

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص .....

العنوان

" أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية "

إعداد الطالب:

عبدالله موسى الغامدي

إشراف: د/مي إسماعيل

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 3  | المقدمة                                     |
| 4  | مشكلة الدراسة                               |
| 5  | أهمية الدراسة                               |
| 6  | أهداف الدراسة                               |
| 7  | تساؤلات الدراسة                             |
| 7  | فروض الدراسة                                |
| 8  | الدراسات السابقة                            |
| 10 | تحليل الدراسات السابقة                      |
| 12 | فجوة البحث                                  |
| 14 | الإطار النظري                               |
| 14 | أولاً: مصطلحات الدراسة                      |
| 15 | ثانياً النظريات المستخدمة                   |
| 16 | كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية |
| 17 | المنهجية وطرق البحث                         |
| 20 | حدود الدراسة                                |
| 21 | الخاتمة                                     |
| 21 | المراجع                                     |

## المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحالي طفرة غير مسبوقة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث أصبحت الشركات والمؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين أداء موظفيها. ويعد مجال إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي تأثرت بهذه التحولات، إذ أصبح استخدام نظم المعلومات الرقمية والتقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين. لقد أوجد التحول الرقمي فرصاً كبيرة أمام المنظمات لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا الموظفين، بينما أظهر في الوقت ذاته تحديات جديدة تتعلق بإدارة التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة. (نريمان، 2023)

تكتسب دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في السياق العالمي، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات رقمية متكاملة في إدارة شؤون موظفيها تحقق أداءً أفضل وتنافسية أعلى في الأسواق العالمية. أما على المستوى المحلي، فقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة مشاريع إصلاحية وتحولات اقتصادية ضخمة ضمن رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على تطوير الكفاءات البشرية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع القطاعات. هذا يجعل البحث في أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية أمراً حيوياً لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. (نريمان، 2023)

رغم الاهتمام العالمي والمحلي بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بدراسة أثر هذه التحولات الرقمية على الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية، وخاصة من حيث التطبيقات العملية، التحديات، والفرص المتاحة أمام الموارد البشرية. فالكثير من الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي بشكل عام أو إدارة الموارد البشرية بصورة منفصلة، دون الربط المباشر بين هذه الظواهر وتأثيرها العملي على بيئة العمل في الشركات السعودية. (نريمان، 2023)

يهدف هذا البحث إلى سد جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة بالمملكة، مع التركيز على كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية، تطوير المهارات، تعزيز رضا الموظفين، ورفع مستوى الإنتاجية. كما سيتضمن البحث تحليلاً لأبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية أثناء تطبيق التحول الرقمي، واستعراضاً للاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. (زلط، 2023)

في هذا السياق، سيتناول البحث أولاً الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، موضحاً أهم المفاهيم والمبادئ الأساسية في كل منهما. بعد ذلك، سيتم تقديم دراسة ميدانية تشمل تحليل السياسات والممارسات الرقمية المتبعة في بعض الشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية. كما سيضم البحث تقييماً لمدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات الرقمية المستمرة. (زلط، 2023)

في المجمل، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وتوضيح الفرص والتحديات التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة على الشركات السعودية، بما يساهم في تقديم إسهامات نظرية وعملية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار. وبذلك، يوفر البحث قاعدة معلوماتية يمكن الاستناد إليها لتطوير سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف التحول الرقمي والمستقبل الوظيفي للموظفين. (زلط، 2023)

### مشكلة الدراسة

على الرغم من التطورات الكبيرة في مجال التحول الرقمي وتأثيرها المتنامي على أداء المؤسسات عالمياً، إلا أن العديد من الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق هذه التكنولوجيا بشكل فعال ضمن إدارة الموارد البشرية. فبينما توفر الأنظمة الرقمية فرصاً لتحسين عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، تظهر في الوقت نفسه صعوبات تتعلق بالمقاومة التنظيمية للتغيير، نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين، وتكلفة تبني الحلول التقنية الحديثة. علاوة

على ذلك، هناك نقص واضح في الدراسات الميدانية التي تربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في السياق المحلي، مما يترك فجوة معرفية حول مدى فعالية هذه التحولات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين.

