

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

مشروع 2 – التكلفة الرابع

اسم الطالب: عبد الله سلطان بن عبيد

Abdullah Sultan Binobaid

الرقم الجامعي: 233002240

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

2026 – الفصل الدراسي

فهرس المحتويات

المخلص:	ز.....
Abstract:	ح.....
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1.....
1.1 المقدمة	2.....
1.2 مشكلة البحث	4.....
1.3 أهمية البحث	5.....
أولاً: الأهمية العلمية	5.....
ثانياً: الأهمية العملية	5.....
1.4 أسئلة الدراسة:	6.....
1.5 أهداف الدراسة:	7.....
1.6 فرضيات الدراسة:	7.....
1.7 نموذج الدراسة:	8.....
1.8 مكان تطبيق الدراسة:	8.....
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10.....
2.1 الدراسات العربية	11.....
2.2 الدراسات الأجنبية	16.....
الفصل الثالث: منهجية البحث	21.....
3.1 مقدمة	22.....
3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	22.....
3.2.1 التحول الرقمي	22.....
3.2.2 إدارة الموارد البشرية	24.....
3.3 تصميم البحث «بصلة البحث»	24.....

25	3.3.1 فلسفة البحث
25	3.3.2 مدخل البحث
26	3.3.3 الاختيار المنهجي
26	3.3.4 منهج الدراسة
26	3.3.5 استراتيجية البحث
26	3.3.6 الأفق الزمني
27	3.3.7 تقنيات وإجراءات البحث
27	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
27	3.4.1 مجتمع البحث
27	3.4.2 عينة البحث
28	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة
28	3.5 طريقة جمع البيانات
29	3.6 أنواع البيانات
29	أولاً: البيانات الأولية
30	ثانياً: البيانات الثانوية
30	3.7 المعالجات الإحصائية
31	3.8 الخاتمة
32	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
33	4.1 تحليل المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة
33	4.1.1 توصيف العينة تبعاً لمتغير الجنس
34	4.1.2 توصيف العينة تبعاً لمتغير العمر
34	4.1.3 توصيف العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
35	4.1.4 توصيف العينة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

36	4.2 صدق وثبات أداة الدراسة.....
36	4.2.1 اختبار أداة الدراسة.....
37	4.2.2 صدق أداة الدراسة.....
37	4.3 قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بالمقياس.....
38	4.4 تحليل محاور الاستبيان.....
38	4.4.1 المحور الأول: البنية التحتية الرقمية.....
39	4.4.2 المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية.....
41	4.4.3 المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي.....
42	4.4.4 المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية.....
44	4.5 اختبار فروض الدراسة.....
44	4.5.1 اختبار الفرضية الأولى.....
46	4.5.2 اختبار الفرضية الثانية.....
49	4.5.4 قبول ورفض فرضيات الدراسة.....
50	4.6 مناقشة النتائج.....
50	4.6.1 مناقشة نتائج المحور الأول: البنية التحتية الرقمية.....
50	4.6.2 مناقشة نتائج المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية.....
51	4.6.3 مناقشة نتائج المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي.....
51	4.6.4 مناقشة نتائج المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية.....
52	4.6.5 مناقشة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....
52	4.6.6 مناقشة نتائج الفروض.....
54	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات.....
55	5.1 ملخص النتائج.....
57	5.2 التوصيات.....

58	5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
59	5.4 الآثار الإدارية والنظرية للدراسة.....
59	5.4.1 الآثار النظرية للدراسة.....
60	5.4.2 الآثار الإدارية للدراسة.....
61	5.5 حدود الدراسة.....
62	قائمة المراجع:.....
62	المراجع العربية:.....
63	المراجع الأجنبية:.....
67	المرفقات.....

فهرس الجداول

جدول رقم (1) توصيف العينة تبعا للجنس.....	33
جدول رقم (2) توصيف العينة تبعا للفئة العمرية.....	34
جدول رقم (3) توصيف العينة تبعا للمؤهل العلمي.....	34
جدول رقم (4) توصيف العينة تبعا للخبرة العملية.....	35
جدول رقم (5) اختبار ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الدراسة.....	36
جدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة.....	37
جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البنية التحتية الرقمية.....	38
جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأنظمة والتطبيقات الرقمية.....	40
جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي.....	41
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية.....	43
جدول رقم (11) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية.....	44
جدول رقم (12) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الأول ANOVA.....	45
جدول رقم (13) معاملات الانحدار لقياس تأثير البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية.....	45
جدول رقم (14) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية.....	46
جدول رقم (15) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الثاني ANOVA.....	46
جدول رقم (16) معاملات الانحدار لقياس تأثير الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية.....	47
4.5.3 اختبار الفرضية الثالثة.....	47
جدول رقم (17) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية على إدارة الموارد البشرية.....	48
جدول رقم (18) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الثالث ANOVA.....	48
جدول رقم (19) معاملات الانحدار لقياس تأثير الجاهزية التنظيمية والبشرية على إدارة الموارد البشرية.....	49
جدول رقم (20) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	49

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لدى شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام، من خلال تحليل ثلاثة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي تمثلت في البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي، وقياس انعكاسها على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت 383 مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، وتكونت الاستبانة من عشرين عبارة موزعة بالتساوي على أربعة محاور، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ثبات الأداة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.982، كما جاءت مستويات تطبيق أبعاد التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة جداً، إذ بلغ متوسط البنية التحتية الرقمية 4.325، والأنظمة والتطبيقات الرقمية 4.322، والجاهزية التنظيمية والبشرية 4.326، بينما بلغ متوسط إدارة الموارد البشرية 4.300، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة Beta للبنية التحتية الرقمية 0.881، وللأنظمة والتطبيقات الرقمية 0.908، وللجاهزية التنظيمية والبشرية 0.917، وهو ما جعل الجاهزية التنظيمية والبشرية البعد الأكثر تأثيراً، وتوصي الدراسة بتطوير البنية الرقمية، وتعزيز تكامل الأنظمة، والاستمرار في تدريب العاملين، وربط التحول التقني باحتياجات إدارة الموارد البشرية الفعلية

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الجاهزية التنظيمية والبشرية، شركات القطاع الخاص.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of digital transformation on human resource management in private sector companies in Dammam by analyzing three main dimensions of digital transformation, namely digital infrastructure, digital systems and applications, and organizational and human readiness for digital transformation, and assessing their influence on the efficiency of human resource management practices, the study adopted a descriptive analytical approach and a quantitative research design, while a questionnaire was used as the primary instrument for collecting data from a sample of 383 employees working in private sector companies in Dammam, the questionnaire consisted of twenty items distributed equally across four dimensions, and the collected data were analyzed using SPSS through arithmetic means, standard deviations, Cronbach's Alpha, Pearson correlation, and regression analysis, the findings indicated a high level of reliability for the research instrument, with an overall Cronbach's Alpha coefficient of 0.982, the results also showed very high levels across the dimensions of digital transformation and human resource management, with mean scores of 4.325 for digital infrastructure, 4.322 for digital systems and applications, 4.326 for organizational and human readiness, and 4.300 for human resource management, the hypothesis testing results further revealed a positive and statistically significant effect of all dimensions of digital transformation on human resource management, with Beta values of 0.881 for digital infrastructure, 0.908 for digital systems and applications, and 0.917 for organizational and human readiness, making organizational and human readiness the most influential dimension, the study recommends continuously developing digital infrastructure, strengthening system integration, providing ongoing employee training, and aligning digital transformation initiatives with the actual needs of human resource management.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Management, Digital Infrastructure, Digital Systems and Applications, Organizational and Human Readiness, Private Sector Companies.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

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 تغييرًا 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 مشروعاً تقنياً منفصلاً كما أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لا يؤدي تلقائياً 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 ومقاولاتية 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 مطلباً عملياً 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 تبعاً لحجم الشركة ومواردها وطبيعة عملها ومستوى تأهيل العاملين فيها وانطلاقاً من ذلك، يتناول البحث أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص في مدينة الدمام، سعياً 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 عددا 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 محصورا في تحويل الإجراءات التقليدية إلى صورة إلكترونية.

وبناء 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

تتبع 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 دورا فعليا 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، وبناء عليها يمكن تصميم برامج تدريبية أكثر ارتباطا 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 يسهم 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.

1.4 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 للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام؟

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

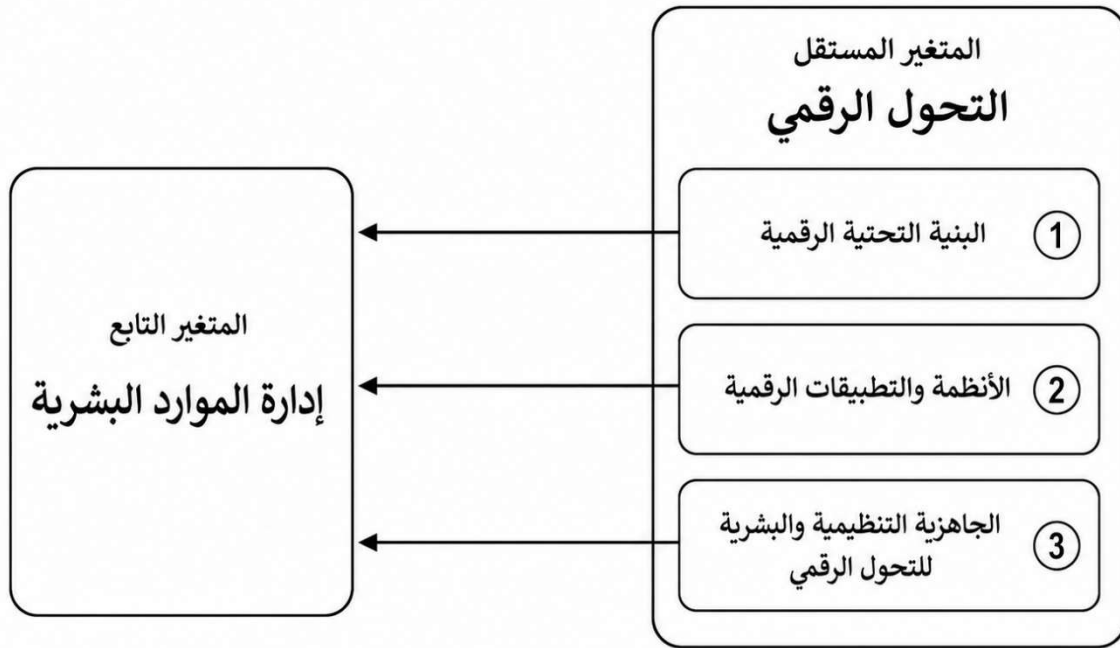
1. قياس أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.
2. التعرف على أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.
3. تحديد أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع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

1.6 فرضيات الدراسة:

استناداً 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.

