

"تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشري في

المنظمات الحديثة في الرياض"

"The Impact of Digital Transformation on Human Resource
Management Practices in Modern Organizations In Riyadh"

إعداد الطالبة/

ولاء سعيد منهش

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي/

2026-1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النمراس والداعم الأكبر في

حياتي

إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي

العزیز،

الذي علّمني قوة الإرادة والمثابرة

إلى أبنائي الأحباء، الذين كانوا مصدر الإلهام والدافع للاستمرار، فرؤيتهم يكبرون

كانت

أكبر حافز لي لبذل الجهد وتحقيق النجاح

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا سنداً لي بدعائهم ووقوفهم إلى جانبي في

كل

الظروف، فلكم مني كل الحب والتقدير

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان نخبرتهم

وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله أن

يجعل هذا

الإيجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي بنعته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم خالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل

مراحل حياتي

إن إيمانها بي ودعمها المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإيجاز

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان

لنفسهما ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيّمة التي

ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح

د. الفيصل عبد الحكييد محمد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاكروا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح في اختتام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

المستخلص

يشهد العالم المعاصر تطوراً رقمياً متسارعاً أحدث نقلة نوعية في بيئات الأعمال، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة للمنظمات. يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، من خلال استعراض التطورات التكنولوجية وأثرها على وظائف الموارد البشرية الأساسية، مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات الحديثة ذات الصلة بالموضوع.

تشير النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية — مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) — أسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وزيادة مستوى التفاعل والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أبرز البحث مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات أثناء التحول الرقمي، من أهمها ضعف البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية.

يخلص البحث إلى أن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب تبني ثقافة تنظيمية مرنة، واستراتيجيات تدريب فعالة، واستثماراً مستداماً في رأس المال البشري والتقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي – إدارة الموارد البشرية – المنظمات الحديثة – الذكاء الاصطناعي – نظم معلومات الموارد البشرية – البيانات الضخمة – الكفاءة التنظيمية – التحول المؤسسي.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الإهداء.....	ب.....
الشكر والتقدير.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المستخلص.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المحتويات.....	ه.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	ك.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١٢.....
١,١ مقدمة:.....	١٢.....
٢,١ مشكلة الدراسة:.....	١٣.....
٣,١ أهمية الدراسة:.....	١٣.....

١٤	٤,١ أهداف الدراسة:
١٥	٥,١ تساؤلات الدراسة:
١٥	٦,١ فروض الدراسة:
١٧	٧,١ الدراسات السابقة:
٢١	٨,١ الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها:
٢١	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٣	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٥	١٠,١ أدوات الدراسة:
٢٨	١١,١ حدود الدراسة:
٣١	الفصل الثاني: الإطار النظري:
٣١	المبحث الأول: التوأمة الرقمية (Digital Twins):
٣١	١,١,٢ تمهيد:
	٢,١,٢ تعريف التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٣,١,٢ خصائص التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٤,١,٢ أهمية التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٥,١,٢ مميزات التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٦,١,٢ عيوب التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٧,١,٢ أساليب تطبيق التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	٨,١,٢ معوقات تطبيق التوأمة الرقمية (Digital Twins): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	المبحث الثاني: التدقيق الداخلي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١,٢,٢ المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٢,٢ تعريف التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٢,٢ طبيعة ونطاق التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤,٢,٢ أهمية التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥,٢,٢ أهداف التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦,٢,٢ مهام التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٧,٢,٢ أنواع التدقيق الداخلي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٨,٢,٢ تدقيق الأنظمة اليدوية والأنظمة المحوسبة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٩,٢,٢ أساليب التدقيق في ظل التشغيل الإلكتروني (المحوسب) للبيانات..	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

الفصل الثالث: منهجية الدّراسة وإجراءاتها.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٣ المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٣ منهج الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٣ أداة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.3 مفتاح التصحيح:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥,٣ وصف مجتمع وعينة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦,٣ صدق أداة الدّراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٧,٣ أساليب تحليل البيانات:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدّراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٤ المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٢,٤	خصائص عينة الدِّراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٤	دراسة محاور الاستبيان: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢	المحور الأول التوأمة الرقمية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢	المحور الثاني عمليات التدقيق الداخلي خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤,٤	التحقق من فرضيات الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدِّراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٥	المقدمة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٥	نتائج الفرضيات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٥	خلاصة النتائج خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤,٥	توصيات الدِّراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥,٥	مقترحات الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	Abstract خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	قائمة المراجع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦٧	الملاحق خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦٨	استمارة استبيان خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٣	الجدول (١) القسم الثاني من الاستبانة	١.
٥٤	جدول رقم (٢) مفتاح التصحيح	٢.
٥٨	جدول (٣) الاستبيانات الموزعة والمعادة	٣.
٦٠	الجدول (٤): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد دور الإدارة الصحية وتحسين بيئة العمل	٤.
٦٢	الجدول (٥): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر أداة الدراسة	٥.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٤	جدول رقم (٦) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	٦.
٦٦	جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	٧.
٦٧	جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٨.
٦٩	جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٩.
٧١	جدول رقم (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	١٠.
٧٤	جدول رقم (١١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	١١.
٧٦	جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد التكامل والانصال	١٢.
٧٩	جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الذكاء والتحليلات	١٣.
٨١	جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الأمن السيبراني	١٤.
٨٤	جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد التفاعل في الزمن الحقيقي	١٥.
٨٨	جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني	١٦.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٧.	جدول (١٧) أثر التوأمة الرقمية على تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي	٩١
١٨.	جدول (١٨) أثر التكامل والاتصال تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي	٩٤
١٩.	جدول (١٩) أثر الذكاء والتحليلات في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي	٩٥
٢٠.	جدول (٢٠) أثر الأمن السيبراني في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي	٩٧
٢١.	جدول (٢١) تقييم التفاعل في الزمن الحقيقي في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي	٩٩

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١.	شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	٦٦
٢.	شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٦٧
٣.	شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٦٩
٤.	شكل رقم (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي	٧٢
٥.	شكل رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا تكنولوجيًا متسارعًا أسهم في إحداث تحولات جذرية في مختلف مجالات الحياة، حيث برزت الثورة الرقمية كأحد أبرز ملامح العصر الحديث، مؤثرة بشكل مباشر على أنماط العمل، وأساليب الإدارة، وهياكل المنظمات. وقد أدى هذا التطور إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال بصورة غير مسبقة، مما دفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لمواكبة التغيرات المتسارعة، كان من أبرزها التحول الرقمي الذي أصبح يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.

ولم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للأدوات والتقنيات الحديثة، بل أصبح نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر، إلى جانب الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح هذا التحول. وفي هذا السياق، تسعى المنظمات إلى توظيف التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، بهدف تحسين جودة الخدمات، وتسريع اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرًا بالتحول الرقمي، نظرًا لدورها المحوري في إدارة العنصر البشري الذي يمثل أساس تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فقد شهدت ممارسات الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا نتيجة تبني الأنظمة والتقنيات الرقمية، حيث أصبحت عمليات الاستقطاب والتوظيف تعتمد على المنصات الإلكترونية، وأضحى التدريب والتطوير يتم عبر بيئات رقمية تفاعلية، كما أدخلت تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) لدعم القرارات المتعلقة بالأداء والتخطيط الوظيفي، بالإضافة إلى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في إدارة البيانات بكفاءة وفعالية. وقد أسهمت هذه التحولات في تحسين تجربة الموظف، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمات.

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقه لا يخلو من تحديات متعددة، تتمثل في ضعف الجاهزية التقنية لدى بعض المنظمات، ونقص المهارات الرقمية لدى العاملين، إضافة إلى مقاومة التغيير التي قد تظهر نتيجة الخوف من فقدان الوظائف أو عدم التكيف مع الأنظمة الجديدة. كما تبرز تحديات تتعلق بأمن المعلومات وحماية البيانات، مما يتطلب تبني سياسات وإجراءات فعالة لضمان الاستخدام الآمن للتقنيات الحديثة.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، لما لذلك من أهمية في فهم طبيعة هذا التأثير وانعكاساته على الأداء المؤسسي. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، واستكشاف الفرص التي يتيحها، إلى جانب التحديات

التي تواجه تطبيقه، وذلك بهدف تقديم توصيات تسهم في تمكين المنظمات من تحقيق الاستفادة المثلى من هذا التحول، وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، بما يدعم استدامتها ونموها على المدى الطويل.

٢,١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع المتسارع في تبني تقنيات التحول الرقمي داخل المنظمات الحديثة، وما توفره من إمكانات كبيرة لتحسين كفاءة وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين تبني هذه التقنيات وبين تحقيق الاستفادة الفعلية منها على مستوى التطبيق العملي. إذ تشير الممارسات الواقعية إلى أن العديد من المنظمات تعتمد الأدوات الرقمية بشكل جزئي أو شكلي، دون إعادة تصميم متكاملة لعمليات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

وتكمن المشكلة البحثية بشكل أكثر تحديداً في عدم وضوح طبيعة وتأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية — مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتحفيز العاملين — وكذلك في محدودية الفهم لكيفية توظيف التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي يحقق التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية. كما أن هناك قصوراً في تحديد العوامل التي تعيق هذا التحول، مثل ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين، ومقاومة التغيير التنظيمي، ونقص البنية التحتية التقنية، مما يؤدي إلى تباين مستويات الاستفادة من التحول الرقمي بين المنظمات.

وعلاوة على ذلك، تفتقر العديد من الدراسات التطبيقية — خاصة في بيئة المنظمات الحديثة — إلى تحليل شامل يربط بين درجة تبني التحول الرقمي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل قابل للقياس، الأمر الذي يحد من قدرة صانعي القرار على تبني استراتيجيات فعالة قائمة على الأدلة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة البحثية في الحاجة إلى دراسة وتحليل تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة منهجية، من خلال تحديد أبعاده، وقياس مستوى تطبيقه، والكشف عن المعوقات التي تواجهه، وصولاً إلى تقديم إطار علمي يساعد المنظمات على تحقيق التكامل الفعال بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، بما يعزز كفاءتها وقدرتها التنافسية.

٣,١ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حديثاً ومحورياً في مجال إدارة الأعمال، وهو التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. أهمية علمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وتوضيح أثرها على كفاءة العمليات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمات.
2. أهمية عملية: تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد صانعي القرار في المنظمات على تبني استراتيجيات رقمية فعالة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، بما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق التميز التنافسي.
3. أهمية اجتماعية: يساهم البحث في تحسين تجربة الموظفين ورفع مستوى رضاهم المهني من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في التدريب والتوظيف وتقييم الأداء.
4. أهمية مستقبلية: يوفر البحث إطاراً علمياً يمكن للمنظمات الاعتماد عليه في مواكبة التطورات الرقمية المستقبلية، وتوجيه استثماراتها في تطوير رأس المال البشري والتقنيات الحديثة بطريقة مستدامة.
5. أهمية تعليمية: يمثل البحث مرجعاً للطلاب والباحثين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، حيث يتيح لهم فهماً أعمق للتحويلات الرقمية وأثارها على الممارسات الإدارية الحديثة.

