

**"دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول
الرقمي في المؤسسات"**

إعداد الطالب/

عبدالله بن محمد غرم الله الزهراني

253000579

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة ومتعمقة تعيد تشكيل بيئة الأعمال بشكل جذري، حيث أصبحت التكنولوجيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والتكنولوجيا المالية (FinTech) محركات أساسية للتغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي. في هذا السياق، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية تركز على المهام الروتينية مثل التوظيف والرواتب، بل تحولت إلى شريك استراتيجي يلعب دوراً محورياً في قيادة التحول الرقمي وتحقيق الأهداف التنظيمية (Syafri & Rasyid, 2025).

تمثل الجدارات الرقمية للموارد البشرية مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكن ممارسي الموارد البشرية من الاستفادة الفعالة من التكنولوجيات الرقمية في تصميم وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، وتحسين العمليات التنظيمية، وتعزيز تجربة الموظفين، ودعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (Zadravec et al., 2025) وتشمل هذه الجدارات القدرة على استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وإدارة التغيير الرقمي، والقيادة الرقمية، والأمن السيبراني، والتفكير الاستراتيجي في البيئة الرقمية (Zervas et al, 2025).

من جهة أخرى، يحقق التحول الرقمي في المؤسسات منافع متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد تحسين الكفاءة التشغيلية، لتشمل تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء والموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتحسين الأداء المالي والتنظيمي (Alrousan et al., 2025). ومع ذلك، فإن تحقيق هذه المنافع يتطلب توافر جدارات رقمية متقدمة لدى الموارد البشرية، حيث تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على جاهزية الموارد البشرية وقدرتها على قيادة التغيير وإدارة المقاومة وتطوير ثقافة رقمية داعمة (Azizah & Supriadi, 2026).

على الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتناول بشكل منهجي ومتعمق العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، خاصة في السياق العربي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جوانب محددة من التحول الرقمي أو الجدارات الرقمية دون تقديم إطار شامل يربط بين هذين المفهومين بشكل متكامل (Poulose et al., 2025).

تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات العلمية المعاصرة، وتطوير إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات، مع اقتراح فروض بحثية قابلة للاختبار ومنهجية بحثية مقترحة يمكن أن تساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذا الموضوع الحيوي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في تحقيق التحول الرقمي الناجح، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التحول الرقمي تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة. وتعزى أسباب هذا الفشل في كثير من الأحيان إلى عوامل بشرية وتنظيمية أكثر من كونها تقنية، حيث يؤدي نقص الجدارات الرقمية لدى الموارد البشرية دوراً محورياً في إعاقة نجاح التحول الرقمي (Nurhasanah et al, 2022).

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية، إلا أن هناك غموضاً في تحديد طبيعة هذه الجدارات وأبعادها المختلفة، وكيفية تطويرها، والأهم من ذلك، كيفية ارتباطها بمنافع التحول الرقمي المختلفة (Zadravec et al., 2025) كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع بشكل جزئي أو وصفي دون تقديم أدلة تجريبية قوية على العلاقات السببية بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي (Poulose et al., 2025).

في السياق العربي، تزداد المشكلة تعقيداً نظراً لمحدودية الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، ونقص البرامج التدريبية المتخصصة في تطوير الجدارات الرقمية للموارد البشرية، بالإضافة إلى التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق التحول الرقمي (Darussalam et al., 2025).

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في الحاجة إلى فهم أعمق وأكثر منهجية لدور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات، وتحديد الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر هذه الجدارات على مختلف أبعاد منافع التحول الرقمي، وذلك لتمكين المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة لبناء وتطوير الجدارات الرقمية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

بناءً على ما سبق، تنبثق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

"ما دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة للجدارات الرقمية للموارد البشرية كما وردت في الأدبيات العلمية المعاصرة؟
- ما منافع التحول الرقمي في المؤسسات وأبعادها المختلفة (التشغيلية، الاستراتيجية، البشرية، المالية)؟
- ما طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات؟
- ما الأطر النظرية التي يمكن أن تفسر العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي؟
- ما العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي؟
- ما الفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، خاصة في السياق العربي؟

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إجابات علمية لهذه التساؤلات، من خلال تحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية باستطلاع وجهات النظر من واقع الخبرة العملية للموضوع.

أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للدراسات السابقة، وتحليل متعمق للعلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي. حيث تشير الدراسات إلى أن هناك حاجة ملحة لمزيد من البحث النظري والتجريبي في هذا المجال (Poulose et al., 2025).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

- تطوير إطار مفاهيمي متكامل:

تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملاً يربط بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، مع تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة. هذا الإطار يمكن أن يشكل أساساً نظرياً للدراسات المستقبلية ويساعد في توجيه البحث العلمي في هذا المجال (Bakar et al., 2025).

- دمج الأطر النظرية المتعددة:

تساهم الدراسة في دمج وتكامل عدة أطر نظرية مثل نظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج قبول التكنولوجيا، لتقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للعلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي. هذا التكامل النظري يعزز من القوة التفسيرية للإطار المفاهيمي المقترح (Bansalet al., 2023).

- سد الفجوة البحثية في السياق العربي:

تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الواضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية والتحول الرقمي، حيث أن معظم الدراسات السابقة تمت في سياقات غربية أو آسيوية، مما يحد من قابلية تعميم نتائجها على السياق العربي (Nugroho & Tambunan, 2025).

- تحديد أبعاد الجدارات الرقمية:

تساهم الدراسة في تحديد وتصنيف الأبعاد المختلفة للجدارات الرقمية للموارد البشرية بشكل منهجي، مما يساعد في توضيح هذا المفهوم المعقد والمتعدد الأبعاد، ويوفر أساساً نظرياً لتطوير أدوات قياس موثوقة وصادقة (Van den Beret al., 2020).

