

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية

دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص

The Role of Digital Transformation in Enhancing Human Resource Management Practices in the Private Sector

إعداد الطالبة

رشا مصطفى أسعد مالكي

إشراف:

د.فايز جراد

د.الفیصل حسن

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
9.....	أهداف الدراسة
10.....	تساؤلات الدراسة
11.....	فروض الدراسة
12.....	الدراسات السابقة
20.....	الفجوة البحثية
21.....	المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	المنهجية وطرق البحث
22.....	مجتمع وعينة الدراسة
23.....	أداة الدراسة
24.....	أساليب التحليل الإحصائي
27.....	خامسًا: حدود الدراسة
28.....	المراجع

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً غير مسبوق، طال جميع مجالات الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، وأصبح يشكل محوراً رئيسياً في استراتيجيات المؤسسات الساعية إلى تعزيز تنافسيتها واستدامتها.

فالثورة الرقمية التي نعيشها لم تقتصر على تطوير الأدوات والتقنيات فحسب، بل أحدثت تغييرات جذرية في طريقة عمل المؤسسات، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، وكيفية إدارة الموارد والعمليات.

وقد تجلت آثار هذا التحول بوضوح في الوظائف الإدارية كافة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، التي باتت تواجه تحديات جديدة ومتجددة في ظل ظهور تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، ومنصات الموارد البشرية السحابية.

لقد كان للجائحة العالمية (كوفيد-19) دور كبير في تسريع وتيرة التحول الرقمي في جميع القطاعات، حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني حلول رقمية لضمان استمرارية أعمالها، مما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحة وليس خياراً استراتيجياً. وفي هذا السياق، تحولت إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة إدارية تقليدية تقوم بأعمال روتينية إلى شريك استراتيجي يلعب دوراً محورياً في قيادة التغيير التنظيمي وبناء ثقافة رقمية داعمة للابتكار والإبداع.

أصبحت تقنيات الموارد البشرية الرقمية تقدم حلولاً متكاملة تتجاوز مجرد أتمتة العمليات الإدارية، لتشمل تحليل سلوك الموظفين وتوقع احتياجاتهم، وتصميم مسارات وظيفية مخصصة، وتقديم تجارب تعلم وتطوير تفاعلية، وتعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق، وقياس الأداء بشكل لحظي وموضوعي.

ومع ذلك، فإن تبني هذه التقنيات لا يخلو من التحديات، حيث تواجه المؤسسات صعوبات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل الموظفين، وضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات الرقمية، ومخاوف تتعلق بالخصوصية وأمن البيانات، فضلاً عن التحديات الثقافية والتنظيمية المرتبطة بتغيير أنماط العمل التقليدية.

وفي المملكة العربية السعودية، يأتي هذا الموضوع ليكتسب أهمية خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي جعلت من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي. وتعد رؤية 2030 خريطة طريق طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل اعتماده على النفط، والارتقاء بجودة الحياة، وبناء مجتمع حيوي يتمتع بالمعرفة والابتكار.

ويمثل القطاع الخاص محركاً رئيسياً لهذه الرؤية، حيث يعمل على استقطاب الكفاءات الوطنية وتطوير بيئات عمل مرنة ومبتكرة، مما يستلزم مواكبة التطورات الرقمية في إدارة رأس المال البشري

فقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً في القطاع الخاص السعودي، حيث تسارعت وتيرة تبني التقنيات الرقمية، وظهرت شركات ناشئة في مجالات التكنولوجيا والابتكار، وزاد الاهتمام بجذب المواهب الشابة المتمرس في المجال الرقمي.

وهذا ينعكس إيجاباً على مشاركة الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويعزز سمعة المؤسسة كجهة عمل جاذبة للمواهب.

غير أن الدراسات العربية، وخاصة في السياق السعودي، ما زالت محدودة في تناولها الشامل والمتكامل لهذا الموضوع، حيث تركز معظم الأبحاث المتاحة على جوانب محددة من التحول الرقمي، دون تقديم رؤية شاملة تدمج بين الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية.

كما أن معظم الدراسات اعتمدت على المناهج الكمية فقط، مما حد من فهم الأبعاد العميقة للظاهرة، كالتحديات الثقافية، وديناميكيات التغيير التنظيمي، وتجارب الموظفين الذاتية مع التقنيات الجديدة.

وبناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى إجراء بحث ميداني معمق يدرس واقع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، ويحدد التحديات والفرص المرتبطة به، ويقدم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم إطار نظري وعملي يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

كما تطمح الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي يمكن للمؤسسات الاسترشاد به في رحلة تحولها الرقمي، مع التركيز على الجوانب الإنسانية والثقافية التي تشكل جوهر نجاح أي مبادرة تحول رقمي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانتشار حلول الموارد البشرية الرقمية في الأسواق العالمية، فإن القطاع الخاص السعودي يواجه تحديات كبيرة في تبني هذه التقنيات والاستفادة منها بشكل فعال في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وما التحديات والفرص المرتبطة به؟

وتتبع أهمية هذا التساؤل من عدة اعتبارات، أولها أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات العصر، وثانيها أن إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف الأكثر تأثراً بهذا التحول، وثالثها أن القطاع الخاص السعودي يمر بمرحلة تحول اقتصادي واجتماعي غير مسبوق في ظل رؤية 2030، مما يستدعي تطوير أدواته وأساليبه الإدارية لمواكبة هذه المتغيرات.