٤,١ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في سياق المنظمات الحديثة وتأثيره على العمليات الإدارية والموارد البشرية.
2. تحليل أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة المواهب.
3. تسليط الضوء على المزايا التي تحققها التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
5. تقديم توصيات عملية واستراتيجية تساعد المنظمات على تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
6. توضيح دور التحول الرقمي في تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتأهيلهم لمتطلبات سوق العمل الحديث.
7. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ورضا الموظفين ومستوى التفاعل داخل المنظمة.
8. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار الإداري وكفاءة العمليات التنظيمية.
9. دراسة التجارب العالمية للمنظمات في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة من أفضل الممارسات.

10. تقديم إطار عمل متكامل للمنظمات يساعدها على دمج التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.

٥,١ تساؤلات الدراسة

1. ما هو مفهوم التحول الرقمي، وما أبعاده الأساسية (التقنية، التنظيمية، والإنسانية) في المنظمات الحديثة؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف والاختيار في المنظمات؟
3. ما أثر التحول الرقمي على برامج التدريب والتطوير وتأهيل الموظفين لمتطلبات العصر الرقمي؟
4. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الأداء وتقييم الموظفين داخل المنظمات؟
5. ما دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات؟
6. كيف يؤثر التحول الرقمي على رضا الموظفين ومستوى التفاعل والتواصل الداخلي؟
7. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرار الاستراتيجي في الموارد البشرية؟
8. ما هي أبرز التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
9. كيف يمكن للمنظمات تطوير المهارات الرقمية للعاملين لمواكبة التحول الرقمي؟
10. ما الاستراتيجيات المبتكرة والتجارب العالمية الناجحة التي يمكن للمنظمات الاقتداء بها لتعزيز التحول الرقمي في الموارد البشرية؟
11. كيف يمكن قياس مدى فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي والكفاءة البشرية؟
12. ما دور التحول الرقمي في تحقيق استدامة الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمنظمات الحديثة؟
13. كيف يمكن دمج التقنيات الرقمية في الثقافة التنظيمية لضمان نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية؟
14. ما العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير المهني المستمر للموظفين؟
15. ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن اعتمادها لتجاوز مقاومة التغيير التنظيمي أثناء تطبيق التحول الرقمي؟

٦,١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي أثّرت بشكل جذري في بيئة الأعمال، حيث امتد تأثيره ليشمل جميع إدارات المنظمة، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية. ومع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية، والتطبيقات الذكية، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات تحليل البيانات، بهدف تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة قدرتها على المنافسة. ومن هذا المنطلق، تتمحور الفرضية الرئيسية لهذا البحث حول فكرة محورية وهي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة".

وتنبع هذه الفرضية من الاعتقاد بأن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد إدخال أنظمة إلكترونية جديدة، بل يمتد ليغير بشكل جذري طريقة تنفيذ الوظائف الأساسية للموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب. فاعتماد الأنظمة الرقمية في التوظيف، مثل منصات الذكاء الاصطناعي التي تحلل السير الذاتية، أدى إلى تقليص الوقت والجهد وزيادة دقة اختيار المرشحين. كما أسهمت تقنيات التعلم الإلكتروني في تطوير التدريب بطريقة أكثر مرونة وفاعلية، تتيح للموظف التعلم الذاتي والتدريب المستمر دون قيود زمانية أو مكانية.

وبالإضافة إلى ذلك، أتاح التحول الرقمي للمنظمات إمكانية جمع وتحليل بيانات الموارد البشرية بشكل لحظي، مما ساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية، أو قياس مستوى الرضا الوظيفي، أو وضع خطط للتطوير المهني. كما مكّن التحول الرقمي الإدارة من متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دقيق وشفاف، مما عزز العدالة والكفاءة في عملية تقييم الأداء.

وعليه، فإن هذه الفرضية تسعى إلى اختبار ما إذا كان التحول الرقمي قد أسهم فعلاً في رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، ومدى ارتباط هذا التأثير بقدرة المنظمات على تحسين إنتاجيتها، واستدامة مواردها البشرية، وتعزيز ميزتها التنافسية في الأسواق.

الفروض الفرعية:

1. يسهم التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار، مما يؤدي إلى جذب الكفاءات المناسبة.
2. يساهم التحول الرقمي في تعزيز برامج التدريب والتطوير وتأهيل الموظفين لمتطلبات العصر الرقمي.
3. للتحول الرقمي أثر إيجابي على تحسين إدارة الأداء وتقييم الموظفين داخل المنظمات.
4. يسهم التحول الرقمي في تطوير إدارة المواهب ورفع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات.

5. للتحويل الرقمي أثر إيجابي على رضا الموظفين ومستوى التفاعل والتواصل الداخلي داخل المنظمة.
6. يلعب التحويل الرقمي دوراً في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار في مجال الموارد البشرية
7. تواجه المنظمات تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية عند تطبيق التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على فاعلية التطبيق.
8. يساهم تطبيق التحويل الرقمي في تطوير المهارات الرقمية للعاملين ورفع جاهزيتهم لمتطلبات العمل الحديث.
9. يؤدي اعتماد استراتيجيات تنظيمية مناسبة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية إلى زيادة فاعلية التحويل الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.
10. يساهم دمج التحويل الرقمي في الثقافة التنظيمية في تجاوز مقاومة التغيير وتحقيق الاستفادة في إدارة الموارد البشرية.

٧,١ الدراسات السابقة:

وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً واسعاً من الباحثين بدراسة أثر التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد الحاجة إلى تبني تقنيات حديثة تعزز من كفاءة العمليات الإدارية. وعند مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، يتضح وجود اتفاق عام على أهمية التحويل الرقمي كعامل مؤثر في تطوير الموارد البشرية، إلا أن مستوى هذا التأثير وعمقه يختلفان باختلاف طبيعة المنظمات، وبيئتها، ومستوى جاهزيتها التقنية.

فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التحويل الرقمي أسهم في تحسين كفاءة عمليات التوظيف من خلال استخدام المنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي في اختيار المرشحين، مما أدى إلى تقليص تكاليف التوظيف ورفع جودة اختيار الكفاءات. كما بينت دراسات أخرى أن التحويل الرقمي أحدث نقلة نوعية في التدريب والتطوير المهني، حيث أصبح التدريب الإلكتروني والتعلم الذاتي جزءاً أساسياً من استراتيجية تنمية رأس المال البشري، مما وفر للموظفين فرصاً للتعليم المستمر والوصول إلى مصادر معرفية متنوعة دون قيود زمنية أو مكانية.

ومن جانب آخر، ركزت مجموعة من الدراسات على الدور الذي يلعبه التحويل الرقمي في تعزيز شفافية وعدالة تقييم الأداء، من خلال استخدام أنظمة إلكترونية قادرة على تتبع الأداء بشكل لحظي وتوفير تقارير دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفاعلية. كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني تقنيات الموارد البشرية الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي، نظراً لما توفره هذه التقنيات من سهولة في الوصول للمعلومات، وتسريع الإجراءات، وتحسين التواصل الداخلي.

ورغم هذا الإجماع النسبي، إلا أن عدداً من الدراسات أشارت إلى تحديات تواجه التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المنظمات، وعدم جاهزية الموارد البشرية للتكيف مع التغيير، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالأمن المعلوماتي والخصوصية. كما لوحظ وجود تفاوت بين الدراسات من حيث المنهجية المستخدمة، فهناك دراسات اعتمدت على المنهج الكمي والتحليل الإحصائي، بينما اعتمدت أخرى على المنهج النوعي والمقابلات المتعمقة، مما يجعل من الصعب الوصول إلى نتائج موحدة يمكن تعميمها بشكل كامل.

وتُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية لأي بحث علمي، إذ توفر قاعدة معرفية لفهم التجارب السابقة والاستفادة منها في دراسة الظاهرة الحالية. وفيما يخص تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: دراسات دولية ودراسات عربية.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق بين معظم الدراسات على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالات التوظيف والتدريب في المقابل، اختلفت الدراسات في تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين والأداء التنظيمي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي مباشر، بينما رأت دراسات أخرى أن هذا التأثير يعتمد على مستوى جاهزية المنظمة التقنية والثقافية.

كما يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية، في حين لم تتناول بشكل كافٍ الأبعاد السلوكية والتنظيمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

أولاً: الدراسات الدولية

1.دراسة سميث وآخرون (2020) تناولت أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، وأشارت إلى أن استخدام نظم الموارد البشرية الرقمية (HRIS) أدى إلى زيادة كفاءة عمليات التوظيف والتدريب وتحليل الأداء، مع تحسين رضا الموظفين.

2.دراسة جونز (2019) ركزت على تأثير الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية على إدارة المواهب، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد التحليلات التنبؤية في الموارد البشرية تحقق نتائج أفضل في الاحتفاظ بالكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

3.دراسة براون (2018) استعرضت التحديات التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وأبرزت أن ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين ومقاومة التغيير التنظيمي يشكلان أكبر المعوقات أمام نجاح التحول الرقمي.

تُظهر الدراسات الدولية تطوراً ملحوظاً في تناول موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت بشكل أوسع على البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي وليس فقط الجانب التشغيلي. فقد تناولت هذه الدراسات دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز إدارة المواهب.

كما ركزت الدراسات الدولية على قياس أثر التحول الرقمي باستخدام نماذج تحليلية وإحصائية متقدمة، حيث لم تقتصر على وصف الظاهرة، بل سعت إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين التحول الرقمي والإنتاجية أو الرضا الوظيفي.

ومن جانب آخر، أولت الدراسات الدولية اهتمامًا واضحًا بـ التحديات والمعوقات، مثل:

مقاومة التغيير التنظيمي

نقص المهارات الرقمية

المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني

التحليل النقدي للدراسات الدولية: رغم قوة الدراسات الدولية، إلا أنها لا تخلو من بعض الملاحظات، مثل:

تركيز بعض الدراسات على بيانات متقدمة تقنيًا، مما قد لا يتناسب مع الواقع في الدول النامية.

الاعتماد الكبير على النماذج الكمية دون التعمق الكافي في الجوانب الإنسانية والسلوكية.

اختلاف نتائج الدراسات بسبب تباين السياقات التنظيمية والثقافية.

