

التحول الرقمي وأثره في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام

اسم الطالب: عبد الله سلطان بن عبيد

Abdullah Sultan Binobaid

الرقم الجامعي: 233002240

مشروع تخرج - 1

التكليف الثالث

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

في البيئة السعودية، جاءت دراسة (الأحمدي، 2024) من أكثر الدراسات اتصالاً بموضوع البحث الحالي، إذ هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع العاملين بالشركة، وبلغت العينة 52 موظفاً، وأظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي جاء بمستوى مرتفع، وأن استخدام التقنيات الحديثة ساعد إدارة الموارد البشرية على إنجاز المهام بصورة أسرع وتقليل الوقت والجهد وتحسين مستوى أداء العاملين، إلا أن الدراسة كشفت في الوقت نفسه عن بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الداعمة وارتفاع تكاليف التشغيل، وهي نتيجة تجعل البنية الرقمية عاملاً مؤثراً وليست مجرد وسيلة مساندة، وأوصت الدراسة بتطوير البنية التقنية، ورفع مستوى التأهيل الرقمي للعاملين، وتوفير الخبرات الفنية اللازمة، وتعزيز الحماية والأمن المرتبطين بالأنظمة الإلكترونية، وهو ما يلتقي مباشرة مع الأبعاد التي يتناولها البحث الحالي.

ويمتد هذا الاتجاه إلى دراسة (الشهري وعوض، 2024) التي هدفت إلى قياس تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة ميدانياً على العاملين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ومكاتبها التابعة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 7006 موظفين وموظفات، بينما بلغت العينة 381 مفردة، وتم تحليل الاستجابات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسن جودة أداء الموارد البشرية، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً لدى أفراد العينة، وهو ما يدعم النتيجة التي توصل إليها الأحمدي بشأن انعكاس التقنية على كفاءة العمل، وأوصت الدراسة بحسن توظيف الموارد، ووضع خطط تنفيذية متجددة للتحول الرقمي، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي المبتكر، واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ مبادرات التحول بفاعلية.

وفي محاولة للاقترب من متطلبات التحول قبل النظر إلى نتائجه، بحثت دراسة (الدباس وأبو جمعة، 2024) أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت

الاستبانة أدواتها الرئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات والجهات الحكومية الأردنية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 384 موظفاً، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية جاءا بدرجة متوسطة، كما أظهر تحليل الانحدار أن متطلبات التحول الرقمي تفسر نحو 70.9% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو مقدار يبرز القوة التفسيرية للعوامل التقنية والتنظيمية مجتمعة، وأوصت الدراسة بزيادة مواءمة متطلبات التحول مع وظائف الموارد البشرية، والاستمرار في توفير الإمكانيات الرقمية اللازمة، وإعطاء مزيد من الاهتمام لتقييم الأداء والتعويضات والحوافز، وتؤكد هذه النتائج أهمية الجاهزية التي يتناولها البحث الحالي إلى جانب البنية والأنظمة.

ولا تتفصل الجاهزية التنظيمية عن نمط القيادة الذي يدير عملية التغيير، وهو ما تناولته دراسة (صفحي، 2024) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لقياس أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الحوكمة الجيدة وثقافة التعلم الرقمي والتميز في الممارسة الرقمية والمواطنة الرقمية، وربطها بوظائف تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعويضات وتقييم الأداء والتنمية المهنية، وتكون المجتمع من 9307 أعضاء هيئة تدريس في جامعات طيبة وتبوك والملك سعود وجازان، وبلغت العينة العشوائية 705 مشاركين، وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، وبناء على ذلك أكدت الدراسة أهمية دعم ممارسات القيادة الرقمية وتنمية قدرات القيادات على إدارة التغيير وربط التوجهات التقنية بتطوير وظائف الموارد البشرية، الأمر الذي يبرز البعد التنظيمي للتحول إلى جانب البعد التقني.

