

التحول الرقمي و أثره 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

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

1.1 المقدمة

يشهد عالم الأعمال تحول متسارع في طبيعة الأنشطة الإدارية وأساليب تنفيذها، نتيجة الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية وتزايد اعتماد المنظمات على البيانات والأنظمة الذكية في إدارة عملياتها اليومية ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على إدخال أجهزة حديثة أو استبدال المعاملات الورقية بالمعاملات الإلكترونية، بل أصبح توجهًا إداريًا متكاملًا يعيد تشكيل العمليات والهياكل التنظيمية وطرق اتخاذ القرار، ويؤثر بصورة مباشرة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها ومن هذا المنطلق، أصبحت قدرة الشركات على الاستفادة من التكنولوجيا أحد العوامل التي تحدد مستوى كفاءتها ومرونتها وقدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التنظيمية تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لارتباطها بجميع العاملين وبمراحل حياتهم الوظيفية داخل المنظمة، ابتداءً من تخطيط الاحتياجات البشرية والاستقطاب والاختيار، مرورًا بالتدريب وإدارة الأداء والتعويضات، وانتهاءً بالاحتفاظ بالكفاءات وإدارة المسار الوظيفي وقد أسهمت المنصات الرقمية ونظم معلومات الموارد البشرية في تقليل الأعمال الروتينية، وتسريع الوصول إلى معلومات الموظفين، وتحسين دقة الإجراءات، وإتاحة خدمات الموارد البشرية بصورة أكثر مرونة كما وفرت أدوات تحليل البيانات إمكانيات جديدة تساعد الإدارات على توقع الاحتياجات المستقبلية، وتحديد فجوات المهارات، وبناء القرارات المتعلقة بالعاملين على مؤشرات أكثر موضوعية.

وقد أحدثت الرقمنة تغيرًا ملحوظًا في مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، إذ لم يعد دورها يقتصر على إنجاز المعاملات الإدارية، بل أصبح يتضمن المشاركة في إدارة التغيير، وتنمية المهارات الرقمية، وتهيئة العاملين للتعامل مع بيئات العمل الجديدة (Bloom et al, 2017) ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات بشأن دور التحول الرقمي في تمكين إدارات الموارد البشرية من المحافظة على استمرارية الأعمال وتطوير أساليب الاتصال والعمل خلال الأزمات، مع ظهور حاجة متزايدة إلى المرونة التنظيمية والقدرة على التعامل مع التغيرات التقنية (AlEsa, 2023).

ولا تتحقق القيمة الحقيقية للتحول الرقمي بمجرد امتلاك الشركة للأنظمة الإلكترونية، إذ تتوقف النتائج على مدى دمج هذه الأنظمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى قدرة الموظفين والمديرين على استخدامها بصورة صحيحة ويمكن للتحول الرقمي أن يفتح فرصًا جديدة أمام تدريب الموارد البشرية وتطويرها، وأن يساهم في دعم الإبداع ورفع القدرة التنافسية، إلا أن

ضعف الإمكانيات التقنية أو محدودية المهارات الرقمية قد يمنع المنظمات من تحقيق النتائج المتوقعة (Nahayo, 2020) ومن ثم فإن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى تكامل التقنية مع العنصر البشري والثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية، وليس إلى التعامل معه بوصفه مشروعًا تقنيًا منفصلاً كما أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين الإدارة، لأن مستوى الاستفادة منها يرتبط بما يحدث بعد مرحلة التطبيق وتظهر القيمة التنظيمية لنظم معلومات الموارد البشرية عندما تتطور طريقة استخدامها، ويشارك الموظفون في تحسين الإجراءات المرتبطة بها، وتتحول البيانات المتاحة إلى أساس للابتكار الإداري (Alboloushi, 2020) وهذا يعني أن الشركات تحتاج إلى تجاوز الاستخدام المحدود للأنظمة في حفظ البيانات وإتمام المعاملات، لتوظيفها في إعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية وتحسين تجربة العاملين ودعم القرارات الاستراتيجية وفي الاتجاه نفسه، يمتد تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية إلى الكفاءة الإدارية، وإدارة الأداء، ومرونة القوى العاملة، ويرتبط هذا التأثير بمجموعة من العناصر مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والمنصات السحابية والتدريب الرقمي والاستعداد التنظيمي (Kazlauskaitė, 2025) ويكشف ذلك أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ليست علاقة بسيطة أو أحادية الجانب، وإنما تتشكل من خلال مستوى جاهزية الشركة، وكفاءة موظفيها، وجودة بنيتها التقنية، ومدى وضوح سياساتها تجاه التغيير.