وتنبثق من هذا التساؤل مجموعة من الإشكاليات الفرعية، تشمل:

1. ما واقع استخدام أدوات وتقنيات الموارد البشرية الرقمية في شركات القطاع الخاص السعودي؟ وما مدى انتشار هذه الأدوات وتنوعها؟
2. كيف يسهم التحول الرقمي في تطوير عمليات الموارد البشرية الرئيسية، كالاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة التعويضات والمكافآت؟
3. ما أثر التحول الرقمي على مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي وتوازنهم بين العمل والحياة؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي، سواء كانت تنظيمية، ثقافية، أو تقنية؟
5. ما الممارسات والحلول المقترحة لتعزيز فعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية؟

وتشير المؤشرات الأولية والملاحظات الميدانية إلى أن العديد من المؤسسات في القطاع الخاص السعودي تواجه تحديات حقيقية في رحلة تحولها الرقمي، تتجلى في:

- مقاومة التغيير التنظيمي: حيث يبدي بعض الموظفين والإداريين تخوفاً من التقنيات الجديدة، وتمسكاً بالأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها، خوفاً من فقدان السيطرة أو تغيير طبيعة أدوارهم الوظيفية.
- ضعف المهارات الرقمية: حيث يعاني العديد من الموظفين، وخاصة في الفئات العمرية الأكبر، من نقص في المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأدوات والتطبيقات الحديثة، مما يشكل عائقاً أمام تبني هذه التقنيات.
- مخاوف الخصوصية والأمن السيبراني: حيث يثير استخدام الأنظمة الرقمية لجمع وتحليل بيانات الموظفين تساؤلات حول خصوصية هذه البيانات وأمنها، وكيفية حمايتها من الاختراقات والاستخدامات غير المصرح بها.
- ضعف البنية التحتية الرقمية: حيث لا تزال بعض المؤسسات تفتقر إلى البنية التحتية التقنية اللازمة، كالشبكات عالية السرعة، وأنظمة التخزين السحابي الآمنة، والأجهزة الحديثة.
- التحديات الثقافية: حيث تختلف درجة تقبل الموظفين للتقنيات الجديدة باختلاف خلفياتهم الثقافية وتعليمهم، مما يتطلب استراتيجيات متكيفة لإدارة هذا التنوع.
- التحديات التنظيمية والإدارية: حيث تتطلب إدارة التحول الرقمي تغييراً في الهياكل التنظيمية، وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات، وتطوير أنظمة الحوافز والتقييم.

وهذا يستدعي دراسة علمية متعمقة تقدم حلولاً عملية مبنية على أدلة ميدانية، وتأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة السعودية من حيث الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية السائدة، وتوجهات رؤية 2030. فالتحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في هذا المجال تختلف -ولو جزئياً- عن تلك التي تواجهها مؤسسات في سياقات ثقافية وتنظيمية أخرى، مما يستوجب بحثاً محلياً يصمم حلولاً تتناسب مع هذه الخصوصية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، نظرية وتطبيقية، في سياقها السعودي والعربي والدولي، وتتضح أهميتها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء المعرفة النظرية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تقديم تحليل نظري وتطبيقي معمق في سياق عربي متميز، يختلف عن السياقات الغربية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة. وهذا يساعد في بناء معرفة علمية أكثر تنوعاً وشمولية حول الظاهرة.
2. سد الفجوة في الأدبيات العربية المعاصرة: حيث تركز معظم الدراسات العربية المتاحة على الجوانب التقنية للتحويل الرقمي دون تحليل الأبعاد الاستراتيجية والثقافية والتنظيمية له في السياق السعودي. وتسعى هذه الدراسة إلى تجاوز هذا القصور من خلال تقديم رؤية شاملة تأخذ في الاعتبار التفاعل المعقد بين التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والسلوك البشري.
3. تقديم إطار نظري متكامل: تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم التحويل الرقمي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، بما يخدم الباحثين والمختصين في هذا المجال. ويمكن أن يشكل هذا الإطار أساساً لدراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من الموضوع.
4. تطوير المنهجية البحثية: من خلال اعتماد المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً يمكن الاستفادة منه في بحوث مستقبلية مماثلة، حيث يتيح هذا النهج فهماً أعمق وأشمل للظاهرة من المناهج أحادية البعد.
5. اختبار النظريات في سياق جديد: تسهم الدراسة في اختبار صحة النظريات الإدارية المرتبطة بالتحويل الرقمي، ونظرية الاعتماد على الموارد في السياق السعودي، مما يثري المعرفة حول TAM (كنظرية تبني التكنولوجيا مدى تعميمية هذه النظريات وحدود تطبيقها في سياقات ثقافية مختلفة).