ومن زاوية النتائج التي يشعر بها الموظف بصورة مباشرة، هدفت دراسة (المناخلي، 2024) إلى قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمعها في العاملين بالمراكز التكنولوجية، وبلغت العينة 410 مفردات، ثم عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء الوظيفي، كما ظهر الأثر من خلال أبعاد التكنولوجيا الرقمية، ورقمنة سير العمل، وتجربة التعامل الرقمية، والثقافة الرقمية، وتضيف هذه النتيجة بعداً مهماً لما توصلت إليه الدراسات السابقة لأنها توضح أن التحول لا يحقق فائدته

من النظام التقني وحده بل من اندماجه في إجراءات العمل وثقافة المستخدمين، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير تطبيقات التحول الرقمي وتوجيهها نحو رفع الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، مع متابعة أثرها على أبعاد الأداء المختلفة.

وعلى مستوى المؤسسات التي تتولى إدارة شؤون الموظفين بصورة مركزية، استهدفت دراسة (حجة وأودية، 2024) التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال إلى التحول الرقمي في ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات، وتكون المجتمع من موظفي الديوان ومندوبي المؤسسات الحكومية البالغ عددها 85 مؤسسة، وتم توزيع 242 استبانة كان منها 212 استبانة صالحة للتحليل، واستخدم الباحثان برنامج SmartPLS لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الرقمية كان لها تأثير واضح في قيادة التحول الرقمي، بينما جاء حجم الأثر الكلي بدرجة متوسطة، وهو ما يعني أن رقمنة وظائف الموارد البشرية يمكن أن تكون محركاً للتحول وليست مجرد نتيجة له، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الموارد البشرية الرقمية، وتطوير القيادة الرقمية، ورفع جاهزية العاملين، وتكامل الأدوات الإلكترونية مع العمليات الإدارية بما يدعم الانتقال المؤسسي بصورة أكثر استدامة.

وبصورة أكثر تفصيلاً لوظائف الموارد البشرية نفسها، بحثت دراسة (العطيات والشبلي، 2024) أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وتمثلت أبعاد التحول في التخطيط الاستراتيجي والبنية التحتية والقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، بينما شملت وظائف الموارد البشرية التخطيط وإدارة الأداء والاستقطاب وتصميم الوظائف والتدريب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وتكون المجتمع من العاملين في مديريات الدائرة، وبلغت العينة المتاحة 383 موظفاً، وأظهرت النتائج أن مستويات التحول الرقمي ووظائف الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التحول مجتمعة في تلك الوظائف، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة الدباس وأبو جمعة في إبراز أهمية البيئة التنظيمية المصاحبة للتقنية، وأوصت الدراسة بتقوية البنية التحتية والتخطيط الرقمي والقيادة الداعمة للتغيير، والاستثمار في التدريب الرقمي حتى تتحول التقنيات المتاحة إلى ممارسات فعلية داخل إدارة الموارد البشرية.

وفي القطاع الخاص العربي، قدمت دراسة (العبيدي وحسين، 2023) منظوراً مختلفاً من خلال بحث دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة لدى شركة آسياسيل للاتصالات، واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية عبر Google Forms، وتكون مجتمع البحث من 2891 عاملا في الشركة، بينما بلغت العينة 351 موظفا وكانت جميع الاستجابات صالحة للتحليل، واستخدم برنامج SPSS في معالجة البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ودالة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين تبادل المعرفة والثقافة التنظيمية والابتكار والبنية التحتية والقدرة على التكيف، وبذلك يتضح أن رقمنة إدارة الموارد البشرية ترتبط ببناء قدرات تنظيمية أوسع من مجرد تسريع المعاملات، وأوصت الدراسة بالاستثمار في دمج معارف العاملين وخبراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتوفير الموارد والمجالات الإلكترونية التي تسمح بتطوير ممارسات الموارد البشرية ودعم التعلم والنمو التنظيمي بصورة مستمرة.

ويتضح الأثر بصورة أقرب إلى البيئة الصناعية في دراسة (الفيثوري، 2025) التي هدفت إلى تحديد أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الواحة للنفط بمدينة طرابلس، وتناولت الدراسة رقمنة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالشركة، وبلغت العينة العشوائية البسيطة 52 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وجاء التدريب والتطوير الرقمي من أكثر الأبعاد أهمية، وهو ما يبرز أن العنصر البشري يظل محورا أساسيا حتى في البيئة التقنية، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي من خلال الدورات وورش العمل، وتوسيع استخدام الحلول الرقمية في وظائف الموارد البشرية، وربط تنمية المهارات بالاحتياجات الفعلية التي تفرضها الأنظمة والتقنيات الجديدة.