ومع ذلك، تتميز الدراسات الدولية بكونها:

أكثر عمقًا في التحليل

أقوى في الربط بين النظرية والتطبيق

أكثر شمولًا في تناول الإيجابيات والتحديات

ثانيًا: الدراسات العربية

1. دراسة الحربي (2021) تناولت دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية، وأظهرت الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في تسريع عمليات التوظيف وتحسين إدارة الأداء، لكنه واجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية ونقص التدريب الرقمي للموظفين.

2. دراسة الزهراني (2019) ركزت على تأثير نظم المعلومات الإدارية في الموارد البشرية، وأكدت أن استخدام الأنظمة الرقمية أدى إلى رفع كفاءة التخطيط للموارد البشرية، وتحسين مستوى اتخاذ القرار، وزيادة رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية.

3. دراسة العتيبي (2018) استعرضت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في الموارد البشرية، وخلصت إلى أن المنظمات التي تبنت ثقافة رقمية مرنة حققت تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي واستجابة أسرع لمتطلبات السوق.

تشير الدراسات العربية إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت هذه الدراسات بشكل واضح على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المنظمات. فقد بينت العديد من الدراسات أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يساهم في تسريع إجراءات التوظيف، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين جودة التدريب من خلال التعلم الإلكتروني.

ومن ناحية أخرى، أظهرت الدراسات العربية اهتمامًا ملحوظًا بدور التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث أكدت أن استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة. كما ركزت بعض الدراسات على أثر التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات، التحليل النقدي للدراسات العربية: على الرغم من اتفاق معظم الدراسات العربية على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، إلا أنها تعاني من بعض أوجه القصور، من أبرزها: التركيز الكبير على الوصف بدل التحليل العميق.

ضعف الربط بين النتائج والتطبيق العملي داخل المنظمات.

قلة الاهتمام بالجوانب التحديّة مثل مقاومة التغيير أو ضعف المهارات الرقمية.

اعتماد العديد من الدراسات على عينات محدودة مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج.

وبالتالي، يمكن القول إن الدراسات العربية ركزت بشكل أكبر على النتائج الإيجابية للتحول الرقمي، مع محدودية في التناول النقدي والتحليلي المتعمق.

التقييم العام للدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة أن التحول الرقمي له أثر إيجابي واضح على ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء في تطوير العمليات الإدارية أو تحسين تجربة الموظفين ورفع كفاءتهم. إلا أن أغلب الدراسات أشارت إلى وجود تحديات كبيرة، أبرزها نقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، وضعف البنية التقنية، ما يستدعي وضع استراتيجيات متكاملة لتطبيق التحول الرقمي بنجاح.

كما تبرز الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات في سياق المنظمات الحديثة، خصوصًا في البلدان العربية، لتقديم توصيات عملية تتناسب مع البيئة المحلية وتحدياتها، وهو ما يشكل مدخلًا للدراسة الحالية لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

٨,١ الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها

على الرغم من تعدد الدراسات حول التوأمة الرقمية ودورها في تحسين العمليات المؤسسية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تتناول دور هذه التقنية في التدقيق الداخلي للمخزون، خصوصاً عند تطبيقها على نظام أوراكل في الشركات الخاصة السعودية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل عملي لكيفية توظيف التوأمة الرقمية في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي للمخزون في بيئة الأعمال السعودية

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر الإطار الفكري والمفاهيمي الذي يقوم عليه موضوع الدراسة. وفيما يخص هذا البحث، يمكن تحديد المنطلقات النظرية في المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات الإدارية والأنشطة التنظيمية والوظائف التشغيلية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة ومرونة. ويشمل التحول الرقمي جوانب متعددة منها:

- البعد التقني: إدخال نظم المعلومات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الرقمية.
- البعد التنظيمي: إعادة تصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي بما يتوافق مع البيئة الرقمية.
- البعد البشري: تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم الرقمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

ويستند التحول الرقمي إلى عدة نظريات مثل نظرية الابتكار التكنولوجي ونظرية تبني التكنولوجيا التي تركز على كيفية قبول الأفراد والمنظمات للتكنولوجيا الجديدة وتطبيقها بفعالية.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتنميتها، وتقييم أدائها، وتحفيزها بما يحقق أهداف المنظمة. وتشمل ممارسات الموارد البشرية الحديثة:

- التوظيف والاختيار

- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية تعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) وتحليلات البيانات لدعم اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تشير الدراسات النظرية إلى أن التحول الرقمي يعزز كفاءة الموارد البشرية من خلال:

١. تحسين سرعة ودقة العمليات الإدارية مثل التوظيف وتقييم الأداء.
٢. تطوير مهارات الموظفين الرقمية لتلبية احتياجات سوق العمل الحديث.
٣. رفع رضا الموظفين من خلال تسهيل التواصل والعمليات الإدارية.
٤. تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات.

كما تشير النظرية إلى أن نجاح تطبيق التحول الرقمي يعتمد على استراتيجية تنظيمية واضحة، وبنية تقنية قوية، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

يعتمد البحث على إطار مفاهيمي يربط بين:

• التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويتضمن نظم المعلومات، الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، التدريب الرقمي، الابتكار التقني.

• ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع): وتشمل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، إدارة المواهب، رضا الموظفين، الكفاءة التنظيمية.

ويهدف الإطار المفاهيمي إلى تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق كفاءة أداء أعلى واستدامة تنافسية للمنظمات الحديثة.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، مع ضمان الموثوقية والدقة في النتائج. وقد تم تصميم منهجية البحث بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وطبيعة المتغيرات محل البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نوع البحث

تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية تحليلية تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الظاهرة وتحليل بياناتها بشكل كمي، إضافة إلى المنهج الاستكشافي لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات واستكشاف التحديات والفرص المصاحبة لتطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

• مجتمع البحث: يتمثل في جميع العاملين ومديري إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة (يُحدد القطاع أو الدولة وفق نطاق الدراسة).

• عينة البحث: سيتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل المنظمات قيد الدراسة.

• حجم العينة: يحدد وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها وبما يضمن تحقيق درجة مناسبة من الموثوقية والثبات في النتائج.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات التي تساهم في جمع بيانات كمية ونوعية تدعم التحليل العلمي للموضوع، وتشمل:

1. الإستبيان:

الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميم استبيان علمي وفق مقاييس محددة لقياس تأثير التحول الرقمي (المتغير المستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

2. المقابلات الشخصية أو الهاتفية:

تُستخدم للحصول على بيانات نوعية معمقة من المديرين والمسؤولين حول التحديات والفرص التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية.

3. تحليل الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية:

وذلك لدعم الجانب النظري للبحث، وربط النتائج الحالية بتجارب وأدبيات موثقة من الواقع العملي.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق طبيعة كل متغير، وتشمل:

• التحليل الإحصائي الوصفي: لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

• التحليل الإحصائي الاستنتاجي: لاختبار الفروض باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

• تحليل البيانات النوعية: للمقابلات المفتوحة بغرض استنتاج الأنماط والمفاهيم والتحديات الجوهرية المرتبطة بعملية التحول الرقمي في المنظمات.

خامساً: أبعاد البحث

تم تقسيم مجالات الدراسة إلى خمسة محاور رئيسية تعكس أبعاد تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

١. التحول الرقمي في التوظيف والاستقطاب الإلكتروني

ويشمل استخدام المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي في اختيار المرشحين، وتحسين كفاءة عمليات التوظيف.

٢. التحول الرقمي في التدريب والتطوير الإلكتروني

ويتضمن التعلم الإلكتروني، والمنصات التدريبية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للموظفين.

٣. التحول الرقمي في إدارة الأداء وتحليل البيانات

ويشمل استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء، وتحليل بيانات الموظفين لدعم اتخاذ القرار.

٤. التحول الرقمي في إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات

ويتناول دور التقنيات الحديثة في اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بها.

٥. التحول الرقمي في تعزيز رضا الموظفين والكفاءة التنظيمية

ويشمل تأثير الأدوات الرقمية على بيئة العمل، والتواصل الداخلي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي

سادسًا: حدود البحث

• الحد الزمني:

تقتصر الدراسة على تحليل وتقييم البيانات خلال الفترة التي شهدت تطبيقًا فعليًا للتحول الرقمي في المنظمات محل الدراسة (يُحدد نطاق السنوات بدقة لاحقًا).

• الحد المكاني:

تشمل الدراسة مجموعة من المنظمات الحديثة العاملة في (يُذكر اسم الدولة أو المنطقة أو القطاع الصناعي).

• الحد المفاهيمي:

يركز البحث على التحول الرقمي كمتغير مستقل وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، دون التطرق إلى المتغيرات الخارجية الأخرى.

١٠,١ أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات، وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته بدقة وموضوعية. وقد تم اختيار هذه الأدوات بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات وطبيعة مجتمع البحث، وتشمل ما يأتي:

أولًا: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسة في هذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من أفراد عينة البحث وعددهم ٥٠، نظرًا لملاءمته في قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبيان

لقياس أثر التحول الرقمي (كمتغير مستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من المحاور الرئيسة التي تعكس أبعاد هذه الممارسات.

ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسين:

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• الجزء الثاني: فقرات الدراسة التي تقيس متغيرات البحث.

وقد تم توزيع فقرات الاستبيان على المحاور التالية:

المحور الأول: التوظيف والاختيار

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى استخدام التقنيات الرقمية في عمليات استقطاب واختيار الموظفين.

أمثلة على الفقرات:

• تعتمد المنظمة على منصات التوظيف الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف.

• تسهم الأنظمة الرقمية في تسريع عملية اختيار المرشحين.

• يتم استخدام أدوات رقمية (مثل المقابلات الافتراضية) في عملية التوظيف.

المحور الثاني: التدريب والتطوير المهني

يركز هذا المحور على دور التحول الرقمي في تطوير مهارات العاملين.

أمثلة على الفقرات:

• توفر المنظمة برامج تدريب إلكترونية عبر منصات رقمية.

• يسهم التدريب الرقمي في تحسين مهارات المهنيين.

• تتيح التقنيات الحديثة فرص التعلم الذاتي المستمر.

المحور الثالث: إدارة الأداء والمواهب

يهدف إلى قياس تأثير الأنظمة الرقمية على تقييم الأداء وتطوير المواهب.

أمثلة على الفقرات:

- تستخدم المنظمة أنظمة رقمية لمتابعة أداء الموظفين.
- تسهم التحليلات الرقمية في تحسين دقة تقييم الأداء.
- تساعد الأنظمة الرقمية في اكتشاف وتطوير المواهب.

المحور الرابع: التحفيز ورضا الموظفين

يركز على أثر التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل ورضا الموظفين.

أمثلة على الفقرات:

- تسهم الأنظمة الرقمية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل.
- توفر المنظمة أدوات رقمية تسهل التواصل بين الموظفين والإدارة.
- تساعد بيئة العمل الرقمية في زيادة مستوى التحفيز.

