

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة تقنية سعودية

إعداد الطالب:

تماضر القصيري

إشراف:

د. فيصل جراد

د. الفيصل عبدالحميد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

3	 مقدمة
4	 مشكلة الدراسة
5	 أهمية الدراسة
6	 أهداف الدراسة
6	 تساؤلات الدراسة
7	 فروض الدراسة
8	 الدراسات السابقة
13	 الفجوة البحثية
14	 المنطلقات النظرية للدراسة
15	 المنهجية وطرق البحث
15	 مجتمع وعينة الدراسة
16	 أداة الدراسة
17	 أساليب التحليل الإحصائي
17	 حدود الدراسة
19	 المراجع

مقدمة

تمر بيئة الأعمال المعاصرة بمرحلة تحوّل جذري تفرضه التقنيات الرقمية المتسارعة، والتي لم تعد تقتصر على تحسين أداء المهام التقليدية، بل امتدت لتعيد تشكيل نماذج العمل ذاتها في مختلف الوظائف الإدارية، وفي مقدمتها وظيفة الموارد البشرية. فبعد أن كانت إدارة الموارد البشرية تُدار عبر ملفات ورقية وإجراءات يدوية بطيئة، أصبحت اليوم مدعومة بأنظمة إلكترونية متكاملة تُدير دورة حياة الموظف كاملة، بدءًا من استقطاب الكفاءات وانتهاءً بتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

ويُعرّف التحول الرقمي في هذا السياق بأنه أكثر من مجرد إدخال تقنية جديدة؛ فهو إعادة هيكلة شاملة تشمل الأنظمة والعمليات، وتستدعي في الوقت نفسه تغييرًا موازيًا في ثقافة المؤسسة ومهارات العاملين فيها. وقد أكدت أدبيات الإدارة الحديثة أن نجاح هذا التحول لا يقاس بحجم الاستثمار التقني وحده، بل بمدى تكامل هذا الاستثمار مع الجاهزية التنظيمية والبشرية للمنظمة، وهو ما يجعل قياس أثره على الأداء المؤسسي مسألة معقدة تستحق دراسة تطبيقية متأنية ومتعمقة على مستوى منظمة واحدة قبل تعميمها.

وفي المملكة العربية السعودية، شكّلت رؤية 2030 حافزًا استراتيجيًا رئيسًا لتسريع وتيرة التحول الرقمي في مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاع التقنية الذي يُعد من أكثر القطاعات انفتاحًا على تبني حلول رقمية متكاملة لإدارة الكفاءات والتوظيف، نظرًا لطبيعة عمله القائمة أصلاً على التقنية. ومع ذلك، فإن كون الشركة تعمل في القطاع التقني لا يعني بالضرورة أن تحولها الرقمي الداخلي في إدارة مواردها البشرية قد بلغ مستوى النضج نفسه أو حقق الأثر المرجو على أدائها المؤسسي.

وتشير مراجعات الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والأداء المؤسسي ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعوامل وسيطة عديدة كالثقافة التنظيمية، ومستوى القيادة الرقمية، ودرجة رشاقة المنظمة، وهو ما يجعل هذا الموضوع محل اهتمام بحثي متجدد عالميًا ومحليًا. وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (البنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورقمنة العمليات) على أبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة

التشغيلية، والفعالية الإدارية، والقدرة التنافسية)، من خلال دراسة حالة تطبيقية معمّقة على شركة تقنية سعودية.

وتكتسب دراسة هذه العلاقة على مستوى منظمة واحدة أهمية منهجية خاصة؛ ذلك أن الدراسات المسحية الواسعة التي تغطي عشرات أو مئات المنشآت، على الرغم من قوتها في التعميم الإحصائي، غالبًا ما تُغفل التفاصيل الدقيقة لكيفية تفاعل الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي فيما بينها داخل السياق التنظيمي الواحد. ومن هنا، فإن اعتماد منهجية دراسة الحالة في البحث الحالي لا يُعد قصورًا منهجيًا، بل خيارًا مقصودًا يخدم هدف الفهم المعمّق الذي تسعى إليه الدراسة، على أن يُشار إلى حدود هذا الخيار عند مناقشة النتائج وتعميمها.

يُعد قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية من القطاعات الأكثر ارتباطًا بمستهدفات رؤية 2030 في بناء اقتصاد رقمي وتطوير الكفاءات الوطنية، إذ شهد نموًا ملحوظًا في عدد الشركات الناشئة والمتوسطة والكبرى العاملة في تطوير الحلول التقنية المختلفة، بما فيها حلول إدارة الموارد البشرية والتوظيف.