وتكتسب دراسة هذه العلاقة أهمية خاصة في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، لما تتميز به المدينة من نشاط اقتصادي متنوع يضم شركات صناعية وتجارية وخدمية ومقاولات ولوجستية وتعمل هذه الشركات في سوق يتطلب سرعة الاستجابة، ورفع الإنتاجية، واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، الأمر الذي يجعل تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال التقنيات الرقمية مطلبًا عمليًا وليس مجرد توجه إداري حديث وعلى الرغم من توسع الشركات في استخدام المنصات الإلكترونية، فقد تختلف درجة التطبيق من شركة إلى أخرى، كما قد يتفاوت أثره في أنشطة الموارد البشرية تبعًا لحجم الشركة ومواردها وطبيعة عملها ومستوى تأهيل العاملين فيها وانطلاقًا من ذلك، يتناول البحث أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص في مدينة الدمام، سعيًا إلى فهم مدى إسهام التطبيقات والأنظمة الرقمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وتحسين سرعة الإجراءات وجودتها، ودعم القرارات المتعلقة بالعاملين، إلى جانب التعرف على الجوانب التي قد تحد من الاستفادة الفعلية من هذا التحول.

1.2 مشكلة البحث

تواجه شركات القطاع الخاص تحديات متزايدة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات التقنية المتسارعة واحتياجات بيئة العمل الحديثة وقد اتجهت العديد من الشركات إلى استخدام المنصات الرقمية ونظم معلومات الموارد البشرية في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة بيانات العاملين، بهدف رفع كفاءة الإجراءات وتقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية ومع ذلك، فإن استخدام الأنظمة الرقمية لا يعني بالضرورة تحقق تحول فعلي في إدارة الموارد البشرية، فقد تقتصر الاستفادة منها في بعض الشركات على تنفيذ المعاملات الروتينية وحفظ البيانات، دون توظيفها في تحسين القرارات أو تطوير تجربة الموظفين أو التخطيط للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما قد تواجه عملية التحول عددًا من المعوقات، مثل ضعف المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، وعدم تكامل الأنظمة، وقلة التدريب، وضعف الاستفادة من البيانات المتاحة.

وتؤكد الدراسات أن نجاح التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية يرتبط بمدى استعداد المنظمة وقدرتها على دمج التقنية في الممارسات الإدارية، إلى جانب توفير المهارات والدعم التنظيمي اللازمين للعاملين (Bloom et al, 2017; Kazlauskaitė, 2025) كما أن تحقيق الفائدة من نظم الموارد البشرية يتطلب تجاوز مجرد تطبيق النظام إلى تطوير أساليب استخدامه وتوظيف مخرجاته في دعم القرارات الإدارية (Alboloushi, 2020)، وفي ظل التوسع الاقتصادي وتنوع أنشطة شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام، تظهر الحاجة إلى التعرف على مدى انعكاس التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية داخل هذه الشركات وتتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح مستوى الأثر الفعلي للتقنيات الرقمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وما إذا كانت قد أسهمت في رفع كفاءة الإجراءات وتحسين جودة القرارات والخدمات المقدمة للعاملين، أم أن استخدامها لا يزال محصورًا في تحويل الإجراءات التقليدية إلى صورة إلكترونية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام؟

1.3 أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية للبحث من تناوله العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وهي من الموضوعات التي اكتسبت اهتماماً متزايداً نتيجة التحولات التي طرأت على طبيعة العمل وأدوات الإدارة ويسهم البحث في توضيح التحول الرقمي بوصفه عملية تنظيمية متكاملة تتجاوز الاستخدام الشكلي للتكنولوجيا، وتؤثر في أساليب الاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين كما يساعد البحث في إثراء المعرفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال تطبيق الموضوع على شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام وتمثل البيئة المحلية عنصراً مهماً في الدراسة، لأن كثيراً من الرسائل السابقة تناولت التحول الرقمي في دول أو قطاعات تختلف في ظروفها الاقتصادية والتنظيمية عن بيئة القطاع الخاص السعودي ومن ثم، يمكن أن يقدم البحث معرفة مرتبطة بخصائص الشركات العاملة في الدمام ومستوى جاهزيتها التقنية والبشرية.