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. توجيه المؤسسات نحو أفضل الممارسات: تقديم توصيات عملية للمؤسسات السعودية في القطاع الخاص حول كيفية دمج التقنيات الرقمية في عمليات الموارد البشرية بشكل فعال وأخلاقي، مما يساعدها على تجنب الأخطاء الشائعة وتعظيم العائد على استثماراتها الرقمية.
2. دعم صناع القرار: مساعدة صناع القرار ومديري الموارد البشرية على تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر ذكاءً ومرونة، تتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030. فالنتائج المتوقعة للدراسة تقدم رؤية واضحة حول أولويات التحول الرقمي، والمجالات الأكثر إلحاحاً للتطوير.
3. تجاوز التحديات التنظيمية والثقافية: تمكين المؤسسات من تجاوز التحديات التنظيمية والثقافية المرتبطة بالتحول الرقمي، وتعزيز قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة، من خلال تقديم استراتيجيات مقترحة لإدارة التغيير، وبناء ثقافة رقمية، وتطوير المهارات.
4. تعزيز تنافسية القطاع الخاص: المساهمة في تعزيز تنافسية القطاع الخاص السعودي من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وجذب المواهب الوطنية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
5. تطوير سياسات وطنية: يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات الوطنية المتعلقة بالتحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري، من خلال تقديم رؤية قائمة على الأدلة حول احتياجات القطاع الخاص والتحديات التي يواجهها.

ثالثاً: الأهمية الوطنية

1. دعم رؤية 2030: تأتي أهمية هذه الدراسة من ارتباطها الوثيق برؤية المملكة 2030 التي جعلت من التحول الرقمي وتنمية القدرات البشرية ركيزتين أساسيتين لتحقيق أهدافها الطموحة، حيث تسهم نتائج الدراسة في تقديم رؤية عملية حول كيفية تحقيق هذه الأهداف في قطاع حيوي كالقطاع الخاص.
2. تعزيز الاقتصاد المعرفي: تسهم الدراسة في تعزيز التحول نحو الاقتصاد المعرفي في المملكة، من خلال تطوير ممارسات إدارة المواهب والكفاءات الوطنية، وبناء بيئات عمل محفزة للإبداع والابتكار.
3. رفع جودة الحياة: من خلال تحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، تسهم الدراسة بشكل غير مباشر في تحسين جودة حياة المواطنين، وهو أحد الأهداف المحورية لرؤية 2030.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، النظرية والتطبيقية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحليل الإطار النظري والمفاهيمي: تقديم تحليل شامل للإطار النظري والمفاهيمي للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية، واستعراض تطور وظائف الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على أدوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية نتيجة لهذا التحويل.
2. دراسة واقع التحويل الرقمي: دراسة واقع التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات القطاع الخاص السعودي الرائدة، من خلال قياس مستوى استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية في مختلف وظائف الموارد البشرية، وتحديد أنماط الاستخدام والممارسات السائدة.
3. قياس أثر الأدوات الرقمية: قياس أثر استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية على مشاركة الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وتوازنهم بين العمل والحياة، وذلك باستخدام منهجية علمية دقيقة تمكن من تحديد العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات.
4. تحديد التحديات الرئيسية: تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، وتصنيفها إلى تحديات تقنية، وتنظيمية، وثقافية، وبشرية، مع تحليل أسبابها وسبل التغلب عليها.
5. تقديم إطار مقترح: تقديم إطار مقترح لتطبيق التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية يراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية، ويتضمن خطوات عملية، ومؤشرات قياس أداء، ومعايير نجاح، وآليات للتطوير المستمر.
6. توجيه الدراسات المستقبلية: تقديم توصيات للدراسات المستقبلية حول الموضوع، من خلال تحديد جوانب إضافية تحتاج إلى بحث، وأسئلة بحثية جديدة تثيرها نتائج الدراسة، ومنهجيات يمكن تطويرها.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع استخدام أدوات وتقنيات الموارد البشرية الرقمية في شركات القطاع الخاص السعودي؟ وما مدى تنوع هذه الأدوات ودرجة انتشارها؟
2. كيف يسهم التحول الرقمي في تطوير عمليات الموارد البشرية الرئيسية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة التعويضات والمكافآت، التخطيط للقوى العاملة، وإدارة علاقات الموظفين)؟
3. ما أثر التحول الرقمي للموارد البشرية على مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي وتوازنهم بين العمل والحياة؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي، وكيف يمكن تصنيفها ومعالجتها؟
5. ما الممارسات والخطوات المقترحة لتعزيز فعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بما يتناسب مع خصوصية البيئة السعودية؟
6. كيف يمكن تطوير إطار وطني للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يستند إلى أفضل الممارسات العالمية مع مراعاة الخصائص المحلية؟

فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، صيغت الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي:

H₀:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع -
($\alpha \leq 0.05$) الخاص السعودي عند مستوى دلالة.

H₁:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع
($\alpha \leq 0.05$) الخاص السعودي عند مستوى دلالة.