- تتمتع هذه الدراسة بأهمية تطبيقية كبيرة للعديد من الأطراف المعنية:

توجيه استراتيجيات التحول الرقمي: تساعد نتائج الدراسة المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تركز على بناء وتطوير الجدارات الرقمية اللازمة للموارد البشرية (Alrousan et al., 2025) وتحسين عائد الاستثمار في التحول الرقمي: من خلال فهم العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات تحسين عائد استثماراتها في مبادرات التحول الرقمي (Vader et al., 2025) وبالتالي تحديد الأولويات التدريبية: تساعد الدراسة المؤسسات في تحديد الجدارات الرقمية الأكثر أهمية وتأثيراً، مما يمكنها من تخصيص الموارد التدريبية بشكل أكثر فعالية (Rohayati, 2024).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

1. تحديد وتصنيف الأبعاد المختلفة للجدارات الرقمية للموارد البشرية بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المعاصرة.
2. تحديد وتصنيف منافع التحول الرقمي في المؤسسات وأبعادها المختلفة.
3. تحليل العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة.
4. تحديد الأطر النظرية المناسبة لتفسير العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.
5. تطوير إطار مفاهيمي متكامل يربط بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، مع تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة.
6. تحديد الفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع واقتراح مجالات بحثية مستقبلية.
7. اقتراح منهجية بحثية متكاملة وتصميم أداة قياس (استبيان) يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية لاختبار العلاقات المقترحة في الإطار المفاهيمي.

8. تقديم توصيات عملية للشركات السعودية حول ستكشاف وتحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات
9. ستقدم الدراسة اقتراحات مستندة إلى الأدلة حول كيفية تعزيز وتوجيه الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات
10. تحليل الفوائد المحتملة من دعم الجدارات الرقمية في تعزيز منافع التحول الرقمي.
11. سيتم فحص كيف يمكن للجدارات الرقمية أن تعزز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات.

فروض الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها، يمكن صياغة الفروض التالية لاختبارها:

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات.

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي (Motasem Alrfai et al., 2025) و (Syafri & Rasyid, 2025) و (Bansal et al., 2023) حيث أكدت دراسة Alrfai وآخرون أن الكفاءات الرقمية للموارد البشرية تعزز أمن المعلومات وإدارة المخاطر بينما أظهرت دراسة Bansal أن العوامل الرقمية تساهم في تعزيز القدرة على الابتكار.

الفروض الفرعية للفرض الأول:

H1a: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التقنية الرقمية للموارد البشرية والمنافع التشغيلية للتحول الرقمي.

أظهرت دراسة VADER وآخرون أن رقمنة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على إنتاجية العمل (Vader et al., 2025)، ودراسة (Varadaraj et al., 2021) وآخرون أكدت أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تحسن الكفاءة التشغيلية.

H1b: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على تحليل البيانات للموارد البشرية والمنافع الاستراتيجية للتحويل الرقمي.

أكدت دراسة A وآخرون أن تحليلات البيانات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي (Anitha, 2024)، ودراسة (Syafri & Rasyid, 2025) وآخرون أشارت إلى أهمية اتخاذ القرارات المستنيرة بالبيانات.

H1c: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية للموارد البشرية والمنافع البشرية للتحويل الرقمي.

أظهرت دراسة (Van den Berg et al., 2020) أن القيادة الرقمية من الكفاءات الأساسية لممارسي الموارد البشرية، ودراسة (Alroushan et al., 2025) وآخرون أكدت أن التحويل الرقمي يحسن تجربة الموظفين.

H1d: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير الرقمي للموارد البشرية والمنافع المالية للتحويل الرقمي.

أشارت دراسة (Wattilete et al., 2025) إلى أن التحويل الرقمي في الموارد البشرية يساهم في تعزيز الابتكار المالي، ودراسة (Batubara, 2025) أكدت دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التحويل المصرفي الرقمي.

الفرض الرئيسي الثاني:

H2: تتوسط الجاهزية التنظيمية للتحويل الرقمي العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحويل الرقمي.

أكدت دراسة (Trenerry et al, 2021) وآخرون على أهمية الجاهزية الرقمية في تحقيق منافع التحويل الرقمي، ودراسة (Syafri & Rasyid, 2025) أشارت إلى أن الجاهزية التكنولوجية من العوامل الحاسمة للتحويلات الرقمية الناجحة.

الفرض الرئيسي الثالث:

H3: تتوسط الثقافة الرقمية التنظيمية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

أظهرت دراسة (Jimoh, 2025) أن الثقافة الرقمية للموظفين تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين اعتماد أنظمة الموارد البشرية الرقمية والكفاءة الإدارية، ودراسة (Espina-Romero et al., 2025) أكدت أن الثقافة التنظيمية تعمل كمحرك استراتيجي للتحويل الرقمي.

الفرض الرئيسي الرابع:

H4: تعدل القيادة التحويلية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، بحيث تكون العلاقة أقوى في وجود قيادة تحويلية عالية.

أكدت دراسة (Syafri & Rasyid, 2025) على أهمية مواءمة القيادة في نجاح التحولات الرقمية، ودراسة (Ekhsan et al., 2026) أشارت إلى أن القيادة الرقمية من القدرات الاستراتيجية الحاسمة للتحويل الرقمي.

الفرض الرئيسي الخامس:

H5: يعدل حجم المؤسسة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، بحيث تختلف قوة العلاقة باختلاف حجم المؤسسة.