وتنبع هذه الإشكالية من التساؤل حول كيفية تحقيق التوازن بين التكنولوجيات الرقمية الحديثة ومتطلبات إدارة الموارد البشرية التقليدية، وكيف يمكن للشركات الحديثة في المملكة الاستفادة من التحول الرقمي دون التأثير سلباً على جودة الأداء أو استقرار القوى العاملة. ومن هنا تنبثق الحاجة إلى دراسة معمقة توضح تأثير التحول الرقمي على جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية لمواجهة التحديات الناشئة.

التساؤل الرئيسي للبحث: ما أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن استثمار هذه التحولات لتعزيز الأداء المؤسسي ورضا الموظفين؟

## أهمية الدراسة

### (أ) الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وربطها بالسياق المحلي في المملكة العربية السعودية.
2. تساعد على توضيح العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة وكفاءة الموارد البشرية، مما يضيف بعداً جديداً للدراسات النظرية في هذا المجال.
3. توفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها لإجراء بحوث مستقبلية حول التحول الرقمي وتأثيره على مختلف جوانب العمل المؤسسي.

4. تساهم في تحديد الفجوات البحثية بين التطبيقات العالمية للتحويل الرقمي والممارسات المحلية في الشركات السعودية .

#### (ب) الأهمية التطبيقية:

1. تمكّن الشركات الحديثة في المملكة من تقييم أثر التحويل الرقمي على الأداء المؤسسي وفعالية إدارة الموارد البشرية .
2. تساعد مديري الموارد البشرية على تطوير استراتيجيات رقمية لتحسين التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء .
3. تقدم توصيات عملية لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم ضمن بيئة عمل رقمية متقدمة .
4. تساعد في تحديد التحديات والمخاطر المرتبطة بالتحويل الرقمي، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، وتقديم حلول للتغلب عليها .
5. تساهم في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية وتطوير رأس المال البشري باستخدام التكنولوجيا الحديثة .

#### أهداف الدراسة

- دراسة أثر التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية، وتحليل كيف يمكن استغلال التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي ورضا الموظفين .

#### الأهداف الفرعية:

1. تحديد أهم عناصر التحويل الرقمي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة .
2. تقييم تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على عمليات التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين .

3. قياس أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين ومستوى تحفيزهم داخل المؤسسات .
4. استكشاف التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية أثناء تطبيق التحول الرقمي .
5. تقديم توصيات عملية للشركات لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي .

### تساؤلات الدراسة

1. ما هي أهم عناصر التحول الرقمي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على عمليات التوظيف والتدريب وتطوير المهارات لدى الموظفين؟
3. ما هو أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين ومستوى تحفيزهم داخل المؤسسات؟
4. ما هي التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية عند تطبيق التحول الرقمي في الشركات الحديثة؟
5. كيف يمكن للشركات الحديثة الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين إدارة الموارد البشرية؟

### فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: التحول الرقمي له أثر إيجابي ملموس على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية، من حيث تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين .

### الفرضيات الفرعية:

1. استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين عمليات التوظيف واختيار الكوادر المؤهلة .
2. تطبيق التحول الرقمي في التدريب وتطوير الموظفين يؤدي إلى رفع كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية .

3. التحول الرقمي يساهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على أداء أفضل داخل المؤسسات .
4. تواجه إدارات الموارد البشرية تحديات محددة عند تبني التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية .
5. الشركات التي تستثمر في التحول الرقمي تستطيع تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية .

#### الدراسات السابقة

##### 1- دراسة نريمان ( 2023 ) بعنوان " أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية "

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، حيث تناولنا في الفصل الأول مختلف مفاهيم واساسيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة الى رقمنتها. اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى دراسة حالة (أثر الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالإضافة الى تقييم تطبيق الرقمنة في هذه المؤسسة باستخدام أداة المقابلة وتوصلت النتائج الى ان الرقمنة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارة ومختلف المؤسسات اثناء تأدية خدماتها

##### 2- دراسة على محمود زلط ( 2023 ) بعنوان " أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "

هدفت دراسة "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"، حيث تم توزيع (384) قائمة استقصاء على العاملين في شركات الاتصالات المصرية، وتم جمع (262) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، كما تم اختبار الفرض الرئيسى القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". وتم استخدام معامل "ألfa كرونباخ" لقياس صدق الاستجابات، وكذلك ثبات فقرات قائمة الاستقصاء،

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما.

وأظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الاتصالات الاستمرار في الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### 3- دراسة عبد السميع، ولاء فوزى ( 2024 ) بعنوان " التحول الرقمي تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحول الرقمي ومدى تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع فروض البحث والذي اعتمدت على قياس ابعاد متغير التحول الرقمي من حيث (تقنيات التحول الرقمي\_تدريب الكفاءات البشرية\_تحديات تطبيق التحول الرقمي'البيانات الرقمية) كما تم قياس بعد إدارة الموارد البشرية من حيث(الاستقطاب والاختيار الاخضر\_تقييم الاداء الاخضر\_الاجور والمكافآت الخضراء) التي تخدم غرض البحث، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح ان جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة 378 مفردة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين بمصانع الالكترونيات محل البحث، وكانت الاستمارات القابلة للتحليل 353 استمارة، كما تم الاعتماد على حزم البرامج الاحصائية SPSS للقيتم بالتحليل الاحصائي لهذا البحث. وقد توصلت الباحثة الى وجود علاقة ارتباط معنوى إيجابى بين ابعاد التحول الرقمي وبعد إدارة الموارد البشرية بشركات قطاع البترول.

## تحليل الدراسات السابقة

### أولاً: ملخص سريع لكل دراسة

1. دراسة نريمان (2023): ركزت على رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، باستخدام دراسة حالة وأداة المقابلة. توصلت إلى أن الرقمنة تحسن سرعة الاستجابة وفعالية الإدارة، وتُعيد النظر في الممارسات الإدارية التقليدية.
2. دراسة علي محمود زلط (2023): هدفت إلى دراسة أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية، باستخدام قوائم استقصاء على عينة من الموظفين (262 استبيان صالح) وتحليل إحصائي شامل (SPSS). أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الاستراتيجيات، مع توصية بالاستمرار في تطبيق التحول الرقمي.
3. دراسة عبد السميع، ولاء فوزي (2024) ركزت على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية الخضراء، باستخدام عينة من المديرين والموظفين في مصانع الإلكترونيات (353 استمارة صالحة) وتحليل إحصائي (SPSS). أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: مقارنة الدراسات مع بعضها

#### 1. توافق أو تضارب النتائج :

- جميع الدراسات توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية أو استراتيجياتها، سواء في الشركات التقليدية أو الخضراء.

- لا يوجد تضارب كبير في النتائج، بل هناك توافق عام حول فعالية الرقمنة والتحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري والموارد البشرية.

## 2. أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات :

- التشابه :

- جميع الدراسات اعتمدت على قياس أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية .
- استخدام تحليل بيانات نوعي أو كمي لتقييم أثر التحول الرقمي .

- الاختلاف :

- نريمان (2023) استخدمت دراسة حالة وأداة المقابلة، مع تركيز على مؤسسة واحدة .
- علي محمود زلط (2023) استخدم استبيانات كمية على عينة كبيرة وتحليل إحصائي شامل .
- عبد السميع، ولاء فوزي (2024) ركزت على إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع تحليل إحصائي شامل وعينة من المديرين والعاملين .