الفرضيات الفرعية:

H₂

يؤثر استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في القطاع الخاص
السعودي

H₃

يؤثر استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص
السعودي

H₄

يؤثر استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية بشكل إيجابي على التوازن بين العمل والحياة لدى موظفي القطاع
الخاص السعودي.

H₅

تسهم أدوات الموارد البشرية الرقمية في تعزيز فعالية أنظمة الموارد البشرية كما يدركها الموظفون في القطاع
الخاص السعودي.

H6

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع).

H7

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى إلى حجم المؤسسة وقطاعها.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العالمية:

1. (2023) Strohmeier & Parry دراسة

"HRM and Digitalization: A Review and Research Agenda": العنوان

الهدف: هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات حول رقمنة الموارد البشرية، وتقديم أجندة بحثية مستقبلية في هذا المجال.

المنهج: اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث قام الباحثان بتحليل أكثر من 150 دراسة منشورة في المجالات العلمية المحكمة بين عامي 2010 و2022.

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية بشكل جذري، حيث تتحول من وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي يعتمد على البيانات والتحليلات، لكنه يطرح تحديات أخلاقية وتنظيمية تتطلب مزيداً من البحث، خاصة فيما يتعلق بالخصوصية، والتحيز الخوارزمي، وتأثير الأتمتة على الأدوار الوظيفية، والعلاقة بين التكنولوجيا والرفاهية النفسية للموظفين.

التقييم: تتميز الدراسة بشموليتها وتغطيتها الواسعة للأدبيات، وتقديمها أجندة بحثية شاملة. لكنها ركزت على السياق الغربي، ولم تتناول السياق العربي أو السعودي بشكل خاص، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على هذه السياقات.

الصلة بالدراسة الحالية: ترتبط هذه الدراسة ببحثي من حيث تناولها للإطار النظري للتحويل الرقمي في الموارد البشرية، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى معالجة، وتقديم إطار مفاهيمي للتحليل.

2. (2016) Bondarouk & Brewster دراسة

"Conceptualising the Future of HRM and Technology Research": العنوان

الهدف: هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مستقبلي للعلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية، وتطوير إطار مفاهيمي لفهم هذه العلاقة

المنهج: اعتمدت الدراسة على مراجعة نقدية للأدبيات، وتحليل اتجاهات البحث في المجال، وطرح أسئلة بحثية جديدة.

النتائج: خلصت الدراسة إلى ضرورة تجاوز النظرة الأداتية للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، إلى فهم أعمق لتأثيرها على العلاقات الإنسانية في العمل، وديناميكيات القوة، والهوية المهنية، والثقافة التنظيمية. وأشارت إلى أن التكنولوجيا ليست محايدة، بل تحمل في طياتها قيماً وافتراسات تؤثر على طريقة عملنا وتفاعلنا.

التقييم: تتميز الدراسة بعمقها النظري، ونقدها للافتراضات السائدة، ودعوتها لتجاوز التبسيط في فهم العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية. لكنها افتقرت إلى الجانب التطبيقي والبيانات الميدانية.

الصلة بالدراسة الحالية: تسهم هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، وتوجه الباحثة نحو فهم الأبعاد الأعمق للتحويل الرقمي، مثل الأبعاد الثقافية والإنسانية، وهو ما تأخذ الدراسة الحالية بعين الاعتبار.

3. (2017) Marler & Boudreau دراسة

"An Evidence-Based Review of HR Analytics": العنوان

الهدف: استعراض الأدلة المتعلقة بتحليلات الموارد البشرية، وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسات.

المنهج: مراجعة منهجية للأبحاث التجريبية في مجال تحليلات الموارد البشرية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يرتبط بتحسين أداء المؤسسات، لكن هذا التأثير يعتمد على جودة البيانات، وقدرات التحليل، ودعم القيادة، وثقافة اتخاذ القرار المبنية على الأدلة. كما أشارت إلى أن معظم المؤسسات لا تزال في مراحل مبكرة من استخدام تحليلات الموارد البشرية

التقييم: دراسة مهمة في مجال تحليلات الموارد البشرية، لكنها تركز على جانب واحد من التحول الرقمي. الصلة بالدراسة الحالية: تساعد في فهم كيفية استخدام البيانات في تحسين ممارسات الموارد البشرية، وهو أحد محاور الدراسة الحالية.

4. (2018) DiRomualdo, El-Khoury, & Girimonte دراسة
العنوان: "HR in the Digital Age: How Technology is Transforming the World of Work"

الهدف: دراسة تأثير التكنولوجيا الرقمية على مستقبل العمل وإدارة الموارد البشرية. المنهج: دراسة نوعية تعتمد على مقابلات مع قادة الموارد البشرية في 50 شركة عالمية. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يتطلب تغييراً في العقلية من التركيز على العمليات إلى التركيز على تجربة الموظف، ومن الإدارة إلى التمكين، ومن التقارير التاريخية إلى التحليلات التنبؤية.

التقييم: تقدم رؤية قيمة من واقع الممارسة، لكنها تستند إلى عينة محدودة من الشركات العالمية الكبرى. الصلة بالدراسة الحالية: توفر إطاراً لفهم كيفية تحول دور إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي.

