

**اثر التحول الرقمي وإدارة المواهب ودورهما على الولاء الوظيفي بالشركات
التقنية الناشئة في السعودية**

إعداد الطالبة/

أفنان متعب الشمري

الرقم الجامعي/

253001388

المشرف الثاني/

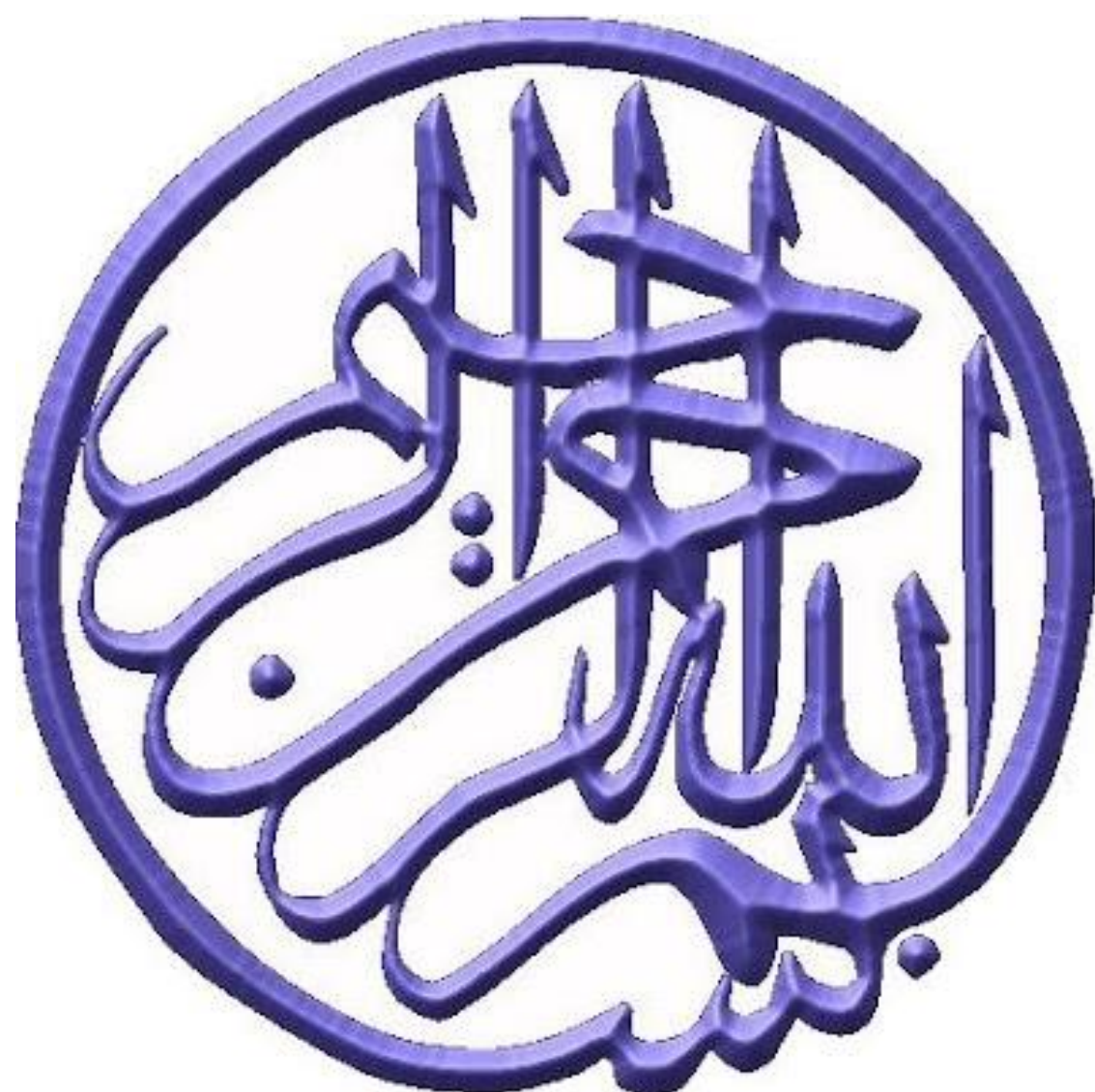
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إهداء

إلى والديّ العزيزين،

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في دعمي وتشجيعي طوال مسيرتي الدراسية،
والدي العزيز ووالدتي الحبيبة، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق وشكري
الجزيل لكل ما قدمتموه من حب وتضحية ودعاء.

إلى أساتذتي الأفاضل،

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

إلى من نهلت منهم العلم والحكمة، وأسديتم لي النصائح والتوجيهات القيمة، أقدم لكم
هذا الإنجاز عربون شكر ووفاء.

إلى زملائي وأصدقائي،

إلى من شاركوني رحلتي الدراسية بكل تفاصيلها، وأضافوا على الأيام الصعبة لمسة
من الفرح والدعم

وإلى كل من كان سبباً في وصولي إلى هذه المرحلة، لكم مني خالص المحبة والتقدير.

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي

والأستاذ الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن

الأستاذ الدكتور/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا
في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيةً من المولي عز
وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) وإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية أداةً رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (450) مفردة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية، استُرد منها (394) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (87.5%). وقد عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS v.26.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على الولاء الوظيفي، إذ فسّر (71.7%) من التباين، وجاء بُعد "الكفاءات الرقمية" الأكثر تأثيراً. كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على الولاء الوظيفي فسّر (67.4%) من التباين، وجاء بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" الأكثر تأثيراً. وأظهرت النتائج أن الأثر المشترك للمتغيرين المستقلين فسّر (77.1%) من التباين في الولاء الوظيفي، مما يُبرز أهمية التكامل بينهما. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في تطوير الكفاءات الرقمية، وبناء منظومة قيادة رقمية متكاملة، وإيلاء اهتمام خاص بممارسات الاحتفاظ بالمواهب، وتبني منظور متكامل يجمع بين التحول الرقمي وإدارة المواهب في استراتيجية الشركة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المواهب، الولاء الوظيفي، الشركات التقنية الناشئة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أسئلة الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة
15.....	8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة
15.....	1.8.1 أولاً: الفجوة البحثية
17.....	2.8.1 ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري المصغر)
20.....	9.1 منهجية الدراسة والإجراءات المنهجية
20.....	1.9.1 أولاً: منهجية الدراسة
21.....	2.9.1 ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
21.....	3.9.1 مصادر جمع البيانات
22.....	4.9.1 أدوات الدراسة (الاستبانة)

23	5.9.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	6.9.1 حدود الدراسة
25	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
25	المبحث الأول: التحول الرقمي وإدارة المواهب
25	1.1.2 تمهيد
25	2.1.2 أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)
30	3.1.2 ثانياً: إدارة المواهب (Talent Management)
35	المبحث الثاني: الولاء الوظيفي
35	1.2.2 تمهيد
36	2.2.2 أولاً: مفهوم الولاء الوظيفي
37	3.2.2 ثانياً: أهمية الولاء الوظيفي
38	4.2.2 ثالثاً: أهداف الولاء الوظيفي
39	5.2.2 رابعاً: أبعاد الولاء الوظيفي
41	6.2.2 خامساً: مداخل دراسة الولاء الوظيفي
42	7.2.2 سادساً: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي
42	8.2.2 سابعاً: علاقة الولاء الوظيفي بالمتغيرات الأخرى
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
44	1.3 تمهيد
44	2.3 أولاً: منهج الدراسة
44	3.3 ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
45	4.3 ثالثاً: أداة الدراسة
45	5.3 رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها
47	6.3 خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
50	7.3 سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

52	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
52	1.4 تمهيد.....
52	2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
53	3.4 ثانياً: معيار الحكم على المتوسطات الحسابية.....
54	4.4 ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
60	5.4 رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.....
74	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
74	1.5 تمهيد.....
74	2.5 أولاً: نتائج الدراسة.....
78	3.5 ثانياً: توصيات الدراسة.....
79	4.5 ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية.....
80	Abstract.....
81	المراجع.....
81	المراجع العربية:.....
83	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
85	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
46	جدول (1): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة
47	جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة
48	جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (ن = 394)
50	جدول (4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط متعدد ضار
52	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 394)
53	جدول (6): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية
54	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "البنية التحتية الرقمية"
54	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستراتيجية الرقمية"
55	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الثقافة الرقمية"
55	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "القيادة الرقمية"
56	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الكفاءات الرقمية"
56	جدول (12): ترتيب أبعاد التحول الرقمي وفقاً للمتوسطات الحسابية
57	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "استقطاب المواهب"
57	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير المواهب"
58	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاحتفاظ بالمواهب"
58	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تقييم المواهب"
59	جدول (17): ترتيب أبعاد إدارة المواهب وفقاً للمتوسطات الحسابية
59	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الولاء الوظيفي"
61	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الولاء الوظيفي
62	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على الولاء الوظيفي

63	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على الولاء الوظيفي
64	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الرقمية على الولاء الوظيفي
65	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على الولاء الوظيفي
66	جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات الرقمية على الولاء الوظيفي
67	جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الولاء الوظيفي
68	جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب المواهب على الولاء الوظيفي
69	جدول (27): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المواهب على الولاء الوظيفي
70	جدول (28): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالمواهب على الولاء الوظيفي
71	جدول (29): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المواهب على الولاء الوظيفي
72	جدول (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأثر المشترك للتحويل الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي
72	جدول (31): نتائج اختبار T-test للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع
73	جدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية وغير مسبقة في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية متسارعة، أعادت رسم ملامح بيئة الأعمال العالمية، وأوجدت واقعاً جديداً تتحكم فيه المعرفة والتقنية والبيانات. وقد باتت المنظمات المعاصرة أمام تحديات وجودية تفرض عليها إعادة النظر في نماذجها الإدارية وأساليبها التشغيلية، بحيث تتحول من الأنماط التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة ورقمنة، تُمكنها من التكيف مع متطلبات هذا العصر، والحفاظ على مكانتها التنافسية في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. (Banerjee & Sharma, 2025)

وفي هذا السياق، يُمثّل التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات الحديثة، إذ لم يعد خياراً كمالياً بل ضرورةً حتمية تفرضها المتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات المنظمة، وإحداث تغييرات جوهرية في طرق عملها وتقديم قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة، ويشمل ذلك أبعاداً متعددة كالبنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية للعاملين (حسين وعبدالهادي وجمال، 2023).

وقد أسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وممارسات إدارة المواهب بشكل خاص، من خلال توفير أدوات وتقنيات ذكية تُمكن المنظمات من جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها بكفاءة أعلى. كما أصبح التحول الرقمي عاملاً محورياً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الاتصالات والقطاع الحكومي والقطاع المالي، وذلك من خلال ما يوفره من قدرة على تحسين جودة الخدمات وتسريع اتخاذ القرارات وتعزيز تجربة العملاء والعاملين على حد سواء. (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024)

وبالتوازي مع ذلك، برزت إدارة المواهب بوصفها توجهاً استراتيجياً حديثاً في إدارة رأس المال البشري، يقوم على التركيز على الكفاءات النادرة وذات القيمة المضافة العالية، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تشمل جذب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتقييمها. ولم تعد المواهب مجرد موارد بشرية اعتيادية، بل

أصبحت أصولاً استراتيجية تُشكّل مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية المستدامة، خاصةً في ظل تصاعد الحرب العالمية على المواهب واحتدام التنافس بين المنظمات لاستقطاب أصحاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بهم (Di Prima et al., 2024).

وتُشكّل ممارسات إدارة المواهب حجر الأساس في بناء منظمات قادرة على الابتكار والتميز، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، من بينها التميز المنظمي، والأداء الاستراتيجي، والاحتفاظ بالموظفين، والأداء التنافسي. كما تُسهم إدارة المواهب في خلق بيئة عمل محفزة تُشجع العاملين على الإبداع والالتزام والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ولائهم للمنظمة وارتباطهم بها على المدى الطويل (القديمات والخشالي، 2024).

ويتأثر الولاء الوظيفي بجملة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، إذ تُشير الأدبيات إلى وجود علاقات وثيقة بينه وبين متغيرات عدة، منها الرضا الوظيفي، ورفاهية الموظفين، وممارسات تنمية الموارد البشرية، وأنماط القيادة، فضلاً عن التغيرات التكنولوجية المعاصرة التي أعادت تشكيل مفهوم الارتباط بالعمل والانتماء التنظيمي في ظل تصاعد ظواهر العمل عن بُعد واقتصاد المهام. (Setiawan & Wakhyuni, 2025)

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وما تتمتع به هذه الشركات من طبيعة خاصة تجمع بين الابتكار والمخاطرة وسرعة النمو، يبرز التساؤل حول كيفية إسهام التحول الرقمي وإدارة المواهب مجتمعين في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين بهذه الشركات. فالشركات التقنية الناشئة تعتمد في المقام الأول على الكفاءات البشرية المتخصصة، وتواجه تحديات جدية في الاحتفاظ بها في ظل التنافس المحتدم على المواهب الرقمية، مما يجعل فهم العلاقة بين هذه المتغيرات ضرورة بحثية ملحة. (Qiao et al., 2024)

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب بأبعادهما المختلفة على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي تُولي أهمية بالغة لتطوير القطاع التقني ورعاية المواهب الوطنية، بما يُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية ورفد صانعي القرار برؤى علمية تدعم اتخاذ قراراتهم في هذا المجال الحيوي (العمرين والرابعة، 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

تُشكّل الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية أحد أبرز الروافد الاقتصادية التي تُعَوّل عليها الدولة في تنويع مصادر الدخل الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إذ تُمثّل هذه الشركات محركاً رئيسياً للابتكار وخلق فرص العمل النوعية، وتستقطب استثمارات ضخمة من صناديق رأس المال الجريء المحلية والإقليمية والعالمية. غير أن هذا القطاع الحيوي يواجه جملة من التحديات الجوهرية التي تُهدّد استدامة نموه، ولعل أبرزها ما يتعلق بالعنصر البشري، وتحديداً بمسألة الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز ولائها الوظيفي في بيئة عمل تتسم بارتفاع حدة التنافس على الكفاءات التقنية المتخصصة، وتساعد ظواهر الهجرة الوظيفية بين الشركات، وارتفاع معدلات دوران العمل بصورة تُقلق أصحاب القرار في هذه الشركات.

وعلى الرغم من تسارع وتيرة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وما تتبناه الشركات التقنية الناشئة من ممارسات متقدمة لإدارة المواهب، إلا أن الملاحظ من الواقع الميداني ومن خلال المؤشرات المتاحة أن مستويات الولاء الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات لا ترقى إلى المستوى المأمول، حيث تُشير بعض التقارير إلى ارتفاع نسب الاستقالات الطوعية وتنقل الكوادر التقنية بين الشركات بحثاً عن فرص أفضل، وهو ما يُلحق أضراراً جسيمة بهذه الشركات على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، ويُعطلّ جهودها في بناء رأس مال بشري مستقر وقادر على قيادة مسيرة النمو والابتكار.

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن ثمة اهتماماً بحثياً متزايداً بدراسة كل من التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي، غير أن معظم هذه الدراسات تناولت هذه المتغيرات بشكل منفرد أو ثنائي، دون الجمع بينها في إطار نموذج بحثي متكامل. فقد ركّزت دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023) على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، بينما بحثت دراسة القديمات والخشالي (2024) في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المنظمي بوجود التحول الرقمي كمتغير معدل، فيما تناولت دراسة الحربي (2025) أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي. ويتضح من ذلك وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة معاً (التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي) في سياق الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الطبيعة الخاصة للشركات التقنية الناشئة، من حيث الاعتماد الكثيف على التقنيات الرقمية المتقدمة، وتوظيف كفاءات متخصصة في مجالات نادرة كالذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات وتطوير البرمجيات، تجعل من دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي أمراً بالغ الأهمية،

إذ إن نجاح هذه الشركات يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على تبني التحولات الرقمية بكفاءة، وإدارة مواهبها بأساليب متطورة، وتعزيز ولاء عاملها في ظل بيئة عمل شديدة الديناميكية.

وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟**

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين ثلاثة متغيرات محورية هي: التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة في سياق الشركات التقنية الناشئة.
- تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها وارتباطه بالتوجهات الاستراتيجية المعاصرة، وتحديدًا في ظل الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي المتسارع.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يُشكّل منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى.
- تُثري المكتبة العربية بدراسة تطبيقية على قطاع حيوي ومنتاج هو قطاع الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر الدراسة رؤى علمية ومعلومات دقيقة لصانعي القرار في الشركات التقنية الناشئة حول كيفية توظيف التحول الرقمي وإدارة المواهب لتعزيز الولاء الوظيفي.
- تسهم نتائج الدراسة في دعم جهود الشركات التقنية الناشئة في بناء استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بكوادرها المتميزة وتقليل معدلات دوران العمل.
- تخدم الدراسة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 فيما يتعلق بتطوير القطاع التقني ورعاية المواهب الوطنية.

- تُقدّم الدراسة مؤشرات عملية لإدارات الموارد البشرية في الشركات التقنية الناشئة لتطوير ممارساتها في مجال إدارة المواهب.
- تُفيد نتائج الدراسة الجهات الحكومية المعنية برعاية قطاع الشركات الناشئة، كوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
- تُوفّر الدراسة أداة قياس علمية يمكن الاستفادة منها في تشخيص واقع الولاء الوظيفي في الشركات التقنية الناشئة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) وإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على المستوى الحالي لتطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة في الشركات التقنية الناشئة.
- تحديد أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة على الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة في الشركات التقنية الناشئة.
- استكشاف الأثر المشترك للتحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.

- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- تقديم مقترحات علمية للشركات التقنية الناشئة تُسهم في تعزيز الولاء الوظيفي من خلال التحول الرقمي وإدارة المواهب.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما واقع ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) لدى العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة في الشركات التقنية الناشئة؟
- ما أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة على الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة في الشركات التقنية الناشئة؟
- ما الأثر المشترك للتحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.

7.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي وإدارة المواهب) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023): "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية) على الأداء التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) مفردة من العاملين بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

2. دراسة العمريين والربابعة (2023): "أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الرقمنة، والتقنيات الرقمية، والابتكار الرقمي، والتكامل الرقمي) على الأداء العالي للمنظمات من خلال التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (352) مفردة من العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء العالي بتوسط التكيف الاستراتيجي. وأوصت بضرورة تطوير قدرات التكيف الاستراتيجي لدى المؤسسات.

3. دراسة الجبور والزبيديين (2022): "أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، والبنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية الرقمية) في تطوير الأداء المؤسسي بأمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (315) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي. وأوصت بضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي وتأهيل الموارد البشرية رقمياً.

4. دراسة الشقاحين والعرب (2024): "أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية، والثقافة الرقمية) في جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية. وأوصت بتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب العاملين.

5. دراسة سعيد وإسماعيل (2023): "أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، والابتكار الرقمي، وتجربة العميل الرقمية) على الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) مفردة من العاملين في البنوك الإسلامية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية. وأوصت بضرورة تبني التقنيات الحديثة وتطوير الخدمات المصرفية الرقمية.

6. دراسة القديمات والخشالي (2024): "أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور المعدل للتحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) في التميز المنظمي بوجود التحول الرقمي كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (398) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في التميز المنظمي، وأن التحول الرقمي يعزز هذه العلاقة. وأوصت بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة المواهب مع تبني التحول الرقمي.

7. دراسة السليحات والصوالة (2022): "أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها) في التميز المنظمي من خلال التوجه الابتكاري كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة بعمّان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (325) مفردة من العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في التميز المنظمي بتوسط التوجه الابتكاري. وأوصت بتبني ممارسات إدارة المواهب وتشجيع الابتكار.

8. دراسة بوهالي وبومجان (2023): "أثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ) في الأداء التنافسي بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنافسي. وأوصت بتبني نظام متكامل لإدارة المواهب لتعزيز التنافسية.

9. دراسة الكايد والبلوش (2023): "أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطويرها، والمكافآت والحوافز) في الاحتفاظ بالموظفين بتوسط العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (290) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين بتوسط العدالة التنظيمية. وأوصت بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية.

10. دراسة مرابطي وبوسنة (2023): "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والتوقعات، والأعراف) على إدارة المواهب في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالخروب - قسنطينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب. وأوصت بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المواهب.

11. دراسة جنة ونافع (2022أ): “أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة المواهب بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (267) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على إدارة المواهب. وأوصت بتبني نمط القيادة التحويلية لتفعيل إدارة المواهب.

12. دراسة جنة ونافع (2022ب): “تأثير إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها) على الأداء الاستراتيجي بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (267) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي. وأوصت بتبني ممارسات متكاملة لإدارة المواهب لتحسين الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Gričnik et al. (2024): “Talent Management in the Age of Digital Transformation and Changes in the Workforce Characteristics”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ) والتحول الرقمي في ظل التغيرات في خصائص القوى العاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع مراجعة أدبية معمقة، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات الأوروبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل ممارسات إدارة المواهب. وأوصت بضرورة تكييف استراتيجيات إدارة المواهب مع متطلبات العصر الرقمي.

2. دراسة Rožman et al. (2022): “Integrating Artificial Intelligence into a Talent Management Model”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج الذكاء الاصطناعي في نموذج إدارة المواهب بأبعاده (التخطيط، والاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ) على الاندماج الوظيفي وأداء المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (475) مؤسسة سلوفينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لدمج الذكاء

الاصطناعي في إدارة المواهب على الاندماج الوظيفي وأداء المؤسسات. وأوصت بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المواهب.

3. دراسة Siripipatthanakul et al. (2022): “The Impact of Talent Management on Employee Satisfaction and Business Performance in the Digital Economy”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ، والتقييم) على رضا الموظفين وأداء الأعمال في الاقتصاد الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من (15) مديراً في شركات بانكوك بتايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على رضا الموظفين وأداء الأعمال في البيئة الرقمية. وأوصت بتبني ممارسات إدارة المواهب المتوافقة مع الاقتصاد الرقمي.

4. دراسة Qiao et al. (2024): “The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للتحويل الرقمي والقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والابتكار الرقمي، والتمكين الرقمي) في تعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (446) موظفاً في الشركات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي والقيادة الرقمية في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي. وأوصت بتطوير القيادة الرقمية لدى المديرين.

5. دراسة Montero Guerra & Danvila-Del Valle (2024): “Exploring Organizational Change in the Age of Digital Transformation and its Impact on Talent Management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في عصر التحويل الرقمي بأبعاده (التقنيات الناشئة، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية) على إدارة المواهب. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية المنهجية، وتكونت العينة من (85) دراسة سابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يُحدث تغييراً جوهرياً في ممارسات إدارة المواهب. وأوصت بإعادة تصميم استراتيجيات إدارة المواهب لتتوافق مع التحويل الرقمي.

6. دراسة Ekhsan et al. (2023): “The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (الجذب، والتطوير، والاحتفاظ) على أداء الموظفين بتوسط الاندماج الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (150) موظفاً في شركات إندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على أداء الموظفين بتوسط الاندماج الوظيفي. وأوصت بتعزيز ممارسات إدارة المواهب لتحسين الأداء.

7. دراسة Di Prima et al. (2024): “No More War (for Talent): The Impact of HR Analytics on Talent Management Activities”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليلات الموارد البشرية بأبعادها (التحليلات الوصفية، والتنبؤية، والتوجيهية) على أنشطة إدارة المواهب. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (281) شركة إيطالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتحليلات الموارد البشرية على أنشطة إدارة المواهب. وأوصت بتبني تحليلات الموارد البشرية لتحسين قرارات إدارة المواهب.

8. دراسة Banerjee & Sharma (2025): “Digital Transformation and Talent Management in Industry 4.0”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب في ظل الثورة الصناعية الرابعة بأبعادها (الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية المنهجية، وتكونت العينة من (98) دراسة سابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين التحول الرقمي وإدارة المواهب. وأوصت بمزيد من الأبحاث حول تأثير الصناعة الرابعة على إدارة المواهب.

9. دراسة Evans-Uzosike & Okatta (2023): “Talent Management in the Age of Gig Economy and Remote Work and AI”

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ) في ظل اقتصاد المهام والعمل عن بُعد والذكاء الاصطناعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

العينة من مجموعة من الدراسات والتقارير الحديثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تكييف ممارسات إدارة المواهب مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. وأوصت بتطوير استراتيجيات مرنة لإدارة المواهب.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة تباني وبوعمامة (2021): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجر، والرضا عن العمل ذاته، والرضا عن الترقية، والرضا عن الإشراف، والرضا عن جماعة العمل) والولاء التنظيمي لدى مجموعة من الإطارات ب مديرية العتاد المركزي بميناء الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) إطاراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وأوصت بتعزيز مستويات الرضا الوظيفي لتنمية الولاء التنظيمي.

2. دراسة الحربي (2025): "أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المراعي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي. وأوصت بتعزيز ممارسات بناء الولاء الوظيفي لدى العاملين.

3. دراسة السيد وجودة (2022): "أثر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإحباط الوظيفي بأبعاده (ضغط العمل، وضعف الحوافز، وسوء ظروف العمل، وضعف الترقية) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (370) عاملاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي للإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي. وأوصت بضرورة معالجة مصادر الإحباط الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي.

4. دراسة العويمر والشبلي (2023): "تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رفاهية الموظفين بأبعادها (الرفاهية النفسية، والرفاهية الجسدية، والرفاهية الاجتماعية، والرفاهية المالية) على الولاء الوظيفي بتوسط الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (355) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لرفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي بتوسط الرضا الوظيفي. وأوصت بتبني برامج شاملة لتعزيز رفاهية الموظفين.

5. دراسة القحطاني والعماري (2021): "أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، والتطوير الوظيفي، والتحفيز، وتقييم الأداء) على الولاء الوظيفي بإمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي. وأوصت بضرورة الاستثمار في برامج تنمية الموارد البشرية لتعزيز الولاء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Setiawan & Wakhyuni (2025): "Building Employee Loyalty: Strategies to Reduce Turnover Intention in Companies in the Digital Era"

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات بناء الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) للحد من نية ترك العمل في الشركات في العصر الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات في إندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الولاء الوظيفي يقلل من نية ترك العمل. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات متكاملة لبناء الولاء الوظيفي في البيئة الرقمية.

8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

1.8.1 أولاً: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض النقدي والتحليلي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح أن ثمة أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، تُشكّل في مجملها مسوغاً منطقياً لإجراء هذه الدراسة. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التحول الرقمي كدراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023)، والعمرين والربابعة (2023)، والجبور والزيديين (2022)، والشقاحين والعزب (2024)، وسعيد وإسماعيل (2023)، وذلك من حيث الاعتراف بأهميته الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة، كما تتفق مع دراسات القديمت والخشالي (2024)، والسليحات والصوالحة (2022)، وبوهالي وبومجان (2023)، والكاييد والبلوش (2023) في تناول متغير إدارة المواهب باعتباره متغيراً محورياً في تحقيق المخرجات التنظيمية المرغوبة، فضلاً عن اتفاقها مع دراسات تبناني وبوعمامة (2021)، والحربي (2025)، والسيد وجودة (2022)، والعويمر والشبلي (2023)، والقحطاني والعماري (2021) في تناول متغير الولاء الوظيفي بوصفه أحد أبرز المخرجات السلوكية للعاملين. كما تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي وفي اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتمتيز الدراسة الحالية عن سابقتها في جوانب عدة؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل منفرد أو ثنائي، فبينما ركزت دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023) على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، وتناولت دراسة القديمت والخشالي (2024) العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المنظمي بوجود التحول الرقمي كمتغير معدل، وبحثت دراسة الحربي (2025) في أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي؛ فإن الدراسة الحالية تنفرد بالجمع بين المتغيرات الثلاثة (التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي) في إطار نموذج بحثي متكامل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحث. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسات السابقة في بيئات متعددة كالشركة المصرية للاتصالات، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، وأمانة عمان الكبرى، وشركات التأمين الأردنية، والبنوك الإسلامية الفلسطينية، بينما تُطبّق الدراسة الحالية في قطاع الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي ومتنامٍ يتسم بخصوصية فريدة تجعله بيئة بحثية غنية. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية كدراسة Banerjee & Sharma (2025)، و Montero Guerra و Gričnik et al (2024)، و Danvila-Del Valle & (2024)، التي اعتمدت في معظمها على منهج المراجعة الأدبية المنهجية، في كونها دراسة تطبيقية ميدانية تعتمد على بيانات مجموعة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة.

وبناءً على ما تقدم، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في عدة جوانب؛ أولها: الفجوة المفاهيمية المتعلقة بالجمع بين التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي في نموذج بحثي واحد، وثانيها: الفجوة السياقية المرتبطة بندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في قطاع الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية تحديداً، وثالثها: الفجوة المنهجية المتعلقة بتقديم دراسة تطبيقية ميدانية تجمع بين متغيرات نظرية حديثة وبيئة عمل ديناميكية سريعة التغير، وهو ما يُبرز الإسهام العلمي المتوقع للدراسة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية ورفد صانعي القرار برؤى علمية دقيقة.

2.8.1 ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري المصغر)

تستند الدراسة الحالية إلى منظومة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الأساس الفكري والمفاهيمي الذي تنطلق منه، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، والعلاقات التي تربط بينها في ضوء ما قدمته الأدبيات الإدارية المعاصرة.

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)**

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي فرضت نفسها على الساحة الأكاديمية والتطبيقية في العقد الأخير، وقد تعددت تعريفاته باختلاف زوايا النظر إليه. ويُشير التحول الرقمي في مفهومه الشامل إلى العملية التي تتبناها المنظمات لدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات أعمالها، مما يحدث تغييراً جوهرياً في طريقة عملها وتقديم القيمة لعملائها وأصحاب المصلحة. ويتجاوز التحول الرقمي كونه مجرد تبني للتقنيات الحديثة، ليشمل تحولاً استراتيجياً وثقافياً وتنظيماً شاملاً يُعيد تشكيل نموذج الأعمال بأكمله (حسين وعبدالهادي وجمال، 2023).

وتتعدد الأبعاد التي يشتمل عليها التحول الرقمي، وتتضمن في الغالب: البنية التحتية الرقمية، وهي مجموعة الأنظمة والشبكات والأجهزة التي تُشكّل العمود الفقري لعمليات التحول الرقمي؛ والاستراتيجية الرقمية، وهي الرؤية والخطط طويلة المدى التي توجه جهود المنظمة نحو الرقمنة؛ والثقافة الرقمية، وتشير إلى منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات الداعمة لتبني التقنيات الرقمية؛ والقيادة الرقمية، التي تُعنى بقدرة القادة على قيادة عمليات التحول الرقمي بكفاءة؛ والكفاءات الرقمية للعاملين، التي تُشير إلى مستوى المهارات والمعارف التقنية اللازمة للعمل في البيئة الرقمية (الشقاحين والعزب، 2024).

وتنطلق الدراسة الحالية من نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي طوّرها Teece وزملائه، والتي تُفسّر كيف تستطيع المنظمات تكييف مواردها وقدراتها لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، حيث يُمثّل التحول الرقمي إحدى القدرات الديناميكية الجوهرية التي تُمكن المنظمات من الاستشعار والاستحواذ وإعادة التكوين، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة رقمية شديدة التقلب (Qiao et al., 2024).