أظهرت دراسة (Vader et al., 2025) أن أثر رقمنة الموارد البشرية على الإنتاجية يتفاوت حسب حجم الشركة، ودراسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشارت إلى خصوصيات هذه المؤسسات في التحول الرقمي (Budiarti & Firmansyah, 2024).

الفرض الرئيسي السادس:

H6: يعدل قطاع النشاط العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، بحيث تختلف قوة العلاقة باختلاف القطاع.

أظهرت دراسة (Vader et al., 2025) أن أثر رقمنة الموارد البشرية يتفاوت حسب قطاع النشاط، والدراسات القطاعية المحددة أشارت إلى خصوصيات كل قطاع (Rohayati, 2024) و (Lou et al., 2024).

الفرض الرئيسي السابع:

H7: تتوسط المواهب الرقمية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية والقدرة على الابتكار كأحد منافع التحول الرقمي.

أظهرت دراسة Budiarti وآخرون أن المواهب الرقمية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي للموارد البشرية والقدرة على الابتكار (Budiarti & Firmansyah, 2024)، ودراسة (Ekhsan et al., 2026) أكدت على أهمية إدارة المواهب الرقمية.

الفرض الرئيسي الثامن:

H8: تتوسط قدرة الموظفين الرقمية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

أظهرت دراسة (Wattilete et al, 2025) أن قدرة الموظفين تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والابتكار المالي، ودراسة (Zervas et al, 2025) أكدت على أهمية تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات، تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

1. الدراسات المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية

- دراسة (Ekhsan et al., 2026): هدفت الدراسة إلى استكشاف القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي، مع التركيز على ربط المواهب والقيادة والكفاءة والجاهزية بتبني التكنولوجيا واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة منظمات من قطاعات متعددة. استخدمت الدراسة استبياناً مصمماً لقياس القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المواهب الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والجاهزية التنظيمية، تلعب دوراً حاسماً في نجاح تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- دراسة (Motasem Alrfai et al., 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الكفاءة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر القائمة على التكنولوجيا المالية (FinTech) واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Smart PLS لتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، بالاقتران مع التكنولوجيا المالية، تعزز بشكل كبير أمن المعلومات وإدارة المخاطر في المؤسسات. كما أكدت الدراسة على أهمية المهارات الرقمية للموارد البشرية في تحقيق فوائد الأمن السيبراني.

- دراسة (Zadravec et al., 2025): هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الناشئة للموارد البشرية في سياق التحول الرقمي في المنظمات السلوفينية. واستخدمت الدراسة منهجية كمية واستخدمت الدراسة استبياناً مصمماً خصيصاً لقياس الكفاءات الرقمية للموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يتطلب تطوير كفاءات جديدة للموارد البشرية تتجاوز الكفاءات التقليدية، وتشمل: الكفاءة الرقمية، والتفكير التحليلي، والقدرة على الابتكار، وإدارة التغيير. كما أظهرت النتائج وجود فجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة حالياً.

- دراسة (Zervas et al., 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز المهارات الرقمية وأداء الموظفين والشمول في بيئات العمل المتطورة واستخدمت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية وشملت العينة منظمات من قطاعات متعددة. استخدمت الدراسة الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تطوير المهارات الرقمية تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الشمول الرقمي. كما أكدت على أهمية التدريب المستمر والتعلم مدى الحياة في سد الفجوة الرقمية.

- دراسة (Rohayati 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية دمج إدارة الموارد البشرية والكفاءات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي استخدمت الدراسة منهجية نوعية قائمة على تحليل الوثائق والمقابلات وشملت العينة مؤسسات تعليم عالي في إندونيسيا. استخدمت الدراسة تحليل الوثائق والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن دمج الكفاءات الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ويحسن من جودة الخدمات التعليمية. كما أكدت الدراسة على أهمية القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الداعمة.

- دراسة (Van den Berg et al., 2020): هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحديد الكفاءات الرئيسية التي يحتاجها ممارسو الموارد البشرية للعمل بفعالية في المنظمات التي خضعت للتحول الرقمي واستخدمت الدراسة منهجية نوعية قائمة على المقابلات المتعمقة مع ممارسي الموارد البشرية وشملت العينة ممارسي الموارد البشرية في منظمات جنوب أفريقية خضعت للتحول الرقمي. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكانت أبرز النتائج تحديد الدراسة مجموعة من الكفاءات الرقمية الأساسية لممارسي الموارد البشرية، تشمل: الكفاءة التقنية، والتفكير الاستراتيجي الرقمي، وإدارة التغيير الرقمي، والقدرة على تحليل البيانات، والقيادة الرقمية. كما أكدت الدراسة على أهمية التعلم المستمر والتكيف مع التكنولوجيات الجديدة.

2. منافع التحول الرقمي في المؤسسات

- دراسة (Alroushan et al., 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال التحول الرقمي للموارد البشرية واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة منظمات من قطاعات متعددة. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس التحول الرقمي للموارد البشرية والفعالية التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يحسن من تجربة الموظفين ويزيد من رضاهم.

- دراسة (Vader et al., 2025): هدفت الدراسة إلى قياس الأثر السببي لرقمنة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في الشركات الأوكرانية واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على تحليل البيانات الطولية وشملت العينة شركات أوكرانية من قطاعات متعددة. استخدمت الدراسة بيانات ثانوية من قواعد بيانات الشركات وتوصلت الدراسة إلى أن رقمنة الموارد البشرية لها أثر إيجابي

وكبير على إنتاجية العمل. كما أظهرت النتائج أن هذا الأثر يتفاوت حسب حجم الشركة وقطاع النشاط، حيث كان الأثر أكبر في الشركات الكبيرة والقطاعات كثيفة المعرفة.