وفي قطاع صناعي آخر، تناولت دراسة (الشربيني، 2025) دور الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي بالتطبيق على مجمع الصناعات المعدنية بمحافظة الإسكندرية، وهدفت إلى تفسير كيفية انتقال تأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية إلى مستوى التحول المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة بنيت بالاستفادة من المقاييس السابقة، وتكون المجتمع من العاملين بالمجمع، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 372 استبانة بنسبة استجابة وصلت إلى 97.88%، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية في اختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن دعم الوعي والثقافة الرقمية والتدريب وتطوير المهارات الإدارية الرقمية يساهم في تعزيز التحول، كما أظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية في سرعة تحليل المعلومات ودعم القرارات، وأوصت الدراسة بترسيخ الثقافة الرقمية، ودعم تعاون العاملين مع فرق الموارد البشرية الرقمية، وربط ممارسات الاستدامة بالتطوير التقني والتنظيمي.

أما دراسة (الغامدي ومجلد، 2025) فقد أضافت بعداً سعودياً حديثاً من خلال بحث دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030 بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون المجتمع من 733 موظفاً في مقر الهيئة بمدينة الرياض، بينما بلغت العينة 306 موظفين، وعولجت البيانات باستخدام SPSS، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي ولا سيما في الاستراتيجية والبنية التحتية، وارتفاع مستوى ممارسات الموارد البشرية الخضراء، إلى جانب وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد التحول الرقمي وهذه الممارسات، كما اختلف حجم التأثير من بعد إلى آخر، وتؤكد النتيجة أن جودة البنية الرقمية لا تنفصل عن التوجه الإداري الذي يستثمرها، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير استراتيجيات التحول وتبني التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والتشغيلية بما يدعم استدامة ممارسات الموارد البشرية.

وتأتي دراسة (شويخه، 2026) لتوضح جانباً يتعلق بالاستعداد البشري والمشاركة في بيئة عمل خاصة، إذ هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراتة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث وزعت 194 استبانة واستبعدت 14 استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح حجم العينة النهائية 180 مشاركاً، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما جاء مستوى التمكين الإداري والمشاركة والتأثير مرتفعاً، وهو ما يشير إلى أن نجاح الرقمنة يتعزز عندما يشعر العاملون بقدرتهم على المشاركة واستخدام الأنظمة في ممارسة أدوارهم، وأكدت الدراسة في ضوء نتائجها أهمية الاستمرار في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية، وتنمية مهارات المستخدمين، وتوسيع المشاركة في القرارات المرتبطة بالتحول والتطوير الإداري.

وبالنظر إلى الدراسات العربية السابقة مجتمعة، يلاحظ أن أغلبها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، غير أن بيانات التطبيق تراوحت بين الاتصالات والتعليم والوزارات والنفط والصناعة والهيئات الحكومية، كما اتفقت النتائج بصورة عامة على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي أو ممارسات الموارد البشرية الرقمية في كفاءة العمل والأداء وإدارة الموارد البشرية، وفي المقابل برزت بصورة متكررة قضايا البنية التحتية والمهارات الرقمية والقيادة والتدريب والثقافة التنظيمية بوصفها شروطاً تحدد مقدار الاستفادة الفعلية من التقنية، ويكشف هذا التنوع عن حاجة إلى دراسة العلاقة داخل بيئة القطاع الخاص بمدينة الدمام بصورة مستقلة، خاصة أن البحث الحالي يجمع في نموذج واحد بين البنية التحتية الرقمية والأنظمة والتطبيقات الرقمية والجاهزية التنظيمية والبشرية، ثم يختبر أثرها في إدارة الموارد البشرية داخل شركات تنتمي إلى أنشطة اقتصادية متعددة .