ثانياً: إدارة المواهب (Talent Management) **

برز مفهوم إدارة المواهب في نهاية تسعينيات القرن الماضي إثر انطلاق ما يُعرف بـ"الحرب على المواهب" التي أشارت إليها دراسة McKinsey الشهيرة، وقد تطور هذا المفهوم ليُصبح توجهاً استراتيجياً محورياً في إدارة رأس المال البشري. وتُعرّف إدارة المواهب بأنها المجموعة المتكاملة من الممارسات والأنظمة التي تستهدف اكتشاف الكفاءات المتميزة، وجذبها، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يُحقّق التوافق بين احتياجات المنظمة الاستراتيجية وطموحات المواهب الفردية. وتنطلق فلسفة إدارة المواهب من مبدأ أن هناك فئة محدودة من العاملين تُشكّل ما يُسمى بـ"المواهب"، وهم أولئك الذين يتميزون بقدرات وكفاءات نادرة تُساهم في تحقيق قيمة مضافة استثنائية للمنظمة (القديمات والخشالي، 2024).

وتشتمل إدارة المواهب على عدة أبعاد رئيسية، أبرزها: استقطاب المواهب، ويتضمن الممارسات المتعلقة بجذب الكفاءات المتميزة من سوق العمل واختيارها؛ وتطوير المواهب، ويشمل برامج التدريب والتنمية المهنية وبناء المسارات الوظيفية؛ والاحتفاظ بالمواهب، ويُعنى بالممارسات التي تُشجع الكفاءات على البقاء في المنظمة كالتحفيز المادي والمعنوي وتوفير بيئة عمل داعمة؛ وتقييم المواهب، ويتضمن أنظمة قياس الأداء وتحديد المواهب العالية الإمكانات (السليحات والصوالحة، 2022).

وتستند الدراسة الحالية في تناولها لإدارة المواهب إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي طوّرها Barney، والتي تنظر إلى الموارد البشرية المتميزة باعتبارها موارد استراتيجية تتصف بالندرة والقيمة وعدم قابلية التقليد وعدم قابلية الاستبدال، مما يجعلها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. كما تستند إلى نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي طرحها Becker، والتي تعتبر الاستثمار في المواهب البشرية من خلال التدريب والتطوير استثماراً استراتيجياً يُدرّ عوائد مادية ومعنوية على المنظمة على المدى الطويل (Rožman et al., 2022).

ثالثاً: الولاء الوظيفي (Job Loyalty) **

يُشير الولاء الوظيفي إلى الارتباط النفسي والعاطفي والمعنوي بين العامل ومنظمته، والذي يتجلى في رغبته الصادقة في الاستمرار في العمل بها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتبني قيمها ومعتقداتها، والدفاع عنها في المحافل المختلفة. ويُعدّ الولاء الوظيفي مفهوماً وثيق الصلة بمفهوم الالتزام التنظيمي، وإن كان يُميّزه عنه في بعض الجوانب النظرية والتطبيقية، إذ يُركّز الولاء الوظيفي على البُعد العاطفي والوجداني للارتباط بالمنظمة (الحربي، 2025).

ويستند تصنيف الولاء الوظيفي في الدراسة الحالية إلى نموذج Allen و Meyer الذي طرح ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء: الولاء العاطفي، ويُشير إلى الارتباط الوجداني للعامل بمنظمته ورغبته الحقيقية في الاستمرار فيها؛ والولاء المعياري، ويعكس الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة والالتزام بالبقاء فيها؛ والولاء المستمر، ويرتبط بتقييم العامل للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة والعوائد المحققة من البقاء فيها (السيد وجودة، 2022).

وتستند الدراسة الحالية في تناولها للولاء الوظيفي إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي طرحها Blau، والتي تُفسّر الولاء الوظيفي بوصفه ناتجاً عن علاقة تبادلية بين العامل ومنظمته، حيث يُقدّم العامل ولاءه وجهده مقابل ما يحصل عليه من مزايا ودعم من المنظمة. كما تستند إلى نظرية الدعم التنظيمي المُدرك (Perceived Organizational Support) التي طوّرها Eisenberger، والتي ترى أن إدراك العاملين لاهتمام منظماتهم برافاهيتهم وتقدير إسهاماتهم يُعزز من مستوى ولائهم لها (العويمر والشبلي، 2023).

رابعاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

يتضح من خلال المنطلقات النظرية السابقة أن ثمة علاقات وثيقة تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة. فالتحول الرقمي، من خلال أبعاده المختلفة، يُعيد تشكيل بيئة العمل ويوفر للعاملين أدوات وتقنيات تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما يُعزّز من إحساسهم بالانتماء والولاء لمنظماتهم. كما يُسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل ممارسات إدارة المواهب من خلال توفير منصات ذكية للاستقطاب والتطوير والتقييم، مما يعزز فاعلية هذه الممارسات (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024).

من جهة أخرى، تُسهم ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الولاء الوظيفي من خلال ما توفره من فرص للتطور المهني والنمو الوظيفي، وما تُقدّمه من تقدير للكفاءات المتميزة، وما تخلقه من بيئة عمل داعمة تُشجع على الابتكار والتميز. ويتكامل التحول الرقمي وإدارة المواهب في التأثير على الولاء الوظيفي، إذ إن المنظمات التي تجمع بين التبنّي المتقدّم للتقنيات الرقمية وممارسات إدارة المواهب الفاعلة تكون أكثر قدرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع مواهبها وتعزيز ولائهم لها (Banerjee & Sharma, 2025).

وفي سياق الشركات التقنية الناشئة تحديداً، تكتسب هذه العلاقات أهمية مضاعفة، إذ تعتمد هذه الشركات في المقام الأول على المواهب التقنية المتخصصة، وتتطلب طبيعة عملها تبنياً متقدماً للتقنيات الرقمية، مما يجعل التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المواهب مسألة حيوية لضمان ولاء العاملين واستمراريتهم في هذه الشركات (Setiawan & Wakhyuni, 2025). وبناءً على هذه المنطلقات النظرية، يتشكّل الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية الذي يقوم على افتراض وجود علاقة تأثيرية بين التحول الرقمي وإدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) والولاء الوظيفي (كمتغير تابع) في سياق الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

9.1 منهجية الدراسة والإجراءات المنهجية

1.9.1 أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسوف يقوم الباحث من خلال هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي) من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تحليلها إحصائياً بأساليب متقدمة، للوصول إلى فهم عميق لطبيعة العلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات في سياق الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

كما سوف تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة إلكترونية مُحكّمة تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة، وسوف يتم توزيعها على عينة ممثلة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية. وسوف يقوم الباحث بتحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يُسهم في تحقيق أهدافها وبلوغ نتائجها العلمية بموضوعية ودقة.

2.9.1 ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها وفقاً لأحدث إحصائيات الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) نحو (1300) شركة تقنية ناشئة موزعة على مختلف مناطق المملكة، ويعمل بها ما يزيد على (40,000) موظف من مختلف التخصصات التقنية والإدارية، ويتركز معظمها في المدن الرئيسية كالرياض وجدة والدمام، حيث تُشكّل مدينة الرياض بمفردها ما نسبته (60%) من إجمالي الشركات التقنية الناشئة في المملكة، وذلك انسجماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تنمية القطاع التقني.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، إذ سوف يتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، بحيث يبلغ حجم العينة (384) مفردة كحد أدنى، وسوف يتم توزيع (450) استبانة على العاملين في الشركات التقنية الناشئة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل. وسوف يُراعى في اختيار العينة تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) والتخصصات المختلفة (تقنية، إدارية، تسويقية، مالية) بما يعكس الطبيعة المتنوعة لمجتمع الدراسة.

3.9.1 مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين، هما:

- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة عن طريق الاستبانة الإلكترونية المُصمّمة لهذا الغرض، والتي سوف يتم توزيعها على العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المُحكّمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والمؤتمرات والندوات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة كالهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، فضلاً عن قواعد البيانات العلمية العالمية.

4.9.1 أدوات الدراسة (الاستبانة)

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، بعد تصميمها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري، واختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** ويشمل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** مقياس التحول الرقمي (المتغير المستقل الأول) ويتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو التالي:

عدد الفقرات	البُعد
4	البنية التحتية الرقمية
4	الاستراتيجية الرقمية
4	الثقافة الرقمية
4	القيادة الرقمية
4	الكفاءات الرقمية
20	الإجمالي

- **القسم الثالث:** مقياس إدارة المواهب (المتغير المستقل الثاني) ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

عدد الفقرات	البُعد
4	استقطاب المواهب
4	تطوير المواهب
4	الاحتفاظ بالمواهب
4	تقييم المواهب
16	الإجمالي

- القسم الرابع: مقياس الولاء الوظيفي (المتغير التابع) ويتكون من (10) فقرات كمحور أحادي دون تجزئة إلى أبعاد فرعية.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المبحوثين، بحيث تتدرج الاستجابات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

5.9.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية.
- نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار النموذج البنائي للدراسة.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.

6.9.1 حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) وإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة.

- **الحدود المكانية:** سوف تُطبّق الدراسة على الشركات التقنية الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** سوف تشمل الدراسة العاملين في الشركات التقنية الناشئة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2025 إلى عام 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي وإدارة المواهب

1.1.2 تمهيد

يشهد العالم المعاصر موجة متسارعة من التحولات التكنولوجية غير المسبوقة، أفرزت واقعاً إدارياً جديداً تُعاد فيه صياغة مفاهيم العمل والتنظيم والإدارة على نحو جوهري. وقد فرضت هذه التحولات على المنظمات المعاصرة، بمختلف قطاعاتها وأحجامها، ضرورة إعادة النظر في نماذجها التشغيلية وممارساتها الإدارية، بحيث تتحول من الأطر التقليدية القائمة على الرتابة والمركزية إلى أطر أكثر مرونة ورقمنة وذكاء، تُمكنها من الاستجابة السريعة لتحديات بيئة الأعمال المتقلبة (حسين وآخرون ، 2023). وفي خضم هذه التحولات، برز مفهومان محوريان يُشكّلان حجر الزاوية في المنظومة الإدارية الحديثة؛ أولهما التحول الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً شاملاً يُعيد تشكيل بنية المنظمة وعملياتها، وثانيهما إدارة المواهب بوصفها نهجاً متقدماً في إدارة رأس المال البشري يُركّز على استقطاب الكفاءات المتميزة وتنميتها والاحتفاظ بها. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لهذين المفهومين، من خلال استعراض تعريفاتهما وأهميتهما وأهدافهما وأبعادهما ومداخلهما المختلفة، بما يُشكّل أساساً نظرياً متيناً للدراسة الحالية.

2.1.2 أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

1) مفهوم التحول الرقمي

يُعدّ مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتماماً واسعاً في الأدبيات المعاصرة، وذلك نظراً لما يمثّله من تحول جوهري في طبيعة العمل التنظيمي وأسلوب إدارة المنظمات. وقد تباينت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم بحسب زوايا النظر إليه والسياقات التي عولج فيها.

فيُعرّفه حسين وعبدالهادي وجمال (2023) بأنه عملية استراتيجية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية في مختلف مجالات المنظمة، بما يُحدث تغييراً جوهرياً في طريقة عملها وتقديم القيمة لعملائها وأصحاب المصلحة، ويتجاوز مجرد الأتمتة ليصل إلى إعادة هيكلة نموذج الأعمال. ويُقدّم العمرين والرابعة (2023) تعريفاً أكثر تركيزاً على البُعد الاستراتيجي، إذ يعتبرانه توجهاً استراتيجياً تعتمد المنظمات لإحداث نقلة نوعية في أدائها من

خلال توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية، بما يُعزّز قدرتها على المنافسة والتكيف مع متغيرات البيئة.

ومن منظور آخر، ينظر إليه الجبور والزيديين (2022) بوصفه عملية تحول مؤسسي متكامل يُعيد تشكيل الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، وليس مجرد إدخال للتقنيات في المنظمة، فهو يُشكّل نقلة نوعية تُغيّر من طبيعة العلاقات داخل المنظمة وخارجها. ويتفق مع هذا التوجه الشقاحين والعزب (2024) اللذان يُعرّفانه بأنه منظومة متكاملة من التغييرات الجوهرية التي تُحدثها التقنيات الرقمية في المنظمة على مستوى الاستراتيجية والعمليات والثقافة والقيادة، بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

أما من المنظور الأجنبي، فيُشير (Montero Guerra & Danvila-Del Valle 2024) إلى أن التحول الرقمي يُمثّل عملية تغيير جذري يُعيد تشكيل نموذج الأعمال والهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية للمنظمة، من خلال التوظيف الاستراتيجي للتقنيات الرقمية بما يُحقق قيمة مضافة مستدامة. ويُضيف Qiao وآخرون (2024) بُعداً جوهرياً حين يُعرّفانه بأنه استراتيجية تنظيمية شاملة تجمع بين توظيف التقنيات الرقمية وتطوير القيادة الرقمية وبناء ثقافة داعمة للابتكار، بما يُعزّز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي.

ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن التحول الرقمي يُمكن تعريفه إجرائياً بأنه: “عملية استراتيجية شاملة ومستمرة تنتهجها الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية لإعادة تشكيل نموذج أعمالها وعملياتها وثقافتها من خلال التوظيف المتكامل للتقنيات الرقمية المتقدمة، بما يُعزّز قدرتها على تقديم قيمة مضافة لعملائها وعامليها، ويُمكنها من الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال الديناميكية وتحقيق التميز التنافسي المستدام.”

(2) أهمية التحول الرقمي

تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه أصبح ضرورة استراتيجية حتمية للمنظمات المعاصرة، لا خياراً كمالياً يُمكن الاستغناء عنه، وذلك في ظل التسارع المتنامي للتغيرات التكنولوجية والتنافسية على الصعيد العالمي.

ويُشير حسين وعبدالهادي وجمال (2023) إلى أن أهمية التحول الرقمي تكمن في:

- تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمات من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.
- تحسين تجربة العملاء عبر توفير خدمات رقمية سريعة ومتاحة على مدار الساعة.
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على تحليلات البيانات الضخمة.

- خلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال شديدة التنافس.
 - تمكين المنظمات من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة.
- ويُضيف الجبور والزبيديين (2022) أن التحول الرقمي يكتسب أهميته من خلال:**

- إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يُقلل من البيروقراطية.
- توفير قنوات تواصل فعّالة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي.
- خفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل.
- دعم الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات.

ويرى الشقاحين والعزب (2024) أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في قدرته على إعادة تعريف طبيعة الخدمات المُقدّمة، وتحسين جودتها، ورفع مستوى رضا العملاء والعاملين، فضلاً عن تعزيز مكانة المنظمة في السوق. كما يُشير سعيد وإسماعيل (2023) إلى أن التحول الرقمي يُمثّل قاعدة أساسية لبناء الميزة التنافسية في القطاعات الحيوية، إذ يُتيح للمنظمات تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تُلبّي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ومن منظور دولي، يرى (Banerjee & Sharma 2025) أن أهمية التحول الرقمي في عصر الصناعة 4.0 تتجلى في كونه يُعيد تشكيل منظومة الأعمال بأكملها، ويفتح آفاقاً جديدة للنمو والابتكار، لا سيما في المجالات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري والمواهب.

(3) أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تُعزز من قدرة المنظمة على البقاء والتميز. ويُحدّد العمرين والرابعة (2023) أبرز أهداف التحول الرقمي فيما يلي:

- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات المنظمة من خلال منصات رقمية موحدة.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاستشعار الاستراتيجي والاستجابة للفرص والتحديات.
- بناء نموذج أعمال مرّن قادر على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

ويرى الجبور والزبيديين (2022) أن التحول الرقمي يهدف إلى:

- تطوير الأداء المؤسسي من خلال إعادة هندسة العمليات.
- بناء قاعدة معرفية رقمية تُدعم عمليات صنع القرار.
- تحسين مستوى الخدمات المُقدّمة للمستخدمين.