- دراسة (Wattilete et al et al., 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في الموارد البشرية وقدرة الموظفين في تعزيز الابتكار المالي واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على دراسة حالة بنك BCA في إندونيسيا واستخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية وقدرة الموظفين يساهمان بشكل كبير في تعزيز الابتكار المالي. كما أظهرت النتائج أن قدرة الموظفين تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والابتكار المالي.
- دراسة (Budiarti & Firmansyah, 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي للموارد البشرية والمواهب الرقمية والقدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس التحول الرقمي للموارد البشرية والمواهب الرقمية والقدرة على الابتكار وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للموارد البشرية والمواهب الرقمية يساهمان بشكل كبير في تعزيز القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت النتائج أن المواهب الرقمية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي للموارد البشرية والقدرة على الابتكار.
- دراسة (Varadaraj et al., 2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف مساهمة إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة منظمات من قطاعات متعددة. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تساهم بشكل

إيجابي وكبير في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين، وتحسين جودة اتخاذ القرارات.

- دراسة (Trenerry et al, 2021): هدفت الدراسة إلى تطوير إطار متكامل للعوامل متعددة المستويات التي تؤثر على إعداد أماكن العمل للتحويل الرقمي واستخدمت الدراسة منهجية نوعية قائمة على المراجعة التكاملية للأدبيات وطورت الدراسة إطاراً شاملاً يحدد العوامل على مستوى الفرد، والفريق، والمنظمة التي تؤثر على نجاح التحويل الرقمي. كما أكدت على أهمية الجاهزية الرقمية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية في تحقيق منافع التحويل الرقمي.

3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحويل الرقمي

- دراسة (Syafri & Rasyid, 2025): هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار تحويل شامل للموارد البشرية الرقمية لتزويد المنظمات بتوجيه استراتيجي لإعداد القوى العاملة المستقبلية واستخدمت الدراسة منهجية نوعية متعددة الحالات وشملت العينة منظمات تخضع لتحويلات الموارد البشرية الرقمية عبر قطاعات متنوعة. استخدمت الدراسة المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات وكشفت النتائج أن التحويلات الرقمية الناجحة للموارد البشرية تعتمد على الجاهزية التكنولوجية، ومواءمة القيادة، وأنظمة التعلم المستمر، وقدرة إدارة التغيير. يقدم الإطار المقترح توجيهاً استراتيجياً للمنظمات لإعداد القوى العاملة المستقبلية، مع التركيز على القيادة الرقمية والمرونة الثقافية وتبني تكنولوجيا الموارد البشرية واتخاذ القرارات المستنيرة بالبيانات.

- دراسة (Bansal et al., 2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير العوامل الرقمية والفردية على القدرة على الابتكار من خلال التحويل الرقمي للموارد البشرية واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي للموارد البشرية يتأثر بشكل كبير بالعوامل الرقمية (مثل البنية التحتية التكنولوجية والكفاءات الرقمية) والعوامل الفردية

(مثل الاستعداد للتغيير والمهارات الرقمية الشخصية). كما أظهرت النتائج أن هذه العوامل تساهم في تعزيز القدرة على الابتكار.

- دراسة (Batubara , 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية كمحرك استراتيجي للتحويل المصرفي الرقمي في الأسواق الناشئة واستخدمت الدراسة منهجية نوعية قائمة على دراسة حالة واستخدمت الدراسة المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً حاسماً في قيادة التحويل المصرفي الرقمي من خلال تطوير الكفاءات الرقمية، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة رقمية. كما أكدت على أهمية موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات التحويل الرقمي.
- دراسة (Espina–Romero et al., 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الكفاءات الرقمية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في تعزيز التحويل الرقمي المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ليبيا. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس الكفاءات الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتحويل الرقمي المستدام وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات الرقمية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تعمل كمحركات استراتيجية متكاملة للتحويل الرقمي المستدام. كما أظهرت النتائج أن هذه العوامل تتفاعل بشكل تآزري لتعزيز منافع التحويل الرقمي.
- دراسة (Bakar et al., 2025): هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يربط بين التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال الدور الوسيط للكفاءات الرقمية واستخدمت الدراسة منهجية نظرية قائمة على مراجعة الأدبيات وطورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يوضح أن الكفاءات الرقمية تتوسط العلاقة بين التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية المستدامة. كما أكدت على أهمية تطوير الكفاءات الرقمية لتحقيق منافع التحويل الرقمي المستدامة.

- دراسة (Poulose et al., 2025): هدفت الدراسة إلى تحديد المحددات والمحركات الرئيسية للتغيير في التحول الرقمي والرقمنة في إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة منهجية للأدبيات وحددت الدراسة مجموعة من المحددات والمحركات الرئيسية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تشمل: الكفاءات الرقمية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والدعم الإداري. كما طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين هذه المحددات ومنافع التحول الرقمي.
- دراسة (Anitha, 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأزر التفكير التصميمي وتحليلات البيانات المتقدمة في تحويل تجربة الموظفين والأداء التنظيمي واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة منظمات من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس التفكير التصميمي وتحليلات البيانات وتجربة الموظفين والأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن دمج التفكير التصميمي مع تحليلات البيانات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين تجربة الموظفين والأداء التنظيمي. كما أكدت على أهمية الكفاءات الرقمية في تمكين هذا التأزر.
- دراسة (Lou et al., 2024): هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المستدام وسلوكيات العمل المبتكرة من خلال التحول الرقمي واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على الاستبيان وشملت العينة منظمات من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وسلوكيات العمل المبتكرة وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية، عند دمجهما مع التحول الرقمي، يساهمان بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي المستدام وسلوكيات العمل المبتكرة. كما أظهرت النتائج أن الكفاءات الرقمية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

- دراسة (El-Khoury (2017): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تمييز التحول الرقمي للموارد البشرية ذات المستوى العالمي عن الموارد البشرية التقليدية واستخدمت الدراسة منهجية نوعية قائمة على دراسات الحالة بإجراء المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات وحددت الدراسة مجموعة من الخصائص المميزة للموارد البشرية الرقمية ذات المستوى العالمي، تشمل: التركيز على تجربة الموظف، واستخدام التحليلات المتقدمة، والقيادة الرقمية، والمرونة والتكيف. كما أكدت على أهمية الكفاءات الرقمية في تحقيق هذا التميز.
- دراسة (Nurhasanah et al., 2022): هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واستخدمت الدراسة منهجية نظرية قائمة على مراجعة الأدبيات وحددت الدراسة مجموعة من التحديات الرئيسية للتحول الرقمي، تشمل: نقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير، ومحدودية الموارد، والمخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني. كما حددت الفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، تشمل: تحسين الكفاءة، وتعزيز اتخاذ القرارات، وتحسين تجربة الموظفين.
- دراسة (Gaponenko et al., 2021): هدفت الدراسة إلى تطوير منهجية لتشخيص عمق رقمنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات واستخدمت الدراسة منهجية كمية قائمة على تطوير مؤشرات قياس ووطورت الدراسة منهجية شاملة لتشخيص عمق رقمنة إدارة الموارد البشرية، تشمل مؤشرات متعددة الأبعاد. كما أظهرت النتائج أن عمق الرقمنة يرتبط بشكل إيجابي بمنافع التحول الرقمي.

الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها

على الرغم من تعدد الدراسات حول الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي فهناك نقص واضح في الدراسات التي تتناول الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في السياق العربي. معظم الدراسات السابقة أجريت في سياقات غربية أو آسيوية، مما يحد من قابلية تعميم نتائجها

على البيئة العربية التي قد تختلف في خصائصها الثقافية والتنظيمية والتكنولوجية & Nugroho (Tambunan, 2025) و (Darussalam et al., 2025).

على الرغم من وجود عدة دراسات تناولت جوانب محددة من العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً في إطار مفاهيمي شامل ومتكامل يربط بين هذين المفهومين بشكل منهجي، مع تحديد واضح للمتغيرات الوسيطة والمعدلة (Poulose et al., 2025).

على الرغم من أن الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، إلا أن الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر الجدارات الرقمية على مختلف أبعاد منافع التحول الرقمي لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ (Bakar et al., 2025) و (Poulose et al., 2025).

المنطلقات النظرية للدراسة:

الجدارات الرقمية للموارد البشرية

تتضمن الجدارات الرقمية؛ الكفاءة التقنية الرقمية: القدرة على استخدام أنظمة وتطبيقات الموارد البشرية الرقمية بفعالية (Zadravec et al., 2025) والقدرة على تحليل البيانات: القدرة على جمع وتحليل وتفسير بيانات الموارد البشرية لدعم اتخاذ القرارات (Anitha, 2024) والقيادة الرقمية: القدرة على قيادة وإلهام الآخرين في سياق التحول الرقمي (Van den Berg et al., 2020).

إضافة إلى إدارة التغيير الرقمي: القدرة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مبادرات التغيير الرقمي (Batubara, 2025) والأمن السيبراني والخصوصية: المعرفة والمهارات المتعلقة بحماية البيانات والأمن المعلوماتي (Nurhasanah et al., 2022).

وهذا يستلزم فهم تأثيرات:

- الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي: مدى استعداد المؤسسة للتحول الرقمي من حيث البنية التحتية والموارد والعمليات (Trenerry et al., 2021).
- الثقافة الرقمية التنظيمية: القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم التحول الرقمي (Espina-Romero et al., 2026).

- المواهب الرقمية: توافر الموظفين ذوي المهارات والقدرات الرقمية المتقدمة (Ekhsan et al., 2026).
- قدرة الموظفين الرقمية: مستوى المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين (Zervas et al., 2025).
- القيادة التحويلية: نمط القيادة الذي يلهم ويحفز التغيير والابتكار (Ekhsan et al., 2026).
- حجم المؤسسة: عدد الموظفين أو حجم الأصول أو الإيرادات (Vader et al., 2025).
- قطاع النشاط: القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة (Vader et al., 2025).

منافع التحول الرقمي

- المنافع التشغيلية: تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة العمليات (Vader et al., 2025).
- المنافع الاستراتيجية: تعزيز الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين المرونة الاستراتيجية ((Budiarti& Firmansyah, 2024)).
- المنافع البشرية: تحسين تجربة الموظفين، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز المشاركة والالتزام (Anitha, 2024).
- المنافع المالية: تحسين الأداء المالي، وزيادة الإيرادات، وتحسين العائد على الاستثمار (Wattilete et al., 2025).

وتبدو العلاقة بين المتغيرين فيما يلي:

- تؤثر الجدارات الرقمية للموارد البشرية بشكل مباشر وإيجابي على منافع التحول الرقمي.
- تتوسط الجاهزية التنظيمية والثقافة الرقمية والمواهب الرقمية وقدرة الموظفين العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.
- تعدل القيادة التحويلية وحجم المؤسسة وقطاع النشاط قوة العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.

تستند هذه الدراسة إلى عدة أطر نظرية متكاملة تساعد في تفسير العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات منها نظرية الموارد (Resource-Based

View – RBV) فتعتبر نظرية الموارد من النظريات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وتفترض أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات نادرة، وقيمة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال (VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). في سياق هذه الدراسة، يمكن اعتبار الجدارات الرقمية للموارد البشرية مواردً استراتيجية تتمتع بهذه الخصائص.