وتظهر الأهمية العلمية أيضاً في الربط بين الجانب التقني والجانب الإداري والإنساني للتحول الرقمي، إذ لا ينظر البحث إلى الأنظمة الرقمية بصورة منفصلة عن مهارات الموظفين وثقافة المنظمة ودعم الإدارة ويساعد هذا الربط في الوصول إلى فهم أكثر واقعية للعوامل التي تجعل التحول الرقمي مؤثراً في إدارة الموارد البشرية، بدلاً من افتراض أن مجرد تطبيق التقنية يؤدي إلى تحسين الأداء ويمكن أن يشكل البحث أساساً تستفيد منه دراسات لاحقة في بناء نماذج أكثر تفصيلاً، أو في مقارنة أثر التحول الرقمي بين الشركات بحسب الحجم والنشاط ودرجة النضج الرقمي كما قد يساعد الباحثين في اختيار متغيرات جديدة مرتبطة بالموضوع، مثل تجربة الموظف الرقمية، والمرونة التنظيمية، والمهارات الرقمية، وجودة القرارات، وأمن بيانات الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للبحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه في دعم إدارات شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام عند التخطيط لمبادرات التحول الرقمي المتعلقة بالموارد البشرية فمن خلال التعرف على أثر التقنيات الرقمية في الأنشطة المختلفة، يمكن للإدارة تحديد التطبيقات الأكثر ارتباطاً بتحسين سرعة العمل ودقته وجودة الخدمات المقدمة للعاملين

كما قد يساعد البحث مسؤولي الموارد البشرية في تقييم واقع الأنظمة المستخدمة داخل شركاتهم، ومعرفة ما إذا كانت تؤدي دورًا فعليًا في تطوير الإدارة أم أنها تستخدم فقط لإنجاز المعاملات الروتينية ويساعد هذا التقييم في توجيه الاستثمارات التقنية نحو احتياجات واضحة، وتجنب شراء أنظمة لا تتناسب مع طبيعة العمل أو لا يمتلك الموظفون القدرة على الاستفادة منها وتبرز أهمية البحث بالنسبة إلى التدريب وتنمية المهارات، إذ يمكن أن تكشف نتائجه عن جوانب النقص في القدرات الرقمية للعاملين، وبناءً عليها يمكن تصميم برامج تدريبية أكثر ارتباطًا باحتياجات الوظائف الفعلية كما يمكن توعية المديرين والموظفين بأهمية المشاركة في عملية التحول، مما يخفف مقاومة التغيير ويزيد تقبل الأنظمة الجديدة، وقد تستفيد الشركات من البحث في تحسين عمليات التوظيف وإدارة الأداء والتدريب وتخطيط القوى العاملة، من خلال استخدام البيانات بصورة أكثر دقة كما يمكن أن يساهم في تعزيز تجربة الموظف عبر توفير خدمات إلكترونية سهلة وسريعة، وتقليل الإجراءات الورقية والتأخير والأخطاء البشرية، ورفع مستوى الشفافية في الوصول إلى المعلومات والخدمات.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد نتائج البحث أصحاب القرار في الشركات على بناء سياسات تضمن حماية بيانات العاملين، وتوضح مسؤوليات المستخدمين، وتدعم التكامل بين أنظمة الموارد البشرية وبقية الأنظمة الإدارية وبذلك لا تقتصر القيمة العملية للبحث على قياس واقع التحول الرقمي، بل تمتد إلى تقديم مؤشرات يمكن الاستناد إليها في تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع مساهمتها في تحقيق أهداف شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

قائمة المراجع

- Alboloushi, B. (2020). Exploring HRIS post-adoption: A grounded theory of employee-driven administrative innovation in the context of Kuwait's public sector [Doctoral dissertation, University of Sheffield].
- AlEssa, H. R. (2023). The impact of digital transformation on human resources during the pandemic COVID-19 [Master's project, Rochester Institute of Technology].
- Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). Human resource management in a digital era: A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM [Master's thesis, Lund University].

Kazlauskaitė, E. (2025). The influence of digital transformation on human resource management practices in multinational corporations [Master's thesis, Vilnius University].

Nahayo, O. (2020). The outputs of digital transformation on human resource development in developing countries: The case of Rwanda [Master's thesis, Universitas Airlangga].