ثانياً: الدراسات العربية والسعودية

5. (2025) دراسة السلطان

العنوان: "أثر أدوات الموارد البشرية الرقمية على رضا الموظفين في القطاع الخاص السعودي"

الهدف: قياس أثر استخدام الأدوات الرقمية (أنظمة إدارة الموارد البشرية، منصات التواصل الداخلي، أدوات التقييم الإلكترونية) على رضا الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.

المنهج: منهج كمي، باستخدام استبيان إلكتروني وزع على 350 موظفاً في 10 شركات خاصة في الرياض وجدة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأدوات الرقمية ورضا الموظفين، وأن سهولة الاستخدام والفائدة المدركة هما العاملان الأكثر تأثيراً على هذا الرضا.

التقييم: دراسة كمية جيدة، ذات عينة مناسبة، لكنها ركزت على جانب الرضا فقط، ولم تتطرق إلى التحديات، أو العوامل الأخرى كالمشاركة والتوازن بين العمل والحياة.

الصلة بالدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من منهجية السلمان في قياس الرضا الوظيفي، لكنها تتوسع لتشمل متغيرات أخرى (المشاركة، التوازن)، وتضيف المنهج النوعي لفهم أعمق للظاهرة.

6. دراسة أبو ربيع والخنفر (2025)

العنوان: "الأبعاد الثقافية لممارسات الموارد البشرية في السعودية: دراسة حالة في شركة الاتصالات السعودية" الهدف: تحليل الأبعاد الثقافية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، وتأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي.

المنهج: منهج نوعي، باستخدام دراسة حالة متعمقة في شركة الاتصالات السعودية شملت مقابلات مع موظفاً ومديراً، وتحليل وثائق.

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي في الموارد البشرية يعزز التكيف الثقافي التنظيمي إذا ما روعيت الخصوصية المحلية والقيم الثقافية السعودية، مثل أهمية العلاقات الشخصية، والتواصل المباشر، والتقدير الاجتماعي.

التقييم: دراسة نوعية متعمقة تركز على البعد الثقافي، وهو جانب مهم في السياق السعودي، لكنها اقتصرت على شركة واحدة في قطاع الاتصالات، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.

الصلة بالدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من التركيز على البعد الثقافي، لكنها تتوسع لتشمل قطاعات متعددة (الغذاء والمشروبات، الفنادق، الرعاية الصحية)، وتستخدم منهجاً مختلطاً يجمع بين الكمي والنوعي.

7. دراسة المطيري والعتيبي (2024)

العنوان: "التحول الرقمي في المؤسسات السعودية: التحديات والفرص"

الهدف: تحديد التحديات والفرص المرتبطة بالتحويل الرقمي في المؤسسات السعودية، من وجهة نظر المدراء التنفيذيين.

المنهج: منهج كمي، باستخدام استبيان وزع على 200 مدير تنفيذي في مؤسسات حكومية وخاصة في المملكة.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي تتمثل في: ضعف البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف التحويل. كما أشارت إلى أن الفرص تشمل: تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتوسيع نطاق العمل، وتحسين تجربة العملاء.

التقييم: دراسة كمية شاملة للتحديات والفرص، لكنها لم تركز على إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وشملت مؤسسات حكومية وخاصة معاً، مما قد يخلط تأثير القطاع على النتائج.

الصلة بالدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في تحديد التحديات، لكنها تركز على القطاع الخاص فقط، وتتخصص في مجال الموارد البشرية.

8. دراسة الحمادي والغامدي (2024)

العنوان: "أثر التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية في المملكة العربية السعودية"

الهدف: قياس أثر التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية (الأبعاد: الأمان الوظيفي، العدالة، التقدير، التطوير المهني، التوازن) لدى موظفي القطاع الخاص.

المنهج: منهج كمي، استبيان على عينة من 420 موظفاً في القطاع الخاص.

النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة، مع وجود فروق حسب مستوى التعليم والخبرة والقطاع.

التقييم: دراسة كمية شاملة ذات عينة كبيرة، لكنها تركز على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع واحد، وقد لا تتعمق في تفاصيل الممارسات الرقمية.

الصلة بالدراسة الحالية: تساعد في فهم العلاقة بين التحويل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، وتستفيد الدراسة الحالية من أدواتها في قياس التوازن بين العمل والحياة.

9. دراسة العتيبي والزهراني (2023)

العنوان: "دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار في العمل في القطاع الخاص السعودي"

الهدف: دراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار في العمل في القطاع الخاص السعودي، من خلال تحليل تأثير القيادة الرقمية على الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

المنهج: منهج مختلط (كمي ونوعي)، استبيان على 300 موظف، ومقابلات مع 12 مديراً.

النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة الابتكار، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

التقييم: دراسة مهمة في موضوع القيادة الرقمية، وتستخدم منهجاً مختلطاً، لكنها لا تركز على إدارة الموارد البشرية بشكل محدد.