1.7 نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

1.8 مكان تطبيق الدراسة:

تطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الدمام، التي تمثل أحد المراكز الاقتصادية الرئيسية 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 والتموي 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 الدراسات العربية

في البيئة السعودية، جاءت دراسة (الأحمدي، 2024) من أكثر الدراسات اتصالا 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 موظفا، 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 عاملا مؤثرا 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، وطُبقت الدراسة ميدانيا على العاملين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ومكاتبها التابعة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 7006 موظفين وموظفات، بينما بلغت العينة 381 مفردة، وتم تحليل الاستجابات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسن جودة أداء الموارد البشرية، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا لدى أفراد العينة، وهو ما يدعم النتيجة التي توصل إليها الأحمدي بشأن انعكاس التقنية على كفاءة العمل، وأوصت الدراسة بحسن توظيف الموارد، ووضع خطط تنفيذية متجددة للتحول الرقمي، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي المبتكر، واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ مبادرات التحول بفاعلية.

وفي محاولة للاقتراب من متطلبات التحول قبل النظر إلى نتائجه، بحثت دراسة (الدباس وأبو جمعة، 2024) أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أدواتها الرئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات والجهات الحكومية الأردنية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 384 موظفا، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ومستوى ممارسة إدارة

الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهر تحليل الانحدار أن متطلبات التحول الرقمي تفسر نحو 70.9% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو مقدار يبرز القوة التفسيرية للعوامل التقنية والتنظيمية مجتمعة، وأوصت الدراسة بزيادة مواءمة متطلبات التحول مع وظائف الموارد البشرية، والاستمرار في توفير الإمكانيات الرقمية اللازمة، وإعطاء مزيد من الاهتمام لتقييم الأداء والتعويضات والحوافز، وتؤكد هذه النتائج أهمية الجاهزية التي يتناولها البحث الحالي إلى جانب البنية والأنظمة.

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

ومن زاوية النتائج التي يشعر بها الموظف بصورة مباشرة، هدفت دراسة (المناخلي، 2024) إلى قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمعها في العاملين بالمراكز التكنولوجية، وبلغت العينة 410 مفردات، ثم عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء الوظيفي، كما ظهر الأثر من خلال أبعاد التكنولوجيا الرقمية، ورقمنة سير العمل، وتجربة التعامل الرقمية، والثقافة الرقمية، وتضيف هذه النتيجة بعدا مهما لما توصلت إليه الدراسات السابقة لأنها توضح أن التحول لا يحقق فائدته من النظام التقني وحده بل من اندماجه في إجراءات العمل وثقافة المستخدمين، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير تطبيقات التحول الرقمي وتوجيهها نحو رفع الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، مع متابعة أثرها على أبعاد الأداء المختلفة.

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

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

وفي القطاع الخاص العربي، قدمت دراسة (العبيدي وحسين، 2023) منظورا مختلفا من خلال بحث دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة لدى شركة آسياسيل للاتصالات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية عبر Google Forms، وتكون مجتمع البحث من 2891 عاملا في الشركة، بينما بلغت العينة 351 موظفا وكانت جميع الاستجابات صالحة للتحليل، واستخدم برنامج SPSS في معالجة البيانات، وأظهرت النتائج وجود

علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ودالة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين تبادل المعرفة والثقافة التنظيمية والابتكار والبنية التحتية والقدرة على التكيف، وبذلك يتضح أن رقمنة إدارة الموارد البشرية ترتبط ببناء قدرات تنظيمية أوسع من مجرد تسريع المعاملات، وأوصت الدراسة بالاستثمار في دمج معارف العاملين وخبراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتوفير الموارد والمجالات الإلكترونية التي تسمح بتطوير ممارسات الموارد البشرية ودعم التعلم والنمو التنظيمي بصورة مستمرة.

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

وفي قطاع صناعي آخر، تناولت دراسة (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 يساهم في تعزيز التحول، كما أظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية في سرعة تحليل المعلومات ودعم القرارات، وأوصت الدراسة بترسيخ الثقافة الرقمية، ودعم تعاون العاملين مع فرق الموارد البشرية الرقمية، وربط ممارسات الاستدامة بالتطوير التقني والتنظيمي.

أما دراسة (الغامدي ومجلد، 2025) فقد أضافت 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 بمدينة الرياض، بينما بلغت العينة 306 موظفين، وعولجت البيانات باستخدام SPSS، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي ولا سيما في الاستراتيجية والبنية التحتية، وارتفاع مستوى ممارسات الموارد البشرية الخضراء، إلى جانب وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد التحول الرقمي وهذه الممارسات، كما اختلف حجم التأثير من بعد إلى آخر، وتؤكد النتيجة أن جودة البنية الرقمية لا 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 اتفقت النتائج بصورة عامة على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي أو ممارسات الموارد البشرية الرقمية في كفاءة العمل والأداء وإدارة الموارد البشرية، وفي المقابل برزت بصورة متكررة قضايا البنية التحتية والمهارات الرقمية والقيادة والتدريب والثقافة التنظيمية بوصفها شروطاً تحدد مقدار الاستفادة الفعلية من التقنية، ويكشف هذا التنوع عن حاجة إلى دراسة العلاقة داخل بيئة القطاع الخاص بمدينة الدمام بصورة

مستقلة، خاصة أن البحث الحالي يجمع في نموذج واحد بين البنية التحتية الرقمية والأنظمة والتطبيقات الرقمية والجاهزية التنظيمية والبشرية، ثم يختبر أثرها في إدارة الموارد البشرية داخل شركات تنتمي إلى أنشطة اقتصادية متعددة .

2.2 الدراسات الأجنبية

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

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

ومن زاوية أعمق تتعلق بتكامل التقنية والمعرفة والقدرات البشرية، هدفت دراسة (El Gareem, 2026) إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة والكفاءة الرقمية لمتخصصي الموارد البشرية في المؤسسات المصرية، واعتمدت الدراسة منهجا كميا مقطوعيا قائما على المدخل الاستنباطي، واستخدمت استبانة منظمة جرى توزيعها 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 تقارب 62%، واستخدمت الدراسة PLS-SEM في التحليل، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي كان أقوى المتغيرات في تفسير الكفاءة الرقمية، وبلغ معامل تحديد الكفاءة الرقمية 0.880، بينما ظهر لإدارة المعرفة دور وسيط محدود، وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتدريب المستمر وبناء بنية لإدارة المعرفة وحوكمة الاستخدام الرقمي.

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

ويتجاوز تأثير التحول الجوانب الإجرائية إلى سلوك العاملين، وهو ما بحثته دراسة (Zhou et al., 2025) من خلال تحليل أثر إدراك الموظفين للتغيرات الناتجة عن إدارة الموارد البشرية الرقمية في السلوك الاستباقي للتغيير، مع اختبار الدور الوسيط للاندماج في العمل والدور المعدل للتوافق بين الفرد والمنظمة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة مع العاملين في أنواع مختلفة من المؤسسات، وتم استرداد 421 استبانة كان منها 390 صالحة للتحليل بنسبة 92.6%، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة AMOS، وأظهرت النتائج أثرا إيجابيا لإدراك التغيير الرقمي في السلوك الاستباقي بقيمة 0.306.

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.

ويكتسب البعد البشري أهمية أكبر عند إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي، فقد هدفت دراسة (Alshahrani et al., 2025) إلى استكشاف تصورات مديري الموارد البشرية حول أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات الكيماوية بالقطاع الخاص السعودي، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت استبانة إلكترونية سبق اختبارها على عينة استطلاعية من 20 مشاركا وبلغ معامل ثباتها 0.85، وتمثل المجتمع في مديري الموارد البشرية في الشركات الكيماوية الخاصة بالمملكة، ووجهت الأداة إلى 420 مديرا 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.

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

ومن خلال منهج نوعي يختلف عن الاتجاه الكمي السائد، سعت دراسة (Escribá-Carda et al., 2024) إلى فهم محركات التحول الرقمي ومعوقاته وانعكاساته على الشركات والعاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إقليم فالنسيا بإسبانيا،

واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، واستخدمت ثماني مقابلات شبه منظمة مع مديرين وموظفين في مستويات تنظيمية مختلفة داخل ثلاث شركات تمر بعمليات تحول رقمي، وتم تسجيل المقابلات وتفرغها وتحليلها باستخدام Atlas.ti 23، وأظهرت النتائج أن حجم الشركة وطبيعة القطاع يؤثران في مسار التحول، كما أسهمت الرقمنة في رفع الكفاءة والاستقلالية والمرونة والتوازن بين العمل والحياة، لكنها قد تؤدي إلى ضعف التواصل الإنساني والشعور بالعزلة إذا تم تطبيقها بصورة مفرطة، وبرز نقص الموارد والمهارات التقنية والأمن السيبراني ضمن أهم المعوقات، وأوصت الدراسة بتكييف التحول مع طبيعة المؤسسة، وتدريب العاملين، والحفاظ على البعد الإنساني والاجتماعي عند رقمنة ممارسات الموارد البشرية.

وفي دراسة ركزت على النتائج الإيجابية والسلبية في الوقت نفسه، بحثت (Hu & Lan, 2024) الآلية المزدوجة لتأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء الابتكاري للعاملين وسلوك التهرب الإلكتروني من العمل، واعتمد الباحثان تصميمًا 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 باستخدام نمذجة المسار بطريقة PLS، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعزز الأداء الابتكاري من خلال زيادة شعور الموظف بالمكاسب من العمل، كما تحد من التهرب الإلكتروني من خلال تقليل الشعور بالحرمان النسبي، وازداد الأثر الإيجابي عندما كانت الأنظمة سهلة الاستخدام، وأوصت الدراسة بتطوير مهارات المديرين الرقمية، وتقديم تدريب موجه للعاملين، وبناء ثقافة داعمة للتقنية، وتصميم أنظمة تراعي سهولة الاستخدام والاحتياجات البشرية.

وتقدم دراسة (Chugunova & Danilov, 2023) صورة عملية عن مستوى نضج استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، إذ هدفت إلى قياس واقع الرقمنة في وظائف الموارد البشرية داخل الشركات الألمانية، مع التركيز على استقطاب المواهب ومزايا الاستخدام والعوائق التي تحد من التوسع في الأدوات المتقدمة، واعتمدت الدراسة المسح الميداني واستخدمت استبانة وجهت إلى المديرين والمتخصصين في الموارد البشرية، واشتملت العينة على 57 شركة ألمانية، وأظهرت النتائج أن نحو 90% من الشركات تستخدم وسائل الاتصال الرقمية، بينما تقل نسبة الشركات التي تعتمد على أدوات قائمة على البيانات عن 40%، واستخدمت قرابة 37% فقط تطبيقات متقدمة للدكاء 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 دوريا من حيث الكفاءة وحماية البيانات والعدالة. وتبين الدراسات الأجنبية في مجموعها أن الأدبيات الحديثة انتقلت من سؤال ما إذا كانت الرقمنة مفيدة لإدارة الموارد البشرية إلى البحث في الكيفية التي تتحقق بها هذه الفائدة، فقد ركزت بعض الدراسات على تكامل أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، بينما أبرزت دراسات أخرى دور الكفاءات الرقمية والاندماج الوظيفي والقيادة والاستعداد التنظيمي وسهولة استخدام الأنظمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، كما تنوعت مناهجها بين المسوح الكمية ونمذجة المعادلات الهيكلية والدراسات الطولية والمقابلات النوعية، وتؤكد هذه النتائج أن البنية التحتية الرقمية والأنظمة لا تحقق أثرا مستداما دون جاهزية بشرية وتنظيمية مناسبة، وهو المنطق الذي يقوم عليه نموذج البحث الحالي الذي يختبر الأبعاد الثلاثة معا في بيئة شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي يقوم عليها البحث في دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، إذ يمثل الجانب المنهجي الإطار الذي يحدد الطريقة التي تنتقل بها الدراسة من الأسئلة والفروض النظرية إلى القياس الميداني والتحليل الإحصائي، ومن ثم فقد جرى بناء المنهجية بما يتلاءم مع طبيعة العلاقة التي يسعى البحث إلى اختبارها بين التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية، وبين إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير التابع.

ويعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث بما يحدد كيفية قياس كل متغير داخل الاستبانة، ثم يوضح تصميم البحث وفق المراحل التي تتضمنها بصلة البحث، ويتناول مجتمع البحث والعينة والطريقة المستخدمة في اختيارها، كما يبين آلية جمع البيانات وأنواع البيانات التي تستند إليها الدراسة، ثم يعرض الإجراءات والأساليب الإحصائية التي تستخدم في معالجة استجابات أفراد العينة واختبار فروض البحث، بما يضمن وجود ترابط واضح بين أهداف الدراسة وأداة القياس والتحليل الإحصائي المستخدم.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تستند الدراسة إلى متغير مستقل رئيس هو التحول الرقمي، ويتكون من ثلاثة أبعاد، في حين تتمثل إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع، وقد تم تحويل هذه المتغيرات إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال عشرين عبارة موزعة بالتساوي على أربعة محاور في الاستبانة.

3.2.1 التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى اعتماد شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام على الإمكانيات والتقنيات والأنظمة الرقمية، ومدى توافر البيئة التنظيمية والبشرية القادرة على توظيفها في أنشطة العمل، ويتم قياسه من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في خمسة عشر بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد هي البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية، بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الشركة، ويتفق هذا

التوجه مع ما أظهرته دراسة الأحمدى من ارتباط التحول الرقمي بالبنية التقنية وتأهيل العاملين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الأحمدى، 2024).

3.2.1.1 البنية التحتية الرقمية

تعرف البنية التحتية الرقمية إجرائياً بأنها مستوى توافر الأجهزة والتقنيات وشبكات الاتصال والإمكانات التقنية ووسائل حماية البيانات التي تسمح بتشغيل الأنظمة الرقمية واستمرار استخدامها بكفاءة داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، وتقاس من خلال خمس عبارات في المحور الأول من الاستبانة تتناول توافر الأجهزة والتقنيات، واستقرار شبكات الاتصال والإنترنت، وقدرة البنية التقنية على تشغيل الأنظمة، والتحديث المستمر للتجهيزات، وحماية البيانات والمعلومات، بحيث تدل الدرجة الأعلى على وجود بنية رقمية أكثر ملاءمة لدعم التحول الرقمي، وتؤكد دراسة الأحمدى أهمية البنية التحتية والتأهيل التقني والحماية الإلكترونية في تحقيق الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (الأحمدى، 2024).

3.2.1.2 الأنظمة والتطبيقات الرقمية

تعرف الأنظمة والتطبيقات الرقمية إجرائياً بأنها مستوى استخدام الشركة للحلول والأنظمة الإلكترونية في إدارة بيانات العاملين وإنجاز إجراءات الموارد البشرية وإتاحة المعلومات والتكامل مع إجراءات العمل وتقليل الأخطاء، ويقاس هذا البعد من خلال خمس عبارات تشكل المحور الثاني من الاستبانة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى توسع الشركة في توظيف الأنظمة الرقمية بصورة فعلية ضمن أعمال إدارة الموارد البشرية، وهو ما ينسجم مع النتائج التي أظهرت أن ارتفاع تطبيق التحول الرقمي يرتبط بتحسين جودة أداء الموارد البشرية والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير العمليات الإدارية (الشهري وعوض، 2024).

3.2.1.3 الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي

تعرف الجاهزية التنظيمية والبشرية إجرائياً بأنها مدى استعداد الشركة والعاملين فيها لاستيعاب التحول الرقمي واستخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة، من خلال دعم الإدارة العليا، وتوافر المهارات الرقمية لدى العاملين، وتقديم التدريب عند إدخال أنظمة جديدة، وتقبل التغيرات المرتبطة بالتقنية، ووجود إجراءات تنظيمية واضحة تساعد على الانتقال إلى أساليب العمل الرقمية، ويتم قياس هذا البعد بواسطة خمس عبارات في المحور الثالث من الاستبانة، وتدل الدرجة الأعلى على ارتفاع مستوى الجاهزية التنظيمية

والبشرية، وقد أظهرت دراسة Shibeika et al. أن تحقيق نتائج إيجابية من التحول الرقمي يتطلب الجمع بين تطوير البنية التقنية وتنمية رأس المال البشري وتوفير التدريب وإدارة التغيير بصورة متوازنة. (Shibeika et al., 2025)

3.2.2 إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المتغير التابع في الدراسة، وتعرف إجرائياً بأنها مستوى كفاءة الممارسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، بما يشمل سرعة وكفاءة تنفيذ إجراءات الموارد البشرية، وتنظيم الاستقطاب والاختيار، وفعالية التدريب والتطوير، وانتظام تقييم الأداء، والاستناد إلى المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، ويتم قياس المتغير من خلال خمس عبارات في المحور الرابع من الاستبانة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويتفق هذا القياس مع دراسة العطيات والشبلي التي تناولت وظائف الموارد البشرية في مجالات التخطيط وإدارة الأداء والاستقطاب وتصميم الوظائف والتدريب، وأظهرت تأثير هذه الوظائف بأبعاد التحول الرقمي (العطيات والشبلي، 2024).

3.3 تصميم البحث «بصلة البحث»

تم تصميم البحث من خلال مجموعة من القرارات المنهجية المترابطة التي تبدأ من التصور العام لطبيعة المعرفة التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها، ثم تنتقل إلى المدخل والاستراتيجية والأفق الزمني وأدوات جمع البيانات والتحليل، ويتيح تنظيم التصميم بهذه الصورة المحافظة على الانسجام بين السؤال الرئيس للبحث الذي يتناول أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وبين الطريقة المستخدمة في اختبار هذا الأثر ميدانياً.

مستوى التصميم	الاختيار المعتمد في الدراسة
فلسفة البحث	الفلسفة الوضعية
مدخل البحث	المدخل الاستنباطي
الاختيار المنهجي	المنهج الكمي
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
استراتيجية البحث	المسح الميداني باستخدام الاستبانة
الأفق الزمني	الدراسة المقطعية
أداة جمع البيانات الأولية	الاستبانة الإلكترونية
مقياس الاستجابة	مقياس ليكرت الخماسي
أسلوب التحليل	التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

3.3.1 فلسفة البحث

تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية نظرا إلى طبيعة المشكلة التي تقوم على قياس متغيرات محددة واختبار علاقات قابلة للتحويل إلى قيم كمية، فالهدف لا يقتصر على وصف الانطباعات العامة تجاه التحول الرقمي، وإنما يمتد إلى قياس مستوى أبعاده وتحديد مقدار أثر كل منها في إدارة الموارد البشرية، ولذلك تعتمد الدراسة على بيانات يمكن تحليلها إحصائيا واستخدامها في اختبار الفروض والوصول إلى نتائج تستند إلى مؤشرات كمية واضحة.

3.3.2 مدخل البحث

يعتمد البحث المدخل الاستنباطي، إذ تبدأ الدراسة من علاقة افتراضية بنيت على ما قدمته الأدبيات والدراسات السابقة حول أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ثم تنتقل إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيا، وقد صيغت ثلاث فرضيات تربط كل بعد من أبعاد التحول الرقمي بالمتغير التابع، وهو ما يجعل الانتقال من الإطار النظري إلى القياس الميداني مناسبا لطبيعة البحث، كما يتوافق ذلك مع الاتجاه الذي اتبعته دراسات سابقة تناولت هذه العلاقة من خلال صياغة فروض واختبارها باستخدام البيانات الكمية، ومن بينها دراسة الشهري وعوض (2024).

3.3.3 الاختيار المنهجي

تم اعتماد المنهج الكمي لأن الدراسة تستهدف قياس إدراكات العاملين وتحويل إجاباتهم إلى قيم رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي، كما يسمح هذا الاختيار بالمقارنة بين استجابات أفراد العينة وتحديد المتوسطات ومستويات الموافقة، ثم فحص قوة العلاقات بين المتغيرات وتقدير مقدار التأثير، وقد اتجهت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث إلى استخدام المنهج الكمي والاستبانة، ومن بينها دراسة Shibeika et al. التي اعتمدت استبانة إلكترونية وتحليلات إحصائية لدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي. (Shibeika et al., 2025)

3.3.4 منهج الدراسة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم الجانب الوصفي في التعرف على خصائص أفراد العينة ومستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية والأنظمة والتطبيقات الرقمية والجاهزية التنظيمية والبشرية ومستوى إدارة الموارد البشرية، في حين يستخدم الجانب التحليلي لفحص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض وتحديد مقدار التأثير الذي يحدثه كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في المتغير التابع، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في عدد من الدراسات القريبة من موضوع البحث، ومنها دراسة الأحمدى (2024) ودراسة الدباس وأبو جمعة. (2024)

3.3.5 استراتيجية البحث

تعتمد الدراسة استراتيجية المسح الميداني، نظرا إلى الحاجة إلى الحصول على بيانات مباشرة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، ويتم تنفيذ المسح باستخدام استبانة موحدة تسمح بطرح العبارات نفسها على جميع المشاركين، بما يساعد على جمع بيانات قابلة للمقارنة والتحليل الكمي، كما أن هذه الاستراتيجية تتناسب مع اتساع البيئة التطبيقية وتعدد الشركات التي يشملها البحث.

3.3.6 الأفق الزمني

تأخذ الدراسة طابعا مقطوعيا، حيث تجمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة في عام 2026، بهدف قياس واقع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في وقت إجراء الدراسة دون تتبع التغيرات التي يمكن أن تحدث لدى المشاركين أنفسهم على مدى فترات زمنية متتابعة، ويتلاءم ذلك مع هدف البحث الذي يركز على تحديد مستوى العلاقة والأثر في الوضع القائم.

3.3.7 تقنيات وإجراءات البحث

تتمثل الطبقة التطبيقية الأخيرة في استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ثم ترميز الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي، ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتشمل الإجراءات الإحصائية الإحصاء الوصفي واختبارات الثبات والارتباط وتحليل الانحدار، بما يسمح بالانتقال بصورة منظمة من البيانات الخام إلى نتائج قابلة للتفسير في ضوء أسئلة الدراسة وفروضها.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركات القطاع الخاص العاملة بمدينة الدمام، بما يشمل الشركات الصناعية والتجارية والخدمية والمقاولاتية واللوجستية وغيرها من منشآت القطاع الخاص، وقد تم اختيار هذه البيئة لارتباطها المباشر بموضوع الدراسة ولما تتسم به من تنوع في الأنشطة وأحجام الشركات ومستويات استخدامها للتقنيات والأنظمة الرقمية، الأمر الذي يوفر مجالا مناسباً لدراسة الاختلاف في مستوى التحول الرقمي وانعكاسه على إدارة الموارد البشرية. ويؤكد نطاق الدراسة المقرر في التكليف الثاني أن التطبيق يتم على شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام ذات الأنشطة الاقتصادية المتنوعة.

