

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

253001801

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
17	الفجوة البحثية
18	المنطلقات النظرية للدراسة
22	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع وعينة الدراسة
23	مصادر جمع البيانات
23	أداة الدراسة (الاستبانة)
24	الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	حدود الدراسة
26	المراجع:

مقدمة:

يشهد العالم اليوم موجة غير مسبقة 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، ويُسهم 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، 2023)

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 يُسهم 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 يُسهم في تعزيز فهم هذه العلاقة وتوظيفها لخدمة المنظمات العاملة في هذا القطاع الحيوي.

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 (2025) 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 (2023) 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؟**

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:

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

2. دراسة أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
3. قياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
4. تحديد أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
5. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
6. الكشف عن مستوى الميزة التنافسية المتحققة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات من وجهة نظر العاملين فيها.
7. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.
8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بما يدعم الميزة التنافسية لمنصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات.

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:

1. ما أثر الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

2. ما أثر التدريب والتطوير الرقمي على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

3. ما أثر تقييم الأداء الإلكتروني على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

4. ما أثر التعويضات والمكافآت الرقمية على الميزة التنافسية في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

5. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات؟

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

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول 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.

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 تساعد 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.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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.

دراسة جندي (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 (350) مفردة من كافة المستويات الإدارية بالبنك (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) من مجتمع دراسة بلغ (3840) 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 جوهر 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 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 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 ممارساتها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة وربطها باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتطوير أداء المنظمة وفرض نفسها في سوق العمل.

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 10 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.

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 التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، 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 (84) 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.

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 التحولية، 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 التحولية 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.

دراسة عيروط والشوابكة (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 (240) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة من شركات الاتصالات الأردنية البالغ عددها (3) 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 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 (344) استمارة صالحة للتحليل من أصل (427) 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 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 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.

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.

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 تظهر 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.

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 (30) مديراً في المرحلة النوعية و(650) 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 (73) 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.

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 (2023) وجنيد (2024) وجوهر وآخرين (2024) وأبو الليل (2025)، أو على قطاع الاتصالات كدراسة عيروط والشوابكة (2024)، أو على القطاع العقاري كدراسة قنديل وزايد (2023)، أو على القطاع الصناعي كدراسة عطيه (2022)، أو على قطاع الطيران كدراسة الرميدي وأبو زيد (2021)، 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 2030 — 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.

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-19 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 التكيّفي القائم على الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والمعزز في بيئات التدريب، مما يُوفر 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، 2023).

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، 2022). 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، 2023)

أبعاد الميزة التنافسية

تحدد 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، وتميز الموارد البشرية وكفاءاتها، والسمعة المؤسسية والصورة الذهنية للمنظمة. وتتفاعل هذه المؤشرات معاً لتشكل منظومة متكاملة تمكن المنظمة من تحقيق موقع تنافسي متقدم يصعب على المنافسين مجاراته أو تجاوزه (عيروط والشوابكة، 2024). 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 تمكن المنظمة من الوصول إلى أفضل الكفاءات في السوق واختيارها بدقة وسرعة، كما أن رقمنة عمليات التدريب والتطوير تسهم في بناء قدرات بشرية متميزة قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، بينما يعزز التقييم الإلكتروني من كفاءة الأداء وربطه بالأهداف الاستراتيجية، وتسهم الأنظمة الرقمية للتعويضات في تحقيق رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. وتتضافر هذه الأبعاد مجتمعة لتشكل قاعدة متينة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها (أبو الليل، 2025). وقد أثبتت دراسة Nga & Tam (2025) أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعد العامل الأقوى تأثيراً في القدرة التنافسية للمنظمات، مما يبرز الدور الاستراتيجي لرقمنة الممارسات البشرية في تعزيز تنافسية المنظمات في العصر الرقمي.

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.

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 (120) 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 (120) 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 (100) استبانة، بمعدل استجابة يُقدّر بنحو. (83.3%)

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.

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 (4) محاور تمثل أبعاد المتغير المستقل، ويتضمن كل محور (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني ويتضمن (4) فقرات.
- **المحور الثاني:** التدريب والتطوير الرقمي ويتضمن (4) فقرات.
- **المحور الثالث:** تقييم الأداء الإلكتروني ويتضمن (4) فقرات.
- **المحور الرابع:** التعويضات والمكافآت الرقمية ويتضمن (4) 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 = 5) و(غير موافق بشدة = 1).

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.

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 2026م.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع العاملين في منصة تيمك لإدارة الفعاليات والمؤتمرات بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة.

.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو منى، إلهام يوسف، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2023). 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>
- جنيدي، أحمد مجدي أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 60 - 97. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522822>
- جوهر، أحمد عبدالحميد علي محمد، عبدالفتاح، عبدالله محمد، و عبدالعزيز، عبدالقادر أحمد. (2024). 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>
- أبو الليل، رشا محمد عبدالمنعم. (2025). تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 212 - 240. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593451>
- عيد، سماح فرج محمد. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع1 ، 337 - 360. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505044>
- قنديل، أحمد قنديل محمد، و زايد، عادل محمد عبدالحليم. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

مج14، ع4 ، 1385 - 1414. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1504906>

- أحمد، رشدي محمد. (2022). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4 ، 243 - 280. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1376069>

- عطيه، نورهان صبحي محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ع2 ، 500 - 524. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1290938>

- عيروط، روان مصطفى محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2024). أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج10، ع2 ، 135 - 175. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1562494>

- الريميدي، بسام سمير عبدالحميد، و أبو زيد، رضا محمود. (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع2 ، 148 - 170. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1392889>

- محمود، سلوى رضا فخري، و مصطفى، أبو بكر فكري. (2025). 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>

- 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.
- 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.
- 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.

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.

Student ID: 253001801

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447–2026