ويُضيف حسين وعبدالهادي وجمال (2023) أهدافاً أخرى تشمل:

- تعزيز الأداء التنظيمي بمختلف مؤشراتته المالية وغير المالية.
- تنمية قدرات العاملين الرقمية وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الحديثة.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

كما يُشير Qiao وآخرون (2024) إلى أن التحول الرقمي يستهدف تعزيز أداء الموظفين وتنمية التزامهم التنظيمي من خلال بناء بيئة عمل رقمية محفزة، فضلاً عن تطوير القيادة الرقمية القادرة على قيادة عمليات التغيير بفعالية.

(4) أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية بناءً على دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023) ودراسة الشقاحين والعزب (2024)، إذ اتفقت هاتان الدراستان مع مجموعة من الأدبيات ذات الصلة على تناول التحول الرقمي من خلال خمسة أبعاد رئيسية، تُغطي جوانبه المختلفة الاستراتيجية والتقنية والبشرية والثقافية. وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)

تُشكّل البنية التحتية الرقمية العمود الفقري لأي عملية تحول رقمي ناجحة، إذ تُمثّل مجموعة الأجهزة والشبكات والأنظمة والبرمجيات التي تُتيح للمنظمة توظيف التقنيات الرقمية بكفاءة. ويرى حسين وعبدالهادي وجمال (2023) أن البنية التحتية الرقمية تتضمن الحوسبة السحابية، وشبكات الاتصالات عالية السرعة، ونظم إدارة قواعد البيانات، وأنظمة الأمن السيبراني. وتزداد أهمية هذا البُعد في الشركات التقنية الناشئة، إذ تُشكّل البنية التحتية الرقمية القاعدة التي تنطلق منها جميع الأنشطة الرقمية الأخرى، ودونها تفقد بقية أبعاد التحول الرقمي فاعليتها.

البُعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy)

تُمثّل الاستراتيجية الرقمية الرؤية والخطط طويلة المدى التي توجه جهود المنظمة نحو التحول الرقمي، وتُحدّد الأولويات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف الرقمية. ويُشير العمريين والرابعة (2023) إلى أن الاستراتيجية الرقمية تشمل تحديد الرؤية الرقمية للمنظمة، ووضع خارطة طريق للتحول الرقمي، وتحديد المؤشرات الرئيسية لقياس التقدم في هذه الرحلة. وتُعدّ الاستراتيجية الرقمية بمثابة البوصلة التي توجه المنظمة في رحلة التحول، وتضمن التكامل بين الجهود المختلفة، وتُجنّبها التشتت والازدواجية.

البُعد الثالث: الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تُعدّ الثقافة الرقمية من الأبعاد المحورية في التحول الرقمي، إذ تُشير إلى منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات الداعمة لتبني التقنيات الرقمية داخل المنظمة. ويرى الشقاحين والعزب (2024) أن الثقافة الرقمية تشمل قيم الابتكار والتجريب والانفتاح على التغيير، وتقبل المخاطرة المحسوبة، والتعلم المستمر. ودون بناء ثقافة رقمية داعمة، تُواجه المنظمة مقاومة داخلية للتحول الرقمي قد تُعيق نجاحه، مما يجعل بناء هذه الثقافة تحدياً بالغ الأهمية.

البُعد الرابع: القيادة الرقمية (Digital Leadership)

تكتسب القيادة الرقمية أهميتها من كونها المحرك الرئيسي لعمليات التحول الرقمي داخل المنظمة، إذ يُنظر من القادة الرقميين أن يمتلكوا رؤية واضحة للتحول الرقمي، وقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم، ومهارات تقنية تُمكنهم من قيادة المنظمة في العصر الرقمي. ويُبرز Qiao et al., (2024) الدور الاستراتيجي للقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي، مؤكدين أن القيادة الرقمية تُشكّل عاملاً حاسماً في نجاح عمليات التحول الرقمي.

البُعد الخامس: الكفاءات الرقمية (Digital Competencies)

تُشير الكفاءات الرقمية إلى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التقنية التي يحتاجها العاملون للعمل بكفاءة في البيئة الرقمية. ويُشير الجبور والزيديين (2022) إلى أن الكفاءات الرقمية تشمل مهارات التعامل مع البرمجيات المتقدمة، وتحليل البيانات، واستخدام أدوات التواصل الرقمية، والتفكير النقدي في البيئة الرقمية. ويُشكّل تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، ويُعدّ أحد أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي.

5) مداخل التحول الرقمي

تتعدد المداخل التي تتبناها المنظمات في تحولها الرقمي، وتختلف باختلاف السياق التنظيمي والقطاع الذي تعمل فيه. ويُميز سعيد وإسماعيل (2023) بين ثلاثة مداخل رئيسية للتحول الرقمي، هي: المدخل التدريجي الذي يقوم على التحول خطوة بخطوة، والمدخل الجذري الذي يستهدف إحداث تحول شامل في وقت قصير، والمدخل التكاملي الذي يجمع بين التدرج في بعض المجالات والتحول الجذري في مجالات أخرى.

كما يُشير (Montero Guerra & Danvila-Del Valle (2024) إلى وجود مدخلين رئيسيين للتحول الرقمي؛ الأول يُركّز على التقنيات (Technology-Driven Approach) ويقوم على البدء بتبني التقنيات ثم تكييف بقية عناصر المنظمة معها، والثاني يُركّز على الاستراتيجية (Strategy-Driven Approach) ويقوم على تحديد الأهداف الاستراتيجية أولاً ثم اختيار التقنيات المناسبة لتحقيقها.

6) تطور مفهوم التحول الرقمي

مرّ مفهوم التحول الرقمي بمراحل تطور متعاقبة، إذ بدأ في مراحله الأولى بمفهوم الأتمتة (Automation) الذي اقتصر على استبدال العمليات اليدوية بأخرى آلية، ثم تطور إلى مفهوم الرقمنة (Digitization) الذي شمل تحويل المعلومات من شكلها الورقي إلى شكل رقمي، ثم انتقل إلى مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) الذي يتضمن تغييراً جوهرياً في نموذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية (Banerjee & Sharma, 2025). ويُمثّل التحول الرقمي في مرحلته الحالية تكاملاً بين تقنيات الصناعة الرابعة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة، مما يجعله أكثر شمولاً وتعقيداً من مراحله السابقة.

3.1.2 ثانياً: إدارة المواهب (Talent Management)

1) مفهوم إدارة المواهب

نشأ مفهوم إدارة المواهب في نهاية تسعينيات القرن الماضي إثر انطلاق ما يُعرف بـ"الحرب على المواهب"، ثم تطور ليُصبح توجهاً استراتيجياً محورياً في إدارة رأس المال البشري. وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم بحسب زوايا المعالجة.

فيُعرّفه القديمت والخشالي (2024) بأنه منظومة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية التي تستهدف اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة داخل المنظمة وخارجها، وجذبهم، وتطوير قدراتهم، والاحتفاظ بهم، بما يُحقّق التوافق بين احتياجات المنظمة الاستراتيجية وطموحات هؤلاء الأفراد.

ويُقَدّم السليحات والصوالحة (2022) تعريفاً أكثر تفصيلاً حين يعتبران إدارة المواهب عملية شاملة ومستمرة تبدأ بتحديد الوظائف الاستراتيجية في المنظمة، ثم تحديد المواهب اللازمة لشغلها، ثم استقطاب هذه المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، بما يُعزّز القدرة التنافسية للمنظمة. ويرى بوهالي وبومجان (2023) أن إدارة المواهب تُمثّل نهجاً حديثاً في إدارة الموارد البشرية يقوم على التمييز بين الموارد البشرية العادية والموارد ذات القيمة الاستثنائية، ومنح هذه الأخيرة اهتماماً خاصاً من حيث الرعاية والتنمية.

ومن منظور مختلف، يُعرّفها الكايد والبلوش (2023) بأنها استراتيجية تنظيمية طويلة المدى تسعى إلى بناء مخزون استراتيجي من المواهب في المنظمة، من خلال ممارسات متكاملة تشمل التخطيط والاستقطاب والتطوير والتقييم والاحتفاظ. ويضيف مرابطي وبوسنة (2023) بُعداً ثقافياً حين يعتبران إدارة المواهب فلسفة تنظيمية شاملة تُعيد تشكيل الثقافة السائدة في المنظمة بحيث تُصبح داعمة للكفاءات ومحفزة للإبداع.

أما من المنظور الأجنبي، فيشير Gričnik et al., (2024) إلى أن إدارة المواهب في عصر التحول الرقمي وتغير خصائص القوى العاملة تُمثّل منظومة ديناميكية تتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتوظّف التقنيات الرقمية في مختلف مراحل دورة حياة الموهبة. ويُقدّم Di Prima et al., (2024) تعريفاً معاصراً يُبرز دور تحليلات الموارد البشرية، إذ يُعرّفانها بأنها منظومة من الأنشطة المدعومة بالبيانات والتحليلات المتقدمة، تهدف إلى اتخاذ قرارات علمية دقيقة فيما يتعلق بالمواهب البشرية.

ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن إدارة المواهب يُمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "منظومة استراتيجية متكاملة من الممارسات والأنظمة التي تنتهجها الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتنمية قدراتها والاحتفاظ بها وتقييم أدائها، بما يُحقّق التوافق بين احتياجات هذه الشركات الاستراتيجية وطموحات مواهبها، ويُعزّز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال شديدة الديناميكية."

(2) أهمية إدارة المواهب

تكتسب إدارة المواهب أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، لا سيما في ظل تصاعد المنافسة على الكفاءات المتميزة وتنامي الوعي بأهمية رأس المال البشري بوصفه المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة.

ويُشير القديمت والخشالي (2024) إلى أن أهمية إدارة المواهب تتجلى في:

- بناء مخزون استراتيجي من الكفاءات يضمن استمرارية المنظمة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال توظيف موارد بشرية استثنائية.
- تحقيق التميز المنظمي والتفوق على المنافسين.
- دعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- ضمان الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

ويرى بوهالي وبومجان (2023) أن إدارة المواهب تكتسب أهميتها من خلال:

- تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة في السوق.
- تحسين مستوى الإنتاجية العامة.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز.
- تقليل معدلات دوران العمل بين الكفاءات المتميزة.

ويُضيف الكايد والبلوش (2023) أن إدارة المواهب تُسهم في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين من خلال بناء علاقات وظيفية مستدامة معهم، وتوفير بيئة عمل تُشجعهم على البقاء والانتماء. كما يُشير Rožman et al., (2022) إلى أن إدارة المواهب تكتسب أهمية مضاعفة في عصر الذكاء الاصطناعي، إذ تُتيح للمنظمات توظيف التقنيات الذكية في تحسين قراراتها المتعلقة بالمواهب البشرية، وتعزيز اندماج الموظفين وأدائهم.

ويرى Siripipatthanakul et al., (2022) أن إدارة المواهب تُشكّل ركيزة أساسية في تحقيق رضا الموظفين وتحسين أداء الأعمال في الاقتصاد الرقمي، مما يجعلها استثماراً استراتيجياً لا غنى عنه للمنظمات الطموحة.

(3) أهداف إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف، تتوزع بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

ويُحدّد السليحات والصوالحة (2022) أبرز أهداف إدارة المواهب فيما يلي:

- بناء قاعدة قوية من الكفاءات المتميزة القادرة على قيادة المنظمة نحو التميز.

- تحقيق التوجه الابتكاري داخل المنظمة من خلال توفير بيئة داعمة للإبداع.
- تعزيز التميز المنظمي في مختلف أبعاده.

ويُضيف مرابطي وبوسنة (2023) أهدافاً أخرى تشمل:

- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للكفاءات المتميزة.
- توفير مسارات وظيفية واضحة للمواهب.
- تعزيز ولاء المواهب للمنظمة.

ويرى جنة ونافع (2022) أن إدارة المواهب تستهدف تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال توظيف الكفاءات المتميزة في المواقع الاستراتيجية، وتنمية قدراتها لتلبية المتطلبات المستقبلية للمنظمة. كما يُشير Ekhsan et al., (2023) إلى أن إدارة المواهب تستهدف تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز اندماجهم الوظيفي، وبناء علاقات إيجابية بينهم وبين منظماتهم.

ويُضيف Evans-Uzosike & Okatta (2023) أن إدارة المواهب في عصر اقتصاد المهام والعمل عن بُعد والذكاء الاصطناعي تستهدف تكييف الممارسات التقليدية مع المتغيرات الحديثة، وبناء قدرات المواهب على العمل في البيئات الافتراضية والهجينة.

(4) أبعاد إدارة المواهب

تم تحديد أبعاد إدارة المواهب في الدراسة الحالية بناءً على دراسة القديمات والخشالي (2024) ودراسة الكايد والبلوش (2023)، إذ اتفقت هاتان الدراستان مع مجموعة من الأدبيات ذات الصلة على تناول إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد رئيسية، تُغطي دورة حياة الموهبة داخل المنظمة. وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: استقطاب المواهب (Talent Attraction)

يُمثل استقطاب المواهب المرحلة الأولى في دورة إدارة المواهب، ويتضمن مجموعة الأنشطة والممارسات التي تستهدف جذب الكفاءات المتميزة من سوق العمل واختيارها للانضمام إلى المنظمة. ويُشير القديمات والخشالي (2024) إلى أن استقطاب المواهب يشمل بناء العلامة التجارية للمنظمة كصاحب عمل مفضل، والاستفادة من قنوات التوظيف المتنوعة، وتطبيق أساليب اختيار علمية دقيقة لتحديد أنسب المرشحين للوظائف. ويكتسب هذا

البُعد أهمية خاصة في الشركات التقنية الناشئة، إذ تُواجه هذه الشركات تحدياً حقيقياً في جذب المواهب التقنية النادرة في ظل التنافس المحتدم مع الشركات الكبرى.

البُعد الثاني: تطوير المواهب (Talent Development)

يُشير تطوير المواهب إلى مجموعة الأنشطة التي تستهدف تنمية قدرات المواهب وتعزيز مهاراتها ومعارفها بما يُلبّي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. ويرى السليحات والصوالحة (2022) أن تطوير المواهب يتضمن برامج التدريب المتخصصة، وبرامج الإرشاد والتوجيه، والتناوب الوظيفي، وبناء المسارات الوظيفية، وتمكين المواهب من المشاركة في المشاريع الاستراتيجية. ويُمثّل هذا البُعد استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، إذ يعود بالفائدة على المنظمة والموهبة معاً، ويُعزّز من ولاء الموهبة للمنظمة التي تستثمر في تطويرها.

البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

يُمثّل الاحتفاظ بالمواهب أحد أهم أبعاد إدارة المواهب، إذ لا يكفي استقطاب الكفاءات وتطويرها دون بذل جهود منتظمة للاحتفاظ بها. ويُشير الكايد والبلوش (2023) إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يشمل توفير حوافز مادية ومعنوية تنافسية، وبناء بيئة عمل داعمة، وضمان التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتوفير فرص للنمو المهني، وتعزيز الشعور بالانتماء والتقدير. ويكتسب هذا البُعد أهمية استراتيجية بالغة، إذ إن فقدان الكفاءات المتميزة يُلحق أضراراً جسيمة بالمنظمة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

البُعد الرابع: تقييم المواهب (Talent Assessment)

يُشير تقييم المواهب إلى مجموعة الأنظمة والأدوات التي تستخدمها المنظمة لقياس أداء المواهب وتحديد إمكاناتها ومساراتها المستقبلية. ويرى بوهالي وبومجان (2023) أن تقييم المواهب يتضمن تقييم الأداء الحالي، وقياس الإمكانات المستقبلية، وتحديد المسارات الوظيفية المناسبة، والتخطيط للتعاقب الوظيفي. ويُشكّل هذا البُعد قاعدة معلوماتية أساسية تُوجّه بقية ممارسات إدارة المواهب، وتضمن اتخاذ قرارات علمية دقيقة فيما يتعلق بالمواهب.