غير أن كون الشركة تعمل أساسًا في مجال التقنية لا يضمن تلقائيًا أن يكون تحولها الرقمي الداخلي، وتحديدًا في وظيفة الموارد البشرية، على القدر نفسه من النضج والفعالية؛ إذ تبقى هذه الوظيفة أحيانًا أقل أولوية مقارنة بالتطوير التقني للمنتج الأساسي للشركة. وهذا التناقض المحتمل - بين طبيعة عمل الشركة التقنية وواقع تحولها الرقمي الداخلي - يجعلها بيئة بحثية غنية لفهم العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي عن قرب.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن الشركات العاملة في قطاع التقنية تُفترض أن تكون الأكثر جاهزية لتبني الحلول الرقمية في إدارة مواردها البشرية، إلا أن الملاحظ ميدانيًا هو وجود فجوة بين هذا الافتراض والواقع الفعلي داخل بعض هذه الشركات؛ إذ قد تنجح الشركة في تطوير منتجاتها التقنية للعملاء الخارجيين،

بينما تتأخر عمليات التحول الرقمي داخليًا في وظائفها الإدارية، وعلى رأسها الموارد البشرية. وهذا التفاوت بين الصورة الخارجية للشركة وواقعها الداخلي يثير تساؤلات جوهرية حول العوامل التنظيمية والبشرية التي تحكم مدى نجاح هذا التحول وانعكاسه على الأداء المؤسسي.

وتتعرّض هذه المشكلة بعدد من المؤشرات والأدلة الواقعية، من أبرزها:

- تشير مراجعات منهجية حديثة للأدبيات الدولية إلى أن نتائج الدراسات حول أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لا تزال غير حاسمة، إذ تتأثر بعوامل سياقية تختلف من منظمة لأخرى حتى داخل القطاع التقني نفسه.
- أظهرت دراسات محلية سعودية (كدراسة أجريت على مجمع ديوان المظالم بمكة المكرمة) أن أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي يتفاوت بحسب مستوى المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون، مما يؤكد أن الأثر مشروط بعوامل بشرية لا تقنية بحتة.
- تباين نتائج الدراسات السابقة (كما سيتضح في مبحث الدراسات السابقة) حول ما إذا كانت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء علاقة مباشرة، أم أنها تمر عبر متغيرات وسيطة كالرشاقة التنظيمية أو الثقافة الرقمية.
- يلاحظ من خلال مراجعة تقارير القطاع أن كثيرًا من الشركات التقنية تُوجّه جل استثماراتها الرقمية نحو تطوير منتجاتها الموجهة للعملاء الخارجيين، بينما تحظى الأنظمة الداخلية كإدارة الموارد البشرية باهتمام أقل نسبيًا، وهو ما قد يفسر جزئيًا التفاوت في مستوى النضج الرقمي بين الوظائف المختلفة داخل الشركة الواحدة.

وبناءً على ما تقدّم، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما أثر التحول الرقمي في**

إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية، رقمنة عمليات الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، الفعالية الإدارية، القدرة التنافسية) في شركة تقنية سعودية؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والأداء المؤسسي، والتي لا تزال محدودة نسبيًا في السياق السعودي مقارنة بالأدبيات الدولية.
- تقديم إطار نظري يجمع بين إطار التقنية-المنظمة-البيئة (TOE) ونظرية الموارد والقدرات (RBV) في تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.
- سدّ فجوة بحثية تتعلق بدراسة الأثر على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين معًا، بدلاً من الاكتفاء بدراسة العلاقة الكلية بينهما، وذلك من خلال دراسة حالة معمّقة تتيح فهمًا أدق لتفاصيل هذه العلاقة داخل منظمة واحدة.
- توفير أداة قياس (استبانة) يمكن أن تُستخدم أو تُطوّر في دراسات مستقبلية مشابهة داخل السياق السعودي والخليجي.
- إضافة نموذج تطبيقي موثّق لمنهجية دراسة الحالة (Case Study) في أدبيات إدارة الأعمال العربية، وهي منهجية أقل شيوعًا مقارنة بالمسوح الميدانية الواسعة، رغم قيمتها في فهم الظواهر التنظيمية المعقدة بعمق.

ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد الإدارة العليا في الشركة محل الدراسة برؤية تطبيقية دقيقة حول أي أبعاد للتحول الرقمي في الموارد البشرية تحقق أكبر عائد على أدائها المؤسسي.
- مساعدة إدارة الموارد البشرية داخل الشركة على تشخيص المعوقات التنظيمية التي قد تحدّ من الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في وظيفتها.
- دعم الجهات الحكومية المعنية بالتحول الرقمي في صياغة سياسات تحفّز التبني الفعّال لهذه التقنيات بما يخدم مستهدفات رؤية 2030، انطلاقًا من نتائج تفصيلية من داخل بيئة عمل حقيقية.

- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها شركات تقنية سعودية أخرى في مراحل مبكرة من رحلة التحول الرقمي لمواردها البشرية.
- تنبيه الشركات التي تعمل أصلاً في القطاع التقني إلى ضرورة عدم افتراض جاهزيتها الداخلية تلقائياً لمجرد انتمائها لهذا القطاع، وحثها على تقييم واقعها الفعلي دورياً.

أهداف الدراسة

الهدف العام

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في شركة تقنية سعودية.

الأهداف الخاصة

- التعرف على مستوى تبني الشركة محل الدراسة لأبعاد التحول الرقمي الثلاثة: البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، ورقمنة عمليات الموارد البشرية.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة وفق أبعاده الثلاثة: الكفاءة التشغيلية، الفعالية الإدارية، والقدرة التنافسية.
- قياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الإدارة أو القسم).
- تقديم إطار عملي مقترح يوجه الشركة محل الدراسة، وشركات تقنية سعودية مشابهة، نحو التوظيف الأمثل لأبعاد التحول الرقمي في الموارد البشرية بما يعزز أدائها المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

تتفرع عن مشكلة الدراسة وأهدافها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تبني الشركة التقنية السعودية محل الدراسة لأبعاد التحول الرقمي الثلاثة في إدارة الموارد البشرية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية على الأداء المؤسسي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة عمليات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي في الشركة التقنية السعودية محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية على الأداء المؤسسي.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لرقمنة عمليات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الإدارة أو القسم).

النموذج المفاهيمي للدراسة

يوضح الجدول التالي أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي	المتغير المستقل: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)	البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)
الفعالية الإدارية (Managerial Effectiveness)	الثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية (Digital Culture & Readiness)
القدرة التنافسية (Competitive Capability)	رقمنة عمليات الموارد البشرية (HR Process Digitization)

الدراسات السابقة

اعتمد في عرض الدراسات السابقة الترتيب الموضوعي، بحيث تُستعرض الدراسات من الأعم (أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بوجه عام) إلى الأخص (دراسات في السياق السعودي، بل ومن نفس الجامعة)، مع تحليل نقدي لكل دراسة يشمل الهدف والمنهجية وأهم النتائج وعلاقتها بالدراسة الحالية.

الدراسة 1: (Nguyen et al. (2025) — دراسة حول توظيف الموارد البشرية الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي في فيتنام، منشورة في مجلة Humanities and Social Sciences Communications.

هدف الدراسة: التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي، واختبار الدور الوسيط والمعدّل لاستراتيجية الأفراد في هذه العلاقة.

المنهجية: منهج كمي، بيانات من 360 منشأة فيتنامية تعتمد الرقمنة في إدارة مواردها البشرية، وتحليل باستخدام نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي، مع دور وسيط ومعدّل لاستراتيجية الأفراد المتبعة داخل المنشأة.

علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة الفرضية الرئيسة للدراسة الحالية من حيث وجود أثر إيجابي عام، إلا أنها اعتمدت على عينة واسعة من منشآت متعددة، بينما تتعمق الدراسة الحالية في حالة واحدة (شركة تقنية سعودية) لفهم تفاصيل هذه العلاقة عن قرب.

الدراسة 2: مراجعة بليومتريّة شاملة لأدبيات رقمنة الموارد البشرية باستخدام إطار TCCM، منشورة في مجلة (Journal of Work-Applied Management (2025).

هدف الدراسة: تحليل الأسس النظرية والسياقات والخصائص والمنهجيات المستخدمة في أدبيات رقمنة الموارد البشرية عالميًا.

المنهجية: تحليل بليومتري وإطار نظريات-متغيرات-خصائص-منهجيات (TCCM) لعدد كبير من الدراسات المنشورة.