التحول الرقمي و أثره 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 الثاني

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

أسئلة الدراسة:

في ضوء السؤال الرئيس للدراسة، تتحدد أسئلة الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1. ما أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام؟
2. ما أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام؟
3. ما أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.
2. التعرف على أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.
3. تحديد أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى أسئلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع

الخاص بمدينة الدمام.

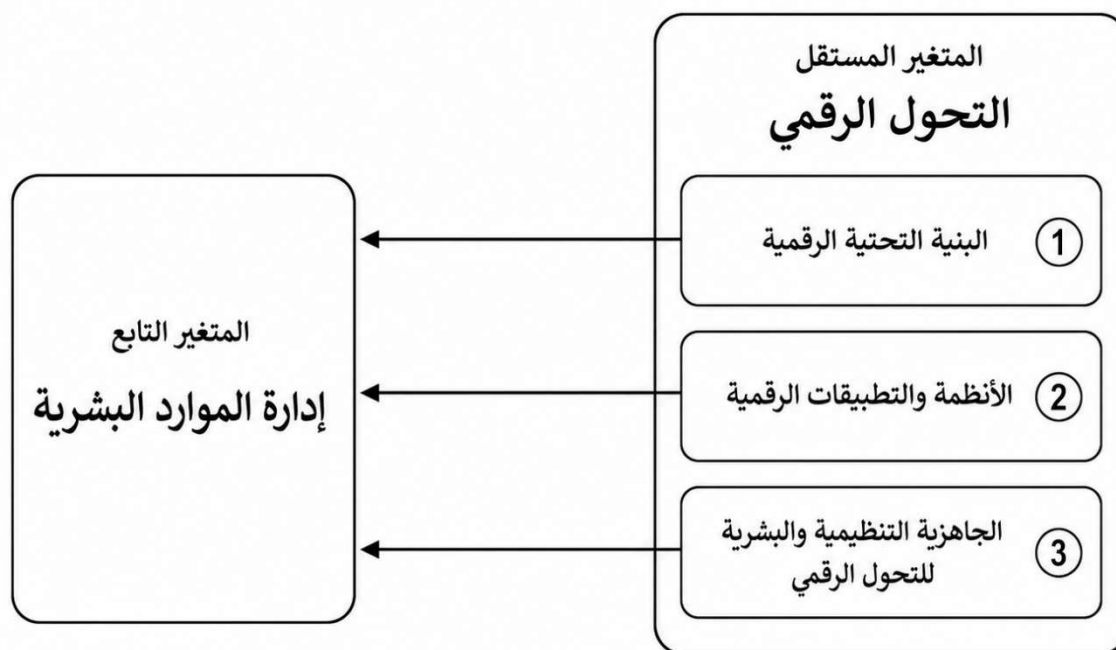
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات

القطاع الخاص بمدينة الدمام.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد

البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

مكان تطبيق الدراسة:

تطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الدمام، التي تمثل أحد المراكز الاقتصادية الرئيسة في المنطقة الشرقية، وتضم بيئة أعمال متنوعة تشمل الشركات الصناعية والتجارية والخدمية والمقاولاتية واللوجستية، وهو تنوع يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، نظرا لاختلاف أحجام الشركات وطبيعة أنشطتها ومستويات اعتمادها على الأنظمة والتطبيقات الرقمية.

وتتمتع مدينة الدمام بقاعدة سكانية وعمالية واسعة، إذ بلغ عدد سكانها وفق بيانات تعداد عام 2022 نحو 1,532,326 نسمة، بما يمثل 29.9% من إجمالي سكان المنطقة الشرقية، وبلغ عدد السكان السعوديين فيها نحو 761.8 ألف نسمة، مقابل نحو 770.5 ألف نسمة من غير السعوديين، كما بلغت نسبة السكان في سن العمل 77.1% من إجمالي سكان المدينة، وهو ما يعكس اتساع حجم القوى البشرية المتاحة، وتنوع الخبرات والمؤهلات التي يمكن أن تعتمد عليها شركات القطاع الخاص في أنشطتها المختلفة (سعوديبيديا، د.ت.).