5) مداخل إدارة المواهب

تتعدد المداخل التي تتبناها المنظمات في إدارة مواهبها، وتختلف باختلاف الفلسفة الإدارية والسياق التنظيمي. ويُميّز جنة ونافع (2022) بين مدخلي رئيسيين لإدارة المواهب؛ الأول هو المدخل الشمولي (Inclusive Approach) الذي يعتبر جميع العاملين مواهب يستحقون الرعاية والتنمية، والثاني هو المدخل

الحصري (Exclusive Approach) الذي يُركّز على فئة محدودة من العاملين تُشكّل ما يُسمى بـ"المواهب" أو "أصحاب الإمكانيات العالية".

كما يُميّز (Di Prima et al., 2024) بين المدخل التقليدي والمدخل المدعوم بتحليلات البيانات، إذ يعتمد المدخل الأول على الخبرة والحدس الإداري، بينما يعتمد المدخل الثاني على البيانات والتحليلات المتقدمة في اتخاذ قرارات المواهب.

6) علاقة التحول الرقمي بإدارة المواهب

تُشكّل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب أحد الموضوعات البحثية المعاصرة التي استقطبت اهتماماً واسعاً. ويُشير (Gričnik et al., 2024) إلى أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل ممارسات إدارة المواهب بشكل جوهري، من خلال توفير تقنيات وأدوات ذكية تُحسّن من كفاءة عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ والتقييم. ويُضيف (Banerjee & Sharma, 2025) أن الصناعة الرابعة أوجدت متطلبات جديدة لإدارة المواهب، تتعلق بضرورة تكييف الممارسات التقليدية مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وبناء قدرات المواهب في المجالات التقنية الحديثة.

كما يُشير (Rožman et al., 2022) إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في نموذج إدارة المواهب يُعزّز من فاعليتها ويُحسّن من مخرجاتها. ويرى (Evans-Uzosike & Okatta, 2023) أن ظواهر اقتصاد المهام والعمل عن بُعد أعادت تشكيل مفهوم إدارة المواهب وممارساتها، مما يستدعي تطوير مقاربات جديدة تتناسب مع هذه التحولات.

المبحث الثاني: الولاء الوظيفي

1.2.2 تمهيد

يحتل مفهوم الولاء الوظيفي مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي، وذلك لما يُمثّله من قيمة استراتيجية للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى بناء علاقات مستدامة مع عاملها. فالولاء الوظيفي ليس مجرد شعور عابر أو حالة نفسية مؤقتة، بل هو نتاج تراكمي لسلسلة من التفاعلات الإيجابية بين العامل ومنظمته على المدى الطويل، ويُمثّل انعكاساً حقيقياً لجودة العلاقة التي تربطهما (تبانى وبوعامة، 2021). وفي ظل التحديات المتصاعدة التي تُواجهها المنظمات المعاصرة في الاحتفاظ بكفاءاتها، وارتفاع معدلات دوران العمل، وتنامي

ظواهر الهجرة الوظيفية، يُصبح فهم الولاء الوظيفي وعوامله المؤثرة ضرورة استراتيجية لا غنى عنها. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لمفهوم الولاء الوظيفي، من خلال استعراض تعريفاته وأهميته وأهدافه وأبعاده ومداخله المختلفة، وذلك بما يُشكّل أساساً نظرياً متيناً للدراسة الحالية.

2.2.2 أولاً: مفهوم الولاء الوظيفي

يُعدّ الولاء الوظيفي من المفاهيم المتشعبة التي تناولها الباحثون من زوايا متعددة، مما أدى إلى تعدد التعريفات وتوسعها بحسب الإطار النظري الذي انطلق منه كل باحث.

فيعرّفه الحربي (2025) بأنه الارتباط النفسي والعاطفي والمعنوي بين العامل ومنظمته، الذي يتجلى في رغبته الصادقة في الاستمرار في العمل بها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتبني قيمها ومعتقداتها، والدفاع عنها في المحافل المختلفة. ويُبرز هذا التعريف البُعد العاطفي والوجداني للولاء، ويُميّزه عن مجرد الاستمرار الظاهري في العمل.

ومن منظور مختلف، يرى تباري وبوعمامة (2021) أن الولاء الوظيفي يُمثّل حالة نفسية تعكس مدى ارتباط العامل بمنظمته، ورغبته في الاستمرار في العمل معها، والتفاني في تحقيق أهدافها، وهو نتاج تراكمي لمجموعة من العوامل المتفاعلة التي تشمل الرضا الوظيفي وبيئة العمل وأسلوب الإدارة. ويُقدّم السيد وجودة (2022) تعريفاً أكثر شمولاً حين يعتبران الولاء الوظيفي التزاماً نفسياً وسلوكياً يجمع بين ثلاثة أبعاد متكاملة: البُعد العاطفي المتعلق بالارتباط الوجداني، والبُعد المعيارى المتعلق بالشعور بالواجب الأخلاقي، والبُعد المستمر المتعلق بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة.

ويرى العويمر والشبلي (2023) أن الولاء الوظيفي يُمثّل انعكاساً لجودة العلاقة بين العامل ومنظمته، ونتاجاً طبيعياً لإدراك العامل لاهتمام منظمته برفاهيته وتقدير إسهاماته، فهو محصلة لمنظومة من التفاعلات الإيجابية التي تخلق لدى العامل شعوراً بالانتماء والولاء. ويُضيف القحطاني والعماري (2021) بُعداً تنموياً حين يعتبران الولاء الوظيفي نتاجاً لممارسات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها المنظمة، إذ تُسهم برامج التدريب والتطوير والتحفيز في بناء ولاء عالي المستوى لدى العاملين.

أما من المنظور الأجنبي، فيشير (Setiawan & Wakhyuni (2025) إلى أن الولاء الوظيفي في العصر الرقمي يكتسب أبعاداً جديدة، إذ لم يعد مجرد ارتباط مادي بالمنظمة، بل أصبح يشمل الارتباط الافتراضي والعاطفي والقيمي، ويُشكّل عاملاً حاسماً في تقليل نية ترك العمل والحد من ظاهرة دوران العاملين.

ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن الولاء الوظيفي يُمكن تعريفه إجرائياً بأنه: "حالة نفسية وسلوكية متكاملة تعكس ارتباط العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية بمنظمتهم عاطفياً ومعياريّاً ومصلحياً، وتتجلى في رغبتهم الصادقة في الاستمرار في العمل بها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتبني قيمها ومعتقداتها، والدفاع عنها، كنتاج طبيعي لجودة العلاقة التبادلية بينهم وبين منظماتهم."

3.2.2 ثانياً: أهمية الولاء الوظيفي

تتبع أهمية الولاء الوظيفي من كونه يُشكّل أحد أبرز المحددات الاستراتيجية لنجاح المنظمات المعاصرة واستدامتها، وذلك في ظل التحديات المتصاعدة التي تُواجهها في الاحتفاظ بكفاءاتها وتحقيق أهدافها.

ويُشير الحربي (2025) إلى أن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في:

- تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تقليل معدلات التغيب والتأخر عن العمل.
- خفض معدلات دوران العمل والحد من التكاليف المرتبطة بها.
- بناء استقرار وظيفي يُتيح التخطيط طويل المدى للمنظمة.
- تعزيز جودة الخدمات والمنتجات المُقدّمة للعملاء.

ويرى تباري وبوعامة (2021) أن الولاء الوظيفي يكتسب أهميته من خلال:

- تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين.
- تكوين مناخ تنظيمي داعم للإنجاز.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين المحتملين.
- المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ويُضيف السيد جودة (2022) أن الولاء الوظيفي يُشكّل خط الدفاع الأول للمنظمة في مواجهة التحديات، إذ إن العاملين ذوي الولاء العالي يُقدّمون ما يفوق المتوقع منهم في الأوقات الصعبة، ويتحملون الضغوط ويتغلبون على العقبات بدافع من انتمائهم للمنظمة. كما يُشير القحطاني والعماري (2021) إلى أن الولاء الوظيفي يُمثّل ثمرة لممارسات تنمية الموارد البشرية الفعّالة، ودليلاً على نجاح المنظمة في بناء علاقات متينة مع عاملها.

ويرى العويمر والشبلي (2023) أن الولاء الوظيفي يكتسب أهمية مضاعفة في ظل تنامي الاهتمام برفاهية الموظفين، إذ يُشكّل مؤشراً حقيقياً على مدى نجاح المنظمة في توفير بيئة عمل داعمة لعاملها. ويُضيف (Setiawan & Wakhyuni, 2025) أن أهمية الولاء الوظيفي في العصر الرقمي تتجلى في دوره الحاسم في الحد من نية ترك العمل، لا سيما في القطاعات التي تشهد تنافساً محتدماً على الكفاءات.

4.2.2 ثالثاً: أهداف الولاء الوظيفي

يسعى بناء الولاء الوظيفي في المنظمات المعاصرة إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تتجاوز مجرد الاحتفاظ بالعاملين إلى تحقيق قيمة مضافة استراتيجية للمنظمة.

ويُحدّد الحربي (2025) أبرز أهداف الولاء الوظيفي فيما يلي:

- تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المستويات.
- بناء علاقات وظيفية مستدامة بين العامل والمنظمة.
- تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ويُضيف تباني وبوعمامة (2021) أهدافاً أخرى تشمل:

- تعزيز الرضا الوظيفي بوصفه عاملاً مرتبطاً بالولاء التنظيمي.
- بناء بيئة عمل صحية تُشجع على الانتماء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى العاملين.

ويرى السيد جودة (2022) أن بناء الولاء الوظيفي يستهدف:

- الحد من مصادر الإحباط الوظيفي التي تُضعف الولاء.
- توفير بيئة عمل داعمة تحول دون تسرب العاملين.

■ تعزيز الاستقرار الوظيفي.

ويُشير العويمر والشبلي (2023) إلى أن بناء الولاء الوظيفي يستهدف تعزيز رفاهية الموظفين بأبعادها المختلفة النفسية والجسدية والاجتماعية والمالية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطهم بمنظماتهم. كما يُضيف القحطاني والعماري (2021) أن الولاء الوظيفي يستهدف تحقيق العائد الاستثماري من برامج تنمية الموارد البشرية، إذ إن المنظمات التي تستثمر في تنمية عاملها تسعى إلى الاحتفاظ بهم وتعظيم الاستفادة من هذا الاستثمار.

5.2.2 رابعاً: أبعاد الولاء الوظيفي

تناولت الأدبيات الإدارية الولاء الوظيفي من زوايا متعددة، وقدمت له تصنيفات مختلفة بحسب الإطار النظري لكل باحث. وفي الدراسة الحالية، سوف يُعامل الولاء الوظيفي بوصفه محوراً أحادياً متكاملاً يُقاس من خلال منظومة من الفقرات التي تُغطي جوانبه المختلفة، وذلك بناءً على الرؤية الشمولية التي تبناها الحربي (2025) والسيد وجودة (2022)، اللذان نظرا إلى الولاء الوظيفي بوصفه بناءً متكاملاً لا يمكن فصل مكوناته عن بعضها البعض في السياق التطبيقي.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الأدبيات النظرية قدمت تصنيفات نظرية لأبعاد الولاء الوظيفي يُستفاد منها في بناء الفقرات التي تقيس هذا المتغير، ومن أبرزها التصنيف الذي أشار إليه السيد وجودة (2022) والذي يتضمن ثلاثة أبعاد نظرية متكاملة تُشكل الأساس المفاهيمي للولاء الوظيفي:

الجانب الأول: الولاء العاطفي (Affective Loyalty)

يُشير هذا الجانب إلى الارتباط الوجداني للعامل بمنظمته، ورغبته الحقيقية في الاستمرار فيها لأنه يُريد ذلك، لا لأنه مضطر إليه. ويمثل الولاء العاطفي أعمق أشكال الولاء وأقواها، إذ يقوم على انسجام قيمي وثقافي بين العامل ومنظمته. ويُشير الحربي (2025) إلى أن الولاء العاطفي يتجلى في مشاعر الفخر بالانتماء للمنظمة، والحماس للعمل بها، والاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهدافها.

الجانب الثاني: الولاء المعياري (Normative Loyalty)

يعكس هذا الجانب الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة والالتزام بالبقاء فيها، وينشأ عادة نتيجة ما تُقدّمه المنظمة للعامل من دعم واستثمار في تطويره، مما يجعله يشعر بأن من واجبه رد الجميل بالبقاء والولاء.

ويرى تباني وبوعمامة (2021) أن الولاء المعياري يرتبط بالقيم الأخلاقية والاجتماعية للعامل، ويتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع والمنظمة.

الجانب الثالث: الولاء المستمر (Continuance Loyalty)

يرتبط هذا الجانب بتقييم العامل للتكاليف والفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو تركها، ويُشكّل نوعاً من الولاء المشروط الذي يعتمد على الحسابات العقلانية للعامل. ويُشير السيد وجودة (2022) إلى أن الولاء المستمر ينشأ حين يدرك العامل أن تكاليف ترك المنظمة أعلى من فوائده، سواء من حيث الفوائد المالية المفقودة، أو الاستثمارات الشخصية غير القابلة للنقل، أو ندرة البدائل المتاحة.

وبالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السابقة، تُشير بعض الأدبيات إلى وجود عناصر أخرى تُعزّز الولاء الوظيفي، منها:

العنصر الأول: الانتماء التنظيمي

يُمثّل الانتماء التنظيمي شعور العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن هويته الشخصية والمهنية مرتبطة بها. ويرى العويمر والشبلي (2023) أن الانتماء التنظيمي يُشكّل أحد الأركان الأساسية للولاء الوظيفي، إذ لا يمكن أن يكون العامل مخلصاً لمنظمة لا يشعر بالانتماء إليها.

العنصر الثاني: التوافق القيمي

يُشير التوافق القيمي إلى الانسجام بين قيم العامل الشخصية وقيم المنظمة، وكلما ارتفع مستوى هذا التوافق زاد مستوى الولاء الوظيفي. ويُبرز القحطاني والعماري (2021) أهمية بناء منظومة قيمية مشتركة بين المنظمة وعاملها بوصفها قاعدة للولاء الوظيفي المستدام.

العنصر الثالث: الاستعداد لبذل الجهد

يعكس هذا العنصر مدى استعداد العامل لبذل جهد يفوق المتوقع منه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويُمثّل تجلياً سلوكياً للولاء الوظيفي. ويُشير الحربي (2025) إلى أن الاستعداد لبذل الجهد يُميّز العاملين ذوي الولاء العالي عن غيرهم، ويُشكّل مؤشراً موثقاً لقياس مستوى الولاء.

6.2.2 خامساً: مداخل دراسة الولاء الوظيفي

تعددت المداخل التي تناول من خلالها الباحثون الولاء الوظيفي، وتتنوع باختلاف زوايا النظر والإطار النظري لكل مدخل.

- **المدخل النفسي:** يُركّز هذا المدخل على الجوانب النفسية والوجدانية للولاء الوظيفي، ويُقدّمه بوصفه حالة نفسية تعكس ارتباط العامل بمنظّمته. ويرى تّباني وبوعمامة (2021) أن هذا المدخل يُقدّم فهماً عميقاً للولاء الوظيفي من خلال الربط بينه وبين المتغيرات النفسية كالرضا الوظيفي والدافعية.
- **المدخل السلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الولاء الوظيفي من خلال تجلياته السلوكية، كاستمرار في العمل، وبذل الجهد، والدفاع عن المنظمة. ويشير الحربي (2025) إلى أن المدخل السلوكي يُقدّم مؤشرات قابلة للقياس لتقييم مستوى الولاء الوظيفي.
- **المدخل التبادلي:** يقوم هذا المدخل على مبدأ التبادل بين العامل والمنظمة، إذ يُقدّم العامل ولاءه مقابل ما يحصل عليه من مزايا ودعم. ويُبرز العويمر والشبلي (2023) هذا المدخل حين يربطان بين رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي، مؤكدين أن العلاقة بينهما علاقة تبادلية.
- **المدخل التنموي:** يُركّز هذا المدخل على دور ممارسات تنمية الموارد البشرية في بناء الولاء الوظيفي، إذ يعتبر الاستثمار في تنمية العاملين استثماراً في ولائهم. ويتبنى القحطاني والعماري (2021) هذا المدخل حين يدرسان أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي.