## 3. أسباب اختلاف النتائج أو الفروق التفصيلية :

- اختلاف البيئة: نريمان ركزت على المؤسسة العمومية للنقل، بينما زلط ركز على شركات الاتصالات، وعبد السميع ركزت على مصانع الإلكترونيات وموضوع الموارد البشرية الخضراء .
- اختلاف حجم العينة وأدوات جمع البيانات: المقابلات في دراسة نريمان توفر معلومات نوعية مفصلة، بينما الاستبيانات في الدراستين الأخريين توفر نتائج كمية قابلة للتحليل الإحصائي .

- اختلاف التركيز: بعض الدراسات ركزت على الأداء والاستراتيجيات بشكل عام، وأخرى على البعد الأخضر والمستدام للموارد البشرية، مما قد يبرز فروقاً في طبيعة التحليل ودرجة تأثير التحول الرقمي .

#### ثالثاً: الاستنتاج من تحليل الدراسات السابقة

- هناك اتفاق على أن التحول الرقمي يحقق تحسينات في إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث الأداء المؤسسي، رضا الموظفين، أو الاستراتيجيات التنظيمية .
- الاختلاف في النتائج التفصيلية يعود إلى اختلاف البيئة، طبيعة القطاع، حجم العينة، وأدوات جمع البيانات .
- تشير الدراسات إلى ضرورة تبني التحول الرقمي بشكل مستمر مع مراعاة خصائص كل مؤسسة والسياق المحلي أو القطاع المستهدف .

#### فجوة البحث

#### مقارنة بين الدراسات:

- المتغيرات المدروسة معاً: معظم الدراسات ركزت على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، لكن لم يتم الجمع بشكل متكامل بين التحول الرقمي، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي، والاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية في سياق واحد .
- السياق الجغرافي/الثقافي: الدراسات السابقة تناولت مؤسسات في الجزائر ومصر ومصانع الإلكترونيات، ولم تركز على الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية، مع خصوصية البيئة الاقتصادية والتنظيمية السعودية ورؤية 2030 .

- الفئات الاجتماعية أو الوظيفية: معظم الدراسات ركزت على العاملين أو المديرين بشكل عام، دون التركيز على التنوع بين مستويات الوظائف المختلفة في المؤسسات الحديثة السعودية .

#### البحث عن التناقضات:

- الدراسات السابقة أظهرت علاقة إيجابية واضحة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، لكن لم تُدرس أسباب اختلاف التأثير بين القطاعات المختلفة (مثل النقل، الاتصالات، الصناعات الخضراء).
- ظهور تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحلول الرقمية المتكاملة في إدارة الموارد البشرية لم يتم التركيز عليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خصوصًا في السياق السعودي .

#### فحص قيود الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات اعتمدت على عينات محدودة أو قطاع واحد، مما قد يحد من تعميم النتائج .
- بعض الدراسات استخدمت منهجًا كمياً فقط (مثل زلط وعبد السميع)، في حين دراسة نريمان كانت نوعية فقط، مما يفتح المجال لدراسة تدمج المنهج الكمي والنوعي معًا لتحقيق رؤية أكثر شمولية .
- لم تُركز الدراسات السابقة على التطبيق العملي للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية، مما يبرز الحاجة لدراسة متخصصة تسد هذه الفجوة .

#### الاستنتاج:

فجوة البحث التي يهدف هذا البحث ملئها تكمن في:

- دراسة أثر التحول الرقمي بشكل متكامل على إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والأداء المؤسسي في الشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية .
- التركيز على التطبيق العملي للتقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتقنيات المبتكرة ضمن إدارة الموارد البشرية .
- استخدام منهجية مدمجة (كمي + كيفي) مع عينة متنوعة من مختلف مستويات الوظائف لضمان شمولية النتائج .