أهم النتائج: كشفت المراجعة عن تزايد اعتماد نظرية الموارد والقدرات (RBV) والنظرية المؤسسية الحديثة (Neo-institutional theory) في تفسير علاقة رقمنة الموارد البشرية بالأداء، مع تفاوت واضح في نضج هذا التحول بين القطاعات.

علاقتها بالدراسة الحالية: توفر هذه المراجعة الأساس النظري الذي تبنته الدراسة الحالية (RBV)، وتؤكد الحاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية المعمّقة على مستوى المنظمة الواحدة، وهو ما تقدمه الدراسة الحالية من خلال التركيز على قطاع التقنية السعودي تحديداً.

الدراسة 3: Ruiz et al. (2024) — دراسة حول استراتيجية الموارد البشرية الرقمية وأثرها على أداء الشركات.

هدف الدراسة: بناء واختبار مفهوم استراتيجية الموارد البشرية الرقمية، وقياس أثرها التجريبي على أداء المنشأة من خلال كفاءة العمليات وإدارة الأداء.

المنهجية: دراسة كمية تجريبية اختبرت عدة فرضيات حول أثر دمج التقنيات الرقمية مع عمليات الموارد البشرية على كفاءتها.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن دمج العمليات مع التقنيات الرقمية يرفع من كفاءة عمليات الموارد البشرية بشكل دالّ إحصائيًا، وأن تبني التقنيات الرقمية يرتبط إيجابيًا بتحسّن إدارة الأداء المؤسسي.

علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة بشكل مباشر فرضية الدراسة الحالية المتعلقة بأثر 'رقمنة العمليات' على 'الكفاءة التشغيلية'، وتؤكد أهمية تناول هذا البعد الفرعي تحديدًا ضمن نموذج الدراسة.

الدراسة 4: دراسة حول أثر نظام الموارد البشرية الرقمي والتحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية بوجود الرقابة التنظيمية كمتغير معدّل، منشورة في مجلة Discover Sustainability (2025).

هدف الدراسة: قياس أثر نظام الموارد البشرية الرقمي والتحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية، واختبار الدور المعدّل للرقابة التنظيمية.

المنهجية: منهج كمي، استبانة ميدانية وتحليل مسار إحصائي لاختبار العلاقات المباشرة والمعدّلة.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لنظام الموارد البشرية الرقمي والتحول الرقمي على الكفاءة، مع تعزيز هذا الأثر عند ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية للمنشأة.

علاقتها بالدراسة الحالية: تضيف هذه الدراسة بُعدًا مهمًا للدراسة الحالية، إذ تشير إلى أن الجاهزية التنظيمية (وهو ما يقابل بُعد 'الثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية' في الدراسة الحالية) يُعزز من قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

الدراسة 5: دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة (2026) — أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030.

هدف الدراسة: تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية 2030.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي، دراسة ميدانية على عيّنة من العاملين في مجمع ديوان المظالم بمكة المكرمة.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى أثر التحول الرقمي تُعزى للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الرقمية، دون وجود فروق تُعزى لمتغيرات ديموغرافية أخرى.

علاقتها بالدراسة الحالية: تُعد هذه الدراسة الأقرب سياقًا للبيئة السعودية، وتدعم فرضية الدراسة الحالية المتعلقة بأثر العامل البشري (كالتدريب والمؤهل) على قوة العلاقة بين التحول الرقمي

والأداء، إلا أنها أُجريت في القطاع الحكومي، بينما تنتقل الدراسة الحالية إلى قطاع التقنية الخاص
لاختبار مدى ثبات هذه العلاقة في سياق مختلف.

الدراسة 6: دراسة حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، بحث ماجستير إدارة موارد بشرية، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: التعرف على أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على واقع تطبيق الإدارة الرقمية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، بالاعتماد على استبانة ميدانية وزعت على عينة من العاملين في الشركة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وتحسن كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة محل الدراسة.

علاقتها بالدراسة الحالية: تُعد هذه الدراسة الأقرب من جميع النواحي للدراسة الحالية من حيث المنهجية وكونها أُجريت في نفس الجامعة (جامعة ميدأوشن) وبنفس بيئة الدراسة السعودية، وتدعم بقوة اختيار متغيرات الدراسة الحالية ومنهجية دراسة الحالة الواحدة، مع اختلاف جوهري هو أن الدراسة الحالية تنتقل إلى قطاع التقنية بدلاً من قطاع الاتصالات.