ولا تقتصر الفئة المستهدفة على العاملين في إدارات تقنية المعلومات أو الموارد البشرية وحدهم، بل تشمل العاملين القادرين على تقييم واقع الأنظمة الرقمية والممارسات الإدارية داخل شركاتهم، لأن التحول الرقمي في الموارد البشرية يرتبط بتجربة المستخدمين للخدمات والأنظمة ويتعاملهم مع الإجراءات الإدارية التي تنفذ من خلالها.

3.4.2 عينة البحث

اعتمدت الدراسة عينة مقدارها 383 مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، وهو الحجم المعتمد في التحليل الإحصائي للدراسة، مع الحرص على تمثيل فئات متنوعة من العاملين وفقاً للجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بما يتيح الحصول على استجابات تعكس اختلاف الخلفيات المهنية والتعليمية والخبرات داخل بيئة القطاع الخاص.

وتضمنت الخصائص الديموغرافية في الاستبانة أربعة متغيرات، هي الجنس بفئتيه ذكر وأنثى، والفئة العمرية موزعة إلى من 20 إلى 30 سنة، ومن 31 إلى 40 سنة، وأكبر من 40 سنة، والمؤهل العلمي موزعا إلى بكالوريوس وماجستير ودكتوراه وأخرى، والخبرة العملية موزعة إلى أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، ومن 11 إلى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة.

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار المشاركين من الفئة المستهدفة، بحيث يتم إتاحة فرصة المشاركة للعاملين الذين تنطبق عليهم شروط الدراسة دون توجيه الاختيار نحو فئة وظيفية محددة، ويهدف هذا الأسلوب إلى الحد من تدخل الباحث في اختيار المشاركين وتحقيق قدر مناسب من التنوع في الاستجابات.

ويراعى عند توزيع الاستبانة الوصول إلى عاملين من شركات وأنشطة مختلفة، وعدم حصر التوزيع في شركة واحدة أو نشاط اقتصادي واحد، لأن البحث يستهدف شركات القطاع الخاص في مدينة الدمام على نطاق أوسع، كما يراعى تمثيل الفئات الديموغرافية المختلفة قدر الإمكان حتى لا تصبح النتائج معبرة عن مجموعة محدودة من العاملين دون غيرها.

3.5 طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تم اختيارها لأنها تسمح بالحصول على عدد كبير من الاستجابات بطريقة موحدة، كما تتلاءم مع الطبيعة الكمية للدراسة ومع الحاجة إلى قياس اتجاهات المشاركين نحو مجموعة محددة من العبارات، وقد استخدمت الاستبانة في غالبية الدراسات العربية المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ومنها دراسة الأحدي (2024)، ودراسة الشهري وعوض (2024)، ودراسة الدباس وأبو جمعة (2024).

وقد صممت الاستبانة بصورة إلكترونية لتسهيل توزيعها على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، وتتكون من قسمين رئيسيين، يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، بينما يتضمن القسم الثاني عبارات القياس المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

توزيع عبارات الاستبانة على محاور الدراسة:

المحور	المتغير	عدد العبارات	أرقام العبارات
البنية التحتية الرقمية	مستقل	5	1-5
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	مستقل	5	6-10
الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي	مستقل	5	11-15
إدارة الموارد البشرية	تابع	5	16-20
المجموع		20	1-20

ويبين تصميم الاستبانة المرفقة أن المحور الأول يضم خمس عبارات للبنية التحتية الرقمية، والمحور الثاني خمس عبارات للأنظمة والتطبيقات الرقمية، والمحور الثالث خمس عبارات للجاهزية التنظيمية والبشرية، والمحور الرابع خمس عبارات لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يوفر توازناً في عدد مؤشرات القياس بين متغيرات الدراسة.

3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، ويؤدي كل نوع وظيفة مختلفة في بناء البحث والإجابة عن أسئلته.

أولاً: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في الاستجابات التي يتم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، وتشمل البيانات الديموغرافية إلى جانب إجابات المشاركين عن العبارات العشرين التي تقيس محاور الدراسة، وتمثل هذه البيانات الأساس الذي تعتمد عليه النتائج الميدانية والتحليلات الإحصائية واختبار الفروض.

وتتميز هذه البيانات بارتباطها المباشر ببيئة الدراسة، لأنها تعكس تصورات العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام تجاه مستوى البنية التحتية الرقمية والأنظمة والتطبيقات ومدى الجاهزية التنظيمية والبشرية، إضافة إلى تقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركاتهم.

ثانياً: البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية الدراسات والبحوث العلمية المنشورة التي تناولت التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى المصادر العلمية والإحصاءات والتقارير التي تم استخدامها في بناء الخلفية النظرية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة المتغيرات والأبعاد، كما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة في اختيار مؤشرات القياس وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وقد أفادت الدراسات السابقة بصورة خاصة في تحديد الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي وربطها بإدارة الموارد البشرية، إذ أظهرت مراجعة الدراسات العربية والأجنبية تكرار أهمية البنية التحتية والأنظمة الرقمية والمهارات والتدريب والقيادة والجاهزية التنظيمية في تحديد مقدار الاستفادة من التحول الرقمي.

3.7 المعالجات الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الآتية، بما يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة وفرضياتها.

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات حول المتوسطات الحسابية.

معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات محاور الاستبانة واتساقها الداخلي.

معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل من البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية في إدارة الموارد البشرية.

تحليل التباين ANOVA للتحقق من الدلالة الإحصائية لنماذج الانحدار المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة.

اعتماد مستوى دلالة إحصائية 0.05 للحكم على قبول فرضيات الدراسة أو عدم قبولها.

3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية المعتمدة لدراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، من خلال تحديد متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية وتصميم البحث ومجمعه وعينته وأداة جمع البيانات، كما تم توضيح أنواع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها واختبار الفرضيات، وبذلك يوفر الفصل الأساس المنهجي اللازم للانتقال إلى عرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها بما يسمح بتكوين صورة واضحة عن أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لدى شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحقق من مستوى ثبات أداة الدراسة وصدقها، وبعد ذلك تعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحاور الأربعة، وهي البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية، ثم يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار، وينتهي الفصل بمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة التي تناولها البحث، بما يساعد على الانتقال من مجرد عرض القيم الإحصائية إلى تفسير دلالاتها في واقع شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

4.1 تحليل المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

تمثل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مدخلا مهما لفهم طبيعة المشاركين الذين تستند إليهم نتائج الدراسة، ولذلك تم تحليل توزيع أفراد العينة وفقا للجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرة العملية، وبلغ الحجم المستخدم في النموذج الإحصائي 383 مفردة.

4.1.1 توصيف العينة تبعا لمتغير الجنس

جدول رقم (1) توصيف العينة تبعا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	237	61.90%
أنثى	146	38.10%
المجموع	383	100%

يتضح من جدول رقم (1) أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 237 مشاركا ونسبة بلغت 61.9%، في حين بلغ عدد الإناث 146 مشاركة بنسبة 38.1%، ويبين هذا التوزيع وجود مشاركة من الجنسين مع تفوق نسبي للذكور، وهو ما

يوفر تنوعاً مناسباً في الآراء المتعلقة بواقع التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، كما يسمح بأن تعكس النتائج تصورات شرائح مختلفة من العاملين تجاه مستوى استخدام التقنيات الرقمية في بيئة العمل.

4.1.2 توصيف العينة تبعاً لمتغير العمر

جدول رقم (2) توصيف العينة تبعاً للفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
29.00%	111	من 20 إلى 30 سنة
33.20%	127	من 31 إلى 40 سنة
37.90%	145	أكبر من 40 سنة
100%	383	المجموع

يبين جدول رقم (2) أن الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 145 مشاركاً ونسبة 37.9%، تلتها الفئة من 31 إلى 40 سنة بعدد 127 مشاركاً ونسبة 33.2%، بينما بلغت نسبة المشاركين من 20 إلى 30 سنة 29% بعدد 111 مشاركاً، ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل واضح للعاملين من الفئات العمرية المختلفة، مع ارتفاع نسبي في مشاركة الفئات الأكثر نضجاً من حيث العمر، وهو ما قد يساعد على الحصول على تقييمات تستند إلى خبرة أوسع في مقارنة الأساليب الإدارية التقليدية بالممارسات الرقمية الحديثة داخل إدارة الموارد البشرية.

4.1.3 توصيف العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توصيف العينة تبعاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
44.40%	170	بكالوريوس
27.40%	105	ماجستير
19.60%	75	دكتوراه
8.60%	33	أخرى
100%	383	المجموع

يوضح جدول رقم (3) أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون الفئة الأكبر بواقع 170 مشاركا وبنسبة 44.4%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 27.4% وبعده 105 مشاركين، ثم حملة الدكتوراه بنسبة 19.6% وبعده 75 مشاركا، في حين بلغت نسبة المؤهلات الأخرى 8.6%، ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليميا مناسباً لدى غالبية أفراد العينة، وهو أمر له أهميته في دراسة موضوع يرتبط باستخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية وقدرة العاملين على فهم التغيرات المصاحبة للتحويل الرقمي وتقييم انعكاساتها على ممارسات الموارد البشرية.

4.1.4 توصيف العينة تبعا لمتغير الخبرة العملية

جدول رقم (4) توصيف العينة تبعا للخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	85	22.20%
من 5 إلى 10 سنوات	70	18.30%
من 11 إلى 15 سنة	96	25.10%
أكثر من 15 سنة	132	34.50%
المجموع	383	100%

يشير جدول رقم (4) إلى أن أصحاب الخبرة التي تزيد على 15 سنة يمثلون الفئة الأكبر في العينة بنسبة 34.5% وبعده 132 مشاركا، تليهم فئة الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.1%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.2%، وأخيرا فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.3%، ويعكس ذلك حضور نسبة جيدة من العاملين ذوي الخبرات الطويلة، الأمر الذي يتيح تقييم أثر التحويل الرقمي من أشخاص عاصروا مراحل مختلفة من تطور نظم العمل والإجراءات الإدارية، وفي الوقت نفسه تحافظ مشاركة أصحاب الخبرات الأقل على تمثيل العاملين الأكثر ارتباطا بالبيئات الرقمية الحديثة.

4.2 صدق وثبات أداة الدراسة

4.2.1 اختبار أداة الدراسة

يعد التحقق من ثبات أداة القياس خطوة ضرورية قبل الانتقال إلى تفسير نتائجها، لأن ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين العبارات يمنح مؤشرات الدراسة قدراً أكبر من الاستقرار، ولهذا تم الاعتماد في النموذج الإحصائي على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور الأربعة، بحيث تعبر القيم الأعلى عن اتساق أكبر بين العبارات التي تقيس المفهوم نفسه.