الدراسات الأجنبية:

في الدراسات الأجنبية الحديثة، تناولت دراسة (Alrifae et al., 2026) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات الأردني مع اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي، واعتمدت الدراسة منهجا كميا وصفيا ارتباطيا، واستخدمت استبانة منظمة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمتخصصين والعاملين في الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية الكبرى، وبلغت العينة 500 مشارك اختبروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات باستخدام SmartPLS ونمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن التقييم الإلكتروني للأداء حقق أقوى أثر بقيمة $\beta=0.903$ ، تلاه الاستقطاب الإلكتروني بقيمة $\beta=0.883$ ثم التدريب الإلكتروني بقيمة $\beta=0.826$ ، كما فسرت المتغيرات 71.5% من التباين في الأداء التنظيمي، وظهر الارتباط الوظيفي وسيطا جزئيا، وأوصت الدراسة بتكامل أنظمة الموارد البشرية الرقمية وإعطاء أولوية للتقييم والتدريب الإلكترونيين وربط التقنية بتجربة العاملين.

ويقترّب من طبيعة شركات القطاع الخاص في البحث الحالي ما قدمته دراسة (Espina-Romero et al., 2026) التي هدفت إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في التحول الرقمي لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة ليما عاصمة بيرو، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية، واعتمد الباحثون تصميمًا كمياً مقطوعياً غير تجريبي، واستخدموا استبانة إلكترونية منظمة عبر Google Forms وفق مقياس خماسي، وتكون المجتمع من أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة النشطة في ليما، وبلغت العينة 272 استجابة صالحة جمعت بأسلوب العينة المتاحة وكرة الثلج، وتم تحليل البيانات بواسطة PLS-SEM، وأظهرت النتائج أثراً قوياً لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الكفاءات الرقمية بقيمة $\beta=0.750$ ، وأثراً للكفاءات على التحول بقيمة $\beta=0.433$ ، كما بلغ الأثر غير المباشر 0.325، وأوصت الدراسة ببرامج تدريب رقمية مرنة، واستخدام أدوات الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وتعزيز التعاون بين المنشآت في تنمية المهارات الرقمية.

ومن زاوية أعمق تتعلق بتكامل التقنية والمعرفة والقدرات البشرية، هدفت دراسة (El Garem, 2026) إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة والكفاءة الرقمية لمتخصصي الموارد البشرية في المؤسسات المصرية، واعتمدت الدراسة منهجا كميا مقطوعيا قائما على المدخل الاستنباطي، واستخدمت استبانة منظمة جرى

توزيعها إلكترونيًا ومباشرة عبر قنوات متعددة، وتكون المجتمع من المتخصصين والعاملين في وظائف الموارد البشرية مع تركيز أكبر على المؤسسات كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا، وبلغ عدد الاستجابات المكتملة 300 من أصل 485 استبانة موزعة بنسبة استجابة تقارب 62%، واستخدمت الدراسة PLS-SEM في التحليل، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي كان أقوى المتغيرات في تفسير الكفاءة الرقمية، وبلغ معامل تحديد الكفاءة الرقمية 0.880، بينما ظهر لإدارة المعرفة دور وسيط محدود، وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتدريب المستمر وبناء بنية لإدارة المعرفة وحوكمة الاستخدام الرقمي.

وفي سياق سعودي يرتبط مباشرة بنطاق البحث الحالي، درست (Shibeika et al., 2025) أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في القطاع الخاص السعودي، واعتمدت الدراسة منهجًا كميًا، واستخدمت استبانة إلكترونية منظمة لجمع البيانات، وتكون مجتمعها من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة، وبلغت العينة 400 موظف موزعين على عشر شركات رائدة تعمل في قطاعات التجزئة والتصنيع والأدوية والإلكترونيات والخدمات الغذائية، واستخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ والتحليل العاملي الاستكشافي وارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يؤثر إيجابيًا في رضا الموظفين، ويساعد على تبسيط الإجراءات ودعم الارتباط الوظيفي وخلق بيئة عمل أكثر مرونة، مع استمرار تحديات مقاومة التغيير والحاجة إلى التدريب، وأوصت الدراسة بعدم الفصل بين تطوير البنية التقنية وتنمية رأس المال البشري، وتوفير التدريب وإدارة التغيير بالتوازي مع إدخال الأنظمة الجديدة.

