

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية

أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية

إعداد الطالب/

إيثار عبدالله العويد

242001204

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

جدول المحتويات

3.....	مقدمة:
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة:
10.....	فروض الدراسة:
11.....	نموذج الدراسة:
11.....	الدراسات السابقة:
20.....	الفجوة البحثية:
22.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
23.....	المنهجية وطرق البحث:
24.....	أدوات جمع البيانات:
24.....	طرق جمع البيانات:
25.....	حدود الدراسة:
26.....	المراجع:

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في العديد من مجالات الأعمال بفضل التقنيات الحديثة، وقد ساهمت الثورة الرقمية في تسريع وتيرة هذا التطور ليشمل كل جوانب الإدارة والتنظيم، و في ظل هذا التحول الرقمي، أصبح للموارد البشرية دور استراتيجي بالغ الأهمية في تحقيق نجاح الشركات، ليس فقط باعتبارها المسؤولة عن اختيار وتنمية الكوادر، بل أيضاً كركيزة حيوية تدعم الاستراتيجية المؤسسية من خلال تقنيات حديثة تعزز الكفاءة وتحسين أداء الموظفين، و يعد قطاع الاتصالات في السعودية من أبرز القطاعات التي تبنت التحول الرقمي بشكل واسع، مما أثر بشكل مباشر على تحسين أداء وإدارة الموارد البشرية فيها (Makovoz & Lysenko, 2024).

لقد غير التحول الرقمي منظومة عمل الموارد البشرية، فأصبحت الأدوات الرقمية جزءاً أساسياً من الإدارة الحديثة، حيث يتم استخدامها لتبسيط العمليات وإدخال التحليلات المتقدمة لتقديم رؤى دقيقة حول أداء الموظفين واحتياجاتهم التدريبية، مما يساهم في تفعيل اتخاذ القرارات المبنية على البيانات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى (Bhat & Sheikh, 2024). من خلال التوظيف وإدارة الأداء والتفاعل مع الموظفين.

ويمكن للموارد البشرية تقليل الأعباء الإدارية وتسريع عملية صنع القرار، كما يمكن لهذه التقنيات تحسين مستوى رضا الموظفين ورفع معدلات الاحتفاظ بهم، مما يعزز من استقرار القوى العاملة وولائها للشركة (Prokopenko, & Zhosan, 2023).

ويعد من أبرز مزايا التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية هو تحسين تجربة الموظف حيث تساهم الأدوات الرقمية في تسهيل التفاعلات الشخصية وتوفير دعم مستمر للموظفين بما يزيد

من مستوى الرضا عن العمل ويساعد في خلق بيئة عمل مريحة ومرنة و تقدم التحليلات المتقدمة للموارد البشرية ورؤية تعتمد على البيانات، تتيح لهذه الإدارة تحديد الفجوات في المهارات والتنبؤ باحتياجات المواهب المستقبلية، كما تساعد في موازنة قدرات القوى العاملة مع الأهداف التنظيمية (Prokopenko, & Zhosan, 2023).

يواجه التحول الرقمي بعض التحديات أهمها مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في الموارد البشرية الذين قد يشعرون بالقلق إزاء التحول الرقمي والتقنيات الجديدة التي قد تحل محل بعض مهامهم التقليدية (Khuzaini et al., 2024). علاوة على ذلك تظل مخاوف خصوصية البيانات من أكبر التحديات، حيث يثير الاستخدام المتزايد للبيانات الرقمية قضايا أخلاقية تتعلق بحماية خصوصية الموظفين ومخاطر التحيز المحتمل في العمليات الآلية (Bhat & Sheikh, 2024). مما يجعل من الضروري وضع معايير واضحة وممارسات أخلاقية لضمان الاستخدام السليم للبيانات وحماية حقوق الموظفين.