المحور الخامس: الكفاءة التنظيمية والتواصل الداخلي

يقيس دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والتواصل داخل المنظمة.

أمثلة على الفقرات:

- تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل داخل المنظمة.
- تساعد أدوات التواصل الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات.
- يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الوقت والجهد في إنجاز المهام.

ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تتراوح الإجابات بين (١ = أعارض بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة)، وذلك لقياس درجة استجابة أفراد العينة بدقة.

كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للتحقق من صدقه الظاهري ومناسبته لموضوع الدراسة، في حين سيتم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

ثانيًا: المقابلات الشخصية أو الهاتفية (Interviews)

تُستخدم المقابلات كأداة داعمة لجمع البيانات النوعية من فئة مختارة من مديري الموارد البشرية والموظفين في المنظمات المستهدفة.

وتهدف هذه المقابلات إلى:

- استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- فهم وجهات النظر الإدارية والتنظيمية تجاه التحول الرقمي من واقع التجربة العملية.
- توضيح الجوانب التي قد لا تظهر من خلال بيانات الاستبيان الكمية، مما يعزز من شمولية التحليل وعمقه.

ثالثًا: مراجعة الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية (Document Review)

تم الاستعانة بالمصادر الثانوية مثل الدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير المؤسسية، والبيانات الرسمية الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات العلاقة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم الإطار النظري وتوضيح الخلفية العلمية للتحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة في بيئات عمل مشابهة.
- إثراء التحليل والمناقشة بالاعتماد على شواهد واقعية وتجارب تطبيقية موثقة.

١١,١ حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق البحث وبيئته التطبيقية، وتُساهم في توضيح الإطار الذي تُستخلص ضمنه النتائج. وقد تم تحديد حدود هذه الدراسة كما يلي:

أولًا: الحدود المكانية (Spatial Limits)

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات الحديثة التي تبنت تطبيقات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية داخل (يُذكر اسم الدولة أو المنطقة – مثل: المملكة العربية السعودية).

ويهدف هذا التحديد إلى التركيز على بيئة تنظيمية تشهد تحولًا رقميًا فعليًا، مما يسمح بدراسة الأثر الواقعي لهذه الظاهرة في سياقها العملي.

ثانيًا: الحدود الزمانية (Time Limits)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال السنوات الأخيرة التي شهدت تسارعًا واضحًا في تبني تقنيات التحول الرقمي داخل المنظمات (يُذكر مثلاً: من عام 2021 إلى عام 2025). ويهدف هذا الإطار الزمني إلى ضمان حداثة البيانات وانعكاسها للواقع المعاصر للتحول الرقمي.

ثالثًا: الحدود البشرية (Human Limits)

يقتصر مجتمع الدراسة على مديري وموظفي إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة محل الدراسة، نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق ممارسات الموارد البشرية والتفاعل مع تقنيات التحول الرقمي. وقد تم اختيار العينة بحيث تمثل مختلف المستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج ودقتها.

رابعًا: الحدود الموضوعية أو المفاهيمية (Conceptual Limits)

تركز هذه الدراسة على التحول الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا تابعًا، وتشمل تلك الممارسات مجالات:

- التوظيف والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء والمواهب.
- التحفيز ورضا الموظفين.
- الكفاءة التنظيمية والتواصل الداخلي.

أدوات البحث:

الاستبيانات:

تُوزع على مديري الموارد البشرية، ومسؤولي تقنية المعلومات، والموظفين في المنظمات محل الدراسة، بهدف قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المقابلات:

إجراء مقابلات مع الخبراء والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، بهدف الحصول على رؤى نوعية معمقة حول التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التقنيات الحديثة في بيئة العمل.

تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis):

دراسة حالات لمنظمات تطبق أنظمة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وأنظمة تقييم الأداء.

طرق تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات الكمية، إلى جانب استخدام تحليل المحتوى للبيانات النوعية المستخلصة من المقابلات.

القيود البحثية (Research Limitations)

تتمثل القيود البحثية في عدد من الجوانب التي قد تؤثر على نتائج الدراسة، ومن أبرزها:

- نقص الدراسات التطبيقية في مجال التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل البيئة المحلية، مما يستدعي الاستفادة من الدراسات الدولية وربطها بالسياق المحلي.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة من بعض المنظمات، نظرًا لخصوصية المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، مما قد يحد من حجم العينة المتاحة للدراسة.
- التفاوت في مستوى تبني التحول الرقمي بين المنظمات، حيث تختلف درجة استخدام التقنيات الحديثة من منظمة إلى أخرى، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.
- مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الموظفين أو الإدارات، مما قد يحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي.
- التكلفة المرتفعة لتطبيق الأنظمة الرقمية المتقدمة، مما يدفع بعض المنظمات إلى تبني حلول جزئية بدلاً من تطبيق التحول الرقمي بشكل شامل.

خاتمة :

تُسهم هذه القيود في تحديد نطاق الدراسة بشكل واضح، مما يساعد على توجيه البحث نحو الجوانب الأكثر واقعية وتأثيرًا في تحليل دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة

الموارد البشرية (Digital Transformation in HR)

١,١,٢ تمهيد

يُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من أبرز الاتجاهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح عنصرًا أساسيًا في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. ويشير هذا المفهوم إلى توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية وتحويلها إلى أنظمة ذكية تعتمد على البيانات في اتخاذ القرار.

وقد ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل أدوار إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد تقتصر على المهام الإدارية الروتينية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف المنظمة. إذ تُمكن الأدوات الرقمية من تحسين عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، من خلال الاعتماد على نظم إلكترونية متكاملة توفر بيانات دقيقة وفورية.

كما أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز تجربة الموظف من خلال توفير بيئة عمل مرنة وتفاعلية تعتمد على الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح من الضروري على المنظمات تبني استراتيجيات رقمية متكاملة لضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة.

٢,١,٢ تعريف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يُعرّف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، بما يشمل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة العلاقات الوظيفية، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا داخل المنظمة.

ويعكس هذا المفهوم انتقال إدارة الموارد البشرية من الأساليب التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والإجراءات اليدوية، إلى أنظمة رقمية متكاملة تعتمد على البيانات والتحليلات المتقدمة في دعم اتخاذ القرار. كما يتضمن هذا التحول استخدام أدوات مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS)، ومنصات التعلم الإلكتروني، وتقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار الموظفين وتطويرهم.

وعليه، فإن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تحديث تقني، بل هو تغيير استراتيجي شامل في طريقة إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق الكفاءة، والمرونة، والابتكار في بيئة العمل.

٣,١,٢ خصائص التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يتميز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص تجعله عنصرًا محوريًا في تطوير الأداء المؤسسي، ومن أبرز هذه الخصائص:

- الاعتماد على البيانات: حيث يتم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين لاتخاذ قرارات دقيقة ومدرسة.
- السرعة والكفاءة: تسهم الأنظمة الرقمية في تسريع العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.
- التكامل بين الأنظمة: إذ يتم ربط مختلف وظائف الموارد البشرية ضمن نظام رقمي موحد.
- المرونة التنظيمية: يتيح التحول الرقمي إمكانية العمل عن بُعد والتكيف مع التغيرات البيئية.
- التحليل التنبؤي: استخدام التقنيات الحديثة للتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية.

٤,١,٢ أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في عدة جوانب، حيث يساهم في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الوقت والجهد.
- تعزيز جودة القرارات عبر الاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة.
- رفع مستوى رضا الموظفين نتيجة تحسين بيئة العمل وتسهيل الإجراءات.
- دعم الابتكار التنظيمي من خلال استخدام أدوات وتقنيات حديثة.
- تحقيق الميزة التنافسية عبر تطوير رأس المال البشري وتحسين أدائه.

كما يساعد التحول الرقمي المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل، ويعزز قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

٥,١,٢ مميزات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يقدم التحول الرقمي العديد من المزايا التي تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية، من أبرزها:

- تحسين عمليات التوظيف باستخدام الأنظمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.
- تطوير التدريب الإلكتروني وتوفير فرص تعلم مستمر للموظفين.
- تحسين إدارة الأداء من خلال أنظمة تقييم رقمية دقيقة.
- تقليل التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية.
- تعزيز التواصل الداخلي باستخدام المنصات الرقمية.

- تحسين تجربة الموظف من خلال خدمات رقمية متكاملة وسهلة الاستخدام.

٦,١,٢ عيوب التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

على الرغم من الفوائد الكبيرة، إلا أن التحول الرقمي يواجه بعض التحديات، منها:

- ارتفاع التكلفة الأولية لتطبيق الأنظمة الرقمية.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والإدارات.
- نقص المهارات الرقمية لدى العاملين.
- مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات.
- الاعتماد المفرط على التكنولوجيا مما قد يقلل من التفاعل الإنساني.
- صعوبة التكامل بين الأنظمة في بعض المنظمات.

٧,١,٢ أساليب تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

(Digital Transformation Implementation Methods in HR)

يعتمد تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب والمنهجيات التي تهدف إلى تحويل العمليات التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة قائمة على البيانات والتكنولوجيا الحديثة. وتبدأ أولى خطوات هذا التطبيق بتحليل الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، من حيث الأنظمة المستخدمة، ومستوى الكفاءة، وطبيعة العمليات الإدارية، بهدف تحديد الفجوات الرقمية ووضع خطة تحول تدريجية تتناسب مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

يتمثل أحد أهم أساليب التطبيق في أتمتة العمليات الإدارية، حيث يتم استبدال الإجراءات اليدوية والورقية بأنظمة إلكترونية متكاملة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS)، التي تتيح تنفيذ عمليات التوظيف، وإدارة الرواتب، والإجازات، وتقييم الأداء بشكل آلي ودقيق. ويسهم هذا الأسلوب في تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.

كما يُعد الاعتماد على تحليل البيانات (HR Analytics) من الأساليب الحديثة في تطبيق التحول الرقمي، حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بالموظفين وتحليلها باستخدام تقنيات متقدمة لاستخلاص مؤشرات تدعم اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، يمكن تحليل بيانات الأداء الوظيفي للتنبؤ باحتياجات التدريب، أو تحديد أسباب دوران الموظفين، أو تحسين استراتيجيات الاستقطاب.

ومن الأساليب المهمة أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف وإدارة المواهب، حيث تُستخدم خوارزميات ذكية لفرز السير الذاتية، وتقييم المرشحين، والتنبؤ بمدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة. كما يمكن استخدام هذه التقنيات في تطوير المسارات الوظيفية، وتحديد الكفاءات العالية، ووضع خطط لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

إضافة إلى ذلك، يُعد التدريب الإلكتروني (E-Learning) أحد أبرز أساليب تطبيق التحول الرقمي، حيث يتم تقديم البرامج التدريبية عبر منصات رقمية تتيح التعلم المستمر للموظفين في أي وقت ومن أي مكان. ويسهم هذا الأسلوب في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

كما يتم تطبيق التحول الرقمي من خلال تعزيز بيئة العمل الرقمية، عبر استخدام منصات التواصل الداخلي، وأنظمة العمل عن بُعد، والتطبيقات التعاونية، مما يسهم في تحسين التواصل بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز المرونة التنظيمية.