جدول رقم (5) اختبار ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: البنية التحتية الرقمية	5	0.934
المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية	5	0.944
المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي	5	0.928
المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية	5	0.943
المجموع	20	0.982

يتضح من جدول رقم (5) أن جميع معاملات الثبات جاءت عند مستويات مرتفعة، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور البنية التحتية الرقمية 0.934، وبلغ لمحور الأنظمة والتطبيقات الرقمية 0.944، كما سجل محور الجاهزية التنظيمية والبشرية 0.928، وبلغ معامل الثبات لمحور إدارة الموارد البشرية 0.943، في حين وصلت القيمة الكلية للأداة إلى 0.982، وتشير هذه المستويات إلى وجود اتساق قوي بين العبارات داخل كل محور، بما يدعم صلاحية البناء الإحصائي للأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

4.2.2 صدق أداة الدراسة

تمت صياغة عبارات الاستبانة بحيث ترتبط بصورة مباشرة بالمفاهيم التي يتناولها نموذج الدراسة، فعبارات المحور الأول تقيس الإمكانيات والبنية الرقمية التي تعتمد عليها الشركة، وعبارات المحور الثاني تركز على الأنظمة والتطبيقات المستخدمة في أعمال الموارد البشرية، بينما تقيس عبارات المحور الثالث مستوى استعداد الإدارة والعاملين للتعامل مع التحول الرقمي، في حين خصص المحور الرابع لقياس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمنح هذا التوافق بين العبارات والأبعاد النظرية للأداة درجة مناسبة من الصدق من حيث المحتوى، كما أن وضوح الصياغة وعدم الجمع بين أكثر من فكرة رئيسة داخل العبارة يساعدان على تقليل احتمالات اختلاف تفسيرها بين أفراد العينة.

4.3 قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بالمقياس

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطيت الاستجابة موافق بشدة الوزن 5، وموافق الوزن 4، ومحايد الوزن 3، وغير موافق الوزن 2، وغير موافق بشدة الوزن 1، وتم تقسيم مجال المقياس إلى خمس فئات متساوية لتفسير المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1.00 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

وبناء على الحدود المبينة في جدول رقم (6)، فإن المتوسطات التي تزيد على 4.21 تعكس مستوى مرتفعاً جداً من الموافقة، في حين تعبر المتوسطات الواقعة بين 3.41 و4.20 عن مستوى مرتفع، ويساعد هذا التصنيف على تفسير النتائج بطريقة موحدة عند تحليل جميع عبارات ومحاور الدراسة.

4.4 تحليل محاور الاستبيان

4.4.1 المحور الأول: البنية التحتية الرقمية

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البنية التحتية الرقمية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة بشدة
1	تتوافر في الشركة أجهزة وتقنيات رقمية مناسبة لإنجاز أعمال الموارد البشرية	4.392	0.79799	1	موافق بشدة
2	تتمتع الشركة بشبكات اتصال وإنترنت مستقرة تدعم تنفيذ الأعمال بكفاءة	4.292	0.78808	4	موافق بشدة
3	تتمتع البنية التقنية في الشركة بالقدرة اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية المستخدمة	4.329	0.79354	3	موافق بشدة
4	يتم تحديث الأجهزة والتقنيات الرقمية في الشركة بما يتناسب مع متطلبات العمل	4.274	0.80283	5	موافق بشدة
5	تتوافر وسائل مناسبة لحماية البيانات والمعلومات المستخدمة في الأنظمة الرقمية	4.339	0.78579	2	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.325	0.67006		موافق بشدة

يبين جدول رقم (7) أن البنية التحتية الرقمية جاءت عند مستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 4.325 بانحراف معياري قدره 0.67006، وتشير النتيجة إلى أن البيئة التقنية داخل شركات القطاع الخاص محل الدراسة تتسم بدرجة عالية من الجاهزية لدعم أعمال الموارد البشرية، ولا يقتصر ذلك على توفر الأجهزة فقط، بل يشمل قدرة البنية التقنية على تشغيل التطبيقات والأنظمة الرقمية وحماية البيانات وضمان استمرارية الاتصال.

وجاءت العبارة الأولى المتعلقة بتوافر الأجهزة والتقنيات المناسبة لإنجاز أعمال الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.392، وهو ما يعكس إدراكا واضحا لدى المشاركين بأن الإمكانيات التقنية الأساسية أصبحت جزءا مستقرا من بيئة العمل، بينما جاءت العبارة الخاصة بتوافر وسائل حماية البيانات في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 4.339، ويكشف ذلك عن أهمية جانب أمن المعلومات في ظل ازدياد اعتماد إدارات الموارد البشرية على البيانات الإلكترونية التي تتضمن معلومات وظيفية وشخصية حساسة.

أما العبارة المرتبطة بتحديث الأجهزة والتقنيات الرقمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.274، ورغم أنها ظلت ضمن مستوى موافق بشدة، فإن ترتيبها النسبي يمكن أن يشير إلى أن عملية التحديث الدوري للتجهيزات التقنية قد تختلف من شركة إلى أخرى، وهو ما يبرز أهمية عدم الاكتفاء بتوفير البنية التحتية في مرحلة معينة، بل الاستمرار في تطويرها بما يواكب الاحتياجات المتغيرة للأنظمة الرقمية المستخدمة في الموارد البشرية.

4.4.2 المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأنظمة والتطبيقات الرقمية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
6	تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة بيانات العاملين بصورة منظمة	4.3551	0.79215	1	موافق بشدة
7	تسهل التطبيقات الرقمية إنجاز إجراءات الموارد البشرية داخل الشركة	4.3185	0.81404	3	موافق بشدة
8	تتيح الأنظمة الرقمية الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة عند الحاجة	4.3342	0.80447	2	موافق بشدة
9	تتكامل الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة مع إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية	4.3003	0.81618	5	موافق بشدة
10	تساعد الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء المرتبطة بإجراءات الموارد البشرية	4.3029	0.8039	4	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.322	0.69746		موافق بشدة

تشير نتائج جدول رقم (8) إلى ارتفاع مستوى استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية في أعمال الموارد البشرية، إذ وصل المتوسط العام للمحور إلى 4.322 بانحراف معياري بلغ 0.69746، وهو ما يعكس انتقال جانب مهم من ممارسات الموارد البشرية داخل الشركات إلى بيئة رقمية تعتمد على أنظمة منظمة في حفظ البيانات والوصول إليها وإنجاز الإجراءات.

وجاءت العبارة الخاصة باستخدام أنظمة رقمية لإدارة بيانات العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط 4.3551، ويشير ذلك إلى أن إدارة البيانات تمثل أحد أكثر المجالات التي استفادت من الرقمنة، بينما احتلت سرعة الوصول إلى المعلومات المرتبة الثانية بمتوسط 4.3342، وهو أمر له أثر مباشر في كفاءة العمل اليومي وفي قدرة مسؤولي الموارد البشرية على التعامل مع طلبات العاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وفي المقابل، سجلت العبارة المرتبطة بتكامل الأنظمة والتطبيقات الرقمية مع إجراءات الموارد البشرية متوسطا بلغ 4.3003 وجاءت في المرتبة الخامسة، ورغم ارتفاع مستوى الموافقة عليها، فإن موقعها النسبي يشير إلى أن مستوى التكامل قد يكون أقل من مستوى توفر الأنظمة نفسها، وهذا التفاوت له دلالة عملية، لأن القيمة الفعلية للتحويل الرقمي لا تتحقق بمجرد امتلاك التطبيقات، وإنما بقدرة الشركة على ربطها بإجراءات العمل المختلفة بصورة تقلل الازدواجية وتيسر انتقال البيانات بين الوظائف الإدارية.

4.4.3 المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
11	تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق مبادرات التحويل الرقمي	4.3525	0.77496	1 مكرر	موافق بشدة
12	يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة	4.3342	0.78471	3	موافق بشدة
13	توفر الشركة التدريب اللازم للعاملين عند تطبيق أنظمة رقمية جديدة	4.2533	0.88978	5	موافق بشدة
14	يتقبل العاملون التغييرات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية في العمل	4.3525	0.78169	1 مكرر	موافق بشدة
15	تتوافر في الشركة إجراءات تنظيمية واضحة تدعم الانتقال إلى أساليب العمل الرقمية	4.3394	0.78579	2	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.326	0.66751		موافق بشدة

يوضح جدول رقم (9) أن مستوى الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي جاء مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط العام للمحور 4.326 بانحراف معياري 0.66751، وتشير النتيجة إلى أن العامل التقني لا يعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية والبشرية، إذ

يظهر أن الشركات لا تمتلك توجهها رقمياً فقط، بل يترافق ذلك مع مستوى جيد من الدعم الإداري وتقبل العاملين والإجراءات التنظيمية المساندة.

وقد سجلت عبارتا دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي وتقبل العاملين للتغييرات الناتجة عن استخدام التقنية أعلى متوسط بلغ 4.3525 لكل منهما، وهو ما يعكس أهمية وجود توافق بين التوجه الإداري واستعداد العاملين، فنجاح الأنظمة الجديدة يصبح أكثر احتمالاً عندما تتبنى الإدارة التحويل بصورة واضحة ويكون الموظفون في الوقت نفسه مستعدين للتفاعل معه، كما سجلت الإجراءات التنظيمية الداعمة للعمل الرقمي متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.3394.

وجاءت العبارة المرتبطة بتوفير التدريب عند تطبيق أنظمة رقمية جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 4.2533، كما سجلت أعلى انحراف معياري داخل المحور وقدره 0.88978، ويشير ذلك إلى وجود تفاوت نسبي بين الشركات في مستوى التدريب المتاح، وهو جانب يستحق الاهتمام لأن القدرة على استخدام الأنظمة بصورة صحيحة لا تتحدد بتوافر التقنية وحدها، وإنما تعتمد على قدرة العاملين على التعامل معها وفهم وظائفها وتطبيقها في سياق عملهم اليومي.

4.4.4 المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
16	تتجز إدارة الموارد البشرية إجراءاتها بسرعة وكفاءة	4.3055	0.798	3	موافق بشدة
17	تتم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق إجراءات واضحة ومنظمة	4.2533	0.79664	5	موافق بشدة
18	تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية قدرات العاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل	4.3003	0.78679	4	موافق بشدة
19	يتم تقييم أداء العاملين بصورة منتظمة وفق معايير واضحة	4.3133	0.79987	2	موافق بشدة
20	تعتمد إدارة الموارد البشرية على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	4.329	0.78692	1	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.3	0.68482		موافق بشدة

تكشف نتائج جدول رقم (10) عن مستوى مرتفع جدا لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام 4.300 بانحراف معياري قدره 0.68482، وتشير النتيجة إلى أن إدارات الموارد البشرية تتمتع بدرجة جيدة من الكفاءة في إنجاز الإجراءات وتنظيم عملياتها والاستفادة من المعلومات عند التعامل مع القرارات المتعلقة بالعاملين.

وجاءت العبارة المتعلقة بالاعتماد على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالعاملين في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.329، وهو ما يعكس تحولا ملحوظا نحو إدارة موارد بشرية أكثر اعتمادا على البيانات، كما جاء تقييم الأداء بصورة منتظمة وفق معايير واضحة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.3133، ويشير ذلك إلى أن توظيف المعلومات والأنظمة أصبح مرتبطا بجوانب تتجاوز حفظ السجلات إلى دعم ممارسات إدارية مؤثرة في الحياة الوظيفية للعاملين.