ويفتح التحول الرقمي آفاقاً واسعة لتطوير الموارد البشرية إلا أنه يتطلب تغييراً ثقافياً في المؤسسات لتحقيق إمكاناته بالكامل، حيث يتوجب على الشركات أن تتبنى ممارسات توازن بين اعتماد التكنولوجيا والاعتبارات الأخلاقية، و بفضل التحول الرقمي تظل الموارد البشرية قادرة على تلبية احتياجات العمل المتغيرة وتوفير الدعم اللازم لتعزيز الأداء المؤسسي مما يؤكد على أهميتها المتزايدة كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف الشركات، وخاصة في بيئة الأعمال الديناميكية مثل قطاع الاتصالات السعودي (Makovoz & Lysenko, 2024).

مشكلة الدراسة:

أصبح التحول الرقمي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات الطامحة إلى تحقيق كفاءة تشغيلية وتنافسية مستدامة.

كما شهدت المؤسسات استخداماً واسعاً للتقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والأتمتة، ونظم إدارة الموارد البشرية السحابية. هذه التقنيات أثبتت فعاليتها في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين تجربة الموظفين، وتعزيز الإنتاجية في عدة قطاعات ودول.

من بين أبرز الأبحاث التي تناولت التحول الرقمي في الموارد البشرية، نجد دراسة Makovoz & Lysenko (2024) التي تناولت دور الرقمنة في تحسين كفاءة وبيئة العمل بشكل عام، ودراسة Bhat & Sheikh (2024) التي ركزت على توظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات السحابية لتحويل قسم الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يحقق التميز المؤسسي. ورغم أن هذه الدراسات قدمت رؤى عامة حول الرقمنة في الموارد البشرية، إلا أنها لم تتناول بالعمق الكافي تطبيقات التحول الرقمي في بيئات محلية أو قطاعات خاصة، مما يحد من قدرتها على تقديم حلول مخصصة للقطاعات المحلية.

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل قطاع الاتصالات ركيزة محورية في تحقيق أهداف التحول الرقمي الوطني، خاصة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تعزيز القدرات الرقمية في مختلف القطاعات، و يتميز قطاع الاتصالات في السعودية ببيئة عمل ديناميكية وتنافسية تتطلب اعتماد تقنيات حديثة، وتهيئة بيئة عمل رقمية مستدامة تمكن من تطوير رأس المال البشري. ورغم

أهمية التحول الرقمي في هذا القطاع، فإن الأبحاث التي تدرس بشكل مفصل كيف يؤثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية ما زالت محدودة، ولا تتناول بوضوح تأثير الرقمنة على أداء الموظفين من حيث كمية العمل المنجز، وجودته، ورضا الموظفين.

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في بيئة عمل متميزة كقطاع الاتصالات السعودي، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الثقافية والاقتصادية التي تؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، و تهدف الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي، مثل التكنولوجيا الرقمية، الرقمنة، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، وتأثير هذه الأبعاد على مختلف جوانب أداء الموظفين في شركات الاتصالات.

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الحالية من خلال تقديم تحليل مفصل وشامل حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة عمل سعودية محلية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، حيث إنها تتناول موضوعاً حيوياً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم بشكل عام وقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، و تعد هذه الدراسة بمثابة خطوة ضرورية نحو فهم أعمق لأثر التحول الرقمي على إدارة وأداء الموارد البشرية، وهو ما يُعد من القضايا الأساسية التي تواجه الشركات في العصر الحالي خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا مثل قطاع الاتصالات.

الأهمية العلمية

تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، حيث تستهدف الدراسة سد فجوة معرفية تتعلق بتأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية. ويعد هذا الموضوع من القضايا التي لم يتم تناولها بشكل واسع في الأدب الأكاديمي، خاصة في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية وقطاع الاتصالات على وجه الخصوص، و تساهم الدراسة في تقديم إطار علمي يمكن الباحثين والمختصين من فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء العاملين، مما يمكن أن يكون مرجعية قيمة للباحثين في المستقبل، وأن نتائج هذه الدراسة قد تلهم مزيداً من الدراسات في هذا المجال، حيث يمكن البناء عليها لتطوير نماذج جديدة وتوسيع الأبحاث لتشمل قطاعات أخرى وبيئات عمل متنوعة.

الأهمية العملية

تتضح أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى وتوصيات تساعد الشركات، وخاصة شركات الاتصالات في المملكة على تحسين استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية، خاصة مع التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وأصبح من الضروري فهم كيفية تأثير هذا التحول على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، وجودة العمل، ورضا الموظفين. وبالتالي، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توجيه المديرين وصناع القرار في شركات الاتصالات نحو تطبيق أفضل الممارسات الرقمية لتعزيز الإنتاجية وتحسين بيئة العمل.

بفهم تأثير التحول الرقمي على أبعاد مختلفة من أداء الموارد البشرية، يمكن للشركات تطوير سياسات تعتمد على البيانات والتحليلات الدقيقة، مما يعزز من كفاءة العمل ويقلل من التكاليف المرتبطة

بالأعباء الإدارية والتنشغيلية ، و تسهم هذه الدراسة في مساعدة الشركات على بناء بيئة عمل أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات التكنولوجية، مما ساعد في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استبقاء الموظفين. في ظل التنافس الشديد الذي يشهده قطاع الاتصالات، فإن القدرة على الاحتفاظ بالموظفين وتطوير كفاءاتهم تعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة العملية في إسهامها في تمكين الشركات من استغلال إمكانيات التحول الرقمي بأفضل الطرق، وتوجيهها نحو تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي واحتياجات الموارد البشرية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، وذلك من خلال تقييم تأثير هذه الأبعاد على كمية العمل المنجز، جودة العمل المنجز، ورضا الموظفين.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- تحديد أثر التحول الرقمي على كمية العمل المنجز من قبل موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.
- تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة العمل المنجز في قسم الموارد البشرية داخل شركات الاتصالات السعودية.

- استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين العاملين في قسم الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والرشاقة الرقمية، والبيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، وذلك من حيث (كمية العمل المنجز، جودة العمل المنجز، ورضا الموظفين)؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يؤثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على كمية العمل المنجز من قبل موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يؤثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على جودة العمل المنجز من قبل موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يسهم التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) في تحسين رضا الموظفين ضمن قسم الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية؟

فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

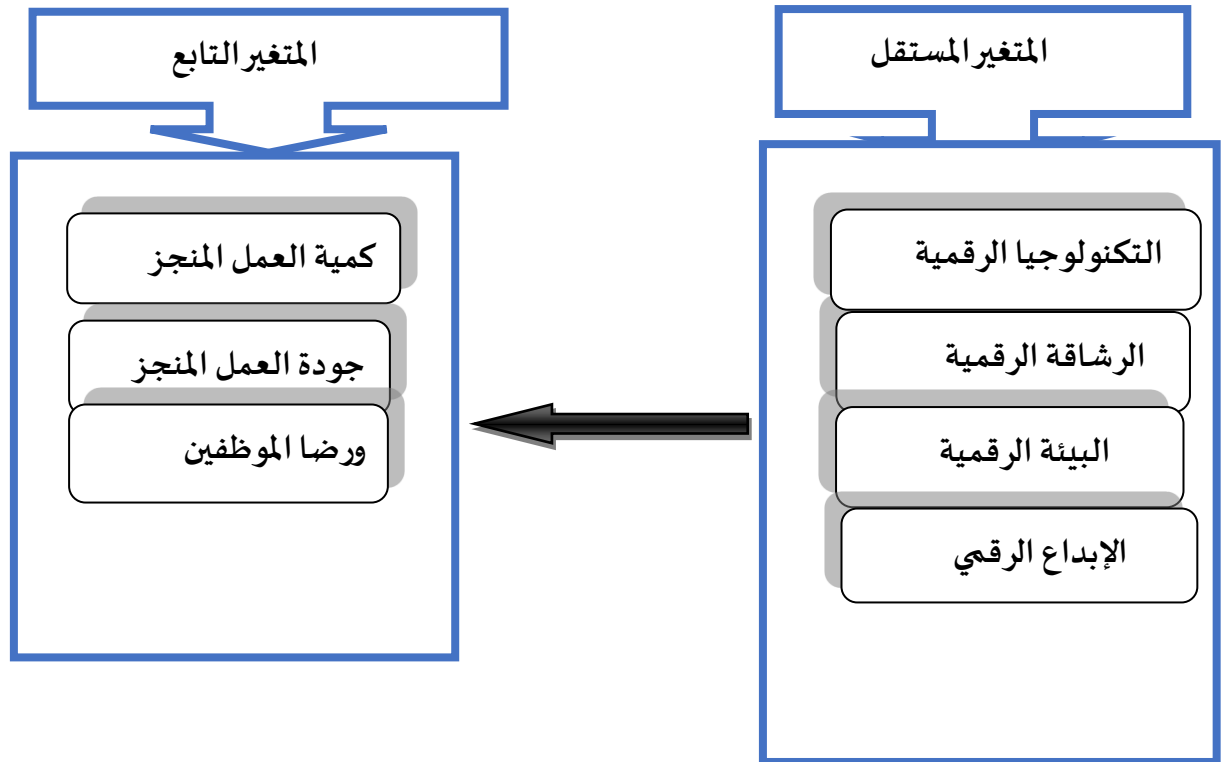
الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، من حيث كمية العمل المنجز، وجودة العمل المنجز، ورضا الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على كمية العمل المنجز من قبل موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة العمل المنجز من قبل موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على رضا الموظفين في قسم الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.

نموذج الدراسة

الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة



الدراسات السابقة:

دراسة (Makovoz & Lysenko, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التقنيات الرقمية في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، حيث تزداد أهمية الكفاءة والمرونة والابتكار. يعرض البحث كيف يمكن للتقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتعلم الآلة وإنترنت الأشياء والجيل الخامس، أن تسهم في تحسين إنتاجية الموظفين وخلق بيئة عمل مستدامة وأكثر فعالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير الرقمنة على جوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، وتطوير الموظفين، وتقييم الأداء، واستراتيجيات التفاعل. كما شملت الدراسة تحليلاً تجريبياً لبيانات من شركات رائدة نجحت في دمج حلول رقمية في عمليات الموارد البشرية، مما ساعد في توضيح الفوائد العملية والتحديات المصاحبة للتحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تبسيط عمليات الموارد البشرية، ويزيد من رضا الموظفين، ويعزز الكفاءة التشغيلية، مع توفير التكاليف وتعزيز الاستدامة المؤسسية. توصي الدراسة بتبني استراتيجيات رقمية متدرجة وشاملة في إدارة الموارد البشرية، وتطوير مهارات الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة، مع الحرص على تحقيق توازن بين الابتكار الرقمي والاحتياجات البشرية لرفع كفاءة المؤسسة.

دراسة (Bhat & Sheikh, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على ممارسات الموارد البشرية، مستعرضة كيف يمكن للتقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة وأنظمة الموارد البشرية القائمة على السحابة، أن تسهم في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين، وتعزيز التفاعل بينهم. كما تستعرض الفرص التي تتيحها الرقمنة لجعل قسم الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في تحسين الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير الرقمنة وتحليل التحديات التي تواجهها، مثل قضايا خصوصية البيانات والأمان والتحيزات المحتملة في العمليات الآلية. استخدمت الدراسة عينة من الشركات التي نجحت في تطبيق الحلول الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مما سمح بتحليل عملي لكيفية تأثير الرقمنة على العمليات اليومية وبيئة العمل داخل هذه الشركات.

أظهرت النتائج أن الرقمنة تزيد من فعالية عمليات الموارد البشرية وتحسن تجربة الموظفين، مما يعزز مستوى رضاهم ويزيد من فرص الاحتفاظ بهم. وتوصي الدراسة بأهمية تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، مع التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتوفير بيئة رقمية آمنة وعادلة، بما يعزز قدرة الشركات على التكيف مع التحولات الرقمية المستمرة.