الدراسة 7: دراسة حول تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، منشورة في المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSP).

هدف الدراسة: قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء الموظفين في عينة من البنوك، مع الإشارة إلى دور الذكاء الاصطناعي كأحد ملامح هذا التحول.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي، استبانة ميدانية موزعة على عينة من العاملين في القطاع المصرفي.

أهم النتائج: أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة، ودعمها بأمن معلومات قوي، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة لدعم التحول الرقمي.

علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة أهمية بُعد 'البنية التحتية الرقمية' الذي تتبناه الدراسة الحالية، وتؤكد أن نجاح التحول الرقمي مرتبط ببيئة تنظيمية داعمة، لا بالتقنية وحدها، حتى في شركة تنتمي أصلاً للقطاع التقني.

الدراسة 8: Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B. & Ausat, A. M. A. (2023). Human Resource Management Strategy in Organizational Digital Transformation. Minfo Polgan Journal, 12(1). 770-760.

هدف الدراسة: استعراض وتحليل الاستراتيجيات التي تتبناها إدارات الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي المؤسسي، وتحديد أبرز الممارسات التي تسهم في نجاح هذا التحول.

المنهجية: منهج تحليلي وصفي يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات الموارد البشرية في بيئات التحول الرقمي.

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية يتطلب استراتيجية واضحة تجمع بين تطوير البنية التقنية، وإعادة تأهيل مهارات العاملين، وتغيير أنماط القيادة الإدارية التقليدية.

علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة الطرح النظري للدراسة الحالية القائم على ضرورة تكامل الأبعاد الثلاثة (البنية التحتية، الثقافة، رقمنة العمليات) معاً لتحقيق أثر فعلي على الأداء، بدلاً من التركيز على بُعد واحد بمعزل عن غيره.

الدراسة 9: دراسة حول أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركات قطاع الاتصالات، منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العربية.

هدف الدراسة: التعرف على أثر تبني أنظمة الموارد البشرية الرقمية على مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين في شركات قطاع الاتصالات العربية.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي، استبانة ميدانية موزعة على عينة من العاملين في عدد من شركات

الاتصالات.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين تبني الأنظمة الرقمية للموارد

البشرية وتحسن الأداء الوظيفي، مع تفاوت في قوة هذه العلاقة تبعًا لمستوى التدريب المقدم للعاملين على الأنظمة الجديدة.

علاقتها بالدراسة الحالية: تعزز هذه الدراسة الأساس الذي تبنته الدراسة الحالية حول أهمية بُعد

'الثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية'، وتشير إلى أن التدريب عامل وسيط مهم يستحق أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة الحالية لاحقًا.

الدراسة 10: دراسة حول أثر التحول الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، منشورة في مجلة الإدارة والأعمال العربية.

هدف الدراسة: الكشف عن أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الثقافة التنظيمية، رقمنة

العمليات) على الأداء المؤسسي في عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، ومقارنة النتائج بين المنشآت التقنية وغير التقنية.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي، استبانة ميدانية موزعة على عينة من أصحاب ومديري المنشآت

الصغيرة والمتوسطة في عدد من المدن السعودية.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي

بشكل عام، لكن المفاجئ في النتائج أن المنشآت العاملة في القطاع التقني لم تظهر تفوقًا واضحًا في مستوى نضج تحولها الرقمي الداخلي مقارنة بمنشآت من قطاعات أخرى، خلافًا لما كان متوقعًا.

علاقتها بالدراسة الحالية: تُعد هذه الدراسة سندًا تجريبيًا مباشرًا للفرضية الضمنية التي تناقشها الدراسة الحالية حول عدم التلازم الآلي بين طبيعة عمل الشركة التقنية وجاهزيتها الرقمية الداخلية، وتدعم بذلك أهمية التحقق الميداني من هذه العلاقة بدلًا من افتراضها، وهو جوهر ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