7.2.2 سادساً: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي

يتأثر الولاء الوظيفي بجملة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، تتفاعل معاً لتُشكّل مستوى الولاء لدى العامل.

- **العوامل التنظيمية:** تشمل هذه العوامل ممارسات الإدارة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، ونظام الحوافز، وبيئة العمل. ويُشير السيد وجودة (2022) إلى أن الممارسات التنظيمية السلبية كالإحباط الوظيفي وضعف الحوافز وسوء ظروف العمل تُشكّل عوامل مُضعفة للولاء الوظيفي.
- **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:** تشمل هذه العوامل ممارسات تنمية الموارد البشرية، كالتدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتقييم الأداء. ويُبرز القحطاني والعماري (2021) الدور المحوري لممارسات تنمية الموارد البشرية في بناء الولاء الوظيفي.
- **العوامل المتعلقة برفاهية الموظفين:** تشمل هذه العوامل الرفاهية النفسية والجسدية والاجتماعية والمالية للعاملين. ويرى العويمر والشبلي (2023) أن رفاهية الموظفين تُشكّل عاملاً محورياً في بناء الولاء الوظيفي، إذ لا يمكن أن يكون العامل مخلصاً لمنظمة لا تهتم برفاهيته.
- **العوامل الشخصية:** تشمل هذه العوامل خصائص العامل الشخصية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، وقيمه ومعتقداته وطموحاته الشخصية.
- **العوامل البيئية:** تشمل هذه العوامل ظروف سوق العمل، ومستوى المنافسة على الكفاءات، والتحول التكنولوجي والاقتصادية. ويُشير Setiawan & Wakhyuni (2025) إلى أن العصر الرقمي أوجد تحديات جديدة أمام بناء الولاء الوظيفي، مما يستدعي تطوير استراتيجيات جديدة تتناسب مع هذا العصر.

8.2.2 سابعاً: علاقة الولاء الوظيفي بالمتغيرات الأخرى

يرتبط الولاء الوظيفي بمنظومة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، تتفاعل معه تأثيراً وتأثراً. فمن جهة، يتأثر الولاء الوظيفي بمتغيرات كالرضا الوظيفي، ورفاهية الموظفين، وممارسات تنمية الموارد البشرية، والإحباط الوظيفي. ومن جهة أخرى، يؤثر الولاء الوظيفي في متغيرات كالأداء الوظيفي، ونية ترك العمل، والإنتاجية، وجودة الخدمات المُقدّمة.

ويُشير الحربي (2025) إلى أن الولاء الوظيفي يُشكّل محدداً مهماً للأداء الوظيفي، إذ ينعكس مستوى الولاء المرتفع في أداء متميز يفوق المتوقع. ويرى (Setiawan & Wakhyuni (2025 أن الولاء الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بنية ترك العمل، إذ يُشكّل حصناً منيعاً في وجه ظواهر التسرب الوظيفي.

كما يرتبط الولاء الوظيفي بالمتغيرات المستقلة للدراسة الحالية، وهي التحول الرقمي وإدارة المواهب، إذ إن التحول الرقمي يُوفّر بيئة عمل حديثة تُعزّز من ارتباط العاملين بمنظمتهم، فيما تُسهم ممارسات إدارة المواهب في بناء علاقات مستدامة مع الكفاءات المتميزة تُترجم إلى ولاء وظيفي عالٍ.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، إذ يتناول الإجراءات المنهجية التي اتّبعها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد المنهج المُستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً بأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في معالجة البيانات وتحليلها. وقد اعتمد الباحث في تصميم هذه الإجراءات على ما استقر عليه الفكر المنهجي في البحوث الإدارية، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية موثوقة تُجيب عن أسئلتها وتختبر فروضها. ويسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى توفير إطار منهجي متكامل يُتيح تكرار الدراسة والتحقق من نتائجها، ويعكس التزاماً صارماً بالمعايير الأكاديمية والعلمية المتعارف عليها في البحث العلمي.

2.3 أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة (أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي) كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها كمياً، وبيان العلاقات التأثيرية بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال. وقد استخدم الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة إلكترونية مُحكّمة تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة، ثم توزيعها على عينة ممثلة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وتحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)

3.3 ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

(1) مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها وفقاً لأحدث إحصائيات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) نحو (1,300) شركة تقنية ناشئة، يعمل بها ما يزيد على (40,000) موظف، تتركز في المدن الرئيسية كالرياض وجدة والدمام.

2) عينة الدراسة

نظراً لـ كبير حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وحُدّد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون بحدّ أدنى (384) مفردة. وقد وزّع الباحث (450) استبانة إلكترونية على العاملين في الشركات التقنية الناشئة لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، وقد استُرد منها (412) استبانة، استُبعد منها (18) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود تحيّز واضح في الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (394) استبانة بنسبة استجابة بلغت (87.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة إجراءات جمع البيانات.

4.3 ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة معمقة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** مقياس التحول الرقمي، ويتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الكفاءات الرقمية) بواقع (4) فقرات لكل بُعد.
- **القسم الثالث:** مقياس إدارة المواهب، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تقييم المواهب) بواقع (4) فقرات لكل بُعد.
- **القسم الرابع:** مقياس الولاء الوظيفي، ويتكون من (10) فقرات كمحور أحادي.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المبحوثين، بتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

5.3 رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بلغ عددهم (12) محكماً من الجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها، ووضوح صياغتها اللغوية، ومدى قياسها لما وُضعت لأجله. وقد أُخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل صياغة (7) فقرات، وحذف (3) فقرات، وإضافة (2) فقرة، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية بموافقة نسبتها (85%) فأكثر من المحكمين.

2) صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة من مجتمع الدراسة، وحُسِبَت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (1): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

المتغير	البُعد	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	0.712 – 0.845	0.01
	الاستراتيجية الرقمية	0.698 – 0.821	0.01
	الثقافة الرقمية	0.734 – 0.856	0.01
	القيادة الرقمية	0.721 – 0.839	0.01
	الكفاءات الرقمية	0.745 – 0.867	0.01
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	0.708 – 0.834	0.01
	تطوير المواهب	0.729 – 0.851	0.01
	الاحتفاظ بالمواهب	0.741 – 0.862	0.01
	تقييم المواهب	0.716 – 0.843	0.01
الولاء الوظيفي	المحور الأحادي	0.687 – 0.878	0.01

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى تمتع الاستبانة بصدق اتساق داخلي مرتفع.

3) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half).

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البُعد	المتغير
0.821	0.847	4	البنية التحتية الرقمية	التحول الرقمي
0.808	0.836	4	الاستراتيجية الرقمية	
0.834	0.862	4	الثقافة الرقمية	
0.826	0.851	4	القيادة الرقمية	
0.845	0.874	4	الكفاءات الرقمية	
0.897	0.923	20	المتغير ككل	
0.817	0.843	4	استقطاب المواهب	إدارة المواهب
0.832	0.858	4	تطوير المواهب	
0.841	0.867	4	الاحتفاظ بالمواهب	
0.823	0.849	4	تقييم المواهب	
0.888	0.914	16	المتغير ككل	
0.864	0.891	10	المحور الأحادي	الولاء الوظيفي
0.921	0.945	46		الاستبانة ككل

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يُشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

6.3 خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، حُسبت مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي وإدارة المواهب) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي) باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (ن = 394)

المتغير ات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. البنية التحتية الرقمية	1									
2. الاستر اتيجية الرقمية	0.68 7**	1								
3. الثقافة الرقمية	0.63 4**	0.71 2**	1							
4. القيادة الرقمية	0.65 1**	0.69 8**	0.72 4**	1						
5. الكفاءات الرقمية	0.61 8**	0.67 4**	0.68 9**	0.70 6**	1					
6. استقطاب المواهب	0.54 2**	0.57 8**	0.59 6**	0.61 2**	0.63 4**	1				

7. تطوير المواهب	0.52 9**	0.56 7**	0.61 4**	0.62 8**	0.64 7**	0.71 6**	1			
8. الاحتفاظ بالمواهب	0.54 8**	0.58 6**	0.63 2**	0.64 1**	0.65 8**	0.70 3**	0.73 4**	1		
9. تقييم المواهب	0.52 1**	0.55 9**	0.60 8**	0.61 9**	0.63 8**	0.68 7**	0.72 1**	0.71 2**	1	
10. الولاء الوظيفي	0.61 2**	0.64 7**	0.67 1**	0.69 3**	0.70 8**	0.67 4**	0.71 2**	0.73 8**	0.68 9**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي: توجد علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التحول الرقمي والولاء الوظيفي، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.612) و(0.708)، وكانت أعلى علاقة ارتباط بين الكفاءات الرقمية والولاء الوظيفي. كما توجد علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب والولاء الوظيفي، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.674) و(0.738)، وكانت أعلى علاقة ارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والولاء الوظيفي. فضلاً عن ذلك، توجد علاقات ارتباط قوية بين أبعاد المتغيرين المستقلين (التحول الرقمي وإدارة المواهب)، مما يُشير إلى وجود تكامل بينهما، وسيتم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد ضار من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF).

جدول (4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط متعدد ضار

المتغير المستقل	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
البنية التحتية الرقمية	0.412	2.427
الاستراتيجية الرقمية	0.378	2.646
الثقافة الرقمية	0.354	2.825
القيادة الرقمية	0.346	2.890
الكفاءات الرقمية	0.362	2.762
استقطاب المواهب	0.398	2.513
تطوير المواهب	0.371	2.695
الاحتفاظ بالمواهب	0.359	2.786
تقييم المواهب	0.384	2.604

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) جاءت أقل من (5)، وأن جميع قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) أعلى من (0.20)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد ضار بين المتغيرات المستقلة، وصلاحيّة استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) وبرنامج (AMOS v.24)، وفيما يلي بيان هذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وترتيب أبعادها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) للتحقق من ثبات الأداة بأسلوب مكمل.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة ومطابقة النموذج للبيانات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط متعدد ضار بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.
- نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار النموذج البنائي للدراسة والعلاقات المفترضة بين متغيراتها.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في استجابات الباحثين وفقاً لمتغير النوع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات الباحثين وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.
- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indices) كمؤشر (CFI) و (GFI) و (RMSEA) للتحقق من مطابقة النموذج البنائي للبيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة، وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها. ويبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم يستعرض التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي)، وينتهي باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 394)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	274	69.5%
	أنثى	120	30.5%
	الإجمالي	394	100%
العمر	أقل من 30 سنة	138	35.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	174	44.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	62	15.7%
	50 سنة فأكثر	20	5.1%
	الإجمالي	394	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	18	4.6%
	دبلوم	42	10.7%
	بكالوريوس	246	62.4%
	ماجستير	68	17.3%
	دكتوراه	20	5.0%

	الإجمالي	394	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	145	36.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	156	39.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	63	16.0%
	15 سنة فأكثر	30	7.6%
	الإجمالي	394	100%
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	42	10.7%
	إدارة وسطى	118	30.0%
	إدارة تنفيذية	234	59.3%
	الإجمالي	394	100%

يتضح من الجدول (5) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69.5%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (44.2%)، مما يعكس طبيعة الشركات التقنية الناشئة التي تعتمد على الكوادر الشابة. كما يظهر أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (62.4%)، وأن معظمهم يمتلكون خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (39.6%)، فيما يعمل (59.3%) منهم في مستوى الإدارة التنفيذية.

3.4 ثانياً: معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وحُسبت درجة الاستجابة وفقاً للمعيار التالي:

جدول (6): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفعة

مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5.00
-------------	------------------

4.4 ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1) التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “البنية التحتية الرقمية”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة بنية تحتية رقمية حديثة تدعم عملياتها.	4.12	0.734	2	مرتفعة
2	تتوفر في الشركة أنظمة حوسبة سحابية متطورة.	4.08	0.751	3	مرتفعة
3	تعتمد الشركة على شبكات اتصالات عالية السرعة والكفاءة.	4.21	0.712	1	مرتفعة جداً
4	تُوفّر الشركة أنظمة أمن سيبراني متقدمة لحماية بياناتها.	3.98	0.782	4	مرتفعة
	البُعد ككل	4.10	0.628		مرتفعة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “الاستراتيجية الرقمية”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة رؤية واضحة للتحول الرقمي.	4.05	0.756	2	مرتفعة
2	تُوجد خارطة طريق محددة لتنفيذ التحول الرقمي في الشركة.	3.92	0.798	4	مرتفعة
3	تُدرج الشركة التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية.	4.14	0.721	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.774	3.98	يوجد مؤشرات واضحة لقياس التقدم في التحول الرقمي.	4
مرتفعة		0.641	4.02	البُعد ككل	

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “الثقافة الرقمية”

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	3	0.789	3.95	تسود في الشركة ثقافة داعمة للابتكار الرقمي.	1
مرتفعة	4	0.812	3.87	يتقبل العاملون في الشركة التغيير التكنولوجي بسهولة.	2
مرتفعة	1	0.741	4.09	تشجع الشركة على تبني الأساليب الرقمية في العمل.	3
مرتفعة	2	0.763	4.02	تُعزز الشركة قيم التعلم المستمر في البيئة الرقمية.	4
مرتفعة		0.658	3.98	البُعد ككل	

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “القيادة الرقمية”

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	2	0.748	4.06	يملك قادة الشركة رؤية واضحة للتحول الرقمي.	1
مرتفعة	4	0.786	3.94	يتمتع قادة الشركة بمهارات رقمية متقدمة.	2
مرتفعة	1	0.729	4.11	يلهم قادة الشركة العاملين لتبني التحول الرقمي.	3

مرتفعة	3	0.767	4.01	يُقدّم قادة الشركة الدعم اللازم لمبادرات التحول الرقمي.	4
مرتفعة		0.647	4.03	البُعد ككل	

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “الكفاءات الرقمية”

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	2	0.723	4.14	يمتلك العاملون في الشركة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم.	1
مرتفعة	3	0.752	4.07	تُوفّر الشركة برامج تدريبية لتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.	2
مرتفعة	1	0.716	4.18	يستطيع العاملون التعامل بكفاءة مع الأدوات الرقمية الحديثة.	3
مرتفعة	4	0.769	3.98	تُشجّع الشركة على التعلم الذاتي في المجالات الرقمية.	4
مرتفعة		0.634	4.09	البُعد ككل	

جدول (12): ترتيب أبعاد التحول الرقمي وفقاً للمتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الترتيب
مرتفعة	0.628	4.10	البنية التحتية الرقمية	1
مرتفعة	0.634	4.09	الكفاءات الرقمية	2
مرتفعة	0.647	4.03	القيادة الرقمية	3
مرتفعة	0.641	4.02	الاستراتيجية الرقمية	4
مرتفعة	0.658	3.98	الثقافة الرقمية	5
مرتفعة	0.581	4.04	المتغير ككل	

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير التحول الرقمي بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.581)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وجاء بُعد "البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، فيما احتل بُعد "الثقافة الرقمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98).

2. التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المواهب

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "استقطاب المواهب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة على أساليب علمية دقيقة في استقطاب المواهب.	3.94	0.782	3	مرتفعة
2	تمتلك الشركة سمعة جيدة كصاحب عمل مفضل.	4.05	0.751	2	مرتفعة
3	تُوظّف الشركة قنوات متنوعة لجذب المواهب المتميزة.	4.12	0.728	1	مرتفعة
4	تُطبّق الشركة معايير موضوعية في اختيار المرشحين.	3.88	0.796	4	مرتفعة
	البُعد ككل	4.00	0.652		مرتفعة

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير المواهب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُوفّر الشركة برامج تدريبية متخصصة لتطوير المواهب.	4.02	0.764	2	مرتفعة
2	تُتيح الشركة فرصاً للتعلم والتطور المهني للعاملين.	4.09	0.739	1	مرتفعة

مرتفعة	4	0.803	3.86	تدعم الشركة برامج الإرشاد والتوجيه للمواهب الجديدة.	3
مرتفعة	3	0.784	3.92	تُتيح الشركة للمواهب المشاركة في المشاريع الاستراتيجية.	4
مرتفعة		0.663	3.97	البُعد ككل	

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاحتفاظ بالمواهب"

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	4	0.812	3.83	تُقَدِّم الشركة حوافز مادية تنافسية للمواهب المتميزة.	1
مرتفعة	1	0.732	4.11	تُوفِّر الشركة بيئة عمل داعمة للمواهب.	2
مرتفعة	3	0.774	3.97	تحرص الشركة على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.	3
مرتفعة	2	0.756	4.03	تُوفِّر الشركة مسارات وظيفية واضحة للنمو المهني.	4
مرتفعة		0.669	3.99	البُعد ككل	

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تقييم المواهب"

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	3	0.771	3.96	تعتمد الشركة أنظمة موضوعية لتقييم أداء المواهب.	1
مرتفعة	4	0.798	3.87	تُقيّم الشركة الإمكانيات المستقبلية للمواهب بشكل دوري.	2

3	ترتبط الشركة نتائج التقييم بالمسارات الوظيفية والحوافز.	4.02	0.759	2	مرتفعة
4	تُقدّم الشركة تغذية راجعة بناءً للمواهب بعد التقييم.	4.08	0.741	1	مرتفعة
	البُعد ككل	3.98	0.658		مرتفعة

جدول (17): ترتيب أبعاد إدارة المواهب وفقاً للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	استقطاب المواهب	4.00	0.652	مرتفعة
2	الاحتفاظ بالمواهب	3.99	0.669	مرتفعة
3	تقييم المواهب	3.98	0.658	مرتفعة
4	تطوير المواهب	3.97	0.663	مرتفعة
	المتغير ككل	3.99	0.594	مرتفعة

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير إدارة المواهب بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.594)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وجاء بُعد "استقطاب المواهب" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.00)، فيما احتل بُعد "تطوير المواهب" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97).

3. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الولاء الوظيفي)

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الولاء الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة.	4.15	0.723	2	مرتفعة
2	أرغب في الاستمرار في العمل بهذه الشركة لأطول فترة ممكنة.	3.96	0.784	7	مرتفعة
3	أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من هذه الشركة.	4.02	0.762	4	مرتفعة

مرتفعة	1	0.716	4.18	أدافع عن سمعة الشركة أمام الآخرين.	4
مرتفعة	6	0.771	3.98	أشعر بالتزام أخلاقي تجاه هذه الشركة.	5
مرتفعة	3	0.738	4.09	أتوافق مع قيم وأهداف الشركة.	6
مرتفعة	5	0.756	4.01	أستعد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف الشركة.	7
مرتفعة	9	0.812	3.87	أشعر بأن ترك هذه الشركة سيكلفني كثيراً.	8
مرتفعة	10	0.827	3.83	أرى أن مستقبلي المهني مرتبط بهذه الشركة.	9
مرتفعة	8	0.793	3.92	أعتبر مشكلات الشركة مشكلاتي الشخصية.	10
مرتفعة		0.612	4.00	المحور ككل	

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الولاء الوظيفي بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.612)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أدافع عن سمعة الشركة أمام الآخرين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، فيما احتلت الفقرة "أرى أن مستقبلي المهني مرتبط بهذه الشركة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83).

5.4 رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي (كعوامل مستقلة) على الولاء الوظيفي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الولاء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
** 0.001	3.256	0.487	(Constant)المقدار الثابت
** 0.001	3.428	0.184	البنية التحتية الرقمية
** 0.000	3.867	0.213	الاستراتيجية الرقمية
** 0.000	4.512	0.246	الثقافة الرقمية
** 0.000	5.134	0.278	القيادة الرقمية
** 0.000	6.021	0.312	الكفاءات الرقمية
		معامل التحديد = 0.717	معامل الارتباط = 0.847
		القيمة الاحتمالية = 0.000	قيمة الاختبار F = 196.348

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (19) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة، والولاء الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات التقنية الناشئة يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي مجتمعة، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الكفاءات الرقمية" هو الأكثر تأثيراً على الولاء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.021$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه الكفاءات الرقمية للعاملين في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء لمنظمتهم. ويليه بُعد "القيادة الرقمية" بمعامل انحدار ($B = 0.278$) وقيمة ($T = 5.134$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُبرز أهمية القيادة الرقمية الملهمة في بناء ولاء وظيفي مستدام.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الثقافة الرقمية" يُساهم بشكل دال في تفسير التباين في الولاء الوظيفي بمعامل انحدار ($B = 0.246$) وقيمة ($T = 4.512$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويليه بُعد "الاستراتيجية الرقمية" بمعامل انحدار ($B = 0.213$) وقيمة ($T = 3.867$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، بينما أظهر بُعد "البنية التحتية الرقمية"

أثراً أقل نسبياً بمعامل انحدار ($B = 0.184$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عند ($\text{Sig.} = 0.001$) وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على الولاء الوظيفي

	المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين	المستقل المتغير	Coefficient المعاملات
الولاء الوظيفي		معامل الارتباط r			
0.612		معامل التحديد R²			
0.375			df		B
		F المحسوبة	Sig. F		خطأ المعياري
235.164				البنية التحتية	T
0.000					
					Sig. t
0.596					
0.039					
15.335					
0.000					

تُشير نتائج الجدول (20) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.612)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين البنية التحتية الرقمية والولاء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.375)، مما

يعني أن (37.5%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير البنية التحتية الرقمية بمفرده. وبلغت قيمة F المحسوبة (235.164) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.596) بقيمة T (15.335) بدلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في البنية التحتية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.596) في الولاء الوظيفي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (21): تحليل الانحدار الخطى البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	Coefficient المعاملات
الولاء الوظيفي	معامل الارتباط r	df	F المحسوبة	B
0.647	معامل التحديد r²		Sig. F	الخاطئ المعياري
0.419				T
1				Sig. t
282.541				
0.000				
الاستراتيجية الرقمية				
0.617				
0.037				
16.809				
0.000				

تُشير نتائج الجدول (21) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستراتيجية الرقمية والولاء الوظيفي ($r = 0.647$)، وأن (41.9%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الاستراتيجية الرقمية. وبلغت

قيمة F (282.541) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ومعامل الانحدار (B = 0.617) بقيمة (16.809) T بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.617) في الولاء الوظيفي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الرقمية على الولاء الوظيفي

المعيار التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA		المعيار المستقل	Coefficient المعاملات					
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الولاء الوظيفي	0.671	0.450	1	320.783	0.000	الثقافة الرقمية	0.624	0.035	17.910	0.000

تُشير نتائج الجدول (22) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الثقافة الرقمية والولاء الوظيفي ($r = 0.671$)، وأن (45.0%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الثقافة الرقمية. وبلغت قيمة F (320.783) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ومعامل الانحدار (B = 0.624) بقيمة (17.910) T بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F		B			
الولاء الوظيفي	0.693	0.480	1	361.925	0.000	القيادة الرقمية	0.656	0.035	19.024	0.000

تشير نتائج الجدول (23) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الرقمية والولاء الوظيفي ($r = 0.693$)، وأن (48.0%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية. وبلغت قيمة F (361.925) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.656$) بقيمة (19.024) T بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات الرقمية على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات الرقمية على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient		
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الولاء الوظيفي	0.708	0.501	1	393.847	0.000	الكفاءات الرقمية	0.683	0.034	19.846	0.000

تُشير نتائج الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الكفاءات الرقمية والولاء الوظيفي ($r = 0.708$)، وأن (50.1%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الكفاءات الرقمية. وبلغت قيمة F (393.847) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.683$) بقيمة T (19.846) بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الولاء الوظيفي

مستوى الدلالة قيمة اختبار T معاملات الانحدار (B) المتغيرات المستقلة

المقدار الثابت (Constant)	0.523	3.418	0.001 **
استقطاب المواهب	0.204	3.756	0.000 **
تطوير المواهب	0.267	4.923	0.000 **
الاحتفاظ بالمواهب	0.324	6.128	0.000 **
تقييم المواهب	0.187	3.412	0.001 **
معامل الارتباط = 0.821	معامل التحديد = 0.674		
قيمة الاختبار F = 201.436	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج الجدول (25) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المواهب والولاء الوظيفي. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.674)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (67.4%) من التباين في الولاء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المواهب مجتمعة، مع معامل ارتباط قوي ($R = 0.821$) وعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" الأكثر تأثيراً بمعامل انحدار ($B = 0.324$) وقيمة T (6.128)، يليه بُعد "تطوير المواهب" بمعامل انحدار ($B = 0.267$)، ثم بُعد "استقطاب المواهب" بمعامل انحدار ($B = 0.204$)، وأخيراً بُعد "تقييم المواهب" بمعامل انحدار ($B = 0.187$) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة".

جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب المواهب على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة
				Sig. F
الولاء الوظيفي	0.674	0.454	1	326.185
				0.000
			استقطاب	
			B	0.633
			الخطأ المعياري	0.035
			T	18.061
			Sig. t	0.000

تُشير نتائج الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استقطاب المواهب والولاء الوظيفي ($r = 0.674$)، وأن (45.4%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال استقطاب المواهب. وبلغت قيمة F (326.185) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.633$) بقيمة T (18.061) بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (27): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المواهب على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

الولاء الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F	تطوير المواهب	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.712	0.507	1	402.891	0.000		0.657	0.033	20.072	0.000

تُشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تطوير المواهب والولاء الوظيفي ($r = 0.712$)، وأن (50.7%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال تطوير المواهب. وبلغت قيمة F (402.891) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.657$) بقيمة T (20.072) بدلالة (Sig. = 0.000) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (28): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالموهب على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الولاء الوظيفي	0.738	0.545	1	468.732	0.000	الاحتفاظ بالموهب	0.675	0.031	21.649	0.000

تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاحتفاظ بالموهب والولاء الوظيفي ($r = 0.738$)، وأن (54.5%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الاحتفاظ بالموهب. وبلغت قيمة F (468.732) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.675$) بقيمة T (21.649) بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الموهب على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة”.

جدول (29): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المواهب على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F		B				
الولاء الوظيفي	0.689	0.475	1	354.628	0.000	تقييم المواهب	0.641		0.034	18.831	0.000

تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تقييم المواهب والولاء الوظيفي ($r = 0.689$)، وأن (47.5%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال تقييم المواهب. وبلغت قيمة F (354.628) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.641$) بقيمة (18.831) T بدلالة (Sig. = 0.000). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي وإدارة المواهب مجتمعين على الولاء الوظيفي بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحويل الرقمي وإدارة المواهب مجتمعين على الولاء الوظيفي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأثر المشترك للتحويل الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.005 **	2.847	0.412	(Constant)المقدار الثابت
0.000 **	8.526	0.438	التحول الرقمي
0.000 **	9.317	0.472	إدارة المواهب
		معامل التحديد = 0.771	معامل الارتباط = 0.878
		القيمة الاحتمالية = 0.000	قيمة الاختبار F = 658.234

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج الجدول (30) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتغيرين المستقلين (التحول الرقمي وإدارة المواهب) مجتمعين والولاء الوظيفي. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.771)، مما يعني أن (77.1%) من التباين في الولاء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال التحول الرقمي وإدارة المواهب مجتمعين، بمعامل ارتباط قوي جداً. ($R = 0.878$) وقد كان أثر إدارة المواهب أعلى نسبياً ($B = 0.472$) من أثر التحول الرقمي ($B = 0.438$)، وكلاهما دال إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).”

جدول (31): نتائج اختبار T-test للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المتغير
0.298	1.043	0.578	4.06	274	ذكر	التحول الرقمي
		0.591	3.99	120	أنثى	
0.260	1.128	0.586	4.01	274	ذكر	إدارة المواهب
		0.612	3.94	120	أنثى	

0.177	1.352	0.605	4.02	274	ذكر	الولاء الوظيفي
		0.628	3.94	120	أنثى	

تُشير نتائج الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى متغير النوع، إذ جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

جدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المسمى الوظيفي (Sig.)	سنوات الخبرة (Sig.)	المؤهل العلمي (Sig.)	العمر (Sig.)	مصدر التباين	المتغير
0.014 *	0.028 *	0.187	0.042 *	بين المجموعات	التحول الرقمي
0.019 *	0.023 *	0.213	0.038 *	بين المجموعات	إدارة المواهب
0.008 **	0.012 *	0.124	0.019 *	بين المجموعات	الولاء الوظيفي

*دالة عند مستوى (0.05) ** دالة عند مستوى (0.01)

تُشير نتائج الجدول (32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى متغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك لصالح الفئات العمرية الأكبر وذوي الخبرة الأطول والمستويات الوظيفية الأعلى. في حين لا توجد فروق دالة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الرابعة جزئياً.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خاتمة المطاف في رحلة الدراسة الحالية، إذ يعرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ويُقدّم تفسيراً علمياً لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُختتم بمجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يُؤمل أن تُسهم في تطوير الواقع التطبيقي وإثراء الأدبيات العلمية.

2.5 أولاً: نتائج الدراسة

(1) النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (4.04) بانحراف معياري (0.581). ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الخاصة للشركات التقنية الناشئة التي تعتمد في نشأتها ونموها على التقنيات الرقمية المتقدمة، فضلاً عن الدعم الحكومي الكبير الذي يحظى به هذا القطاع في المملكة في إطار مستهدفات رؤية 2030. وقد جاء بُعد "البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى، مما يعكس اهتمام هذه الشركات بتوفير الأساس التقني اللازم لعملها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من تطبيق التحول الرقمي في الشركة المصرية للاتصالات، وتتسجم كذلك مع دراسة العمريين والربابعة (2023) التي بيّنت أن المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية تُولي التحول الرقمي أهمية بالغة.

كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب في الشركات التقنية الناشئة جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً بمتوسط حسابي (3.99)، وهو ما يُعزى إلى إدراك هذه الشركات لأهمية رأس المال البشري بوصفه المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، لا سيما في قطاع يتسم بندرة الكفاءات المتخصصة وشدة التنافس عليها. وقد تصدّر بُعد "استقطاب المواهب" الأبعاد، مما يعكس الجهود المبذولة في جذب الكفاءات في بيئة تنافسية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القديمات والخشالي (2024) التي أبرزت أهمية ممارسات إدارة المواهب في شركات

التأمين الأردنية، وتتسجم مع دراسة السليحات والصوالة (2022) التي أشارت إلى المستوى المرتفع لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة بعمّان.

وفيما يتعلق بمستوى الولاء الوظيفي، فقد جاء أيضاً بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.00)، وهو ما يُعزى إلى ما توفره الشركات التقنية الناشئة من بيئة عمل محفزة وفرص للنمو المهني وثقافة تنظيمية داعمة، وهي عوامل تُعزز الارتباط النفسي والعاطفي للعاملين بمنظمتهم. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2025) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من الولاء الوظيفي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، كما تتفق مع دراسة تباي وبوعمامة (2021) التي أبرزت أهمية العوامل التنظيمية في بناء الولاء لدى العاملين.

(2) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده الخمسة على الولاء الوظيفي، إذ فسّرت هذه الأبعاد مجتمعة نسبة (71.7%) من التباين في الولاء الوظيفي. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى الدور الذي يلعبه التحويل الرقمي في توفير بيئة عمل حديثة ومحفزة تُعزز من إحساس العاملين بالانتماء والولاء، فضلاً عن تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم عن عملهم وارتباطهم بمنظمتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Qiao وآخرون (2024) الذين أكدوا الدور الاستراتيجي للتحويل الرقمي والقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي، وتتسجم مع دراسة Montero Guerra & Danvila-Del Valle (2024) التي أبرزت التأثير العميق للتحويل الرقمي على المخرجات التنظيمية المرتبطة بالعاملين.