## الإطار النظري

### أولاً: مصطلحات الدراسة

#### 1- التحول الرقمي

أ) التعريف الإجرائي: التحول الرقمي في هذه الدراسة يُقاس من خلال استخدام الشركات للأدوات والتقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مثل نظم المعلومات الإدارية، منصات التدريب الإلكتروني، أدوات التوظيف عبر الإنترنت، وتحليل البيانات الرقمية، ويُقيّم أثرها على سرعة الإجراءات، كفاءة الأداء، ورضا الموظفين. (عبد السميع، 2024)

ب) التعريف الاصطلاحي: التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء، إعادة تصميم العمليات التقليدية، وتعزيز القدرة التنافسية، بما يشمل التحول من الإجراءات الورقية والتقليدية إلى الروابط الرقمية والتقنيات الحديثة. (Fenech, 2019)

#### 2- إدارة الموارد البشرية

أ) التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت، وتحفيز الموظفين داخل الشركات الحديثة، مع التركيز على كيفية تكيف هذه الممارسات مع التقنيات الرقمية والتطبيقات الإلكترونية. (Nachit, 2020)

ب) التعريف الاصطلاحي: إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى جذب واختيار وتطوير وتحفيز الموظفين، وضمان استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي. (العوفي، 2024)

### 3- الشركات الحديثة

أ) التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس الشركات الحديثة بأنها المؤسسات التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والابتكار في عملياتها اليومية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وتطبق أساليب حديثة في التنظيم الداخلي والتطوير المهني للموظفين، ويُنظر إليها على أنها بيئة قابلة لتطبيق التحول الرقمي بفاعلية. (حامد، 2024)

ب) التعريف الاصطلاحي: الشركات الحديثة هي المؤسسات التي تتميز بالمرونة التنظيمية، الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار في إدارة العمليات، وتبني أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي لضمان التكيف مع متطلبات الأسواق المتغيرة. (Purwanto, 2023)

### ثانياً النظريات المستخدمة

تعتمد هذه الدراسة على ثلاث نظريات رئيسية لتفسير أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الشركات الحديثة.

أولاً، نظرية الموارد البشرية الحيوية ، التي تؤكد أن الموارد البشرية تمثل أحد الأصول الاستراتيجية للمؤسسة، وأن امتلاك قدرات ومهارات فريدة يمنح الشركة ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ يتيح التحول الرقمي تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءاتهم من خلال التدريب الإلكتروني ونظم المعلومات الحديثة، مما يجعل الموارد البشرية أداة فاعلة لدعم الأداء المؤسسي. (القماطي، 2022)

ثانياً، نظرية أصحاب المصلحة ، التي تركز على تلبية احتياجات جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، بما في ذلك الموظفون والعملاء والمجتمع؛ إذ يوضح التحول الرقمي كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الرقمية أن تحسن رضا الموظفين وتعزز التفاعل بينهم وبين الإدارة، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة لضمان استدامة الأعمال. (القماطي، 2022)

ثالثاً، نظرية الابتكار، التي تعتبر الابتكار عنصراً جوهرياً لتطوير المؤسسات وتحقيق التميز، سواء على مستوى المنتجات أو العمليات أو الخدمات التنظيمية؛ إذ يشمل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات، التوظيف الإلكتروني، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية، بهدف تحسين سرعة اتخاذ القرارات، رفع كفاءة الأداء، وتحديث الممارسات الإدارية التقليدية. ومن خلال دمج هذه النظريات، تقدم الدراسة إطاراً متكافلاً لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يعزز إدارة الموارد البشرية ويؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في الشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية. (عبد السلام، 2022)

### كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية

#### تطبيق النظريات في الدراسة الحالية

1. تطبيق نظرية الموارد البشرية الحيوية :في هذه الدراسة، تُستخدم هذه النظرية لتقييم مدى قدرة التحول الرقمي على تعزيز قدرات الموارد البشرية في الشركات الحديثة. سيتم قياس أثر استخدام التقنيات الرقمية مثل نظم المعلومات الإدارية، التدريب الإلكتروني، وأدوات التوظيف الرقمية على تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. ويُنظر إلى هذه

الموارد البشرية المدعومة بالرقمنة كأصول استراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات . ( Barišić, 2021)