وتتمثل القيمة (Value) في الجدارات الرقمية للموارد البشرية ذات قيمة عالية لأنها تمكن المؤسسات من استغلال الفرص الرقمية ومواجهة التهديدات التكنولوجية (Bansal et al., 2023) وتتمثل الندرة (Rarity) في الجدارات الرقمية المتقدمة للموارد البشرية نادرة نسبياً في سوق العمل، مما يمنح المؤسسات التي تمتلكها ميزة تنافسية (Zadravec et al., 2025).

وتبدو صعوبة التقليد (Inimitability) في تطوير الجدارات الرقمية يتطلب وقتاً وجهداً واستثماراً كبيراً، مما يجعلها صعبة التقليد من قبل المنافسين (Ekhsan et al., 2026) وتظهر عدم القابلية للاستبدال (Non-substitutability) أنه في العصر الرقمي، لا يمكن استبدال الجدارات الرقمية للموارد البشرية بموارد أخرى لتحقيق نفس المنافع (Bakar et al., 2025).

فقد أشارت دراسة Ekhsan وآخرون إلى أن القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية، بما في ذلك الجدارات الرقمية، تمثل مواردً استراتيجية حاسمة للتحويل الرقمي (Ekhsan et al., 2026) كما أكدت دراسة (Bakar et al., 2025) على أن الكفاءات الرقمية تعتبر مواردً استراتيجية تساهم في تحقيق إدارة الموارد البشرية المستدامة.

وتمتد نظرية القدرات الديناميكية من نظرية الموارد، وتركز على قدرة المؤسسة على تكييف وتجديد وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها استجابة للتغيرات البيئية السريعة. تتضمن القدرات الديناميكية ثلاثة عناصر رئيسية: الاستشعار (Sensing)، والاستيعاب (Seizing)، والتحويل (Transforming).

فالجدارات الرقمية تمكن ممارسي الموارد البشرية من استشعار الفرص والتهديدات الرقمية في البيئة الخارجية ((El-Khoury, 2017) والجدارات الرقمية تمكن المؤسسات من استيعاب واستغلال الفرص الرقمية من خلال تطوير استراتيجيات وممارسات موارد بشرية رقمية فعالة (Batubara, 2025).

كما تمكن المؤسسات من تحويل وتجديد مواردها وعملياتها لتحقيق منافع التحول الرقمي (Alrousan et al., 2025) فقد أشارت دراسة Cortes إلى أن التحول الرقمي للموارد البشرية يمثل قدرة ديناميكية تمكن المؤسسات من الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية (Bansal et al., 2023). كما أكدت دراسة Syafri وآخرون على أهمية المرونة الثقافية والقدرة على إدارة التغيير كقدرات ديناميكية حاسمة للتحول الرقمي.

ويفترض نموذج قبول التكنولوجيا أن قبول واستخدام التكنولوجيا يتأثر بعاملين رئيسيين: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) والسهولة المدركة (Perceived Ease of Use). في سياق هذه الدراسة، يمكن أن تؤثر الجدارات الرقمية للموارد البشرية على كلا العاملين فالجدارات الرقمية تمكن ممارسي الموارد البشرية من إدراك فوائد التكنولوجيات الرقمية بشكل أفضل، مما يزيد من احتمالية قبولها واستخدامها (Rohayati, 2024).

كما أنها تقلل من الصعوبة المدركة في استخدام التكنولوجيات الرقمية، مما يسهل عملية التبني والتطبيق (Zervas et al., 2025) فقد أشارت دراسة (Jimoh , 2025) إلى أن الثقافة الرقمية للموظفين (التي تتأثر بالجدارات الرقمية) تلعب دوراً مهماً في اعتماد أنظمة الموارد البشرية الرقمية. كما أكدت دراسة (Rohayati, 2024) على أهمية دمج الكفاءات الرقمية لتسهيل تبني التكنولوجيا.

المنهجية وطرق البحث:

تركز هذه الدراسة على دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات ولتحقيق أهداف البحث، تم تبني منهجية علمية تعتمد على أساليب البحث الكمي، وذلك بهدف تحليل البيانات وفهم تأثير الجدارات الرقمية للموارد البشرية على تعزيز منافع التحول الرقمي.

أولاً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم استخدام:

المنهج الوصفي: لوصف مفهوم الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

المنهج التحليلي: لتحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات في بيئة الشركات السعودية.

كما تم الاستعانة بـ المنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لفهم الاتجاهات العالمية والمحلية في دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات.

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: يتكون من الشركات السعودية التي تستهدف ضمن استراتيجيتها تدعيم الجدارات الرقمية للاستفادة من منافع التحول الرقمي في الأداء، وتشمل قطاعات مثل:

- الشركات الصناعية
- شركات التجزئة

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية تضم مديري ومسؤولي الموارد البشرية وتقنية المعلومات، والإدارة العليا، بهدف جمع بيانات دقيقة حول تأثير التوأمة الرقمية على عمليات التدقيق الداخلي.

حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حسابات إحصائية لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة.

ثالثًا: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات لضمان موثوقية النتائج، وهي:

مقترح الاستبيان

يتكون من أسئلة مغلقة ومفتوحة لتقييم دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي.

سيتم توزيعه إلكترونياً على العينة المستهدفة.