وقد كشفت النتائج التفصيلية أن بُعد “الكفاءات الرقمية” كان الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن العاملين الذين يمتلكون كفاءات رقمية عالية يشعرون بمزيد من الثقة في أداء مهامهم، ويُدركون قيمة الاستثمار الذي تُقدّمه المنظمة في تطوير قدراتهم، مما يُعزز شعورهم بالانتماء والولاء. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Banerjee & Sharma (2025) التي أبرزت أهمية الكفاءات الرقمية في عصر الصناعة الرابعة، ومع دراسة Rožman وآخرون (2022) التي أكدت دور التقنيات الذكية في تعزيز اندماج الموظفين. أما بُعد “القيادة الرقمية” الذي جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، فيُعزى تأثيره القوي إلى أن القادة الرقميين يمتلكون رؤية ملهمة قادرة على تحفيز العاملين وبناء علاقات إيجابية معهم، مما ينسجم مع النموذج الاستراتيجي الذي طرحه Qiao وآخرون (2024).

كما بيّنت النتائج أن الثقافة الرقمية تُؤثر بشكل دال في الولاء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن الثقافة الداعمة للابتكار والانفتاح على التغيير تُوفّر بيئة عمل جذابة تُعزّز من ارتباط العاملين بمنظمتهم، وهو ما ينسجم مع ما أشار إليه الشقّاحين والعزب (2024) من دور محوري للثقافة الرقمية في تحسين المخرجات التنظيمية. أما الاستراتيجية الرقمية، فيُعزى تأثيرها إلى أن وضوح الرؤية والخطط الرقمية يمنح العاملين إحساساً بالاستقرار والاطمئنان على مستقبلهم المهني، وهو ما يتوافق مع دراسة الجبور والزيديين (2022). في حين جاء تأثير البنية التحتية الرقمية أقل نسبياً، ويُعزى ذلك إلى أن البنية التحتية تُمثّل شرطاً ضرورياً وليس كافياً لبناء الولاء الوظيفي، إذ يحتاج العاملون إلى ما هو أعمق من مجرد التقنيات المتقدمة، وهذا ما أشارت إليه دراسة حسين وعبدالهادي وجمال (2023).

وعلى صعيد إدارة المواهب، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعادها الأربعة على الولاء الوظيفي، إذ فسّرت هذه الأبعاد مجتمعة نسبة (67.4%) من التباين في الولاء الوظيفي. ويُعزى هذا الأثر إلى أن ممارسات إدارة المواهب تُشكّل استثماراً استراتيجياً في العاملين، مما يُؤلّد لديهم شعوراً بالتقدير والامتنان يترجم إلى ولاء وظيفي عالٍ. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه الكايد والبلوش (2023) من أثر إيجابي لإدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين، وتتسجم مع دراسة Ekhsan وآخرون (2023) التي أبرزت العلاقة بين إدارة المواهب واندماج الموظفين وأدائهم.

وقد كشفت النتائج التفصيلية أن بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" كان الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات الاحتفاظ بالمواهب كالحوافز التنافسية وبيئة العمل الداعمة والمسارات الوظيفية الواضحة تُلامس بشكل مباشر احتياجات العاملين وتطلعاتهم، مما يُقوّي ارتباطهم بمنظمتهم. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Setiawan & Wakhyuni (2025) التي أكدت الدور المحوري لممارسات الاحتفاظ في الحد من نية ترك العمل في العصر الرقمي. أما بُعد "تطوير المواهب"، فيُعزى تأثيره إلى أن الاستثمار في تطوير قدرات العاملين يُشعرهم بأن المنظمة تُؤمن بإمكاناتهم وتسعى لتنميتها، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه بوهالي وبومجان (2023) من أهمية تطوير المواهب في تعزيز الأداء التنافسي.

كما بيّنت النتائج أن استقطاب المواهب يُؤثر إيجابياً في الولاء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن العمليات المهنية والعادلة في الاستقطاب تُشكّل الانطباع الأول للعامل عن المنظمة، وتُهيئ الأرضية لعلاقة إيجابية طويلة الأمد. وينسجم ذلك مع دراسة جنة ونافع (2022) التي أبرزت أثر ممارسات الاستقطاب على المخرجات التنظيمية. أما تقييم المواهب فقد جاء أقل الأبعاد تأثيراً، ويُعزى ذلك إلى أن أنظمة التقييم قد تولّد أحياناً حساسية

لدى العاملين إذا لم تكن مصممة بعناية، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Di Prima وآخرون (2024) من ضرورة تصميم أنظمة تقييم علمية دقيقة تعتمد على تحليلات البيانات.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأثر المشترك للتحويل الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي أن المتغيرين مجتمعين يُفسران (77.1%) من التباين في الولاء الوظيفي، وهي نسبة أعلى من تأثير كل متغير منفرداً. ويُعزى ذلك إلى وجود تكامل حقيقي بين التحويل الرقمي وإدارة المواهب، إذ يُعزّز كل منهما تأثير الآخر في بناء الولاء الوظيفي. فالتحول الرقمي يُوفّر أدوات وتقنيات تجعل ممارسات إدارة المواهب أكثر فاعلية وذكاءً، وممارسات إدارة المواهب من جهتها تُعزّز قدرة العاملين على التكيف مع التحويل الرقمي والاستفادة منه. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة Gričnik وآخرون (2024) التي أبرزت التكامل بين التحويل الرقمي وإدارة المواهب، ومع دراسة (Banerjee & Sharma 2025) التي أكدت العلاقة التبادلية بينهما في عصر الصناعة الرابعة.

وقد كان أثر إدارة المواهب أعلى نسبياً من أثر التحويل الرقمي في الولاء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الإنسانية للولاء الوظيفي الذي يرتبط في جوهره بالعلاقات والممارسات المتعلقة بالعاملين، أكثر من ارتباطه بالتقنيات والأدوات، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (Evans-Uzosike & Okatta 2023) من أن العنصر البشري يظل جوهر أي منظومة إدارية حتى في العصر الرقمي.

3) النتائج المتعلقة بالفروق الديموغرافية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى متغير النوع، ويُعزى ذلك إلى أن بيئة العمل في الشركات التقنية الناشئة تتسم بمستوى عالٍ من المساواة والعدالة بين الذكور والإناث، فضلاً عن أن التحويل الرقمي وممارسات إدارة المواهب تُطبّق على الجميع دون تمييز. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة العويمر والشبلي (2023) التي لم تكشف فروقاً جوهرية بين الجنسين في متغيرات مشابهة.

كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى العمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لصالح الفئات الأكبر عمراً والأكثر خبرة والأعلى في السلم الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الفئات تكون أكثر إدراكاً للمعاني العميقة للتحويل الرقمي وإدارة المواهب، وأكثر ارتباطاً بالمنظمة نظراً لتراكم الاستثمارات الشخصية والمهنية فيها. وينسجم ذلك مع دراسة القحطاني والعماري (2021) التي أبرزت أثر الخصائص الديموغرافية على استجابات العاملين. في حين لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى المؤهل العلمي، ويُعزى ذلك إلى تجانس بيئة العمل في الشركات التقنية التي تركز على المهارات والكفاءات أكثر من الشهادات الأكاديمية.

3.5 ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- تعزيز الاستثمار المستمر في تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين في الشركات التقنية الناشئة، من خلال برامج تدريبية متقدمة تُواكب أحدث المستجدات التكنولوجية، والاستفادة من الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب المتخصصة لتصميم مسارات تأهيلية نوعية.
- بناء منظومة قيادة رقمية متكاملة داخل الشركات التقنية الناشئة، من خلال اختيار قادة يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، وتنمية مهاراتهم في قيادة التغيير الرقمي، وتمكينهم من إلهام فرقهم وتحفيزهم.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر، من خلال تبني قيم الانفتاح على التغيير وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.
- تطوير استراتيجيات رقمية شاملة وطويلة المدى في الشركات التقنية الناشئة، مع وضع خرائط طريق واضحة ومؤشرات أداء دقيقة لقياس التقدم في رحلة التحويل الرقمي.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر، من خلال تحديث الأنظمة والشبكات وتقنيات الأمن السيبراني، وتبني الحلول السحابية المتقدمة التي تدعم مرونة العمل وكفاءته.
- إيلاء اهتمام خاص بممارسات الاحتفاظ المواهب، من خلال تصميم حزم حوافز مادية ومعنوية تنافسية، وتوفير بيئة عمل داعمة، وضمان التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وبناء مسارات وظيفية واضحة للنمو والتطور.
- تكثيف برامج تطوير المواهب في الشركات التقنية الناشئة، من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة، وبرامج للإرشاد والتوجيه، وإتاحة فرص للتناوب الوظيفي والمشاركة في المشاريع الاستراتيجية.
- تطوير عمليات استقطاب المواهب باستخدام أساليب علمية دقيقة، من خلال تعزيز العلامة التجارية للشركة كصاحب عمل مفضل، وتوظيف قنوات متنوعة لجذب الكفاءات المتميزة، وتطبيق معايير موضوعية في الاختيار.
- تصميم أنظمة تقييم عادلة وشفافة للمواهب، تستند إلى معايير موضوعية وتوظف تحليلات البيانات المتقدمة، مع الحرص على تقديم تغذية راجعة بناءة تُسهم في تطوير الأداء.
- تبني منظور متكامل يجمع بين التحويل الرقمي وإدارة المواهب في استراتيجية الشركة، إذ إن التكامل بينهما يُنتج أثراً أعمق في تعزيز الولاء الوظيفي مقارنة بتطبيق كل منهما بشكل منفصل.

- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في ممارسات إدارة المواهب، بما يُتيح اتخاذ قرارات علمية دقيقة فيما يتعلق بالاستقطاب والتطوير والاحتفاظ والتقييم.
- بناء برامج خاصة برعاية الموظفين تشمل الجوانب النفسية والجسدية والاجتماعية والمالية، بوصفها ركيزة أساسية لبناء ولاء وظيفي مستدام.
- إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، ومتابعة تطوره عبر الزمن، بما يُتيح اتخاذ إجراءات استباقية للحفاظ على الكفاءات.
- تفعيل دور الجهات الحكومية المعنية كالهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) في دعم الشركات التقنية الناشئة في تبني ممارسات متقدمة للتحويل الرقمي وإدارة المواهب.
- تعزيز الشراكات بين الشركات التقنية الناشئة والجامعات السعودية لتصميم برامج أكاديمية تُلبّي احتياجات هذا القطاع من الكفاءات المتخصصة، وضمان جسر الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

4.5 ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى في الاقتصاد السعودي كالقطاع المصرفي والقطاع الصحي والقطاع التعليمي، للمقارنة بين النتائج والتحقق من إمكانية تعميمها.
- دراسة دور متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التحويل الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي، كالرضا الوظيفي أو الاندماج الوظيفي أو رفاهية الموظفين.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية ونظيراتها في دول الخليج العربي أو الدول العربية الأخرى.
- دراسة أثر التحويل الرقمي وإدارة المواهب على متغيرات تابعة أخرى كنية ترك العمل، والإبداع الوظيفي، والأداء الاستراتيجي، والتميز المنظمي.
- إجراء دراسات نوعية معمقة لفهم الجوانب السلوكية والنفسية للولاء الوظيفي في الشركات التقنية الناشئة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation with its dimensions (digital infrastructure, digital strategy, digital culture, digital leadership, and digital competencies) and talent management with its dimensions (talent attraction, talent development, talent retention, and talent assessment) on job loyalty in technology startups in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach, and an electronic questionnaire was used as the main tool for data collection. It was distributed to a stratified random sample of (450) employees working in technology startups in Saudi Arabia, of which (394) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of (87.5%). Data were processed using SPSS v.26.

The study concluded that there is a statistically significant impact of digital transformation with its dimensions on job loyalty, explaining (71.7%) of the variance, with “digital competencies” being the most influential dimension. It also found a statistically significant impact of talent management with its dimensions on job loyalty, explaining (67.4%) of the variance, with “talent retention” being the most influential dimension. The results showed that the joint impact of both independent variables explained (77.1%) of the variance in job loyalty, highlighting the importance of integration between them. The study recommended enhancing investment in developing digital competencies, building an integrated digital leadership system, giving special attention to talent retention practices, and adopting an integrated perspective that combines digital transformation and talent management within the company’s strategy.

Keywords: Digital Transformation, Talent Management, Job Loyalty, Technology Startups, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية:

- (1) بوهالي، بدر الدين، و بومجان، عادل. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج17، ع1 ، 649 - 666. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392541>
- (2) تباي، أحلام، و بوعمامة، سماعيل. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية علي مجموعة من الإطارات بمديرية العتاد المركز بميناء الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج11، ع2 ، 519 - 535. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255718>
- (3) الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455099>
- (4) جنة، ياسر أحمد السيد، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 764 - 792. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291582>
- (5) جنة، ياسر أحمد السيد، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). تأثير إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 793 - 813. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291594>
- (6) الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 68 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610609>

- (7) حسين، محمود حسين محمد، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و جمال، دعاء. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1387611>
- (8) سعيد، محمود محمد محمود، و إسماعيل، حمزة جمال سليم. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438713>
- (9) السليحات، طالب عيادة علي، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع67، 297 - 345. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318434>
- (10) السيد، علي رفعت أحمد، و جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن. (2022). أثر الاحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471422>
- (11) الشقاحين، أحمد عبدالله سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية: "دراسة تطبيقية" من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498480>
- (12) العمريين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445910>
- (13) العويمر، هاجر حسين سليم، و الشبلي، هيثم حمود. (2023). تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460362>

- 14) القحطاني، محمد سعد مسفر آل ملحان، و العماري، عبدالله علي. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية علي الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي إمارة منطقة عسير. مجلة الجامعة العراقية، ع51، ج3 ، 420 - 442. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265078>
- 15) القديمات، جهاد يونس محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2024). أثر إدارة المواهب المتميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461598>
- 16) الكايد، ديانا كايد جمال، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2023). أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج8، ع1 ، 240 - 270. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441562>
- 17) مرابطي، سناء، و بوسنة، نسرین. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب: دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الخروب - قسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع2 ، 287 - 306. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442614>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Gričnik, A. M., Šarotar Žižek, S., Zolak Poljašević, B., & Črnjar, K. (2024). Talent management in the age of digital transformation and changes in the workforce characteristics. In 27th International Congress: Tourism and Hospitality Industry 2024: Trends and Challenges (pp. 159–165). University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management.
- 2) Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2022). Integrating artificial intelligence into a talent management model to increase the work engagement and performance of enterprises. *Frontiers in psychology*, 13, 1014434.
- 3) Siripipatthanakul, S., Jaipong, P., Limna, P., Sitthipon, T., Kaewpuang, P., & Sriboonruang, P. (2022). The impact of talent management on employee

- satisfaction and business performance in the digital economy: A qualitative study in Bangkok, Thailand. *Advance Knowledge for Executives*, 1(1), 1–17.
- 4) Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457.
 - 5) Montero Guerra, J. M., & Danvila–Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273–1294
 - 6) Ekhsan, M., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). The impact of talent management on employee performance mediated by employee engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1821–1834.
 - 7) Di Prima, C., Hussain, W. M. H. W., & Ferraris, A. (2024). No more war (for talent): the impact of HR analytics on talent management activities. *Management Decision*, 62(10), 3109–3131.
 - 8) Banerjee, P., & Sharma, N. (2025). Digital transformation and talent management in industry 4.0: a systematic literature review and the future directions. *The Learning Organization*, 32(4), 620–640.
 - 9) Evans–Uzosike, I. O., & Okatta, C. G. (2023). Talent management in the age of gig economy and remote work and AI. *Shodhshauryam, International Scientific Refereed Research Journal*, 6(4), 147–170.
 - 10) Setiawan, A., & Wakhyuni, E. (2025, October). Building Employee Loyalty: Strategies to Reduce Turnover Intention in Companies in the Digital Era. In *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies* (pp. 3083–3091).

الملاحق

Mid Ocean University

College of Management

Department of Human Resources Major



The Impact of Digital Transformation and Talent Management on Employee Loyalty in Tech Startups in Saudi Arabia

Prepared by:

Afnan Muteb Alshammari

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448