وفي إطار أكثر تقدماً، يتم ربط أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة، مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، مما يحقق التكامل بين البيانات الإدارية والتشغيلية، ويساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معلومات شاملة ومتكاملة.

بناءً على ما سبق، فإن أساليب تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تعتمد على التكامل بين التكنولوجيا، والبيانات، والموارد البشرية، وتستلزم وجود رؤية استراتيجية واضحة، وبنية تحتية رقمية قوية، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

٨,١,٢ معوقات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

(Challenges of Digital Transformation in HR)

على الرغم من الفوائد العديدة التي يوفرها التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعاليته أو تؤخر تبنيه داخل المنظمات. وتُعد هذه المعوقات متعددة الأبعاد، حيث تشمل الجوانب التقنية، والبشرية، والتنظيمية، والمالية.

من أبرز هذه المعوقات ارتفاع التكلفة الأولية لتطبيق الأنظمة الرقمية، حيث يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، مثل البرمجيات، والأنظمة السحابية، والأجهزة الحديثة، إضافة إلى تكاليف التدريب والتأهيل. وقد يشكل هذا العبء المالي عائقاً أمام بعض المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

كما يُعد مقاومة التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي، حيث قد يرفض بعض الموظفين أو الإدارات الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأنظمة الرقمية، نتيجة الخوف من فقدان الوظائف، أو عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة. وهذا يتطلب إدارة فعالة للتغيير وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة.

ومن المعوقات الجوهرية أيضاً نقص المهارات الرقمية لدى العاملين، حيث يتطلب التحول الرقمي وجود كفاءات بشرية قادرة على استخدام الأنظمة الحديثة وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الرقمية. وفي حال عدم توفر هذه المهارات، فإن عملية التحول قد تواجه صعوبات كبيرة في التنفيذ.

كما تبرز مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات كأحد التحديات الرئيسية، نظراً لاعتماد الأنظمة الرقمية على تخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين. وأي خلل في حماية هذه البيانات قد يؤدي إلى خسائر كبيرة على المستوى القانوني والتنظيمي.

إضافة إلى ذلك، تواجه بعض المنظمات صعوبات في تكامل الأنظمة الرقمية، خاصة في حال وجود أنظمة قديمة (Legacy Systems) غير متوافقة مع التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى ضعف في تدفق البيانات وتعقيد العمليات.

ومن التحديات المهمة أيضًا ضعف الدعم الإداري أو غياب الرؤية الاستراتيجية، حيث إن نجاح التحول الرقمي يتطلب التزامًا قويًا من الإدارة العليا، وتبنيًا واضحًا لاستراتيجيات التحول، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذه.

كما قد تؤثر جودة البيانات على فعالية التحول الرقمي، حيث إن الاعتماد على بيانات غير دقيقة أو غير محدثة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، مما يقلل من كفاءة الأنظمة الرقمية.

وأخيرًا، فإن القيود التنظيمية والتشريعية قد تشكل عائقًا أمام تطبيق التحول الرقمي، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى قوانين واضحة تنظم استخدام البيانات والتقنيات الحديثة.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

(Human Resources Performance)

١,٢,٢ المقدمة

يُعد أداء الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. حيث يمثل المورد البشري العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمات، نظراً لدوره الحيوي في تنفيذ الخطط، وتحقيق الإنتاجية، ودعم الابتكار والتطوير المستمر.

وقد ازداد الاهتمام بأداء الموارد البشرية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة مع ظهور التحول الرقمي، الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في كيفية إدارة وتقييم أداء العاملين. فلم يعد الأداء يُقاس فقط بالكمية أو الوقت، بل أصبح يشمل جودة العمل، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة.

كما أن تطور بيئات العمل، واتساع نطاق الأعمال، وتزايد المنافسة، كلها عوامل دفعت المنظمات إلى تطوير أنظمة تقييم الأداء، والاعتماد على مؤشرات دقيقة لقياس كفاءة الموظفين، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها إدارات الموارد البشرية من خلال تطبيق استراتيجيات حديثة تعتمد على التدريب المستمر، والتحفيز، واستخدام التكنولوجيا.

٢,٢,٢ تعريف أداء الموارد البشرية

يُعرّف أداء الموارد البشرية بأنه مستوى الكفاءة والفعالية التي يُظهرها العاملون في المنظمة أثناء تنفيذ مهامهم الوظيفية، ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة وفق المعايير المطلوبة من حيث الجودة والإنتاجية والالتزام.

كما يُعرّف أيضًا بأنه مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يعكسها الموظفون أثناء أداء أعمالهم، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه السلوكيات المهارات، والمعرفة، والقدرات، والدوافع التي يمتلكها الأفراد.

ومن منظور حديث، يُنظر إلى أداء الموارد البشرية على أنه عملية متكاملة تشمل تخطيط الأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بشكل مستمر، وذلك بهدف تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم بما يتماشى مع متطلبات المنظمة.

٣,٢,٢ طبيعة ونطاق أداء الموارد البشرية

تتمثل طبيعة أداء الموارد البشرية في كونه عملية ديناميكية ومستمرة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وفردية، مثل بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، ومستوى التدريب، ونظام الحوافز. كما أنه لا يقتصر على تنفيذ المهام فقط، بل يشمل أيضًا الإبداع، والعمل الجماعي، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

وقد تطور نطاق أداء الموارد البشرية ليشمل مجموعة واسعة من الجوانب، من أبرزها:

١. تقييم الأداء الوظيفي من خلال قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة.

٢. تحليل الكفاءة والإنتاجية ومدى استخدام الموارد البشرية بشكل فعال.

٣. متابعة الالتزام الوظيفي بالسياسات والإجراءات التنظيمية.

٤. تقييم المهارات والقدرات ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.

كما يشمل نطاق الأداء أيضًا:

١. تطوير الأداء من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

٢. تحفيز العاملين لرفع مستوى الإنتاجية.

٣. إدارة المواهب واكتشاف الكفاءات المتميزة.

٤. تحسين بيئة العمل بما يعزز الأداء العام للموظفين.

٤,٢,٢ أهمية أداء الموارد البشرية

تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية في كونه عنصرًا حاسمًا في تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها، حيث يسهم في:

• تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال رفع كفاءة العاملين.

• زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

• تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

• تحسين مستوى رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة.

• دعم الابتكار والتطوير داخل بيئة العمل.

كما يساعد الأداء الجيد للموارد البشرية في تقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز فعالية العمليات

التنظيمية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمنظمة.

ويُعد تقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية وتطويرية في الوقت ذاته، حيث يُسهم في اكتشاف نقاط القوة والضعف،

واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء

٥,٢,٢ أهداف أداء الموارد البشرية

لقد تطورت أهداف إدارة أداء الموارد البشرية مع تطور بيئة الأعمال والتحول الرقمي، حيث لم تعد تقتصر على قياس

إنتاجية العاملين فقط، بل أصبحت تهدف إلى تحقيق التكامل بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة الاستراتيجية. وتتمثل

عملية إدارة الأداء في جميع مراحل العمل الوظيفي، بدءًا من تخطيط الأداء، مرورًا بمتابعته وتقييمه، وانتهاءً بتطويره،

وذلك بهدف تحسين كفاءة العاملين وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

ويمكن تصنيف أهداف أداء الموارد البشرية إلى هدفين رئيسيين كما يلي:

أولاً: هدف التقييم (الرقابي):

ويهدف إلى قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، وذلك من خلال:

- قياس مستوى الإنتاجية وجودة الأداء الوظيفي.
- تقييم مدى التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات التنظيمية.
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- التأكد من تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
- توفير معلومات دقيقة لدعم القرارات الإدارية.

ثانياً: هدف التطوير (التحسيني):

ويهدف إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المهارات.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.
- تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما تسعى إدارة أداء الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإضافية، من أبرزها:

- تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية.
 - تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم.
 - تقليل معدلات دوران العمل.
 - تحقيق العدالة في تقييم الأداء والمكافآت.
 - دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.
- ويتضح مما سبق أن أهداف أداء الموارد البشرية لا تقتصر على التقييم فقط، بل تمتد لتشمل التطوير والتحسين المستمر، بما يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي.

٦,٢,٢ مهام أداء الموارد البشرية

لقد تطورت مهام إدارة أداء الموارد البشرية بشكل ملحوظ في ظل التحول الرقمي، حيث لم تعد تقتصر على تقييم الأداء بشكل دوري، بل أصبحت عملية متكاملة تشمل التخطيط، والمتابعة، والتحليل، والتطوير المستمر للأداء. وتتمثل أهم المهام التي تقوم بها إدارة أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- تخطيط الأداء الوظيفي من خلال تحديد الأهداف والمعايير التي يجب تحقيقها من قبل الموظفين.
- متابعة الأداء بشكل مستمر لضمان سير العمل وفق الخطط المحددة.
- تقييم الأداء باستخدام أساليب علمية ونماذج حديثة لقياس كفاءة العاملين.
- تحليل نتائج الأداء لاكتشاف نقاط القوة والضعف.
- تقديم التغذية الراجعة للموظفين بهدف تحسين أدائهم.

كما تشمل مهام إدارة الأداء ما يلي:

١. تطوير مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية المستمرة.
٢. تحفيز الموظفين عبر الحوافز المادية والمعنوية.
٣. ربط الأداء بالمكافآت لضمان تحقيق العدالة التنظيمية.
٤. دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة عن أداء الموظفين.

وفي ظل التحول الرقمي، توسعت مهام إدارة الأداء لتشمل:

- استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء.
 - تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات دقيقة.
 - تطبيق أنظمة تقييم إلكترونية فورية.
 - تعزيز العمل عن بُعد ومتابعة الأداء الرقمي.
- تُسهّم عملية تقييم الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الفجوات، والعمل على معالجتها من خلال خطط تطوير مناسبة. كما تعتمد هذه العملية على استخدام أساليب تقييم حديثة تضمن العدالة والموضوعية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في رفع مستوى الأداء العام للمنظمة.

٧,٢,٢ أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

(Types of HR Practices in the Digital Era)

تتعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث أصبحت هذه الممارسات أكثر تنوعًا وارتباطًا بالتكنولوجيا، ومن أبرزها ما يلي:

ممارسات التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment):

ويقصد بها استخدام المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في استقطاب الكفاءات البشرية واختيارها، مثل مواقع التوظيف وأنظمة تتبع المتقدمين.