يتضمن محاور مثل:

- البيانات الديموغرافية وتضم (النوع - الفئة العمرية - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - المنصب الوظيفي)
- هل لدى المؤسسة مبادرات تحول رقمي؟ (نعم / لا / قيد التطوير)
- منذ متى بدأت المؤسسة في التحول الرقمي؟ (أقل من سنة / 1-3 سنوات / 4-6 سنوات / أكثر من 6 سنوات)
- مستوى توافر أبعاد الجدارات الرقمية للموارد البشرية ويضم (الكفاءة التقنية الرقمية - القدرة على تحليل البيانات - القيادة الرقمية - إدارة التغيير الرقمي - الأمن السيبراني والخصوصية)
- منافع التحول الرقمي بالمؤسسة وأبعاده ويضم (المنافع التشغيلية - المنافع الاستراتيجية - المنافع البشرية - المنافع المالية)
- دور الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي والثقافة الرقمية التنظيمية والمواهب الرقمية وقدرات العاملين والقيادة التحويلية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسة.

رابعًا: أساليب تحليل البيانات

التحليل الإحصائي الكمي:

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان، بما في ذلك:

- التحليل الوصفي
- اختبارات الارتباط والانحدار
- تحليل التباين (ANOVA) لدراسة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي بالمؤسسات.

خامسًا: اعتبارات الصدق والثبات

الصدق:

سيتم اختبار الاستبيان من قبل خبراء في الموارد البشرية والإدارة للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع البحث.

الثبات:

سيتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات ودقة أداة جمع البيانات.

سادسًا: القيود والصعوبات البحثية

واجه البحث بعض التحديات، مثل:

نقص البيانات المنشورة حول العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي بالمؤسسات.

تعتمد هذه الدراسة على التحليل الكمي لفهم دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات. باستخدام منهجية متكاملة تعتمد على الاستبيان، وتحليل الدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول إمكانية تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات السعودية.

تصميم أداة الدراسة:

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان لبيان الدور والعلاقة والأثر المتوقع بين المتغيرات والعوامل المؤثرة في دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي بالمؤسسات.

يُعد الاستبيان من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتيح جمع بيانات كمية من عينة واسعة من المختصين في الموارد البشرية والإدارة العامة. وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن محاور رئيسية تتعلق بالعلاقة بين المتغيرين والمؤثرات المتوقعة عليهما.

تصميم الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام رئيسية:

- البيانات الديموغرافية وتضم (النوع - الفئة العمرية - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - المنصب الوظيفي)

هل لدى المؤسسة مبادرات تحول رقمي؟ (نعم / لا / قيد التطوير)

منذ متى بدأت المؤسسة في التحول الرقمي؟ (أقل من سنة / 1-3 سنوات / 4-6 سنوات / أكثر من 6 سنوات)

- مستوى توافر أبعاد الجدارات الرقمية للموارد البشرية ويضم (الكفاءة التقنية الرقمية - القدرة على تحليل البيانات - القيادة الرقمية - إدارة التغيير الرقمي - الأمن السيبراني والخصوصية)
- منافع التحول الرقمي بالمؤسسة وأبعاده ويضم (المنافع التشغيلية - المنافع الاستراتيجية - المنافع البشرية - المنافع المالية)
- دور الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي والثقافة الرقمية التنظيمية والمواهب الرقمية وقدرات العاملين والقيادة التحويلية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسة. طريقة توزيع الاستبيان

سيتم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى مسؤولي الموارد البشرية والإدارة العامة بالمؤسسات

سيتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاستخراج الإحصاءات الوصفية والاستدلالية.

مثال على سؤال استبائي مغلق:

البعد الأول: الكفاءة التقنية الرقمية (8 عبارات)

1. أمتلك مهارات متقدمة في استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS).
موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة
2. أستطيع استخدام منصات الموارد البشرية السحابية بفعالية.
موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة
3. لدي القدرة على تقييم واختيار التقنيات الرقمية المناسبة لوظائف الموارد البشرية.
موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة
4. أستطيع تصميم وتنفيذ عمليات موارد بشرية رقمية (مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني).

موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

5. لدي معرفة جيدة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

6. أستطيع استخدام أدوات التعاون الرقمي (مثل Microsoft Teams, Slack) بكفاءة.

موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

7. لدي القدرة على استكشاف وحل المشكلات التقنية في أنظمة الموارد البشرية.

موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

8. أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الموارد البشرية الرقمية.

موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

رابعاً: مراجعة الدراسات السابقة

تم الاعتماد على تحليل الدراسات السابقة لتحديد:

- اتجاهات البحث العالمي حول الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي للمؤسسات.
- العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي
- العوامل المؤثرة على دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات.

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان ومراجعة الدراسات السابقة، وذلك بهدف تقديم صورة دقيقة حول دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات.

حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان " دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات "، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تساهم في توجيه البحث وتحديد

نطاقه لضمان تحقيق أهدافه بشكل دقيق. تشمل هذه الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، والمنهجية، بالإضافة إلى بعض التحديات البحثية.

أولاً: الحدود الموضوعية

يركز البحث على استكشاف العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات، دون التطرق إلى جوانب أخرى من التحول الرقمي مثل التحول الرقمي في وظائف تنظيمية أخرى (مثل التسويق أو العمليات أو المالية).

ثانياً: الحدود المكانية

يركز البحث على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية فقط، دون التطرق إلى تطبيقات التحول الرقمي للموارد البشرية في دول أخرى.

يغطي البحث قطاعات صناعية وتجارية محددة، تشمل:

- الشركات الصناعية
- شركات التجزئة

ثالثاً: الحدود الزمنية

تركز الدراسة على البيانات والممارسات الحديثة المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، وذلك لفترة الدراسة 2026.

رابعاً: الحدود المنهجية

المنهج البحثي المستخدم: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل البيانات الميدانية والاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة.