وتعمل شركات مدينة الدمام ضمن بيئة اقتصادية إقليمية تتسم بكثافة النشاط التجاري والاستثماري، إذ تسهم المنطقة الشرقية بنحو 17% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، وتحتضن نحو 282,962 سجلاً تجارياً قائماً، بما يعادل قرابة 16% من إجمالي السجلات التجارية القائمة في المملكة، كما ارتفع عدد المشتركين في غرفة الشرقية من نحو 113 ألف مشترك عام 2022 إلى قرابة 150 ألف مشترك عام 2025، وهو ما يشير إلى التوسع المستمر في قاعدة منشآت القطاع الخاص وتزايد دورها في النشاط الاقتصادي والتنموي في المنطقة (غرفة الشرقية، 2025).

ويجعل هذا التنوع الاقتصادي من شركات القطاع الخاص في الدمام مجالا مناسباً لتطبيق الدراسة، إذ تتعامل هذه الشركات مع أعداد كبيرة من العاملين، وتحتاج إلى تطوير عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء وإدارة بيانات الموظفين، كما تواجه ضغوطاً متزايدة لرفع سرعة الإجراءات وتحسين جودتها وتقليل تكاليفها، ولذلك يتوقع أن تختلف نتائج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باختلاف مستوى البنية التحتية الرقمية، ونوعية الأنظمة المستخدمة، ومدى استعداد الإدارات والعاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة.

المنهجية البحثية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، إذ يتيح هذا المنهج وصف واقع التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، والتعرف على مستوى تطبيق أبعاده المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية، إلى جانب تحليل أثر هذه الأبعاد في إدارة الموارد البشرية، دون التدخل في المتغيرات أو تغيير الظروف التي تعمل فيها الشركات.

ومن المقرر جمع البيانات الأولية من خلال استبانة توجه إلى عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، على أن تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي، وعبارات أخرى تقيس مستوى تطور إدارة الموارد البشرية، وتقاس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بينما تجمع البيانات الثانوية من الكتب والبحوث العلمية والدراسات السابقة والتقارير والإحصاءات الرسمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

وتحلل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجاباتهم، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مقدار الأثر الذي يحدثه كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

9.....	أسئلة الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
10.....	فرضيات الدراسة:
11.....	نموذج الدراسة:
11.....	مكان تطبيق الدراسة:
13.....	المنهجية البحثية:
15.....	قائمة المراجع

قائمة المراجع

غرفة الشرقية. (2025، 30 ديسمبر). أمير المنطقة الشرقية يستقبل أعضاء مجلس إدارة غرفة الشرقية ويثمن جهودهم.
غرفة الشرقية.

Alboloushi, B. (2020). Exploring HRIS post-adoption: A grounded theory of employee-driven administrative innovation in the context of Kuwait's public sector [Doctoral dissertation, University of Sheffield].

AlEssa, H. R. (2023). The impact of digital transformation on human resources during the pandemic COVID-19 [Master's project, Rochester Institute of Technology].

Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). Human resource management in a digital era: A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM [Master's thesis, Lund University].

Kazlauskaitė, E. (2025). The influence of digital transformation on human resource management practices in multinational corporations [Master's thesis, Vilnius University].

Nahayo, O. (2020). The outputs of digital transformation on human resource development in developing countries: The case of Rwanda [Master's thesis, Universitas Airlangga].

التحول الرقمي و أثره في إدارة الموارد البشرية

بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام

الله سلطان بن عبيد عبد: اسم الطالب

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

- الفصل الدراسي 2026

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 SPSS الدراسة من 7006 موظفين وموظفات، بينما بلغت العينة 381 مفردة، وتم تحليل الاستجابات باستخدام برنامج 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 للتحويل الرقمي، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي المبتكر، واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ مبادرات التحويل بفاعلية.

وفي محاولة للاقترب من متطلبات التحويل قبل النظر إلى نتائجه، بحثت دراسة (الدباس وأبو جمعة، 2024) أثر متطلبات التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أدواتها الرئيسة 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 التحويل الرقمي ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية جاءا بدرجة متوسطة، كما أظهر تحليل الانحدار أن متطلبات التحويل 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 التحويل 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 تنفصل 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 إحصائياً 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 للتحويل إلى جانب البعد التقني.