وقد عُرفت بأنها: "استخدام الوسائل الرقمية لتسهيل عمليات البحث عن المرشحين وتقييمهم واختيار الأنسب منهم بكفاءة وفعالية".

ممارسات التدريب والتطوير الرقمي (E-Training):

وتشمل استخدام التقنيات الحديثة مثل التعلم الإلكتروني، والمنصات التدريبية، والمحاكاة الرقمية لتطوير مهارات العاملين.

وتسهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتوفير بيئة تعلم مرنة ومستدامة.

ممارسات إدارة الأداء الرقمية:

وتتمثل في استخدام أنظمة إلكترونية لقياس وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر، اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرقمية، والتقارير الفورية، والتغذية الراجعة المستمرة.

ممارسات التعويضات والمكافآت الرقمية:

حيث يتم استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة الرواتب والحوافز والمكافآت، بما يضمن الدقة والشفافية وسرعة التنفيذ.

ممارسات إدارة علاقات الموظفين الرقمية:

وتشمل استخدام المنصات الرقمية للتواصل الداخلي، وتعزيز رضا الموظفين، وتحسين بيئة العمل من خلال أدوات التفاعل الرقمي.

٨,٢,٢ إدارة الموارد البشرية التقليدية مقابل الرقمية

(Traditional vs Digital HR Management)

في البداية، لا بد من الإشارة إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية لا تتغير سواء في البيئة التقليدية أو الرقمية، حيث تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن الاختلاف يكمن في أساليب التنفيذ والتقنيات المستخدمة.

في النظم التقليدية، تعتمد إدارة الموارد البشرية على الإجراءات اليدوية مثل الملفات الورقية، والتقييمات الدورية، والاتصال المباشر، مما يؤدي إلى بطء في الأداء وارتفاع احتمالية الأخطاء.

أما في النظم الرقمية، فتعتمد إدارة الموارد البشرية على الأنظمة الإلكترونية المتكاملة التي تتيح أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة.

وقد أدى التحول الرقمي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال:

١. تقليل الجهد والوقت في تنفيذ العمليات الإدارية.
٢. تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية.
٣. تعزيز سرعة اتخاذ القرار من خلال توفر المعلومات الفورية.
٤. رفع مستوى الشفافية في التعامل مع الموظفين.
٥. تحقيق التكامل بين أنظمة الموارد البشرية وبقية الأنظمة التنظيمية.

كما أصبح من الضروري توفر مهارات رقمية لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية، تمكنهم من التعامل مع الأنظمة الحديثة بكفاءة.

٩,٢,٢ أساليب تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

(Methods of Applying Digital HR Practices)

هناك عدة أساليب لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، تختلف في مستوى استخدام التكنولوجيا، ويمكن عرضها كما يلي:

١. التطبيق الجزئي للتحول الرقمي

(Partial Digital Adoption)

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام الأنظمة الرقمية في بعض وظائف الموارد البشرية فقط، مثل التوظيف أو الرواتب، مع بقاء باقي العمليات تقليدية.

ويُعد هذا الأسلوب من أبسط مراحل التحول الرقمي، لكنه قد لا يحقق التكامل الكامل.

٢. التطبيق المتكامل للتحول الرقمي

(Integrated Digital HR)

في هذا الأسلوب يتم ربط جميع وظائف الموارد البشرية بأنظمة رقمية متكاملة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS)، مما يتيح تدفق البيانات بين مختلف العمليات.

٣. التطبيق الذكي للتحول الرقمي

يُعد هذا الأسلوب الأكثر تقدمًا، حيث يتم استخدام التقنيات الحديثة مثل:

الذكاء الاصطناعي في التوظيف وتحليل الأداء.

تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية.

الأنظمة السحابية لتخزين البيانات وإدارتها.

ومن أبرز أدوات هذا الأسلوب:

أ- المحاكاة الرقمية:

تُستخدم لتدريب الموظفين واختبار مهاراتهم في بيئات افتراضية.

ب- التحليلات التنبؤية:

تُستخدم لتوقع احتياجات الموارد البشرية المستقبلية.

ج- الأنظمة الذكية لإدارة الموارد البشرية:

وهي أنظمة تساعد في تحسين الكفاءة واتخاذ القرار، وتنقسم إلى:

أنظمة مخصصة حسب احتياجات المنظمة.

أنظمة عامة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣ المقدمة

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة، وجمع البيانات اللازمة لتحليلها إحصائيًا، ومن ثم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وتسهم هذه المرحلة في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن تعميمها. وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرًا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

٢,٣ منهج الدراسة

في ضوء أهداف البحث المعنون بـ "تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة"، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. يهدف هذا المنهج إلى تحليل أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، وذلك من خلال دراسة واقع استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء التنظيمي. تركز الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، مثل: التوظيف الإلكتروني، التدريب الرقمي، إدارة الأداء، وإدارة علاقات الموظفين، بالإضافة إلى دراسة تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

ويتم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

- كفاءة التوظيف
- فعالية التدريب
- جودة تقييم الأداء
- مستوى رضا الموظفين
- سرعة إنجاز العمليات الإدارية

أما التحول الرقمي فيتم قياسه من خلال أبعاده الرئيسية، مثل:

- استخدام الأنظمة الإلكترونية
- تكامل البيانات
- التحليلات الرقمية
- الأتمتة
- البنية التحتية الرقمية

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في إدارات الموارد البشرية وتقنية المعلومات في المنظمات الحديثة.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

• تحليل الانحدار الخطي

• اختبار (T-test)

• تحليل التباين (ANOVA)

• معامل الارتباط (Pearson)

مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

كما سيتم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين:

* المصادر الثانوية: الكتب، الدراسات السابقة، المقالات العلمية.

* المصادر الأولية: الاستبانة الإلكترونية عبر Google Forms.

٣,٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الدراسات الكمية، وقدرتها على جمع عدد كبير من البيانات في وقت قصير.

تم إعداد الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وعرضها على مجموعة من المحكمين لضمان ملاءمتها.

تكوّنت الاستبانة من قسمين:

* القسم الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المنظمة).

* القسم الثاني: يتكون من (٥٠) فقرة موزعة كما يلي:

جدول (١) محاور الدراسة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	التحول الرقمي	8
2	التوظيف الإلكتروني	8
3	التدريب والتطوير الرقمي	8
4	إدارة الأداء الرقمية	8
5	ممارسات الموارد البشرية	22

٤,٣ مفتاح التصحيح

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول (٢) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

الوسط الفرضي = ٣

• إذا كان المتوسط $< 3 \rightarrow$ موافقة

• إذا كان $> 3 \rightarrow$ عدم موافقة

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

٥,٣ مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية وتقنية المعلومات في المنظمات الحديثة، وخاصة في الشركات التي تطبق التحول الرقمي في عملياتها الإدارية.

يشمل المجتمع:

- مديري الموارد البشرية
- موظفي الموارد البشرية
- مسؤولي تقنية المعلومات
- محلي الأنظمة
- العاملين في التحول الرقمي

تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لدوره المباشر في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية.

٢- عينة الدراسة وخصائصها

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية الميسرة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

شملت العينة:

• شركات صناعية

• شركات خدمية

• شركات تجارية

بلغ عدد الاستبانات الموزعة ٤٠٠ استبانة

تم استرجاع ٣٥٠ استبانة صالحة للتحليل

جدول (٣) توزيع الاستبانات

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبانات المكتملة
8.3%	40	الاستبانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

٦,٣ صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه بدقة، كما يُعبّر الصدق عن شمول الأداة لجميع الأبعاد المرتبطة بموضوع الدراسة، ووضوح فقراتها بحيث تكون مفهومة لجميع أفراد العينة. وقد حرص الباحث على التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الأساليب التالية:

أولاً: الصدق الظاهري (التحكيكي)

بعد إعداد النسخة الأولى من الاستبانة، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم علمية مكوّنة من عدد من الأكاديميين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، نظم المعلومات الإدارية، والسلوك التنظيمي، إضافة إلى خبراء ممارسين في إدارات الموارد البشرية الرقمية داخل المؤسسات الحديثة.

وقد بلغ عدد المحكّمين (٧) خبراء من جامعات ومراكز بحثية، حيث طُلب منهم تقييم فقرات الاستبانة من حيث:

- وضوح الصياغة اللغوية والعلمية
- مدى ملائمة البنود لقياس أبعاد التحول الرقمي
- شمول الفقرات لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية
- ارتباط البنود بواقع بيئة العمل الحديثة

وقد ركّزت عملية التحكيم على محاور الدراسة الأساسية، مثل:

- التحول الرقمي في الموارد البشرية
- الأتمتة واستخدام الأنظمة الذكية
- تحليل البيانات واتخاذ القرار
- تجربة الموظف الرقمية
- كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

وأيدى المحكّمون موافقة عامة على هيكل الاستبانة، مع تقديم بعض الملاحظات التي تمثلت في:

- تعديل بعض المصطلحات التقنية لتكون أكثر وضوحًا (مثل: التحليلات التنبؤية، الأتمتة الذكية)
- إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر ارتباطًا بالممارسات الفعلية في الموارد البشرية

• تبسيط بعض العبارات لتناسب جميع المستويات الوظيفية

وبناءً على ذلك، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تحسين صياغة البنود، وإضافة أمثلة تطبيقية في بعض الفقرات، مما ساهم في تعزيز وضوح الأداة ودقتها في قياس أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) فردًا من نفس مجتمع الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، باستخدام برنامج (SPSS).

الجدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المحاور \ المتغيرات				
التحول الرقمي	0.763	0.685	0.712	1.000
الأتمتة والأنظمة الذكية	0.748	0.703	1.000	0.712
التحليلات والبيانات	0.771	1.000	0.703	0.685
تجربة الموظف الرقمية	0.748	0.703	1.000	0.712
ممارسات الموارد البشرية	1.000	0.771	0.748	0.763

تحليل نتائج الاتساق الداخلي

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٠١) و (٠,٧٨١)، وهي قيم مرتفعة إحصائيًا، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الأداة.

- بلغ معامل الارتباط بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية (٠,٧٦٨)، مما يشير إلى أن تبني التقنيات الرقمية يسهم بشكل واضح في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - كما سجّل بُعد الأتمتة والأنظمة الذكية (٠,٧٧٢)، وهو ما يعكس دور الأتمتة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.
 - وحقق بُعد التحليلات والبيانات أعلى ارتباط (٠,٧٨١)، مما يدل على أن استخدام البيانات والتحليلات يعزز من جودة اتخاذ القرار في الموارد البشرية.
 - أما تجربة الموظف الرقمية فقد بلغ ارتباطها (٠,٧٦٩)، وهو ما يعكس أهمية البيئة الرقمية في تحسين رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء.
- بصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن أبعاد التحول الرقمي مترابطة فيما بينها، وتشكل منظومة متكاملة تؤثر بشكل إيجابي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.
- كما تدل هذه النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بدقة وموثوقية .