دراسة.(Khuzaini, & Shaddiq ,2024)

ركزت هذه الدراسة على دور الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في تعزيز فعالية تخطيط الموارد البشرية وتزويد الشركات بميزة تنافسية في عصر التحول الرقمي. تهدف الدراسة إلى تحليل فوائد الرقمنة وتحديد المخاطر المرتبطة بها، إلى جانب تحديد الكفاءات المطلوبة للموظفين في مجال الموارد البشرية لضمان التكيف مع المتغيرات الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الوصفي، حيث قامت بتحليل الأدبيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في السياق الرقمي. تم تحليل البيانات من خلال خطوات منظمة، تشمل جمع البيانات وفرزها وتحليلها، مما ساهم في توفير رؤية شاملة حول تأثيرات الرقمنة على تخطيط وإدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن التكامل التكنولوجي في الموارد البشرية يمثل أساساً للتخطيط الاستراتيجي المتكيف مع التحول الرقمي، وأكدت الدراسة على أهمية تطوير المهارات الرقمية لموظفي الموارد البشرية، مع إشراك الإدارة العليا لضمان نجاح هذا التحول. وتوصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية شاملة وتطوير بيئة عمل داعمة للابتكار الرقمي، مع تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة لضمان تخطيط استراتيجي فعال في الموارد البشرية.

دراسة.(Balabanova, & Shatskaya, 2024)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، موضحة كيف يساهم هذا التحول في تحسين جودة وكفاءة العمل داخل المؤسسات. تستند الدراسة إلى مبادئ إدارة الجودة وفقاً لمعيار GOST R ISO 9000-2015 ، وتبرز دور التقنيات الرقمية مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين العمليات الإدارية، مما يساعد في تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية.

منهجية الدراسة تعتمد على مراجعة الأبحاث النظرية والتحليل المقارن لأعمال علمية محلية ودولية، مما يساعد على فهم شامل لأهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية. تتيح هذه المنهجية تحليل كيفية تأثير الرقمنة على الهياكل التنظيمية واستراتيجيات المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل والتكنولوجيا.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل عاملاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام ومرونة المؤسسات، حيث يعزز التكامل بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية كفاءة العمليات ويدعم اتخاذ قرارات أفضل. وتؤكد الدراسة على أن هذا التكامل يساهم في إعادة تعريف النجاح المؤسسي من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي لرأس المال البشري في العصر الرقمي.

دراسة (El Ouaghliidi, & Ouddasser, 2023)

سعت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وخاصة من خلال تبني نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) كأداة لتحسين أداء وظائف الموارد البشرية. تختبر الدراسة نظام **AGIRH HRIS** المطبق في مجموعة العمران بالمغرب، وتستهدف توضيح كيف يمكن لنظم المعلومات أن تدعم التحول من العمليات التقليدية إلى الرقمية، مما يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة ويجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في المنظمة.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لاستعراض أثر نظم معلومات الموارد البشرية على وظائف الموارد البشرية، حيث يساعد نظام HRIS على تبسيط العمليات الإدارية، وتسهيل جمع البيانات وتحليلها، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. كما توضح الدراسة أهمية الرقمنة في تلبية احتياجات العمل المتزايدة وجعل قسم الموارد البشرية أكثر مرونة وتكيفاً مع متطلبات العمل الحديثة.

أظهرت النتائج أن نظام AGIRH HRIS ساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية لمجموعة العمران، حيث أصبحت الموارد البشرية أكثر فعالية واستراتيجية في دعم أهداف المنظمة. يساعد النظام في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يبرز أهمية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

دراسة (قرط، و لعشب. 2023).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61 %) في زيادة أداء الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج والوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (599) عضوا، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثـر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد إثـر دال للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثـر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

دراسة (الزبيدي، و عباس. 2023).