ومن زاوية النتائج التي يشعر بها الموظف بصورة مباشرة، هدفت دراسة (المناخلي، 2024) إلى قياس أثر التحويل 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 ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في الأداء SPSS مفردات، ثم عولجت البيانات باستخدام برنامج الوظيفي، كما ظهر الأثر من خلال أبعاد التكنولوجيا الرقمية، ورقمنة سير العمل، وتجربة التعامل الرقمية، والثقافة الرقمية، وتضيف هذه النتيجة بعدا مهما لما توصلت إليه الدراسات السابقة لأنها توضح أن التحويل لا يحقق فائدته من النظام التقني وحده بل من اندماجه في إجراءات العمل وثقافة المستخدمين، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير تطبيقات التحويل 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 التحويل 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 لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الرقمية كان لها SmartPLS الباحثان برنامج تأثير واضح في قيادة التحويل الرقمي، بينما جاء حجم الأثر الكلي بدرجة متوسطة، وهو ما يعني أن رقمنة وظائف الموارد البشرية يمكن أن تكون محركا للتحويل 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 تفصيلا لوظائف الموارد البشرية نفسها، بحثت دراسة (العطيات والشبلي، 2024) أثر التحويل الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وتمثلت أبعاد التحويل 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 موظفا، وأظهرت النتائج أن مستويات التحويل الرقمي ووظائف الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التحويل 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) منظورا مختلفا من خلال بحث دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة لدى شركة آسياسيل للاتصالات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من 2891 عاملا في الشركة، بينما بلغت العينة Google Forms واستخدمت استبانة إلكترونية عبر في معالجة البيانات، وأظهرت النتائج وجود SPSS 351 موظفا وكانت جميع الاستجابات صالحة للتحليل، واستخدم برنامج 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 ، SPSS من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالشركة، وبلغت العينة العشوائية البسيطة 52 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام 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 (الشرييني، 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 يسهم 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 بعدا سعوديا حديثا 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 موظفا في مقر الهيئة، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول SPSS بمدينة الرياض، بينما بلغت العينة 306 موظفين، وعولجت البيانات باستخدام 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 تتفصل 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 جانبا 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 مشاركا، 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 انتفتت النتائج بصورة عامة على وجود أثر إيجابي للتحويل 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:

(أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء Alrifae et al., 2026 في الدراسات الأجنبية الحديثة، تناولت دراسة) التنظيمي في قطاع الاتصالات الأردني مع اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي، واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً وصفيًا ارتباطياً، 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 ونمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن التقييم الإلكتروني للأداء حقق أقوى أثر بقيمة SmartPLS البيانات باستخدام ، كما فسرت المتغيرات $\beta=0.826$ ثم التدريب الإلكتروني بقيمة $\beta=0.883$ ، تلاه الاستقطاب الإلكتروني بقيمة $\beta=0.903$ ، 71.5% من التباين في الأداء التنظيمي، وظهر الارتباط الوظيفي وسيطاً جزئياً، وأوصت الدراسة بتكامل أنظمة الموارد البشرية الرقمية وإعطاء أولوية للتقييم والتدريب الإلكترونيين وربط التقنية بتجربة العاملين.

(التي Espina-Romero et al., 2026 ويقترّب من طبيعة شركات القطاع الخاص في البحث الحالي ما قدمته دراسة) هدفت إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في التحويل 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 وفق مقياس خماسي، وتكون المجتمع من أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة النشطة Google Forms منظمة عبر

PLS- في ليما، وبلغت العينة 272 استجابة صالحة جمعت بأسلوب العينة المتاحة وكرة الثلج، وتم تحليل البيانات بواسطة ، وأثرا للكفاءات على $\beta=0.750$ ، وأظهرت النتائج أثرا قويا لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الكفاءات الرقمية بقيمة SEM ، كما بلغ الأثر غير المباشر 0.325، وأوصت الدراسة ببرامج تدريب رقمية مرنة، واستخدام أدوات $\beta=0.433$ التحول بقيمة الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وتعزيز التعاون بين المنشآت في تنمية المهارات الرقمية.

(إلى تحليل العلاقة بين El Garem, 2026 ومن زاوية أعمق تتعلق بتكامل التقنية والمعرفة والقدرات البشرية، هدفت دراسة) 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 إلكترونيا 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 في التحليل، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي كان أقوى المتغيرات في PLS-SEM تقارب 62%، واستخدمت الدراسة 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 إدارة المعرفة وحوكمة الاستخدام الرقمي.