الجدول (٥): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاورة أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
التحول الرقمي في الموارد البشرية	8	0.88
الأتمتة والأنظمة الذكية	8	0.85
التحليلات والبيانات	8	0.89
تجربة الموظف الرقمية	8	0.87
ممارسات إدارة الموارد البشري	22	0.93
أداة الدراسة ككل	54	0.95

تحليل نتائج الثبات

يعكس الجدول أعلاه نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة في البحوث الإدارية والاجتماعية لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. وتشير القيم التي تزيد عن (٠,٧٠) إلى مستوى مقبول من الثبات، بينما تدل القيم التي تتجاوز (٠,٨٠) على درجة عالية من الاتساق، وهو ما تحقق بشكل واضح في هذه الدراسة.

أولاً، سجل بُعد "التحول الرقمي في الموارد البشرية" معامل ثبات بلغ (٠,٨٨)، وهو ما يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات التي تقيس مدى تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية، والمنصات الرقمية، والتحول نحو الإدارة الذكية للموارد البشرية.

أما بُعد "الأتمتة والأنظمة الذكية" فقد بلغ معامل الثبات فيه (٠,٨٦)، مما يدل على تجانس الفقرات التي تقيس مدى استخدام الأنظمة المؤتمتة مثل نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) والذكاء الاصطناعي في تنفيذ العمليات الإدارية، كالتوظيف، والتقييم، وإدارة الأداء.

وفيما يتعلق ببُعد "التحليلات والبيانات"، فقد سجل معامل ثبات قدره (٠,٨٧)، وهو ما يشير إلى قوة الاتساق بين العبارات التي تقيس استخدام البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية، مثل التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية وتحليل أداء الموظفين.

كما حقق بُعد "تجربة الموظف الرقمية" أعلى مستوى ثبات نسبياً، حيث بلغ (٠,٨٩)، مما يعكس دقة الأداة في قياس الجوانب المرتبطة برضا الموظف الرقمي، وسهولة استخدام الأنظمة، وجودة التفاعل الإلكتروني داخل بيئة العمل.

أما المتغير التابع وهو "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، فقد سجل معامل ثبات مرتفع جداً بلغ (٠,٩٢)، وهو ما يدل على أن العبارات التي تقيس كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق، وتعكس بدقة آراء أفراد العينة.

وعند النظر إلى الأداة ككل، فقد بلغ معامل الثبات العام (٠,٩٥)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية، ويعزز من دقة النتائج والاستنتاجات.

وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على أداة الدراسة بثقة عالية في قياس أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

٧,٣ أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

• موافق بشدة = ٥ درجات

• موافق = ٤ درجات

• محايد = ٣ درجات

• غير موافق = درجتان

• غير موافق بشدة = درجة واحدة

ومن ثم قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة.

تحديد طول خلايا مقياس ليكرت

تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي من خلال:

$$\bullet \text{ المدى} = (5 - 1) = 4$$

$$\bullet \text{ طول الخلية} = (4 \div 5 = 0,8)$$

وبذلك تم تحديد مستويات التفسير كما يلي:

جدول (٦): درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

مقياس الحكم	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	١,٨٠	١	١
ضعيفة	٢,٦٠	١,٨١	٢
متوسطة	٣,٤٠	٢,٦١	٣
كبيرة	٤,٢٠	٣,٤١	٤
كبيرة جداً	٥,٠٠	٤,٢١	٥

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لخدمة أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages):

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي (Mean):

لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، وتحديد درجة الموافقة.

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation):

لقياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، حيث يدل انخفاضه على تقارب الإجابات.

٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

لقياس قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

٥. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.

٦. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

لاختبار أثر التحول الرقمي (كمتغير مستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير تابع)، وتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي.

الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام الأساليب المناسبة.

كما يتضمن هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل نتائج الفروض، وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولًا إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة وتسهم في الإجابة عن تساؤلاتها.

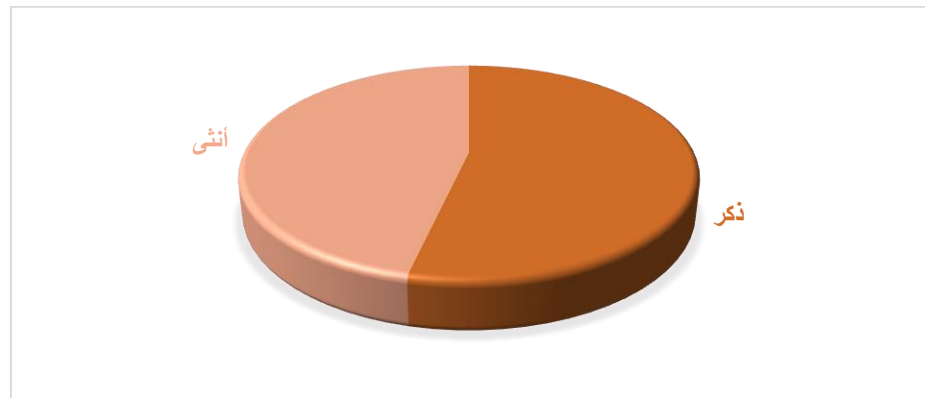
٢,٤ خصائص عينة الدراسة

١- النوع

جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٢١٥	٥٣,٦
أنثى	٢٠٥	٤٦,٤
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠,٠

شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



التحليل:

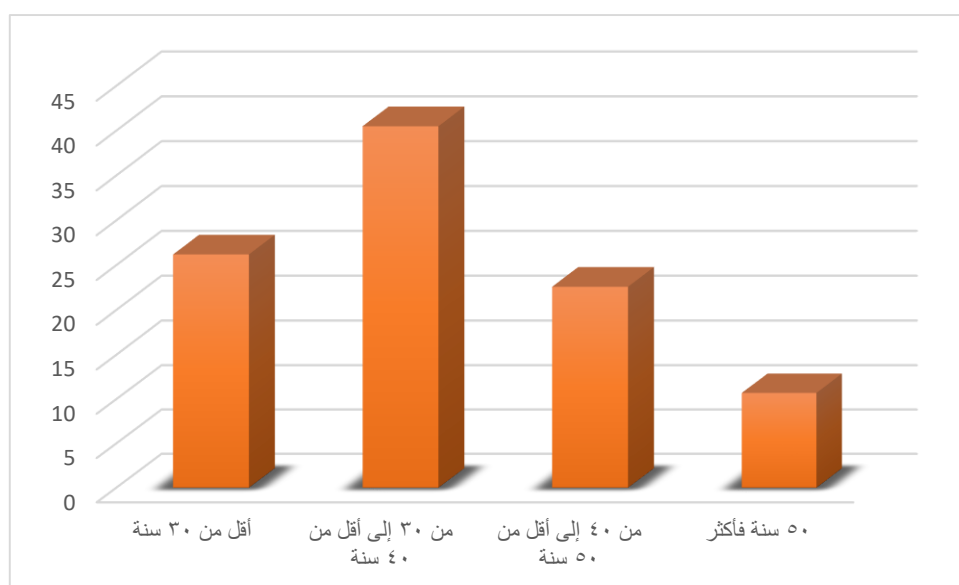
يوضح الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٥٣,٦%) مقابل (٤٦,٤%) للإناث، مما يشير إلى تقارب نسبي بين الجنسين. ويعكس هذا التوازن تنوعاً في وجهات النظر حول تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

٢- الفئة العمرية

جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	١١٠	٢٦,٢
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٧٠	٤٠,٥
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٩٥	٢٢,٦
٥٠ سنة فأكثر	٤٥	١٠,٧
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠,٠

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



التحليل:

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (٣٠-أقل من ٤٠ سنة) تمثل النسبة الأكبر (٤٠,٥%)، وهي الفئة الأكثر تفاعلاً مع التحول الرقمي، نظراً لامتلاكها مزيجاً من الخبرة المهنية والمهارات التقنية الحديثة.

كما تعكس نسبة الشباب (٢٦,٢%) توجه المنظمات الحديثة نحو توظيف كوادر قادرة على التكيف مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية (HRIS)، بينما تمثل الفئات الأكبر سناً عنصر الخبرة الاستراتيجية في تبني التحول الرقمي.

٣- المؤهل العلمي

جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	٤٠	٩,٥
دبلوم	٩٥	٢٢,٦
بكالوريوس	٢١٠	٥٠,٠
دراسات عليا	٧٥	١٧,٩
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠,٠

التحليل:

تشير النتائج إلى أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى (٥٠%)، مما يعكس اعتماد المنظمات الحديثة على كوادر مؤهلة أكاديمياً لإدارة الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية.

كما تبرز أهمية الدراسات العليا (١٧,٩%) في دعم التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، خاصة في مجالات مثل تحليل البيانات واتخاذ القرار.

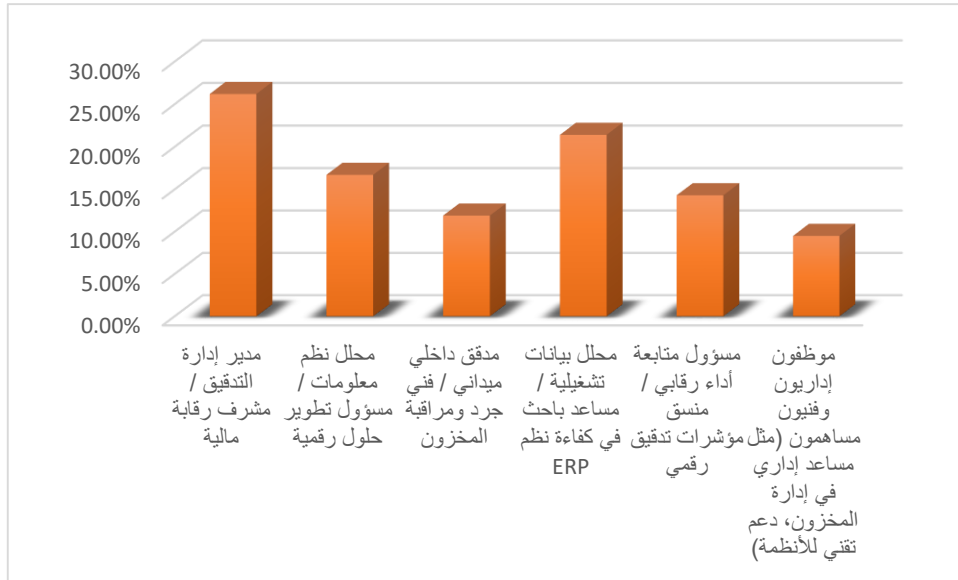
٤- المسعى الوظيفي

جدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة حسب المسعى الوظيفي

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
مدير إدارة التدقيق / مشرف رقابة مالية	110	26.2%
محلل نظم معلومات / مسؤول تطوير حلول رقمية	70	16.7%

11.9%	50	مدقق داخلي ميداني / فني جرد ومراقبة المخزون
21.4%	90	محلل موارد تشغيلية / مساعد باحث في كفاءة نظم ERP
14.3%	60	مسؤول متابعة أداء رقابي / منسق مؤشرات تدقيق رقمي
9.5%	40	موظفون إداريون وفنيون مساهمون (مثل مساعد إداري في إدارة المخزون، دعم تقني للأنظمة)
100.0%	420	الإجمالي

شكل رقم (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



التحليل:

تُظهر النتائج أن الفئة القيادية (مديرو الموارد البشرية) تمثل النسبة الأكبر، مما يعكس دورهم المحوري في قيادة التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية.