2. تطبيق نظرية أصحاب المصلحة :تطبق هذه النظرية في الدراسة لتحليل تأثير التحول الرقمي على جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالموارد البشرية، وخاصة الموظفين. سيتم دراسة مدى مساهمة الرقمنة في تحسين رضا الموظفين، تحفيزهم، وتفاعلهم مع الإدارة، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين مثل العملاء والإدارة العليا. كما ستساعد النظرية في تقديم توصيات لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال إدارة الموارد البشرية الرقمية . ( Zhang, 2024)

3. تطبيق نظرية الابتكار :تُستخدم هذه النظرية لفهم كيفية دمج الابتكار الرقمي في إدارة الموارد البشرية. ستقوم الدراسة بتحليل أثر تطبيق التقنيات الحديثة مثل البيانات الرقمية، التوظيف الإلكتروني، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية على تحسين سرعة اتخاذ القرارات، رفع كفاءة الأداء، وتطوير الممارسات الإدارية التقليدية. ويهدف التطبيق إلى إبراز دور التحول الرقمي كعامل ابتكار يسهم في تحديث أساليب إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي . (منصوري, 2022)

### المنهجية وطرق البحث

#### أولاً: نوع البحث والمنهج

- نوع البحث:الدراسة تعد بحثاً تطبيقياً تفسيرياً، حيث تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية وتفسير كيفية تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في الشركات الحديثة .
- المنهج :الدراسة تستخدم المنهج المختلط

1. المرحلة النوعية : مقابلات شبه منظمة مع خبراء ومديري الموارد البشرية لاستكشاف التحديات، العوائق، والحلول العملية لتطبيق التحول الرقمي .

2. المرحلة الكمية : استبيانات لقياس أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين على عينة من الشركات الحديثة في المملكة العربية السعودية .

### ثانيًا: خطة البحث وخطوات التنفيذ

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة :لتحديد الفجوات البحثية وبناء الإطار النظري للدراسة .
2. تصميم أدوات جمع البيانات :إعداد دليل المقابلات والاستبيانات بناءً على الأبعاد المحددة للبحث .
3. جمع البيانات النوعية :إجراء مقابلات مع عدد من خبراء ومديري الموارد البشرية في شركات مختلفة .
4. تحليل البيانات النوعية :استخدام تحليل المحتوى لتحديد الموضوعات الرئيسة والتحديات والحلول المتعلقة بالتحول الرقمي .
5. جمع البيانات الكمية :توزيع الاستبيانات على عينة مختارة من موظفي الشركات الحديثة وقياس أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية .
6. تحليل البيانات الكمية :استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي (SPSS) لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات .
7. دمج النتائج :مقارنة نتائج التحليل النوعي والكمي لاستخلاص استنتاجات متكاملة .
8. صياغة التوصيات :تقديم حلول عملية للشركات لتعزيز إدارة الموارد البشرية باستخدام التحول الرقمي .

### ثالثًا: أدوات الدراسة

#### 1. دليل المقابلة شبه المنظمة :

○ يتضمن 10-12 سؤالاً موجَّهًا لمديري الموارد البشرية والخبراء، يركز على :

- العوائق التي تواجه تطبيق التحول الرقمي .
- أساليب تعزيز كفاءة الموظفين باستخدام التكنولوجيا .
- أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين .

#### 2. الاستبيان :

- الجزء الأول :البيانات الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة) .
- الجزء الثاني :مقياس ليكرت الخماسي لقياس :
  - أبعاد التحول الرقمي :أدوات رقمية، نظم المعلومات، التدريب الإلكتروني، التحليل الرقمي (10 بنود) .
  - أبعاد إدارة الموارد البشرية :التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت (8 بنود) .
  - رضا الموظفين والأداء المؤسسي :مستوى الرضا والتحفيز وكفاءة الأداء (6 بنود) .

#### 3. اختبارات الصدق والثبات :

- صدق المحتوى :الاعتماد على خبراء ومراجعين لمراجعة البنود وضمان دقتها .
- ثبات الاستبيان :استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات المقياس قبل تطبيقه على العينة النهائية.