أدوات البحث:

الاستبيانات: تُوزع على مديري الموارد البشرية والإدارة العامة بالمؤسسات

طرق تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي

خامساً: القيود البحثية

نقص الأبحاث التطبيقية حول دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي بالمؤسسات السعودية، مما يستدعي دمج دراسات عالمية مع الواقع السعودي للحصول على رؤية أكثر تكاملاً.

الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات يعني الاعتماد على التقييمات الذاتية للمشاركين، مما قد يؤدي إلى تحيزات مثل تحيز الاستجابة الاجتماعية المرغوبة (social desirability bias) أو تحيز الطريقة المشتركة (common method bias).

على الرغم من محاولة تمثيل مختلف القطاعات وأحجام المؤسسات، إلا أن نتائج الدراسة قد تكون محدودة التعميم على سياقات أخرى خارج نطاق الدراسة، خاصة السياقات غير العربية.

الجدارات الرقمية، ومنافع التحول الرقمي مفاهيم معقدة ومتعددة الأبعاد، وقد يكون من الصعب قياسها بشكل شامل من خلال استبيان واحد، مما قد يؤدي إلى تبسيط مفرط لهذه المفاهيم.

قد يكون من الصعب الحصول على بيانات موضوعية حول منافع التحول الرقمي (مثل البيانات المالية الفعلية أو مؤشرات الأداء الكمية) من المؤسسات، مما يضطر الباحث للاعتماد على التقييمات الذاتية.

- Motasem Alrfai, M., Kamal Bani Yaseen, O., Khairo Issa Al Daabseh, T., Ismail Noori Al. Blaushi, H., & Bataineh, M. (2025). The role of HR digital competence in enhancing FinTech-based information security and risk management: Evidence from Smart PLS modeling. *EDPACS*, 1-13.
- Syafri, M., & Rasyid, M. A. (2025). From traditional HR to digital HR: A transformation framework for the future workforce. *International Journal of Science and Environment (IJSE)*, 5(2), 90-95.
- Alrousan, A., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation. *Journal of Posthumanism*, 5(5), 1463-1481.
- Nugroho, W., & Tambunan, L. A. (2025). Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1959-1974 .
- Azizah, M., & Supriadi, Y. N. (2026). Analysis of Human Resources Readiness in Facing Organisational Digital Transformation towards Industry 4.0: A Case Study at Instant Cement Manufacturing Company. *Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion*, 5(1), 535-544 .
- Vader, T., Maidanovych, V., Chyzh, L., Khoteyeva, N., & Kravtsov, O. (2025). Quantifying the Digital Dividend: The Causal Effect of Human Resources Digitisation on Labour Productivity in Ukrainian Firms. *Journal of Applied Economic Sciences*, 20(4).
- Zadravec, K. A., Weis, L., & Gorenc, M. (2025). Digital Transformation and Emerging Hr Competencies: An Empirical Study of Slovenian Organizations. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 19(2), 50-62.
- Rohayati, T. (2024). Integrating human resources management and digital competencies: A strategic approach in higher education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1118-1127 .
- Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovation capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 621-637 .
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*, 16(2), 86-88 .
- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*, 16(12), 5162.

Van den Berg, M. J., Stander, M. W., & Van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 .

Anitha, R. (2024, December). Synergizing Design Thinking and Advanced Data Analytics in HRM: Transforming Employee Experience and Organizational Performance. In 2024 International Conference on Emerging Research in Computational Science (ICERCS) (pp. 1-5). IEEE .

Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611 .

Batubara (2025). Human Resource Management as a Strategic Driver of Digital Banking Transformation in the Open Banking Era: Evidence from Emerging Markets. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*. <https://doi.org/10.56127/jukim.v4i04.2247>

Espina-Romero, L., Ferrer-Dávalos, R. M., Parra, D. R., Izaguirre Olmedo, J., & Sarmiento, R. (2025). Digital Competencies, Human Resource Management, and Culture as Strategic Drivers of Sustainable Digital Transformation in SMEs of Lima. *Administrative Sciences*, 16(1), 3 .

Ekhsan, M., Badrianto, Y., Suwandi, S., Hermawan, H., & Septiani, A. (2026). Strategic human resource capabilities for digital transformation: Linking talent, leadership, competence and readiness to technology adoption. *SA Journal of Human Resource Management*, 24, 3327 .

Zervas et al. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>

Wattilete et al. (2025). Digital Transformation in HR and Employee Capability as Determinants of Financial Innovation: Evidence from Bank Central Asia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1437>

Bakar, N. A. S. A., Shuib, N., Maskun, R., Salleh, S. M., & Khairi, S. M. M. (2025). Linking Digital Transformation and Sustainable HRM: A Conceptual Framework on the Mediating Role of Digital Competencies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(10) .(

Varadaraj et al. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*. <https://doi.org/10.18775/IJMSBA.1849-5664-5419.2014.75.1004>

Nurhasanah et al. (2022). Digital Transformation In Human Resource Management: Challenges And Opportunities. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i3.2907>

Gaponenko et al. (2021). Diagnostics of the depth of digitalization of HR management. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202127308086>

Poulose, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2025). Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. *Management Review Quarterly*, 75(3), 1911-1936 .

Trener et al. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.620766>

Natalia, F., & Rakhman, S. (2025). Analysis of the Role of Human Resources in the Implementation of Digitalization of Group Health Insurance Business Processes at PT KLM Insurance. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 3(02), 31-37.

Darussalam et al. (2025). Transformasi digital dan implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.750>

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51 .

Jimoh, A. L. (2025). Digital HR systems adoption and administrative efficiency in public institutions: the role of employee digital literacy. *Industrial and Commercial Training*, 57(4), 566-580 .

Khuzaini et al. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International journal of religion*. <https://doi.org/10.61707/h58ygw76>