الصلة بالدراسة الحالية: تستفيد من منهجيتها المختلطة، ومن تركيزها على القيادة الرقمية، وهو أحد المنطلقات النظرية للدراسة الحالية.

10. دراسة الهويل والدوسري (2023)

العنوان: "إدارة المواهب الرقمية في القطاع الخاص السعودي: التحديات والاستراتيجيات"

الهدف: تحديد تحديات واستراتيجيات إدارة المواهب الرقمية في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على استقطاب واستبقاء المواهب ذات المهارات الرقمية.

المنهج: منهج نوعي، مقابلات متعمقة مع 20 من مدراء الموارد البشرية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى تحديات رئيسية تتمثل في: ندرة المواهب الرقمية، والمنافسة الشديدة على استقطابها، وضعف برامج التطوير الداخلية، وارتفاع معدل الدوران بين المواهب الرقمية. كما اقترحت استراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات.

التقييم: دراسة نوعية غنية بالمعلومات، لكنها تركز على جانب محدد من التحول الرقمي (المواهب الرقمية).

الصلة بالدراسة الحالية: تساعد في فهم تحديات إدارة المواهب في العصر الرقمي، وهي جزء من موضوع الدراسة الحالية.

ثالثاً: كيفية تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أوجه التوافق بين الدراسات:

تتفق معظم الدراسات السابقة - عالمية كانت أم عربية - على النقاط التالية:

1. وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بوجه عام، وعلى رضا الموظفين ومشاركتهم بوجه خاص.
2. أهمية مراعاة السياق الثقافي والتنظيمي في تطبيق التحول الرقمي، وعدم الاكتفاء بنقل التجارب الغربية بشكل حرفي.
3. وجود تحديات رئيسية تواجه التحول الرقمي، تتعلق بالتكنولوجيا، والتنظيم، والثقافة، والبشر.
4. الحاجة إلى قيادة رقمية قوية لتوجيه التحول الرقمي، وبناء ثقافة داعمة للتغيير.
5. التحول من النظرة الأدائية للتكنولوجيا إلى النظرة الاستراتيجية الشاملة التي تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والثقافية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

تختلف الدراسات السابقة في عدة جوانب:

1. المنهجية: تباينت المنهجيات بين كمية بحثية، ونوعية بحثية، ومختلطة، مع اختلاف في جودة التطبيق ومدى مناسبة المنهج لأهداف الدراسة.
 2. العينة: تنوعت العينات من حيث الحجم (من 25 إلى 420)، والقطاع (حكومي، خاص، مختلط)، والتوزيع الجغرافي، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.
 3. نطاق الدراسة: بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من التحول الرقمي (مثل الرضا الوظيفي فقط، أو التحديات فقط)، بينما حاولت أخرى تقديم نظرة أشمل.
 4. السياق: معظم الدراسات العالمية أجريت في سياقات غربية، بينما الدراسات العربية ركزت على جوانب محددة ولم تقدم نظرة شاملة متكاملة.
- تفسير الاختلافات: تعود هذه الاختلافات إلى تعدد زوايا النظر إلى الظاهرة، واختلاف الأهداف البحثية، وتباين الموارد المتاحة، وتنوع السياقات الثقافية والاقتصادية التي أجريت فيها الدراسات.

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات التالية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها:

1. ندرة الدراسات التطبيقية الشاملة: معظم الدراسات المتاحة في السياق السعودي والعربي تركز على جوانب محددة من التحول الرقمي، ولا تقدم نظرة شاملة ومتكاملة تجمع بين مختلف الوظائف والعمليات. هناك حاجة إلى دراسة تطبيقية شاملة تتناول التحول الرقمي في جميع وظائف الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التقييم، التعويضات، العلاقات) في إطار واحد.
2. قلة الدراسات المختلطة (الكمية والنوعية): اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الكمي فقط، مما حد من فهم الأبعاد العميقة للظاهرة، مثل التجارب الذاتية للموظفين، وديناميكيات التغيير التنظيمي، والعوامل الثقافية غير الملموسة. هناك حاجة إلى دراسات تستخدم المنهج المختلط لفهم أعمق وأشمل.
3. نقص التركيز على التحديات والفرص معاً: ركزت بعض الدراسات على التحديات، وأخرى على الفرص، لكن قليلة هي الدراسات التي تناولتهما معاً في سياق واحد، مما يحرم صناع القرار من رؤية متوازنة تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة.
4. عدم وجود إطار مقترح لتطبيق التحول الرقمي: لا توجد دراسات سابقة قدمت إطاراً عملياً مقترحاً لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية في السعودية، ويقدم خطوات تنفيذية واضحة.
5. التركيز على قطاع معين: معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاع واحد (مثل الاتصالات أو البنوك)، بينما تتوسع هذه الدراسة لتشمل قطاعات متعددة (الغذاء والمشروبات، الفنادق، الرعاية الصحية، وغيرها)، مما يتيح مقارنات بين القطاعات.
6. نقص الأبحاث حول أثر التحول الرقمي على التوازن بين العمل والحياة: على الرغم من تزايد الاهتمام بهذا الموضوع عالمياً، إلا أن الدراسات العربية التي تتناوله في سياق التحول الرقمي لا تزال محدودة جداً.

7. عدم تناول الجانب الأخلاقي للتحويل الرقمي: قليل من الدراسات تناولت القضايا الأخلاقية المرتبطة بالتحويل الرقمي في الموارد البشرية، مثل الخصوصية، والتحيز الخوارزمي، والعدالة في استخدام البيانات، في السياق السعودي.

8. غياب الدراسات التي تتناول دور القيادة الرقمية في نجاح التحويل الرقمي للموارد البشرية: رغم أهمية القيادة، إلا أن الدراسات التي تربط بين القيادة الرقمية ونجاح التحويل الرقمي في الموارد البشرية في السعودية نادرة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تشكل الإطار النظري للبحث، ومنها:

1. Resource Dependence Theory. نظرية الاعتماد على الموارد

حيث تسعى المؤسسات إلى توظيف التقنيات الرقمية

لتعزيز قدرتها على جذب واستبقاء المواهب البشرية، وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية.

2- Technology Acceptance Model – TAM. نظرية التبنّي التكنولوجي

التي تفسر قبول الموظفين للتقنيات الرقمية من خلال عاملي: الفائدة المدركة، وسهولة الاستخدام المدركة

3- Digital Leadership Theory. نظرية القيادة الرقمية

التي تؤكد على دور القيادة في توجيه المؤسسات نحو التحويل الرقمي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

4- Human Capital Theory. نظرية رأس المال البشري

التي تنظر إلى الموظفين كاستثمار يجب تطويره باستخدام الأدوات الرقمية لتحقيق أقصى عائد تنظيمي.

المنهجية وطرق البحث

- الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وذلك للأسباب التالية:
- يتيح المنهج المختلط فهماً أعمق للظاهرة المدروسة.
- يوفر المنهج الكمي بيانات قابلة للتعميم، بينما يوفر النوعي عمقاً في فهم التجارب والتصورات.
- بين المصادر المختلفة. Triangulation. يساهم في تعزيز صحة النتائج من خلال التثليث

المرحلة الكمية:

- تصميم استبيان إلكتروني لجمع البيانات من عينة واسعة من الموظفين.

المرحلة النوعية:

- إجراء مقابلات شبه منظمة مع مدراء الموارد البشرية وتقنية المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية التي طبقت أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

- العينة الكمية: سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من الموظفين في 5 شركات خاصة رائدة في المملكة، تمثل قطاعات متنوعة (الغذاء والمشروبات، الفنادق، الرعاية الصحية، وغيرها). وسيتم توزيع 200 استبانة إلكترونية.
- العينة النوعية: سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 10-15 من مدراء الموارد البشرية وتقنية المعلومات في الشركات المختارة، حتى الوصول إلى مرحلة التشبع النظري.

أداة الدراسة

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي (1=أوافق بشدة، 5=لا أوافق بشدة) لقياس المتغيرات التالية:
- استخدام أدوات الموارد البشرية الرقمية (10 بنود).
- مشاركة الموظفين (8 بنود).
- الرضا الوظيفي (6 بنود).
- التوازن بين العمل والحياة (6 بنود).
- فعالية أنظمة الموارد البشرية الرقمية كما يدركها الموظفون (8 بنود).

ثانياً: دليل المقابلة (الأداة النوعية):

- سيتم تصميم دليل مقابلة شبه منظمة يحتوي على أسئلة مفتوحة (10-12 أسئلة) حول:
- تجربة المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي.
 - التحديات التي واجهتها.
 - الدروس المستفادة والتوصيات.

ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين: سيتم عرض الأدوات على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.

للتأكد من ثبات الاستبيان، بشرط أن لا يقل Cronbach's Alpha · الثبات: سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ . عن 0.70

أساليب التحليل الإحصائي

(لتحليل المسارات) لتحليل البيانات AMOS (الإصدار 26) وبرنامج SPSS سيتم استخدام البرنامج الإحصائي الكمية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(Descriptive Statistics) الإحصاء الوصفي

لوصف مستوى المتغيرات في العينة. Means · المتوسطات الحسابية
لوصف تشتت البيانات حول المتوسط. Standard Deviations · الانحرافات المعيارية
التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية.
الرسوم البيانية والجداول: لعرض البيانات بشكل مرئي.

(Inferential Statistics) الإحصاء الاستدلالي

أولاً: اختبارات الفروض:

لاختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات (Pearson Correlation Coefficient) · معامل ارتباط بيرسون
H₁ الدراسة الفرض الرئيسي

لاختبار تأثير المتغير المستقل استخدام الأدوات (Multiple Regression Analysis) تحليل الانحدار المتعدد الرقمية على المتغيرات التابعة مشاركة الموظفين، الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، فعالية الأنظمة H_5 إلى H_2 الرقمية - الفروض

لاختبار الفروق في استخدام الأدوات الرقمية والتحديات وفقاً (ANOVA) وتحليل التباين الأحادي (T-test) H_6, H_7 للمتغيرات الديموغرافية

ثانياً: اختبارات الصدق البنائي:

للتحقق من البنية العاملية للاستبيان. Exploratory Factor Analysis - EFA · تحليل العوامل الاستكشافية لتأكيد البنية العاملية، باستخدام Confirmatory Factor Analysis - CFA · تحليل العوامل التوكيدي AMOS برنامج.