مناقشة وتحليل مقارن للدراسات السابقة

بمقارنة الدراسات السابقة يتضح توافق عام حول وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي في الموارد البشرية على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي، غير أن هذا الأثر ليس مطلقًا أو تلقائيًا؛ إذ تشترط بعض الدراسات (كدراسة Discover Sustainability، ودراسة ديوان المظالم) توافر شروط تنظيمية وبشرية معينة (كالرشاقة التنظيمية ومستوى التدريب) لتحقيق هذا الأثر بأقصى قوة، بينما تفترض دراسات أخرى (كدراسة Nguyen) وجود متغيرات وسيطة كاستراتيجية الأفراد تُفسّر جزءًا من هذه العلاقة. كما يلاحظ تفاوت في المنهجيات المستخدمة بين المنهج الكمي الغالب على غالبية الدراسات والمراجعات البليومترية في دراسات أقل، وتفاوت في القطاعات المدروسة بين الحكومي والاتصالات والمصرفي، دون وجود دراسة شاملة تغطي شركات متعددة عميلة لمزوّد حلول تقني متخصص في السياق السعودي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

كما تجدر الإشارة إلى أن جانبًا من الأدبيات السابقة (كدراسة Discover Sustainability ودراسة ديوان المظالم) ركّز على أهمية المتغيرات المعدّلة والوسيطات التنظيمية ومستوى التدريب، مؤكدًا أن الأثر المباشر للتحويل الرقمي على الأداء ليس ثابتًا بل يتقوى أو يضعف بحسب جاهزية المنظمة، وهو ما ستأخذه الدراسة الحالية بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها وصياغة توصياتها النهائية، خصوصًا أن الشركة محل الدراسة تعمل أصلًا في قطاع التقنية، مما يجعل مقارنة 'الجاهزية الافتراضية' بـ 'الجاهزية الفعلية' الداخلية نقطة تحليل مثيرة للاهتمام.

الفجوة البحثية

- معظم الدراسات الدولية (كدراسة Nguyen وزملائه، ودراسة Ruiz وزملائه) اعتمدت على عينات واسعة من منشآت متعددة دون التعمق في حالة واحدة، مما يحدّ من فهم التفاصيل الداخلية الدقيقة لعلاقة التحول الرقمي بالأداء.
 - الدراسات السعودية المتاحة (كدراسة ديوان المظالم ودراسة الاتصالات السعودية) اقتصرت على قطاعات حكومية أو تقليدية (اتصالات)، دون تناول شركة تعمل أصلاً في قطاع التقنية ذاته الذي يُفترض أن يكون سبّاقاً في التحول الرقمي.
 - لم تتناول أغلب الدراسات السابقة الأثر على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين معاً (ثلاثة أبعاد للتحول الرقمي مقابل ثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي)، بل اكتفت غالباً بدراسة العلاقة الكلية أو أثر بُعد واحد فقط.
 - لم تُختبر الفرضية الضمنية القائلة بأن الشركات التقنية تكون بالضرورة أكثر جاهزية للتحول الرقمي داخلياً في وظيفة الموارد البشرية، وهي فرضية تستحق الفحص الدقيق بدلاً من افتراض صحتها.
 - أشارت المراجعة الببليومترية الحديثة صراحة إلى تفاوت واضح في نضج التحول الرقمي حتى داخل القطاعات المتقدمة تقنياً، مما يؤكد الحاجة الملحة لدراسات حالة معمّقة كالدراسة الحالية.
 - لم تُقدّم الدراسات السابقة، على حد اطلاع الباحث، اختباراً مباشراً للفرضية الضمنية القائلة بأن انتماء الشركة لقطاع التقنية يجعلها بالضرورة أكثر جاهزية لتحويل وظيفتها الداخلية للموارد البشرية رقمياً، وهي فجوة معرفية تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها بشكل مباشر وصريح.
- وبناءً على ما تقدّم، تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسة حالة تطبيقية معمّقة تفحص أثر الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الثلاثة للأداء المؤسسي داخل شركة تعمل أصلاً في قطاع التقنية بالسوق السعودي، وهي الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: إطار التقنية - المنظمة - البيئة (Technology-Organization-Environment)

(Framework - TOE): طرحه Tornatzky & Fleischer عام 1990، ويرى أن قرار تبني أي تقنية جديدة داخل المنظمة يتحدد بثلاثة أبعاد متفاعلة: البعد التقني (خصائص التقنية ذاتها وتوافقها مع الأنظمة القائمة)، والبعد التنظيمي (حجم المنظمة، ثقافتها، جاهزية مواردها البشرية)، والبعد البيئي (الضغوط التنافسية والتنظيمية المحيطة). ويُستخدم هذا الإطار في الدراسة الحالية لتفسير أبعاد المتغير المستقل الثلاثة: البنية التحتية الرقمية (البعد التقني)، والثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية (البعد التنظيمي)، ورقمنة العمليات (نتاج تفاعل الأبعاد الثلاثة)، بما يوفر تفسيراً متكاملًا لمسار التحول الرقمي داخل الشركة محل الدراسة.

ثانيًا: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV): طرحها Barney عام 1991،

وترى أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها أو استبدالها. وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة الحالية لتفسير كيف يمكن أن يتحول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية - عند دمجها بفعالية مع الموارد التنظيمية القائمة - إلى قدرة تنظيمية متفردة تُعزز الكفاءة التشغيلية والفعالية الإدارية، وتُترجم في نهاية المطاف إلى قدرة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.

وبدمج الإطارين، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض مفاده أن تفاعل الأبعاد التقنية والتنظيمية

والبيئية (وفق TOE) هو ما يحدد مستوى نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية داخل الشركة محل الدراسة، وأن هذا النجاح - عند تحققه - يُشكّل قدرة تنظيمية متميزة (وفق RBV) تنعكس على أبعاد الأداء المؤسسي الثلاثة محل الدراسة. وعليه، فإن ضعف أي بُعد من أبعاد التحول الرقمي الثلاثة - كضعف البنية التحتية مثلاً، أو تدني الجاهزية التنظيمية للعاملين - من المتوقع أن ينعكس سلباً على قدرة الشركة على تحويل استثمارها الرقمي إلى ميزة تنافسية فعلية، بصرف النظر عن كون الشركة تنتمي أصلاً إلى قطاع تقني متقدم.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) في إطار منهجية دراسة الحالة (Case Study)، باعتبار هذا المزج الأنسب لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى فهم معمق لمستوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي داخل شركة تقنية سعودية واحدة، ثم تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض المصاغة إحصائيًا.

وتتبنى الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة إلكترونية مُحكَّمة تُوزَّع على عَيِّنة من العاملين في الشركة محل الدراسة، ثم معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واختبار فروض الدراسة عبر تحليل الانحدار المتعدد.

وقد فُضِّل المنهج الكمي على المنهج الكيفي في هذه الدراسة لكونه يتيح اختبار الفروض المصاغة إحصائيًا بموضوعية، ويسمح بقياس درجة الأثر بين المتغيرات بشكل رقمي قابل للمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، وهو ما يخدم هدف الدراسة المتمثل في تحديد أي أبعاد التحول الرقمي الثلاثة الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي، دون أن يمنع ذلك من الاستفادة مستقبلاً من بيانات كيفية تكميلية (كمقابلات قصيرة مع بعض المسؤولين) إن أتاح ذلك سياق التنفيذ الفعلي للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارات الوسطى والعليا (مديرو الموارد البشرية، رؤساء الأقسام، المشرفون، والمختصون الإداريون والتقنيون) في شركة تقنية سعودية تعمل في مجال تطوير الحلول الرقمية للأعمال، وقد شهدت هذه الشركة تطبيق مبادرات فعلية للتحول الرقمي في وظيفة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، مما يجعلها بيئة مناسبة وقابلة للوصول لتطبيق الدراسة.

ونظرًا لكون مجتمع الدراسة محدودًا ومحددًا (موظفو الشركة في الإدارات المعنية)، ستعتمد الدراسة أسلوب الحصر الشامل (Comprehensive Survey) إذا كان حجم هذا المجتمع صغيرًا بما

يسمح بذلك، أو أسلوب العينة العشوائية البسيطة إذا تجاوز حجم المجتمع (100) مفردة، باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة الذي يضمن قوة إحصائية كافية لاختبار فروض الدراسة.

وستُوزَّع الاستبانة إلكترونياً داخل الشركة بعد الحصول على موافقة رسمية من إدارتها العليا لإجراء الدراسة الميدانية، مع مراعاة معايير أخلاقيات البحث العلمي من حيث السرية التامة لبيانات المشاركين، والمشاركة الطوعية، وعدم الإفصاح عن هويات المستجيبين عند عرض النتائج، وذلك التزاماً بأحكام نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) في المملكة العربية السعودية.

ويُعزَّز اختيار هذه الفئة من العاملين تحديداً (الإدارات الوسطى والعليا) بأن أفرادها هم الأكثر اطلاعاً على واقع التحول الرقمي داخل الشركة من الناحيتين التقنية والتنظيمية، وهم في الوقت نفسه من يتأثر أداؤهم الوظيفي بشكل مباشر بمخرجات هذا التحول، مما يجعل استجاباتهم أكثر دقة وموثوقية مقارنة بفئات وظيفية أخرى قد لا تتعامل بشكل مباشر مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

أداة الدراسة

سُتصمَّم استبانة إلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالاعتماد على مقاييس مستخدمة ومُختبرة في دراسات سابقة ذات صلة (مع إجراء التعديلات اللازمة لتلائم سياق الدراسة الحالية والطبيعة الخاصة لشركة تقنية سعودية)، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والإدارة أو القسم الذي يعمل به المشارك داخل الشركة.

الجزء الثاني

الجزء الثاني: مقياس التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، ويُقاس عبر مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة)، ويتوزع على ثلاثة أبعاد فرعية:

- بُعد البنية التحتية الرقمية 6: (Digital Infrastructure) عبارات تقيس مدى توفر أنظمة وبنية تقنية ملائمة لدعم التحول الرقمي في الموارد البشرية.
- بُعد الثقافة الرقمية والجاهزية التنظيمية 6: (Digital Culture & Readiness) عبارات تقيس مدى تقبل العاملين والإدارة لهذا التحول ومدى استعدادهم له.
- بُعد رقمنة عمليات الموارد البشرية 6: (HR Process Digitization) عبارات تقيس مدى تحوّل إجراءات التوظيف والتقييم وإدارة المواهب إلى عمليات رقمية مؤتمتة.

الجزء الثالث

الجزء الثالث: مقياس الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، ويُقاس كذلك عبر مقياس ليكرت الخماسي، ويتوزع على ثلاثة أبعاد فرعية:

- بُعد الكفاءة التشغيلية 5: (Operational Efficiency) عبارات.
- بُعد الفعالية الإدارية 5: (Managerial Effectiveness) عبارات.
- بُعد القدرة التنافسية 5: (Competitive Capability) عبارات.

صدق الأداة وثباتها

- صدق المحكمين (Face Validity): عرض الاستبانة على عدد من (5-7) من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية لإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه، وإجراء التعديلات المقترحة.
- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity): من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه.
- ثبات الأداة (Reliability): من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد وللأداة ككل، على أن تُعتمد النتائج إذا كانت قيمة المعامل أعلى من (0.70) وهو الحد الأدنى المقبول علميًا للثبات.

أساليب التحليل الإحصائي

ستُعالج بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك عبر

الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات كل بُعد من أبعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لفحص طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الأثر.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (كمتغيرات مستقلة) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية (H1-H3).
- اختبار (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (اختبار H4).
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة كما سبق ذكره.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري

المجال البشري: اقتصرَت الدراسة على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا (مديرو الموارد البشرية، رؤساء الأقسام، المشرفون، والمختصون الإداريون والتقنيون) في الشركة محل الدراسة، ولم تشمل العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا.

ب) المجال المكاني

المجال المكاني: اقتصرَت الدراسة على شركة تقنية سعودية واحدة تعمل داخل المملكة العربية السعودية، ولم تشمل شركات أخرى من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة، وهو ما يستوجب الحذر عند تعميم النتائج على بيئات تنظيمية أخرى قد تختلف ثقافتها التنظيمية أو حجمها.

ج) المجال الزمني

المجال الزمني: ستُجرى الدراسة الميدانية (توزيع الاستبانة وجمع البيانات) خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الأكاديمي 2026، وتعكس النتائج بذلك واقع الشركة محل الدراسة خلال هذه الفترة الزمنية تحديداً.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030: دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة. (2026). ResearchGate.
- دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. (2024). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 68.
- تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSP).
- أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركات قطاع الاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العربية.
- أثر التحول الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والأعمال العربية.
- دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي. (2024). ResearchGate.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية. (2024). التقرير السنوي حول التحول الرقمي ورؤية 2030. الرياض.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2024). التقرير الوطني لمؤشرات نضج التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص. الرياض.

- .Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage .Journal of Management, 17(1), 99-120
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The Processes of Technological .Innovation. Lexington Books
- Nguyen, T. et al. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. Humanities and .Social Sciences Communications
- Traditional to digital: human resource management transformation — a bibliometric review using the TCCM framework. (2025). Journal of Work- .Applied Management
- ,Ruiz, F. et al. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization theoretical development, and an empirical examination of its impact on .firm performance
- The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. (2025). Discover .Sustainability
- .Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A Human Resource Management Strategy in Organizational Digital .(2023) .Transformation. Minfo Polgan Journal, 12(1), 760-770