ويتجاوز تأثير التحول الجوانب الإجرائية إلى سلوك العاملين، وهو ما بحثته دراسة (Zhou et al., 2025) من خلال تحليل أثر إدراك الموظفين للتغيرات الناتجة عن إدارة الموارد البشرية الرقمية في السلوك الاستباقي للتغيير، مع اختبار الدور الوسيط للاندماج في العمل والدور المعدل للتوافق بين الفرد والمنظمة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة مع العاملين في أنواع مختلفة من المؤسسات، وتم استرداد 421 استبانة كان منها 390 صالحة للتحليل بنسبة 92.6%، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة AMOS، وأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا لإدراك التغيير الرقمي في السلوك الاستباقي بقيمة 0.306 ودلالة أقل من 0.001، كما أدى الاندماج الوظيفي دورًا وسيطًا جزئيًا، وأوصت الدراسة ببناء بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، ووضوح الاتصال مع العاملين، وإشراكهم في التطوير، ومتابعة مستوى اندماجهم، وربط التدريب الرقمي بحاجاتهم الفعلية عند تطبيق أنظمة الموارد البشرية الجديدة.

ويكتسب البعد البشري أهمية أكبر عند إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي، فقد هدفت دراسة (Alshahrani et al., 2025) إلى استكشاف تصورات مديري الموارد البشرية حول أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات الكيماوية بالقطاع الخاص السعودي، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت استبانة إلكترونية سبق اختبارها على عينة استطلاعية من 20 مشاركا وبلغ معامل ثباتها 0.85، وتمثل المجتمع في مديري الموارد البشرية في الشركات الكيماوية الخاصة بالمملكة، ووجهت الأداة إلى 420 مديرا واکتملت 234 استجابة بنسبة 55.7%، واستخدم تحليل التباين ونمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج اتجاهات إيجابية نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في الرواتب والاستقطاب وتقييم الأداء والتدريب، إلى جانب مخاوف تتعلق بفقد الوظائف والخصوصية، كما أثرت معرفة المديرين بالتقنية في معظم الممارسات، وأوصت الدراسة بالتدريب المتخصص ووضع ضوابط أخلاقية للخصوصية والإبقاء على الرقابة البشرية عند اتخاذ القرارات الحساسة.

وتناولت دراسة (Milhem et al., 2025) أحد الجوانب القريبة من البنية التحتية والأنظمة الرقمية من خلال بحث العوامل المؤثرة في تبني إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الحوسبة السحابية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البحرين، واستندت الدراسة إلى إطار التكنولوجيا والمنظمة والبيئة إلى جانب الابتكار الإداري، واعتمدت تصميمًا كمياً مقطوعياً، واستخدمت استبانة وجهت إلى المديرين في المستويات العليا والمتخصصين في الموارد البشرية، وبلغت العينة 280 مشاركا، وعولجت البيانات باستخدام PLS-SEM، وأظهرت النتائج أن السياق البيئي كان الأكثر تأثيراً في التبني بقيمة $\beta=0.587$ ، بينما ظهر أثر دال لكل من البعد التكنولوجي بقيمة $\beta=0.147$ والتبني بقيمة $\beta=0.127$ ، ولم يصل أثر الابتكار الفردي إلى الدلالة المطلوبة، وأوصت الدراسة بتقييم جاهزية البنية التحتية والتوافق بين الأنظمة قبل التبني، وتعزيز دعم الإدارة العليا، وتدريب المتخصصين، وإدارة التغيير وفق خطة شاملة بدل الاكتفاء بشراء الحلول السحابية.

ومن خلال منهج نوعي يختلف عن الاتجاه الكمي السائد، سعت دراسة (Escribá-Carda et al., 2024) إلى فهم محركات التحول الرقمي ومعوقاته وانعكاساته على الشركات والعاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إقليم فالنسيا بإسبانيا، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، واستخدمت ثمانية مقابلات شبه منظمة مع مديري وموظفين في مستويات تنظيمية مختلفة داخل ثلاث شركات تمر بعمليات تحول رقمي، وتم تسجيل المقابلات وتقريرها وتحليلها باستخدام Atlas.ti 23، وأظهرت النتائج أن حجم الشركة وطبيعة القطاع يؤثران في مسار التحول، كما أسهمت الرقمنة في رفع الكفاءة والاستقلالية والمرونة والتوازن بين العمل والحياة، لكنها قد تؤدي إلى ضعف التواصل الإنساني والشعور بالعزلة

إذا تم تطبيقها بصورة مفرطة، وبرز نقص الموارد والمهارات التقنية والأمن السيبراني ضمن أهم المعوقات، وأوصت الدراسة بتكثيف التحول مع طبيعة المؤسسة، وتدريب العاملين، والحفاظ على البعد الإنساني والاجتماعي عند رقمنة ممارسات الموارد البشرية.