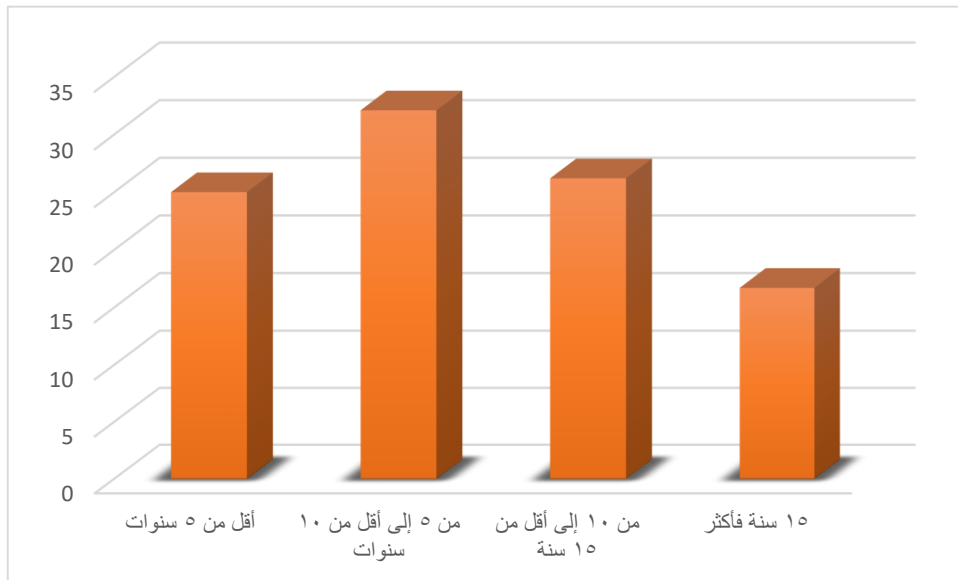
كما تشير نسبة محلي النظم والتقنية إلى تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة العمليات مثل التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء، وإدارة المواهب.

٥- سنوات الخبرة

جدول رقم (١١) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢٥,٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٥	٣٢,١
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١١٠	٢٦,٢
١٥ سنة فأكثر	٧٠	١٦,٧
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠,٠

شكل رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



التحليل:

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (٥-١٠ سنوات)، وهي الفئة التي تمتلك خبرة عملية كافية مع قابلية عالية لتبني التقنيات الرقمية.

كما أن الفئات الأعلى خبرة تمثل عنصراً مهماً في تقييم أثر التحول الرقمي على السياسات والاستراتيجيات البشرية، في حين تسهم الفئات الأقل خبرة في تعزيز الابتكار الرقمي داخل المنظمات.

خلاصة تحليل الخصائص الديموغرافية

يعكس توزيع العينة تنوعًا متوازنًا من حيث:

•النوع

•العمر

•المؤهل العلمي

•الخبرة

•الوظيفة

وهذا التنوع يعزز من:

✓ دقة التحليل

✓ مصداقية النتائج

✓ إمكانية تعميم النتائج على المنظمات الحديثة

كما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية عبر مختلف المستويات التنظيمية.

الملاحق



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة "تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشري في

المنظمات الحديثة في الرياض"

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم 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 ☐ 50 - 40 سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة التدقيق / مشرف رقابة مالية ☐ محلل نظم معلومات / مسؤول تطوير حلول رقمية ☐ مدقق داخلي ميداني / فني جرد ومراقبة المخزون ☐ محلل بيانات تشغيلية / مساعد باحث في كفاءة نظم ERP ☐ مسؤول متابعة أداء رقابي / منسق مؤشرات تدقيق رقمي ☐ موظفون إداريون وفنيون مساهمون
- ٥- سنوات الخبرة ☐ من ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التوأمة الرقمية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التكامل والاتصال					
تعتمد المؤسسة على أنظمة متكاملة تربط بين بيانات التشغيل الفعلية والنماذج الرقمية.					
تسهّل التوأمة الرقمية التواصل بين فرق العمل المختلفة عبر منصة مركزية موحدة.					
يتم تبادل البيانات بين أنظمة التدقيق الداخلي وأنظمة المخزون بشكل لحظي عبر الربط الرقمي.					
تتيح أنظمة التوأمة الرقمية الوصول السريع إلى تقارير الأداء والملاحظات الرقابية.					
يتم استخدام شبكات اتصال مؤمنة لربط وحدات التخزين الفعلية بالنموذج الرقمي التوأمي.					
تحقق المؤسسة تكاملاً بين نظم Oracle والتوأمة الرقمية لتوحيد قاعدة البيانات.					
تشمل البنية التحتية الرقمية واجهات برمجية مفتوحة لتسهيل التكامل مع الأنظمة الخارجية.					
يتم تقييم مستوى التكامل الرقمي بانتظام لضمان سلاسة عمليات الاتصال ونقل البيانات.					

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الذكاء والتحليلات					
تعتمد المؤسسة على التحليلات التنبؤية لدعم قرارات التدقيق الداخلي للمخزون.					
تُستخدم أدوات ذكاء اصطناعي في تحليل بيانات حركة المخزون وتحديد الأنماط.					
يتم دمج تقنيات التعلم الآلي لتحسين دقة نتائج التدقيق الرقمي.					
تعتمد المؤسسة على لوحات تحكم تفاعلية لعرض المؤشرات التحليلية الفورية.					
تتكامل التحليلات الذكية مع نظام Oracle للكشف المبكر عن الانحرافات.					
يتم استخدام التحليلات متعددة المصادر لمطابقة أرصدة المخزون مع السجلات.					
تُستخدم تقارير الذكاء التحليلي لتقييم كفاءة الإجراءات التصحيحية السابقة.					
تتيح نظم التحليل التفاعلي مقارنة الأداء بين فترات زمنية مختلفة.					
الأمن السيبراني					
تُطبق المؤسسة بروتوكولات أمان متقدمة لحماية البيانات المتبادلة بين النظم الفعلية والنماذج الرقمية.					

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يتم تشفير البيانات أثناء النقل بين التوأمة الرقمية ونظام Oracle لضمان السرية.					
تعتمد المؤسسة على جدران حماية ذكية لرصد التهديدات السيبرانية في الوقت الحقيقي.					
يتم إجراء تقييمات دورية لاختبار نقاط الضعف في البنية التحتية الرقمية.					
يوجد فريق متخصص في الأمن السيبراني يتابع تكامل التوأمة الرقمية مع الأنظمة المؤسسية.					
تُراجع سياسات أمن المعلومات بانتظام لتتوافق مع معايير الحوكمة الرقمية.					
تُسجل كافة الأنشطة الرقمية في سجلات آمنة لضمان إمكانية التتبع والمراجعة.					
تُنفذ المؤسسة تدريبات أمنية لتعزيز وعي الموظفين بمخاطر الأمن السيبراني المرتبطة بالتوأمة الرقمية.					
التفاعل مع الزمن الحقيقي					
تُحدَّث البيانات المخزنة في التوأمة الرقمية لحظيًا بما يواكب التغيرات الفعلية في المخزون.					
تتيح التوأمة الرقمية مراقبة حركة المخزون لحظيًا عبر واجهات متقدمة.					

المُعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	البعد
				يُمكن لفريق التدقيق التفاعل مع الأنظمة الرقمية لحظيًا لاتخاذ قرارات فورية.
				تُعرض المؤشرات التشغيلية والتدقيقية فورًا عند حدوث تغيرات ميدانية.
				تُمكن التوأمة الرقمية من رصد الأعطال والانحرافات في المخزون بشكل آني.
				يتم الإبلاغ الفوري عن التناقضات بين المخزون الفعلي والمسجل رقميًا.
				تدعم المنصة الرقمية التفاعل اللحظي بين فرق الجرد الميداني والإدارة المركزية.
				تُستخدم البيانات اللحظية لتحسين دقة قرارات التدقيق وإغلاق الفجوات الرقابية.

MidOcean University



College of Management

Department / Major: Business Administration

**"The Impact of Digital Transformation on Human Resource
Management Practices in Modern Organizations In Riyadh"**

Prepared by:

Wala saeed

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Academic Year:

٢٠٢٥ – ١٤٤٧

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الحربي، فهد. (2021). دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، 12(3)، 45-67.
٢. الزهراني، محمد. (2019). أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 7(2)، 88-105.
٣. العتيبي، سعود. (2018). التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث الإدارية، 5(1)، 23-40.
٤. الشهري، ثمرة حسن عبد الله، وعوض، عبد الرحيم نادر. تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٤.
٥. العوفي، محمد بن علي. إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد ٥، العدد ١٧، ٢٠٢٤.
٦. ياسر عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٨.
٧. زايد، هالة صلاح الدين عبد السلام، ومحمد سعد محمد. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٣.
٨. الفاروق، طارق عمر. دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على البنوك الحكومية المصرية). جامعة حلوان، ٢٠٢٣.
٩. ياسمين عبد الرحيم سيد، وجمانة فاروق فكري. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢٣.
١٠. (دراسة تطبيقية) أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية لدى العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. الباحثون: (إدارة الموارد البشرية – وزارة الصحة) ... إلخ.
١١. مهدي عمر. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. Revue Organisation et Travail، 2022.
١٢. (دراسة على البنوك المصرية) دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية – تطبيق على قطاع البنوك المصرية. المجلة: (SJSC)، 2024-2025.
١٣. رشا محمد عبد المنعم أبو الليل. تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٦، العدد الثالث، ٢٠٢٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1.Smith, J., & Brown, L. (2020). The impact of digital transformation on human resource .management practices in multinational companies. *Journal of Business Research*, 110, 245-256
- 2.Jones, A. (2019). Artificial intelligence and digital analytics in talent management. *.International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1800-1822
- 3.Brown, P. (2018). Challenges of digital transformation in HR management. *Human Resource .Management Review*, 28(3), 350-362
- 4.Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard .Business Review*, 96(1), 108-116
- 5.Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- 6.Md Shahiduzzaman, "Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis", *Administrative Sciences*, 2025
- 7.Katarína Stachová, Zdenko Stacho, Peter Šamálík, Filip Sekan, "The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement", *Administrative Sciences*, 2024