أما عمليات الاستقطاب والاختيار فقد حصلت على أدنى متوسط داخل المحور وبلغ 4.2533، إلا أن المتوسط لا يزال واقعا ضمن مستوى موافق بشدة، ويمكن تفسير الترتيب النسبي بأن رقمنة بعض وظائف الموارد البشرية مثل الوصول إلى البيانات أو تقييم الأداء قد تكون أكثر نضجا من بعض الإجراءات المرتبطة بالاستقطاب والاختيار، خاصة في الشركات التي ما تزال تجمع بين الأدوات الرقمية والأساليب التقليدية في التوظيف.

4.5 اختبار فروض الدراسة

4.5.1 اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام. تم بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية بوصفها متغيرا مستقلا في إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير التابع.

جدول رقم (11) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية

Durbin-Watson	Sig. F Change	F Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
1.871	0	1323.02	0.32424	0.776	0.776	0.881

يتضح من جدول رقم (11) وجود علاقة إيجابية قوية بين البنية التحتية الرقمية وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R نحو 0.881، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 نحو 0.776، وهو ما يعني في النموذج المستخدم أن البنية التحتية الرقمية تفسر ما نسبته 77.6% من التغير في إدارة الموارد البشرية، وتدل هذه النسبة على أهمية البيئة التقنية في دعم ممارسات

الموارد البشرية، لأن كفاءة الأنظمة والعمليات الرقمية ترتبط ابتداء بتوفر أجهزة وشبكات وحماية للبيانات وقدرة تقنية تسمح باستخدام الحلول الرقمية بصورة مستقرة.

جدول رقم (12) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الأول ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	139.092	1	139.092	1323.02	0
البواقي	40.055	381	0.105		
الكل	179.148	382			

تشير نتائج جدول رقم (12) إلى دلالة نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F نحو 1323.019 عند مستوى دلالة 0.000، وهو مستوى يقل عن 0.05، بما يؤكد وجود أثر إحصائي للمتغير المستقل في المتغير التابع ضمن النموذج المستخدم.

جدول رقم (13) معاملات الانحدار لقياس تأثير البنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الثابت	0.404	0.108	—	3.725	0	0.191	0.617
البنية التحتية الرقمية	0.901	0.025	0.881	36.373	0	0.852	0.949

يوضح جدول رقم (13) أن معامل Beta المعياري بلغ 0.881، كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري B نحو 0.901 عند مستوى دلالة 0.000، وهي نتيجة تعكس اتجاهها إيجابيا قويا للعلاقة، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الأولى في النموذج الإحصائي المستخدم.

4.5.2 اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

جدول رقم (14) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية

Durbin–Watson	Sig. F Change	F Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
1.929	0	1790.41	0.28723	0.824	0.825	0.908

تشير النتائج إلى علاقة قوية جدا بين الأنظمة والتطبيقات الرقمية وإدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة R نحو 0.908، كما وصلت قيمة R^2 إلى 0.825، بما يعني أن الأنظمة والتطبيقات الرقمية تفسر 82.5% من التغير في المتغير التابع ضمن النموذج المستخدم، ويعكس ارتفاع هذه النسبة الطبيعية المباشرة للعلاقة بين الأنظمة الرقمية وممارسة أنشطة الموارد البشرية، لأن هذه التطبيقات هي القناة الفعلية التي يتم من خلالها حفظ المعلومات وإنجاز المعاملات والوصول إلى البيانات ومساندة القرارات.

جدول رقم (15) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الثاني ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	147.714	1	147.714	1790.4	0
البواقي	31.434	381	0.083		
الكلي	179.148	382			

توضح نتائج جدول رقم (15) أن قيمة F بلغت 1790.400 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين الأنظمة والتطبيقات الرقمية وإدارة الموارد البشرية ضمن البيانات النموذجية المستخدمة.

جدول رقم (16) معاملات الانحدار لقياس تأثير الأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الثابت	0.446	0.092	—	4.833	0	0.265	0.627
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	0.892	0.021	0.908	42.313	0	0.85	0.933

يتضح من جدول رقم (16) أن قيمة Beta بلغت 0.908، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة التأثير الإيجابي، كما بلغ معامل B نحو 0.892 عند مستوى دلالة 0.000، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية في النموذج المستخدم.

4.5.3 اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام.

جدول رقم (17) ملخص نموذج الانحدار لقياس أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية على إدارة الموارد البشرية

Durbin-Watson	Sig. F Change	F Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
2.171	0	2012.01	0.27361	0.84	0.841	0.917

يتضح من جدول رقم (17) أن الجاهزية التنظيمية والبشرية سجلت أقوى علاقة مع إدارة الموارد البشرية بين الأبعاد الثلاثة، حيث بلغت قيمة R نحو 0.917، في حين وصلت قيمة R^2 إلى 0.841، بما يشير في النموذج المستخدم إلى تفسير 84.1% من التغير في إدارة الموارد البشرية، ويعكس ذلك أن التقنية لا تحقق قيمتها الكاملة في بيئة الموارد البشرية إذا لم تتوافق مع دعم الإدارة وتدريب المستخدمين وتقبل العاملين للتغيير ووجود إجراءات تنظيمية تساعدهم على توظيف الأنظمة بطريقة سليمة.

جدول رقم (18) تحليل التباين لاختبار دلالة النموذج الثالث ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	150.625	1	150.625	2012.01	0
البواقي	28.523	381	0.075		
الكلي	179.148	382			

تظهر نتائج جدول رقم (18) أن قيمة F بلغت 2012.012 عند مستوى معنوية 0.000، وهي دلالة إحصائية قوية تؤكد ملائمة النموذج المستخدم في قياس أثر الجاهزية التنظيمية والبشرية في إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19) معاملات الانحدار لقياس تأثير الجاهزية التنظيمية والبشرية على إدارة الموارد البشرية

الحد الأدنى	الحد الأعلى	Sig.	t	Beta	Std. Error	B	المتغير
0.048	0.409	0.013	2.485	—	0.092	0.228	الثابت
0.899	0.982	0	44.855	0.917	0.021	0.941	الجاهزية التنظيمية والبشرية

يبين جدول رقم (19) أن قيمة Beta بلغت 0.917، وهي الأعلى بين المتغيرات المستقلة الثلاثة، كما سجل معامل B قيمة قدرها 0.941 عند مستوى دلالة 0.000، وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الثالثة في النموذج الإحصائي المستخدم.

4.5.4 قبول ورفض فرضيات الدراسة

جدول رقم (20) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	Beta	Sig.	القرار
H1	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية	0.881	0	مقبولة
H2	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية	0.908	0	مقبولة
H3	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية	0.917	0	مقبولة

يتبين من جدول رقم (20) قبول الفرضيات الثلاث، كما يظهر اختلاف القوة النسبية بين أبعاد التحول الرقمي، فقد جاءت الجاهزية التنظيمية والبشرية في المرتبة الأولى بقيمة Beta بلغت 0.917، تلتها الأنظمة والتطبيقات الرقمية بقيمة 0.908، ثم

البنية التحتية الرقمية بقيمة 0.881، ويشير هذا الترتيب إلى أن العنصر التنظيمي والبشري يمثل عاملاً شديداً الأهمية في تفسير قدرة الشركات على تحويل إمكاناتها الرقمية إلى تحسين فعلي في إدارة الموارد البشرية.

4.6 مناقشة النتائج

4.6.1 مناقشة نتائج المحور الأول: البنية التحتية الرقمية

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً جداً للبنية التحتية الرقمية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.325، وهو ما يعكس اتجاهها واضحاً نحو توفير الأجهزة والشبكات والأنظمة الأساسية التي تحتاج إليها إدارات الموارد البشرية في تنفيذ أعمالها، ولا تبدو هذه النتيجة منفصلة عن طبيعة بيئة القطاع الخاص التي أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية في حفظ معلومات العاملين وإنجاز الإجراءات والوصول إلى البيانات، لذلك أصبحت كفاءة البنية التحتية شرطاً سابقاً للاستفادة من تطبيقات الموارد البشرية الرقمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمدى (2024) التي أظهرت أن استخدام التقنيات الحديثة أسهم في رفع سرعة إنجاز مهام الموارد البشرية، كما أشارت الدراسة نفسها إلى أهمية تطوير البنية التقنية والتعامل مع جوانب الأمن والحماية، كما تتفق مع دراسة الغامدي ومجلد (2025) التي أظهرت ارتفاع مستوى التحول الرقمي ولا سيما في جانب البنية التحتية، وتدعم هذه النتائج فكرة أن جودة الممارسات الرقمية تبدأ من وجود قاعدة تقنية قادرة على استيعاب التطبيقات المستخدمة والمحافظة على استقرارها.

4.6.2 مناقشة نتائج المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية

أوضحت النتائج أن الأنظمة والتطبيقات الرقمية جاءت عند مستوى مرتفع جداً بمتوسط بلغ 4.322، كما كشفت نتائج الانحدار عن تأثير قوي لهذا البعد على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك بأن التطبيقات الرقمية تمثل الوسيط العملي الذي تنتقل من خلاله التقنية إلى الممارسة الإدارية، فوجود البنية التحتية دون أنظمة مناسبة لا يؤدي بمفرده إلى تطوير إدارة العاملين، بينما تسمح الأنظمة المتكاملة بتنظيم البيانات وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وإتاحة المعلومات لمتخذي القرار.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Alboloushi 2020) من أن القيمة التنظيمية لنظم معلومات الموارد البشرية تظهر عندما يتجاوز استخدامها مجرد حفظ البيانات وإنجاز المعاملات إلى تطوير طرق العمل ودعم الابتكار الإداري، كما تتوافق مع دراسة

الشهري وعوض (2024) التي وجدت علاقة إيجابية بين ارتفاع تطبيق التحول الرقمي وتحسن جودة أداء الموارد البشرية، وتدعم هذه النتائج التوجه الذي يتعامل مع النظام الرقمي بوصفه جزءا من آلية الإدارة وليس مجرد أداة إلكترونية مستقلة.

4.6.3 مناقشة نتائج المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي

أظهرت النتائج أن الجاهزية التنظيمية والبشرية جاءت عند مستوى مرتفع جدا بمتوسط 4.326، كما سجل هذا البعد أعلى قيمة Beta بين أبعاد التحول الرقمي، وتقدم هذه النتيجة دلالة مهمة، إذ تشير إلى أن تأثير التحول الرقمي في الموارد البشرية لا تحدده قوة التقنية وحدها، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة على استعداد المنظمة والأفراد للتعامل معها، فالدعم الإداري والتدريب وتقبل التغيير ووضوح الإجراءات عناصر تجعل التقنية قابلة للاستخدام الفعلي داخل بيئة العمل.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة صفحي (2024) التي أظهرت علاقات موجبة قوية بين أبعاد القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، كما تتسجم مع دراسة Shibeika et al. (2025) التي أكدت أهمية عدم الفصل بين تطوير البنية التقنية وتنمية رأس المال البشري والتدريب وإدارة التغيير، كذلك تتفق مع ما أظهرته دراسة Zhou et al. (2025) بشأن أهمية البيئة التنظيمية الداعمة وإشراك العاملين وربط التدريب باحتياجاتهم عند تطبيق نظم الموارد البشرية الجديدة.