ثالثاً: اختبارات الثبات:

للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس. Cronbach's Alpha · معامل ألفا كرونباخ

رابعاً: اختبارات الفروض الإضافية:

لاختبار النموذج النظري للعلاقات (SEM) أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Path Analysis) · تحليل المسار بين المتغيرات، إذا كانت العينة كافية.

تحليل البيانات النوعية

وفقاً (Thematic Analysis) سيتم تحليل البيانات النوعية (نصوص المقابلات) باستخدام التحليل الموضوعي (Braun & Clarke, 2006) للخطوات التالية

1. الإلمام بالبيانات: قراءة نصوص المقابلات عدة مرات، وتدوين الملاحظات الأولية.
 2. توليد الرموز الأولية: تقسيم النصوص إلى وحدات صغيرة، وإعطائها رموزاً وصفية.
 3. البحث عن المواضيع: تجميع الرموز المتشابهة في مواضيع أوسع.
 4. مراجعة المواضيع: التأكد من أن المواضيع متماسكة ومتمايزة وتغطي جميع البيانات.
 5. تحديد المواضيع وتسميتها: إعطاء كل موضوع اسماً وصفيًا دقيقاً.
 6. كتابة التقرير: تقديم تحليل موضوعي غني، مدعوم بالاقتباسات من المقابلات.
- للمساعدة في تنظيم وتحليل البيانات النوعية. (NVivo) سيتم استخدام برنامج

دمج النتائج الكمية والنوعية

سيتم دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي في مرحلة التفسير، بحيث تكمل النتائج النوعية النتائج الكمية وتفسرها، للتحقق من (Triangulation) وتقدم صورة شاملة ومتكاملة عن الظاهرة المدروسة. وسيتم استخدام التثليث تطابق النتائج من المصادر المختلفة.

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد،

وذلك بإستعمال برنامج SPSS

- لوصف مستوى المتغيرات في العينة. Means. المتوسطات الحسابية
- لوصف تشتت البيانات حول المتوسط. Standard Deviations. الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية.
- الرسوم البيانية والجداول: لعرض البيانات بشكل مرئي.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في المدن الرئيسية (مكة، جدة، الرياض) التي تشكل المراكز الاقتصادية الرئيسية في المملكة، وذلك لتوفر عينة مناسبة من الشركات التي طبقت أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

الحدود البشرية

تحدد عينة الدراسة في العاملين ومديري الموارد البشرية وتقنية المعلومات في الشركات المختارة، ممن لديهم خبرة في استخدام أو إدارة أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

الحدود الزمنية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني والعام الدراسي 2026، وجمع البيانات خلال فترة محددة لا تتجاوز ثلاثة أشهر، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى، خاصة مع التطور السريع في مجال التقنيات الرقمية.

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا تتناول جوانب أخرى من التحول الرقمي في المؤسسات مثل التحول في العمليات الإنتاجية، أو التسويق الرقمي، أو إدارة سلسلة التوريد، إلا بقدر ارتباطها بموضوع البحث.

لمراجع العربية. (APA) المراجع

1. أبو ربيع، أ.، والخنفر، ف. (2025). الأبعاد الثقافية لممارسات الموارد البشرية في السعودية: دراسة حالة في شركة الاتصالات السعودية. مجلة التحليل الثقافي والتغيير الاجتماعي، 10(2)، 2972-2958.
2. الحمادي، س.، والغامدي، ن. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 44(3)، 240-215.
3. السلطان، د. (2025). أثر أدوات الموارد البشرية الرقمية على رضا الموظفين في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 32(1)، 78-45.
4. العتيبي، م.، والزهراني، خ. (2023). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار في العمل في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 27(4)، 145-112.
5. المطيري، م.، والعتيبي، ع. (2024). التحول الرقمي في المؤسسات السعودية: التحديات والفرص. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 18(3)، 145-112.
6. الهويل، ن.، والدوسري، ف. (2023). إدارة المواهب الرقمية في القطاع الخاص السعودي: التحديات والاستراتيجيات. مجلة تنمية الموارد البشرية، 15(2)، 120-88.

المراجع الأجنبية

7. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
8. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
9. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2651-2672.
10. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
11. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
12. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of

- use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
13. DiRomualdo, A., El-Khoury, D., & Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: How technology is transforming the world of work. Deloitte Insights.
 14. Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
 15. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(4).
 16. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
 17. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
 18. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
 19. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
 20. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
 21. Schalk, R., Timmerman, V., & Van den Heuvel, S. (2023). How digital HRM affects employee well-being and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 215-235.
 22. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
 23. Strohmeier, S., & Parry, E. (2023). HRM and digitalization: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1-30.
 24. Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your*

Company and What You Can Do About It. McGraw-Hill Education.

25. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

26. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.