة، بل ترصد قدرتها على التجدد ومقاومة المحاكاة من المنافسين.
- تطوير برامج لرفع الجاهزية الرقمية للقيادات الإدارية في المستويين الأعلى والأوسط، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه هذه القيادات في إنجاح التحول الرقمي ودمجه في التوجهات الاستراتيجية.
- بناء ثقافة تنظيمية منفتحة على التقنية تُشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، وتُكافئ المبادرات الابتكارية، وتُقلل من مقاومة التغيير التي قد تُعيق تحقيق العائد المرجو من الاستثمارات الرقمية.
- توطيد علاقات الشراكة مع مزودي الحلول التقنية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، مع تجنب الاعتماد الكامل على مزود واحد بما يحفظ مرونة المنصة في تطوير منظومتها.
- إجراء مراجعات دورية لمؤشرات الميزة التنافسية في ضوء حركة المنافسين وتغيرات السوق، بحيث تتمكن المنصة من إعادة توجيه استثماراتها الرقمية نحو الأبعاد الأكثر إسهاماً في التميز التنافسي في كل مرحلة.
- تعزيز الربط بين منظومة الموارد البشرية الرقمية ومنظومة خدمة العملاء، بحيث ينعكس تطور قدرات العاملين مباشرة على تجربة العميل التي تمثل المصدر الأهم للميزة في القطاعات الخدمية الرقمية.
- التركيز على بناء قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة عن الموارد البشرية في المنصة، واستثمار هذه القاعدة في تطوير حلول مخصصة ترتكز على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
- إيلاء عناية خاصة للأبعاد السلوكية والإنسانية للتحول الرقمي، بحيث لا تُخزل الرقمنة في كونها أدوات تقنية، بل تُعالج بوصفها تحولاً في ثقافة العمل وعلاقات الأفراد بمنظومتهم.

٤.٥ الدراسات المقترحة

استكمالاً للمسار البحثي الذي افتتحته الدراسة الحالية، يطرح الباحث جملةً من الدراسات المقترحة التي يُمكن أن تُسهم في إثراء الأدبيات في هذا الحقل:

- أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة بوساطة الرشاقة الاستراتيجية في منصات إدارة الفعاليات.
- دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تعزيز فاعلية منظومات إدارة الموارد البشرية في القطاعات الرقمية الناشئة.
- العلاقة بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والريادة المؤسسية في المنصات الخدمية الرقمية.
- أثر تجربة العامل الرقمية على الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية: دراسةً مقارنةً بين المنصات الرقمية والمنظمات التقليدية.
- دور القيادة التحويلية في إنجاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وانعكاساته على التميز التنظيمي.
- تحديات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وسبل تجاوزها.
- العلاقة بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

Abstract

The present study aimed to examine the impact of digital transformation in human resource management — across its four dimensions: e-recruitment and selection, digital training and development, e-performance appraisal, and digital compensation and rewards — on competitive advantage at Teemak Platform for Events and Conferences Management. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study population consisted of (220) employees working at the platform, from whom (160) questionnaires were distributed; (148) were retrieved, and (142) were deemed valid for statistical analysis. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed a high level of digital transformation implementation in human resource management at the platform, with a mean of (4.07), and a high level of competitive advantage with a mean of (4.02). The results further demonstrated a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation in HRM, with its combined dimensions, on competitive advantage, as the four dimensions explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. Digital training and development ranked first in terms of impact strength, followed by e-performance appraisal, then e-recruitment and selection, and finally digital compensation and rewards. The study recommended developing an integrated digital training system, building an intelligent performance appraisal infrastructure linked to strategic indicators, enhancing the transparency of the compensation system, investing in the digital readiness of managerial leadership, and giving special attention to the behavioral dimensions accompanying digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Management, Competitive Advantage, E-Recruitment, Digital Training, E-Performance Appraisal, Digital Compensation, Teemak Platform.

المراجع

المراجع العربية

- أبو الليل، رشا محمد عبدالمنعم. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع٣، ٢١٢ - ٢٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593451>
- أبو قاقوس، ندى ماهر ياسر، و الخزعلي، زياد علي فضل. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة: الدور الوسيط للتحول الرقمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603648>
- أبو منى، إلهام يوسف، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428423>
- أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢٢). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٣، ع٤، ٢٤٣ - ٢٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376069>
- البحري، خلف سليمان خلف. (٢٠٢٤). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ع١١، ١٠٤ - ١٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517658>
- بن عريمة، نوال، و بوخلوة، باديس. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة. مجلة الباحث، مج٢٤، ع١، ٢٨٣ - ٢٩٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1534828>

- جنيدي، أحمد مجدي أحمد. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٦ ، ٦٠ - ٩٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522822>
- جوهر، أحمد عبد الحميد علي محمد، عبدالفتاح، عبدالله محمد، و عبدالعزيز، عبدالقواب أحمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1576121>
- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و أبو زيد، رضا محمود. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٥، ع ٢٤ ، ١٤٨ - ١٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392889>
- زلط، محمد علي محمود. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٧، ع ٢٤ ، ٥٦١ - ٦٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505922>
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولي، أيمن. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١٤ ، ١٠١ - ١٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383142>
- عطيه، نورهان صبحي محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣، ع ٢٤ ، ٥٠٠ - ٥٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290938>
- عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٣). دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٣، ع ١٤ ، ٣٣٧ - ٣٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505044>

- عيروط، روان مصطفى محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (٢٠٢٤). أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٠، ع ٢٤ ، ١٣٥ - ١٧٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1562494>
- قنديل، أحمد قنديل محمد، و زايد، عادل محمد عبدالحليم. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٤٤ ، ١٣٨٥ - ١٤١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504906>
- محمود، سلوى رضا فخري، و مصطفى، أبو بكر فكري. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وانعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643258>
- مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراحي. (٢٠٢٤). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصور تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ١٠، ع ١٤٦ ، ١٨٦ - ١٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>
- الوكيل، نعمة محمد علي سلامة، محمد، ولاء جابر السيد، و خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٤، ع ١٤٤ ، ١٩٣٤ - ٢٠١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610393>

المراجع الأجنبية

- Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: Challenges for human resources management. ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVAtion Journal, 7(1), 357-366.
- Damjanović, A. M., Rašković, M. D., & Skoropad, V. N. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DATA ANALYTICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DIGITAL TRANSFORMATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES. SCIENCE International Journal, 4(2), 33-38.
- Filinova, V. S. (2024). Competitive advantages of the HR-service center of an educational organization in the context of digital transformation. Economic Consultant, 3.
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic human resource management in the digital era: technology, transformation, and sustainable advantage. Merits, 5(4), 23.

- Nga, L. P., & Tam, P. T. (2025). Impacting Digital Transformation of Human Resource Management on Enterprise Competitive Capacity: A Case Study in Vietnam. *Qubahan Academic Journal*, 5(2), 129-155.
- Nga, L. P., & Tam, P. T. (2025). Impacting Digital Transformation of Human Resource Management on Enterprise Competitive Capacity: A Case Study in Vietnam. *Qubahan Academic Journal*, 5(2), 129-155.
- Pereira, É. D. G., Neves, C. M. M., Fernandes, M. C. V., Portela, M. G. J., Silva, A. J. A., & Sardinha, L. F. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: STRATEGIES FOR A COMPETITIVE FUTURE. *e3—Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 11(1), 47-67.
- Zebua, Y. (2025). Transformation of hr development through performance evaluation to enhance competitive advantage in the digital era. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3541-3552.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482-1498.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482-1498

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

٣- المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐
10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

٥- المستوى الوظيفي إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
إدارة تنفيذية ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني					
					تستخدم المنصة منظومةً رقميةً متكاملةً للإعلان عن الشواغر الوظيفية والوصول إلى المرشحين المحتملين
					تعتمد المنصة على أدوات الفرز الإلكتروني الذكية في فحص السير الذاتية للمتقدمين
					تُجرى المقابلات الوظيفية في المنصة عبر قنوات افتراضية تُتيح المرونة في الزمان والمكان
					توفر المنصة اختبارات إلكترونية متنوعة لتقييم قدرات المرشحين الفنية والسلوكية
التدريب والتطوير الرقمي					
					تتيح المنصة برامج تدريبية إلكترونية متنوعة يستطيع العاملون الوصول إليها في أي وقت
					تُصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات مخصصة لكل عامل بناءً على تحليل فجوات الأداء
					تُوظف المنصة تقنيات حديثة كالواقع الافتراضي والتعلم التكيفي في برامجها التدريبية
					تتيح المنصة منصات افتراضية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين
تقييم الأداء الإلكتروني					

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق محايد	معارض بشدة	البعد
				تستخدم المنصة نظامًا إلكترونيًا متكاملًا لتسجيل أهداف الأداء ومتابعتها
				تُتيح المنظومة الرقمية متابعة الأداء بشكلٍ آليٍ يسمح بالتدخل التصحيحي في الوقت المناسب
				تُوظف المنصة تحليلات البيانات في الكشف عن أنماط الأداء وتفسيرها
				يحصل العاملون على تغذية راجعةٍ دوريةٍ بشكلٍ آليٍ عبر منظومة التقييم الإلكترونية
التعويضات والمكافآت الرقمية				
				تعتمد المنصة نظامًا إلكترونيًا متكاملًا لإدارة الرواتب والأجور
				يرتبط نظام التعويض بنظام تقييم الأداء بشكلٍ آليٍ يتيح المكافأة الفورية للإنجاز
				تُتيح المنظومة الرقمية خياراتٍ مرنةً للتعويض تستجيب لتنوع تفضيلات العاملين
				تتسم منظومة التعويضات والمكافآت في المنصة بالشفافية وسهولة الوصول إلى تفاصيلها

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
					تتميز خدمات المنصة بجودةٍ تفوق ما يقدمه المنافسون في السوق
					تتمكن المنصة من تقديم خدماتها بتكلفةٍ تنافسيةٍ مقارنةً بالبدايل المتاحة
					تستجيب المنصة بسرعةٍ لاحتياجات عملائها وطلباتهم المتجددة
					تطرح المنصة باستمرارٍ حلولاً مبتكرةً في إدارة الفعاليات والمؤتمرات
					تتميز المنصة بقدرتها على التكيف السريع مع تغيرات السوق
					تقدم المنصة تجربة عميلٍ متفوقةً تنعكس على ولائه واستمراره
					تمتلك المنصة كفاءاتٍ بشريةً يصعب على المنافسين محاكاتها
					تُسهّم منظومة الموارد البشرية في المنصة في تعزيز التميز التنافسي
					تحظى المنصة بسمعةٍ مهنيةٍ متميزةٍ في سوق إدارة الفعاليات
					تتمتع المنصة بميزةٍ تنافسيةٍ مستدامةٍ يصعب تأكلها مع الزمن

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of Human Resources



**The Impact of Digital Transformation in Human
Resource Management on Competitive Advantage –
A Field Study on the TIMEC Platform for Events
and Conferences Management**

Prepared by:

Moctar Ibrahim Goni Ali M.

253001801

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

٢٠٢٦ – ١٤٤٨