(أثر التحول الرقمي في إدارة Shibeika et al., 2025 وفي سياق سعودي يرتبط مباشرة بنطاق البحث الحالي، درست) الموارد البشرية على رضا العاملين في القطاع الخاص السعودي، واعتمدت الدراسة منهجا كميا، 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 إيجابيا 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.

(من خلال تحليل Zhou et al., 2025 ويتجاوز تأثير التحول الجوانب الإجرائية إلى سلوك العاملين، وهو ما بحثته دراسة)
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
، وأظهرت النتائج أثرا إيجابيا لإدراك التغير الرقمي في السلوك الاستباقي بقيمة AMOS 0.306 المعادلات الهيكلية بواسطة
ودلالة أقل من 0.001، كما أدى الاندماج الوظيفي دورا وسيطا جزئيا، 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.

(Alshahrani et al., 2025 ويكتسب البعد البشري أهمية أكبر عند إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي، فقد هدفت دراسة)
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 واكتملت 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.

(أحد الجوانب القريبة من البنية التحتية والأنظمة الرقمية من خلال بحث العوامل Milhem et al., 2025 وتناولت دراسة)
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 كميًا مقطعيًا، واستخدمت استبانة
وجهت إلى المديرين في المستويات العليا والمتخصصين في الموارد البشرية، وبلغت العينة 280 مشاركا، وعولجت البيانات
، بينما ظهر أثر دال $\beta=0.587$ ، وأظهرت النتائج أن السياق البيئي كان الأكثر تأثيرا في التبني بقيمة PLS-SEM باستخدام

، ولم يصل أثر الابتكار الفردي إلى الدلالة المطلوبة، $\beta=0.127$ والتنظيمي بقيمة $\beta=0.147$ لكل من البعد التكنولوجي بقيمة، 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.

(إلى فهم محركات Escribá-Carda et al., 2024 ومن خلال منهج نوعي يختلف عن الاتجاه الكمي السائد، سعت دراسة) التحول الرقمي ومعوقاته وانعكاساته على الشركات والعاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إقليم فالنسيا بإسبانيا، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، واستخدمت ثماني مقابلات شبه منظمة مع مديرين وموظفين في مستويات تنظيمية ، وأظهرت Atlas.ti 23 مختلفة داخل ثلاث شركات تمر بعمليات تحول رقمي، وتم تسجيل المقابلات وتقريرها وتحليلها باستخدام 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 بتكييف التحول مع طبيعة المؤسسة، وتدريب العاملين، والحفاظ على البعد الإنساني والاجتماعي عند رقمنة ممارسات الموارد البشرية.

(الآلية المزدوجة لتأثير إدارة Hu & Lan, 2024 وفي دراسة ركزت على النتائج الإيجابية والسلبية في الوقت نفسه، بحثت) الموارد البشرية الرقمية في الأداء الابتكاري للعاملين وسلوك التهرب الإلكتروني من العمل، واعتمد الباحثان تصميمًا كمياً زمنياً على ثلاث مراحل للحد من تحيز المصدر الواحد، واستخدما الاستبانة مع موظفين يعملون في صناعات متعددة داخل الصين، وبدأ جمع البيانات من 550 مشاركاً واستقرت العينة النهائية عند 487 استجابة صالحة بنسبة 88.55%، وتم تحليل العلاقات ، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعزز الأداء الابتكاري من خلال زيادة PLS باستخدام نمذجة المسار بطريقة 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.

(صورة عملية عن مستوى نضج استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد Chugunova & Danilov, 2023 وتقدم دراسة) 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 دورياً 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 أثراً مستداماً 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
doi:10.52132/Ajrsp/v6.68.15. المنشورة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 6(68)، 399-428.

الشهري، ثمرة حسن عبد الله، وعوض، عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء
الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 919-
doi:10.21608/jces.2024.391426. 963.

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
doi:10.21608/saep.2024.363230.السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 151، 237-274.
- 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، كهينة. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين
doi:10.37136/0504-018-002-013.العام لدولة فلسطين. أبحاث اقتصادية وإدارية، 18(2)، 220-249.
- 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
doi:10.36325/ghjec.v19i2.14332.والإدارية، 19(2)، 387-412.
- الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية
doi:10.65137/jaq.v11i1.238.على شركة الواحة للنفط بطنابلس. مجلة آفاق اقتصادية، 11(1)، 47-83.
- 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،
doi:10.21608/cfdj.2024.338992.2104.6(1)، الجزء الثالث، 1237-1282.
- 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.