وفي دراسة ركزت على النتائج الإيجابية والسلبية في الوقت نفسه، بحثت (Hu & Lan, 2024) الآلية المزدوجة لتأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء الابتكاري للعاملين وسلوك التهرب الإلكتروني من العمل، واعتمد الباحثان تصميمًا كميًا زمنيًا على ثلاث مراحل للحد من تحيز المصدر الواحد، واستخدما الاستبانة مع موظفين يعملون في صناعات متعددة داخل الصين، وبدأ جمع البيانات من 550 مشاركًا واستقرت العينة النهائية عند 487 استجابة صالحة بنسبة 88.55%، وتم تحليل العلاقات باستخدام نمذجة المسار بطريقة PLS، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعزز الأداء الابتكاري من خلال زيادة شعور الموظف بالمكاسب من العمل، كما تحد من التهرب الإلكتروني من خلال تقليل الشعور بالحرمان النسبي، وازداد الأثر الإيجابي عندما كانت الأنظمة سهلة الاستخدام، وأوصت الدراسة بتطوير مهارات المديرين الرقمية، وتقديم تدريب موجه للعاملين، وبناء ثقافة داعمة للتقنية، وتصميم أنظمة تراعي سهولة الاستخدام والاحتياجات البشرية.

وتقدم دراسة (Chugunova & Danilov, 2023) صورة عملية عن مستوى نضج استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، إذ هدفت إلى قياس واقع الرقمنة في وظائف الموارد البشرية داخل الشركات الألمانية، مع التركيز على استقطاب المواهب ومزايا الاستخدام والعوائق التي تحد من التوسع في الأدوات المتقدمة، واعتمدت الدراسة المسح الميداني واستخدمت استبانة وجهت إلى المديرين والمتخصصين في الموارد البشرية، واشتملت العينة على 57 شركة ألمانية، وأظهرت النتائج أن نحو 90% من الشركات تستخدم وسائل الاتصال الرقمية، بينما تقل نسبة الشركات التي تعتمد على أدوات قائمة على البيانات عن 40%، واستخدمت قرابة 37% فقط تطبيقات متقدمة للذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي، كما ظهرت فوائد تتعلق بالسرعة وخفض التكلفة والوصول إلى المواهب، في مقابل نقص مهارات الربط بين الموارد البشرية وتقنية المعلومات وارتفاع التكلفة والغموض القانوني، وأوصت الدراسة بتدريب العاملين، واستقطاب خبرات تجمع بين المجالين، وتقييم الأنظمة دوريًا من حيث الكفاءة وحماية البيانات والعدالة.

وتبين الدراسات الأجنبية في مجموعها أن الأدبيات الحديثة انتقلت من سؤال ما إذا كانت الرقمنة مفيدة لإدارة الموارد البشرية إلى البحث في الكيفية التي تتحقق بها هذه الفائدة، فقد ركزت بعض الدراسات على تكامل أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية،

بينما أبرزت دراسات أخرى دور الكفاءات الرقمية والاندماج الوظيفي والقيادة والاستعداد التنظيمي وسهولة استخدام الأنظمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، كما تنوعت مناهجها بين المسوح الكمية ونمذجة المعادلات الهيكلية والدراسات الطولية والمقابلات النوعية، وتؤكد هذه النتائج أن البنية التحتية الرقمية والأنظمة لا تحقق أثرا مستداما دون جاهزية بشرية وتنظيمية مناسبة، وهو المنطق الذي يقوم عليه نموذج البحث الحالي الذي يختبر الأبعاد الثلاثة معا في بيئة شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الأحمدي، بندر عمر. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 6(68)، 399-428. doi:10.52132/Ajrsp/v6.68.15.
- الشهري، ثمرة حسن عبد الله، وعوض، عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 919-963. doi:10.21608/jces.2024.391426.
- الدباس، أحمد إبراهيم محمد، وأبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 9(1)، 8-20.
- صفحي، عائشة بنت محه أحمد. (2024). العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 151، 237-274. doi:10.21608/saep.2024.363230.
- المناخلي، زينب السيد محمود علي. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(4)، 1530-1564.
- حجة، أكرم، وأودية، كهيبة. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين. أبحاث اقتصادية وإدارية، 18(2)، 220-249. doi:10.37136/0504-018-002-013.
- العطيات، يزن وائل عبد الرزاق، والشبلي، هيثم حمود. (2024). أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(3)، 65-122. doi:10.59992/IJFAES.2024.v3n3p3.

- العبيدي، فراس فرحان جدي صفر، وحسين، فارس عباس. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 387-412. doi:10.36325/ghjec.v19i2.14332.
- الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس. مجلة آفاق اقتصادية، 11(1)، 47-83. doi:10.65137/jaq.v11i1.238.
- الشربيني، عادل سعد خليل. (2025). توسيط دور الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي بالتطبيق على مجمع الصناعات المعدنية بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، الجزء الثالث، 1237-1282. doi:10.21608/cfdj.2024.338992.2104.
- الغامدي، أحمد بن عبدالله عطية قران، ومجلد، أسامة عبدالرحمن. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030: دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. المجلة العربية للنشر العلمي، 80، 550-614.
- شويخه، علي سالم المبروك. (2026). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراتة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الأكاديمية، 30(1).

المراجع الأجنبية:

- Alrifae, A. A. M., Mahmoud, M. H., Al Zumot, R., Ahmad, A., & Alzubi, M. M. (2026). The impact of electronic human resource management on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector with employee engagement as a mediating variable. Discover Sustainability, 7, 273. doi:10.1007/s43621-026-02644-9.
- Espina-Romero, L., Chafloque-Céspedes, R., Gutiérrez Hurtado, H., Nava-Chirinos, Á. A., Ramírez Corzo, J., & Ochoa-Díaz, A. (2026). Digital human resource management and

digital competencies: Keys to sustainable digital transformation in SMEs. *Discover Sustainability*, 7, 445. doi:10.1007/s43621-025-02095-8.

El Garem, R. A. (2026). HR digital transformation: Enhancing human resource management through technology. *Future Business Journal*, 12, 5. doi:10.1186/s43093-025-00703-7.

Shibeika, A. M., Abdalrahman, N. A., AlShaygy, R. S. M., & Algeilani, E. M. (2025). The impact of digital transformation in human resource management on employee satisfaction in Saudi private sector. *Lex Localis—Journal of Local Self-Government*, 23(S6), 103–132. doi:10.52152/801761.

Zhou, X., Xiong, Q., Wang, M., Huang, L., & Zhong, M. (2025). Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: The mediating role of work engagement and moderating effect of person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1623702. doi:10.3389/fpsyg.2025.1623702.

Alshahrani, S. T., Choukir, J., Albelali, S., & AlShalhoob, A. A. (2025). Perceptions of the impact of AI on human resource management practices among human resource managers working in the chemical industry in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(13), 5815. doi:10.3390/su17135815.

Milhem, M., Ayyash, M. M., Ateeq, A., Alzaghal, Q., Alzoraiki, M., Almuraqab, N. A. S., & Almeer, S. (2025). An integrated adoption model of cloud computing–based human resource management by SMEs in developing countries: Evidence from Bahrain. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1503423. doi:10.3389/frsus.2025.1503423.

Escribá-Carda, N., Redondo-Cano, A., & Escribá-Moreno, M. Á. (2024). Firms' digital transformation and e-human resource management: A qualitative approach. *Tec Empresarial*, 18(3), 103–128. doi:10.18845/te.v18i3.7289.

Hu, D., & Lan, Y. (2024). The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLOS ONE*, 19(8), e0307195. doi:10.1371/journal.pone.0307195.

Chugunova, M., & Danilov, A. (2023). Use of digital technologies for HR management in Germany: Survey evidence. *CESifo Economic Studies*, 69(2), 69–90. doi:10.1093/cesifo/ifad005.