4.6.4 مناقشة نتائج المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية

بلغ المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية 4.300، بما يعكس تقييما إيجابيا مرتفعا لمستوى الممارسات المتعلقة بإنجاز الإجراءات والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والاعتماد على المعلومات عند اتخاذ القرارات، وتظهر أهمية هذه النتيجة في أن التحول الرقمي في الدراسة لا يتم تقييمه من خلال توفر التقنية فقط، وإنما من خلال ما يقابله من تطور في الوظيفة الإدارية التي تستفيد منها.

وتتفق النتيجة مع دراسة الشهري وعوض (2024) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية، كما تتوافق مع دراسة الفيتوري (2025) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وبرز فيها التدريب والتطوير الرقمي باعتباره من الأبعاد المهمة، كما تتقاطع مع نتائج Alrifae et al. (2026) التي أظهرت أثارا قوية للتقييم والاستقطاب والتدريب الإلكتروني على الأداء التنظيمي.

4.6.5 مناقشة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تكشف نتائج اختبار الفرضيات عن وجود اتجاه متسق في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، فقد جاءت جميع معاملات التأثير موجبة ومرتفعة، إلا أن ترتيب الأبعاد يقدم دلالة تتجاوز مجرد إثبات وجود العلاقة، فقد احتلت الجاهزية التنظيمية والبشرية المرتبة الأولى، تلتها الأنظمة والتطبيقات الرقمية، ثم البنية التحتية الرقمية، وهذا الترتيب يوضح أن تحول الموارد البشرية لا يبدأ وينتهي بشراء الأجهزة أو توفير الاتصال، بل يتطور عندما ترتبط التقنية بنظام قابل للاستخدام وبيئة تنظيمية تمتلك الإرادة والمهارة اللازمة لتوظيفه.

ويبدو هذا التفسير متسقاً مع الاتجاه العام الذي ظهر في الدراسات السابقة الواردة في البحث، إذ بينت مراجعة الدراسات العربية أن البنية التحتية والمهارات الرقمية والقيادة والتدريب والثقافة التنظيمية ظهرت بصورة متكررة بوصفها عوامل تحدد مقدار الاستفادة من التقنية، كما انتهت الدراسات الأجنبية إلى أن البنية والأنظمة الرقمية لا تحقق أثراً مستداماً من دون جاهزية بشرية وتنظيمية مناسبة.

4.6.6 مناقشة نتائج الفروض

أظهر النموذج قبول الفرضية الأولى المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية بقيمة Beta بلغت 0.881، كما تم قبول الفرضية الثانية المتعلقة بالأنظمة والتطبيقات الرقمية بقيمة 0.908، وقبول الفرضية الثالثة الخاصة بالجاهزية التنظيمية والبشرية بقيمة 0.917، ومن ثم تشير النتائج في مجملها إلى أن أبعاد التحول الرقمي الثلاثة ترتبط باتجاه إيجابي مع إدارة الموارد البشرية، مع اختلاف مستوى التأثير النسبي بين الأبعاد.

وتوضح هذه النتيجة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية مترابطة، فالبنية التحتية توفر الأساس التقني، والأنظمة والتطبيقات تحول هذا الأساس إلى أدوات عملية تستخدم في الوظائف الإدارية، بينما تضمن الجاهزية التنظيمية والبشرية وجود بيئة قادرة على الاستفادة من تلك الأدوات، ولذلك فإن التركيز على أحد هذه العناصر وإهمال البقية يمكن أن يحد من العائد المتوقع من التحول، وهو ما يفسر ارتفاع أثر الجاهزية مقارنة ببقية الأبعاد رغم أن جميع العلاقات جاءت قوية.

خاتمة الفصل:

أظهر الفصل أن المحاور الأربعة جاءت عند مستويات مرتفعة جدا، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي للأبعاد الثلاثة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وجاءت الجاهزية التنظيمية والبشرية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلتها الأنظمة والتطبيقات الرقمية، ثم البنية التحتية الرقمية، وتعطي هذه النتائج تصورا متكاملا مفاده أن تطوير الموارد البشرية في البيئة الرقمية لا يعتمد على التقنية باعتبارها مكونا منفردا، وإنما يتحقق من خلال التفاعل بين الإمكانيات التقنية والأنظمة المستخدمة واستعداد المنظمة والعاملين لتوظيفها بصورة صحيحة.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

مقدمة الفصل:

يقدم هذا الفصل خلاصة ما انتهت إليه الدراسة في ضوء النتائج التي تم عرضها ومناقشتها في الفصل السابق، ويهدف إلى تحويل الدلالات الإحصائية إلى مجموعة مترابطة من الاستنتاجات التي توضح طبيعة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لدى شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، ثم يعرض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الإدارات عند تطوير مبادراتها الرقمية، كما يتناول المجالات البحثية المقترحة للدراسات المستقبلية، والآثار النظرية والإدارية التي يمكن استخلاصها من الدراسة، إضافة إلى حدودها التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج.

5.1 ملخص النتائج

1. بينت النتائج أن البنية التحتية الرقمية في شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام جاءت عند مستوى مرتفع جداً، وبلغ المتوسط العام للمحور 4.325، بما يعكس توفر أجهزة وشبكات وإمكانات تقنية داعمة لاستخدام الأنظمة الرقمية في أعمال الموارد البشرية.
2. أظهرت النتائج أن توفر الأجهزة والتقنيات الملائمة لإنجاز أعمال الموارد البشرية كان من أكثر عناصر البنية التحتية وضوحاً، كما برزت حماية البيانات والمعلومات باعتبارها جانباً يحظى باهتمام مرتفع داخل بيئة العمل الرقمية.
3. كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور 4.322، بما يشير إلى توسع الشركات في استخدام الأنظمة الإلكترونية لتنظيم معلومات العاملين وتسريع الوصول إلى البيانات وإنجاز الإجراءات.
4. أظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة بيانات العاملين جاء في مقدمة عبارات محور الأنظمة والتطبيقات، في حين جاء تكامل الأنظمة مع إجراءات الموارد البشرية في ترتيب أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى أن مستوى توفر التطبيقات قد يكون متقدماً بدرجة أكبر من مستوى التكامل الكامل بينها وبين جميع إجراءات العمل.
5. أوضحت الدراسة أن الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي جاءت عند مستوى مرتفع جداً بمتوسط بلغ 4.326، وظهر دعم الإدارة العليا وتقبل العاملين للتغيير باعتبارهما من أبرز عناصر هذا المحور.

6. بينت النتائج أن التدريب عند تطبيق الأنظمة الجديدة جاء في ترتيب أقل من بقية عناصر الجاهزية، وهو ما يلفت الانتباه إلى ضرورة المحافظة على استمرارية التدريب وعدم افتراض أن امتلاك الموظف لمهارات رقمية عامة يغني عن التدريب المرتبط بكل نظام جديد.
7. أظهر محور إدارة الموارد البشرية متوسطا عاما مرتقعا بلغ 4.300، بما يعكس مستوى إيجابيا في سرعة إنجاز الإجراءات وتنظيم الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والاستفادة من المعلومات في القرارات المتعلقة بالعاملين.
8. جاءت قدرة إدارة الموارد البشرية على الاعتماد على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى داخل المتغير التابع، وهو ما يشير إلى تنامي أهمية البيانات في الممارسات الحديثة للموارد البشرية.
9. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة Beta نحو 0.881 ومستوى الدلالة 0.000، كما بلغ معامل التحديد R^2 نحو 0.776.
10. أكدت نتائج الفرضية الثانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات الرقمية على إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة Beta نحو 0.908 عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغت R^2 نحو 0.825.
11. بينت نتائج الفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية والبشرية على إدارة الموارد البشرية، وسجل هذا البعد أعلى قيمة Beta بلغت 0.917، كما بلغ معامل التحديد R^2 نحو 0.841.
12. أظهرت المقارنة بين أبعاد التحول الرقمي أن الجاهزية التنظيمية والبشرية جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلتها الأنظمة والتطبيقات الرقمية، ثم البنية التحتية الرقمية، بما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية يتطلب الجمع بين التقنية والأنظمة والعنصر البشري ضمن بيئة تنظيمية واحدة.
13. كشفت النتائج بصورة عامة أن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على تسريع الإجراءات التقليدية، وإنما يمتد إلى دعم الوصول إلى المعلومات وتحسين القرارات وتنظيم عمليات الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الشركة والعاملين.
14. بينت الدراسة أن الاستثمار في البنية التقنية يفقد جزءا من قيمته عندما لا يترافق مع تطوير الأنظمة وتنمية مهارات المستخدمين، في حين أن التكامل بين هذه الجوانب يهيئ بيئة أكثر ملاءمة لتحقيق استفادة فعلية من التحول الرقمي.

5.2 التوصيات

1. توصي الدراسة إدارات شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام بالاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية المستخدمة في أعمال الموارد البشرية، مع وضع خطط دورية لتقييم كفاءة الأجهزة والشبكات ومدى قدرتها على استيعاب الأنظمة والتطبيقات الجديدة.
2. توصي الدراسة بالعمل على زيادة التكامل بين أنظمة الموارد البشرية وبقية الأنظمة الإدارية والمالية والتشغيلية داخل الشركة، بما يسمح بانتقال البيانات بصورة منظمة ويحد من تكرار إدخال المعلومات أو تضاربها بين الإدارات.
3. ينبغي إعطاء أمن بيانات الموارد البشرية أولوية مستمرة، من خلال تطوير ضوابط الوصول إلى المعلومات وتحديث وسائل الحماية والنسخ الاحتياطي وتحديد مسؤوليات المستخدمين عند التعامل مع البيانات الوظيفية والشخصية.
4. توصي الدراسة شركات القطاع الخاص بتطوير برامج تدريبية تطبيقية تتزامن مع إدخال الأنظمة الرقمية الجديدة، بحيث يركز التدريب على المهام الفعلية التي ينفذها الموظف داخل النظام بدلا من الاكتفاء ببرامج توعوية عامة عن التحول الرقمي.
5. ينبغي أن تحافظ الإدارة العليا على حضور واضح في مبادرات التحول الرقمي، من خلال توفير الموارد وتوضيح أهداف التغيير ودعم الإدارات خلال مراحل التطبيق، لأن النتائج أظهرت أهمية الجاهزية التنظيمية والبشرية في تفسير التحسن في إدارة الموارد البشرية.
6. توصي الدراسة إدارات الموارد البشرية بإشراك العاملين عند تطوير أو تحديث التطبيقات الرقمية التي يستخدمونها، والاستفادة من ملاحظاتهم حول الصعوبات التشغيلية، لأن المستخدم النهائي يمثل مصدرا مهما لتحديد أوجه القصور التي قد لا تظهر أثناء التصميم التقني للنظام.
7. ينبغي التوسع في استخدام البيانات الرقمية في تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء، بحيث تتحول البيانات المتاحة داخل الأنظمة إلى مؤشرات فعلية يستند إليها القرار بدلا من اقتصار استخدامها على الأغراض الإجرائية أو التوثيقية.