## حدود الدراسة

### أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: الشركات الحديثة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على إدارات الموارد البشرية فيها .
- عينة الدراسة: 50 شركة حديثة كبيرة تقع في المدن الرئيسية: الرياض، جدة، والدمام .
- حجم العينة وطريقة اختيارها: تم اختيار 50 شركة تمثل أكبر الشركات الحديثة في القطاعات الصناعية والخدمية والتقنية، باستخدام طريقة العينة المقصودة لضمان اختيار الشركات التي اعتمدت بالفعل على التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية .

ب) المجال الزمني: تغطي الدراسة فترة السنوات الخمس الأخيرة (2019-2024)، حيث شهدت الشركات السعودية تطورًا ملحوظًا في تطبيق تقنيات التحول الرقمي .

ج) المجال المكاني: تركز الدراسة على المدن الكبرى في المملكة العربية السعودية وهي الرياض، جدة، والدمام، لكونها تمثل أكبر المراكز الاقتصادية والتجارية، وتضم معظم الشركات الحديثة التي تتبنى التحول الرقمي .

### د) حدود موضوعية:

- تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية فقط، ولا تشمل دراسة أثر الرقمنة على الجوانب المالية أو التسويقية للشركات .
- تشمل الدراسة أبعاد الموارد البشرية الرئيسية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت، مع قياس رضا الموظفين، دون الخوض في تفاصيل الأقسام الأخرى .

## الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات العصر الرقمي المتسارعة، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطوير أداء الموظفين، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. كما تبين أن التحول الرقمي يتيح فرصًا واسعة لإعادة تصميم وظائف الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات الابتكار والمرونة التنظيمية، رغم ما يواجهه من تحديات تتعلق بالمقاومة التنظيمية ونقص المهارات الرقمية. وأكدت النتائج أهمية الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان نجاح هذا التحول. وفي السياق السعودي، تبرز أهمية التحول الرقمي كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030، مما يعزز من تنافسية الشركات وقدرتها على التكيف مع التغيرات العالمية. ومن هنا، فإن تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية يمثل عاملاً حاسماً في بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة. وختامًا، يوصي البحث بضرورة تبني استراتيجيات رقمية شاملة، تدعم الابتكار وتضع العنصر البشري في صميم عملية التحول، لضمان تحقيق أفضل النتائج على المستوى المؤسسي والفردى. (بن لعرج، 2025)

## المراجع

1. نريمان (2023) "أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية .
2. على محمود زلط ، (2023)"أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
3. عبد السميع، ولاء فوزى (2024) "التحول الرقمي تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء"، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية.

4. محمد بن علي العوفي, محمد بن علي (2024) " إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير", المجلة العربية للمعلوماتية وأمن
5. محمود احمد السيد حامد (2024) " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي دراسة ميدانية", مجلة كلية الاداب. جامعة المنصورة.
6. الفاروق, طارق عمر (2023) " دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)", المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.
7. القماطي, حلمي أحمد مصطفى, خطاب (2022) " تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية", مجلة العلوم التجارية.
8. محمد عبدالسلام (2022) " دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية", المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية.
9. خيرة مونية, منصورى, وافية, تجاني (2022) " التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية".
10. بن لعرج, نوال, بوريب, خديجة (2025) " اثر التحول الرقمي في دعم ادارة الموارد البشرية".
11. Fenech, R., Baguant, P. and Ivanov, D. (2019) The changing role of human resource management in an era of digital transformation .
12. Nachit, M. and Okar, C. (2020) Digital transformation of human resources management: A roadmap. Conference on Technology Management.
13. Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I. et al. (2023) Investigating the role of digital transformation and human resource management on the performance of universities .

14. Barišić, A.F., Barišić, J.R. and Miloloža, I. (2021) Digital transformation: Challenges for human resources management. ENTRENOVA.
15. Zhang, J. and Chen, Z. (2024) Exploring human resource management digital transformation in the digital age. Journal of the Knowledge Economy.
16. Al-Alawi, A.I., Messaadia, M. and Mehrotra, A. et al. (2023) Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19.