هدف الدراسة الى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الأداء العالي، استراتيجية الالتزام العالي، استراتيجية الاندماج العالي) في تحسين المعرفة الرقمية بأبعادها (الإبداع والمبادرة، تكنولوجيا المعلومات، الموارد، المشاركة والتعاون، الجودة) في وزارة العلوم والتكنولوجيا. تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي نظراً لكونه الأكثر ملاءمة للبحث الحالي، واستبانة وزعت على مجتمع البحث (185) من قياداتها والمتمثلة (وكيل وزير، مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة)، إذ كانت عينة البحث قصدية طبقية (178) لتشكّل نسبة (96.20%) من المجتمع. أبرز نتيجة هي: (تمكن الوزارة من اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى معرفتها الرقمية)، فضلاً عن أن هذا التأثير تجسّد في توظيفها للاستراتيجية الأداء العالي، واستراتيجية الاندماج العالي، واستراتيجية الالتزام العالي للارتقاء بمستوى المعرفة الرقمية لدى الوزارة.

دراسة (طرفة، 2020).

استهدفت الدراسة الى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانة التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (61) موظفا وموظفة يعملون بوكالة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها - وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية).

دراسة(نبيح و غراز، 2022).

سعت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، حيث في ظل هذه الحتمية التكنولوجية، التي أخذت تجبر المنظمات على نحو غير مسبوق على إعادة اكتشاف وبناء نفسها باستمرار وتبني الأعمال الإلكترونية، وإحداث تغييرات واسعة في طرق التعامل وفي طريقة الاتصال وتقديم الخدمات، وهذا بفضل مورد بشري مؤهل يتميز بثقافة تكنولوجية ووعي معلوماتي يكون قادرا على مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل وعلى نقل المؤسسة من منظمة تقليدية إلى منظمة معاصرة ذات طابع إلكتروني. وقد توصلنا إلى أنه ثبت الدور الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية، وهو ما سمح لهاته الأخيرة من التحول من إدارة للموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية.

دراسة (الغويري، 2022).

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (75) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

دراسة (عثمان، 2022).

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (85) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

دراسة (عامر، و أمين، 2022)

استهدفت الدراسة قياس أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، وقد طبق البحث على عينة قوامها (379) مفردة من العاملين بالوظائف المصرفية بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية الحكومية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) والبنوك التجارية الخاصة (البنك التجاري الدولي CIB، البنك العربي الإفريقي، بنك HSBC، بنك إسكندرية، بنك قطر الوطني الأهلي QNB، بنك الكويت الوطني NBK، بنك عودة، بنك كريدي أجريكول مصر، بنك فيصل الإسلامي، بنك الإمارات دبي الوطني) وذلك بمحافظة القاهرة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع بيانات البحث الميداني، وقد تم اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض البحث. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي على إبداع العاملين، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي، وفي نفس السياق استظهر البحث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي، وكان توسط طبيعة الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين توسط جزئي.

الفجوة البحثية:

شهدت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بتحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مختلف القطاعات، مع التركيز على أبعاد مثل تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا الموظفين وتبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة الموارد البشرية السحابية. استعرضت هذه الدراسات دور التحول الرقمي كعنصر رئيسي في دعم العمليات الإدارية وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة، إلى جانب معالجة التحديات المرتبطة برقمنة الموارد البشرية، مثل قضايا الخصوصية ومقاومة

التغيير. من بين هذه الدراسات، تناولت دراسة (Makovoz & Lysenko, 2024) دور الرقمنة في تحسين بيئة العمل، وأكدت دراسة (Bhat & Sheikh, 2024) على أهمية جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. رغم هذه الإسهامات، يظل هناك نقص واضح في التركيز على السياق المحلي، وهو ما يشكل فجوة بحثية تتناولها دراستنا الحالية (Makovoz & Lysenko, 2024) (Bhat & Sheikh, 2024).

تكمّن الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية في عدم تركيز هذه الدراسات على السياق المحلي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة عمل تتمتع بخصائص ثقافية واقتصادية متميزة. لم تركز الدراسات السابقة بما يكفي على كيفية تأثير التحول الرقمي في هذا القطاع، والذي يتميز بمتطلبات سوق محلي يتفاعل سريعاً مع التحولات التكنولوجية ويتماشى مع التوجهات العالمية في تبني التقنيات الرقمية. ومن هنا يأتي أهمية دور الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة، حيث تهدف إلى تقديم فهم معمق لتأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على العوامل المحلية التي قد تسهم في تعزيز أو تعيق هذا التحول (Bhat & Sheikh, 2024) (Khuzaini & Shaddiq, 2024).

وتتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، حيث تتناول التحول الرقمي كعامل رئيسي لتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءة الأداء. وتشارك مع الدراسات السابقة في التركيز على أهمية التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، كوسائل لدعم عملية اتخاذ القرار ورفع إنتاجية الموظفين. ومع ذلك، ما يميز دراستنا هو تركيزها على قطاع الاتصالات السعودي، الذي يتطلب استراتيجيات رقمية تتوافق مع احتياجات السوق المحلية وتوجهاتها (El Ouaghlidi & Ouddasser, 2023).

وبهذا الاختلاف، تسهم دراستنا الحالية كإضافة مهمة للمجال البحثي من خلال تقديم تحليل محلي معمق للتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في قطاع حيوي كالاتصالات. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تعامل شركات الاتصالات السعودية مع التحديات الفريدة للتحول الرقمي، مثل الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة وتوفير بيئة رقمية تتسم بالكفاءة، و تسهم دراستنا في بناء استراتيجيات أكثر فاعلية لدعم أداء الموارد البشرية في بيئة تتغير بسرعة مثل قطاع الاتصالات السعودي، مما يضيف بعداً جديداً لم يكن مشمولاً بشكل كافٍ في الدراسات السابقة (Balabanova & Shatskaya, 2024) (El Ouaghlidi & Ouddasser, 2023).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية إطاراً أساسياً لفهم تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية، حيث توفر المفاهيم والنظريات العلمية الأدوات اللازمة لتحليل وفهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية. ويمكن تقسيم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة إلى عدة محاور رئيسية:

نظرية التغيير التنظيمي: تستند هذه النظرية إلى فكرة أن التغيرات التكنولوجية، بما في ذلك التحول الرقمي، تتطلب تكييف الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية لتتماشى مع التقنيات الجديدة. بناءً على هذه النظرية، تتأثر الموارد البشرية بضرورة تبني استراتيجيات جديدة تضمن تحقيق الكفاءة في بيئة تتسم بالتغير السريع. التحول الرقمي يفرض على الموارد البشرية مرونةً متزايدة في استجابتها للتغيرات، ويشجع على تبني أدوات تقنية حديثة تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية: تركز هذه النظرية على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يُنظر إلى الرقمنة كأداة لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق

تكامل أكبر مع الاستراتيجيات المؤسسية العامة. من خلال الاستفادة من التحليلات البيانية المتقدمة والذكاء الاصطناعي، يمكن للموارد البشرية تحقيق نتائج أكثر دقة وفاعلية في توظيف الكفاءات، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء.

نظرية الرضا الوظيفي: تشير هذه النظرية إلى أن رضا الموظفين يرتبط بالعديد من العوامل، بما في ذلك بيئة العمل والدعم الإداري والتكنولوجيا المستخدمة. من هذا المنطلق، فإن الرقمنة تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين من خلال تحسين تجربة العمل وتوفير أدوات مبتكرة تدعم المرونة والتفاعل الفعال. زيادة الرضا الوظيفي تعتبر هدفاً رئيسياً للتحول الرقمي، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تسهم في تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية. يتيح هذا المنهج فهماً شاملاً للظاهرة من خلال وصف مكوناتها وتحليل العلاقات بين متغيراتها. يساعد المنهج الوصفي التحليلي في تقديم رؤى دقيقة حول كيفية تأثير أبعاد التحول الرقمي المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقمنة، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموظفين من حيث كمية العمل، وجودة العمل، ورضا الموظفين.

أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة (استبيان) كأداة رئيسية، نظراً لقدرتها على جمع معلومات متنوعة من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة. تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي جميع جوانب الدراسة، بما في ذلك:

البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، والجنس، والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي. أبعاد التحول الرقمي، التي تشمل الأسئلة المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية، الرقابة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، بهدف تقييم مدى تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين. أداء الموارد البشرية، حيث تحتوي الاستبانة على أسئلة لقياس كمية العمل المنجز، جودة العمل، ورضا الموظفين.

تم إعداد الأسئلة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تمثل كل إجابة رقمية تقيماً على مقياس من 1 (موافق بشدة) إلى 5 (غير موافق بشدة)، مما يسهل تحليل البيانات إحصائياً.

طرق جمع البيانات

لضمان جمع بيانات دقيقة وذات موثوقية عالية، اتبعت الدراسة الخطوات التالية في جمع البيانات: توزيع الاستبانة: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، وذلك لتسهيل الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين في أماكن مختلفة. تم اختيار العينة بشكل عشوائي لضمان تمثيل متنوع للشريحة المستهدفة.

التحقق من موثوقية وصلاحية الاستبانة: قبل توزيع الاستبانة، تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة من المستجيبين للتأكد من وضوح الأسئلة ودقتها. ساعد هذا الاختبار في تعديل الأسئلة التي قد تكون غير واضحة أو تحمل أكثر من تفسير، وضمان اتساق الإجابات وموثوقية الأداة. تحليل البيانات: بعد جمع الاستجابات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، بما في ذلك تحليل التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى إجراء اختبارات تحليلية لتحديد دلالات التأثير بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز هذه الدراسة بشكل رئيسي على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024 م .
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- الزبيدي، غني دحام، و عباس، زياد علي. (2023). تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين المعرفة الرقمية: بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، مج43، عدد خاص ، 463.449 -
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418041>
- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز /المجلة العربية للنشر العلمي، ع43 ، 647 686. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1436338>
- طرفة، محمد. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، مج6، ع3 ، 265 287. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1035469>
- عامر، أماني محمد، زهو، محمد رمضان، و أمين، هشام أمين إمام. (2022). أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س42، ع3 ، 105 134. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1405216>

- عثمان، عرفة زكي محمد. (2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج58، ع1 ،

109. 150 -مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277686>

- الغويري، رسمي. (2022). التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع85 ، 36. 53 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1331867>

- قرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372723>

- نبيح، أمينة، و غراز، الطاهر. (2022). مساهمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة: مقارنة نظرية تحليلية حوليات جامعة الجزائر 1، مج36، ع1 ، 457 484. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1267322>

-

ثانيا المراجع الاجنبية

- Balabanova, Y., Lukyanova, A., & Shatskaya, E. Y. (2024). Digital transformation in human resources management and its impact on the performance of enterprises. Vestnik Severo-Kavkazskogo Federal'nogo Universiteta, (2), 24-30. <https://doi.org/10.37493/2307-907x.2024.2.3>

- Bhat, M. S. A., & Sheikh, D. B. A. (2024). Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities. Journal of Production, Operations Management and Economics, 4(02), 1–7.
<https://doi.org/10.55529/jpome.42.1.74>
- El Ouaghli, B., El Amrany, F., & Ouddasser, A. (2023). The digital transformation of the HR function: which performance tool? pp. 640–648. <https://doi.org/10.1109/cist56084.2023.10409969>
- Khuzaini, I., Muttaqin, B., Rahmat, S., Irpan, M., & Shaddiq, S. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. International Journal of Religion, 5(11), 4006–4021.
<https://doi.org/10.61707/h58ygw76>
- Makovoz, O., & Lysenko, S. . (2024). Digital technologies in personnel management. Proceedings of London International Conferences, (10), 65–76. <https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208>
- Prokopenko, O., Garafonova, O., & Zhosan, H. (2023). Digital Tools in Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. Socio-economic relations in the digital society, 4(50), 84–94.

Mid–Ocean University

College of Management

Human Resources Major



**The Impact of Digital Transformation on Human
Resources Performance: An Applied Study on Saudi
Telecom Companies**

Preparation:

Ethar Abdullah aloweid

242001204

Supervision:

Dr. Asmaa AbuAnza

1446-2024