8. توصي الدراسة بتطوير قنوات دعم فني واضحة لمستخدمي أنظمة الموارد البشرية، بما يضمن سرعة معالجة المشكلات الفنية التي قد تعيق إنجاز المعاملات أو تؤدي إلى عودة الموظفين إلى الإجراءات اليدوية.
9. ينبغي مراجعة إجراءات الاستقطاب والاختيار والعمل على زيادة دمجها في البيئة الرقمية، خاصة أن هذا الجانب سجل ترتيباً أقل نسبياً داخل محور إدارة الموارد البشرية مقارنة بالاعتماد على المعلومات وتقييم الأداء.
10. توصي الدراسة بوضع مؤشرات أداء دورية تقيس العائد الفعلي من تطبيقات التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل زمن إنجاز المعاملة ونسبة الأخطاء وسرعة الوصول إلى البيانات ورضا المستخدمين ومستوى استخدام الخدمات الذاتية.
11. ينبغي عدم التعامل مع مشروع التحول الرقمي بوصفه مسؤولية إدارة تقنية المعلومات وحدها، بل من الأفضل تشكيل فرق مشتركة تضم الموارد البشرية وتقنية المعلومات والإدارات التشغيلية، بما يضمن أن تكون الحلول التقنية متوافقة مع احتياجات العمل الفعلية.
12. توصي الدراسة بالمحافظة على التوازن بين الأتمتة والتفاعل البشري في ممارسات الموارد البشرية، خصوصاً في الإجراءات التي تتضمن قرارات وظيفية حساسة، بحيث تدعم التقنية القرار ولا تؤدي إلى إضعاف الجانب الإنساني في العلاقة بين الموظف والمنظمة.

5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة

- إجراء دراسة مستقبلية تقارن أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بين شركات القطاع الخاص في الدمام وشركات القطاع الخاص في مدن سعودية أخرى، بما يساعد على تحديد ما إذا كانت البيئة المكانية تؤثر في مستوى النضج الرقمي.
- دراسة أثر التحول الرقمي في تجربة الموظف الرقمية، مع التركيز على سهولة الوصول إلى خدمات الموارد البشرية ورضا العاملين عن الأنظمة الإلكترونية.
- بحث الدور الوسيط للمهارات الرقمية للعاملين في العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية إدارة الموارد البشرية.
- دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السعودية.

دراسة أثر أمن وخصوصية بيانات العاملين في مستوى تقبل الموظفين لاستخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية في الموارد البشرية.

إجراء دراسة طولية تقيس تطور أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خلال فترات زمنية متتابة بدلا من الاعتماد على القياس في نقطة زمنية واحدة.

دراسة الاختلاف في أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية وفقا لحجم الشركة وطبيعة نشاطها ودرجة نضجها الرقمي.

5.4 الآثار الإدارية والنظرية للدراسة

5.4.1 الآثار النظرية للدراسة

تقدم الدراسة دلالة نظرية تتمثل في النظر إلى التحول الرقمي بوصفه بناء متكامل لا يمكن اختزاله في الجانب التقني فقط، فقد أظهرت النتائج أن تفسير أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى الجمع بين البنية التحتية التي توفر الأساس التقني، والأنظمة والتطبيقات التي تحول هذا الأساس إلى ممارسات تشغيلية، والجاهزية التنظيمية والبشرية التي تسمح باستخدام التقنية بصورة فعالة، ويؤدي هذا التصور إلى تجاوز النظرة التي تربط التحول الرقمي بمجرد إدخال الأنظمة الإلكترونية إلى بيئة العمل.

كما تسهم النتائج في دعم الأدبيات التي تؤكد أن القيمة التنظيمية للتكنولوجيا تتحدد بالطريقة التي تستخدم بها داخل المنظمة، فالنتيجة التي جعلت الجاهزية التنظيمية والبشرية الأعلى تأثيرا توضح أن المهارات والدعم الإداري وتقبل التغيير لا تمثل عناصر جانبية، بل تشكل جزءا أساسيا من عملية التحول، وهو ما ينسجم مع الاتجاه الذي ظهر في الدراسات السابقة للبحث والتي أكدت أهمية التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية.

وتضيف الدراسة بعدا مرتبطا بالبيئة المحلية من خلال تطبيق العلاقة على شركات القطاع الخاص بمدينة الدمام، إذ تتسم هذه البيئة بتنوع النشاط الصناعي والتجاري والخدمي والمقاولاتي واللوجستي، وهو ما يجعل فهم أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد

البشرية أكثر ارتباطا بالسياق الفعلي للشركات العاملة في المنطقة الشرقية، بدلا من نقل نتائج بيانات تنظيمية مختلفة بصورة مباشرة إلى البيئة المحلية.

5.4.2 الآثار الإدارية للدراسة

تشير النتائج من الناحية الإدارية إلى أن قرارات الاستثمار في التحول الرقمي ينبغي ألا تقتصر على زيادة الإنفاق على الأجهزة أو البرامج، بل يجب أن تنطلق من تصور متكامل يحدد احتياجات إدارة الموارد البشرية، ومستوى تكامل الأنظمة، وقدرات المستخدمين، وطبيعة التدريب المطلوب، لأن ضعف أحد هذه الجوانب قد يقلل من العائد المتحقق من الجوانب الأخرى.

كما تعني قوة أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية أن إدارة الموارد البشرية تستطيع تحقيق مكاسب واضحة عندما يتم تصميم الأنظمة حول احتياجات العمل الحقيقية، فسهولة الوصول إلى البيانات وتقليل الأخطاء وربط الوظائف المختلفة ضمن نظام واحد يمكن أن يخفض الوقت المخصص للمعاملات الروتينية ويتيح لمسؤولي الموارد البشرية مساحة أكبر للتركيز على التخطيط وتنمية الكفاءات ودعم القرارات المتعلقة بالعاملين.

وتبرز نتيجة الجاهزية التنظيمية والبشرية بوصفها الأعلى تأثيرا أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العليا ومديرو الموارد البشرية في إدارة عملية التغيير، إذ لا يكفي الإعلان عن تطبيق نظام جديد، وإنما ينبغي إعداد المستخدمين وتوضيح أسباب التغيير ومنافعه والاستجابة للمشكلات التي تظهر أثناء التطبيق، وبذلك يصبح التحول الرقمي عملية إدارية تشاركية بدلا من أن يقتصر على قرار تقني يتم تنفيذه بمعزل عن العاملين.

كما تمنح النتائج إدارات الشركات مؤشرا عمليا على أهمية قياس نجاح التحول الرقمي من خلال أثره في ممارسات الموارد البشرية نفسها، فعدد الأنظمة أو التطبيقات التي تم شراؤها لا يمثل بمفرده مؤشرا على النجاح، بينما تظهر القيمة الحقيقية في سرعة الإجراءات ودقة المعلومات وجودة تقييم الأداء وفاعلية التدريب وتنظيم عمليات الاستقطاب وقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تستند إلى بيانات أكثر موثوقية.

5.5 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والجاهزية التنظيمية والبشرية للتحول الرقمي، وعلى إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير التابع، ومن ثم فإن النتائج لا تشمل جميع الجوانب المحتملة للتحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي أو الثقافة الرقمية أو الأمن السيبراني باعتبارها متغيرات مستقلة منفصلة.

الحدود البشرية: تركز الدراسة على العاملين في شركات القطاع الخاص ممن يمكنهم تقديم تقييم حول مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات التي يعملون بها، ولذلك ترتبط النتائج بطبيعة تصورات هذه الفئة ومستوى معرفتها بالأنظمة والإجراءات المعمول بها.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الدمام، وهي البيئة المكانية التي اختيرت نظرا لتنوع نشاطها الاقتصادي ووجود شركات صناعية وتجارية وخدمية ومقاولاتية ولوجستية، ولذلك ينبغي مراعاة اختلاف خصائص الشركات والبيئات الاقتصادية عند محاولة تعميم النتائج على مناطق أخرى.

الحدود الزمانية: ترتبط نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ التطبيق الميداني خلال عام 2026، وهو ما يعني أن مستوى التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية قد يتغيران مستقبلا نتيجة التطور المتسارع في الأنظمة والتطبيقات والتقنيات المستخدمة داخل الشركات.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

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

العبيدي، فراس فرحان جدي صفر، وحسين، فارس عباس. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 387-412. doi:10.36325/ghjec.v19i2.14332.

الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس. مجلة آفاق اقتصادية، 11(1)، 47-83. doi:10.65137/jaq.v11i1.238.

الشربيني، عادل سعد خليل. (2025). توسيط دور الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي بالتطبيق على مجمع الصناعات المعدنية بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، الجزء الثالث، 1237-1282. doi:10.21608/cfdj.2024.338992.2104.

الغامدي، أحمد بن عبدالله عطية قران، ومجلد، أسامة عبدالرحمن. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030: دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. المجلة العربية للنشر العلمي، 80، 550-614.

شويخه، علي سالم المبروك. (2026). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراتة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الأكاديمية، 30(1).

المراجع الأجنبية:

Alrifae, A. A. M., Mahmoud, M. H., Al Zumot, R., Ahmad, A., & Alzubi, M. M. (2026). The impact of electronic human resource management on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector with employee engagement as a mediating variable. Discover Sustainability, 7, 273. doi:10.1007/s43621-026-02644-9.

Espina-Romero, L., Chafloque-Céspedes, R., Gutiérrez Hurtado, H., Nava-Chirinos, Á. A., Ramírez Corzo, J., & Ochoa-Díaz, A. (2026). Digital human resource management and digital

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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].

المرفقات

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

البيانات الديموغرافية

الجنس		ذكر		أنثى	
الفئة العمرية		من 20 الى 30 سنة		من 31 الى 40 سنة	
المؤهل العلمي		بكالوريوس		ماجستير	
الخبرة العملية		أقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات	

المحور الأول: البنية التحتية الرقمية

المرجع: (الأحمدي، 2024)

1	تتوافر في الشركة أجهزة وتقنيات رقمية مناسبة لإنجاز أعمال الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
2	تتمتع الشركة بشبكات اتصال وإنترنت مستقرة تدعم تنفيذ الأعمال بكفاءة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
3	تتمتع البنية التقنية في الشركة بالقدرة اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية المستخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
4	يتم تحديث الأجهزة والتقنيات الرقمية في الشركة بما يتناسب مع متطلبات العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	تتوافر وسائل مناسبة لحماية البيانات والمعلومات المستخدمة في الأنظمة الرقمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

المحور الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية

المرجع: (Alboloushi, 2020)

6	تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة بيانات العاملين بصورة منظمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
---	--	------------	-------	-------	----------------

7	تسهيل التطبيقات الرقمية إنجاز إجراءات الموارد البشرية داخل الشركة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تتيح الأنظمة الرقمية الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة عند الحاجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تتكامل الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة مع إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تساعد الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء المرتبطة بإجراءات الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: الجاهزية التنظيمية والبشرية للتحويل الرقمي المرجع: (Shibeika et al., 2025)						
11	تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق مبادرات التحويل الرقمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	توفر الشركة التدريب اللازم للعاملين عند تطبيق أنظمة رقمية جديدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يتقبل العاملون التغييرات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية في العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تتوافر في الشركة إجراءات تنظيمية واضحة تدعم الانتقال إلى أساليب العمل الرقمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية المتغير التابع المرجع: (Kazlauskaitė, 2025)						
16	تنجز إدارة الموارد البشرية إجراءاتها بسرعة وكفاءة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

17	تتم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق إجراءات واضحة ومنظمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية قدرات العاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يتم تقييم أداء العاملين بصورة منتظمة وفق معايير واضحة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تعتمد إدارة الموارد البشرية على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة