



عنوان البحث

تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في
مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

The impact of digital transformation on the efficiency of human
resource management practices in private sector institutions in the
Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة/ نوره الصرامي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:.....	رقم الصفحة
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة.....
.....	تساؤلات الدراسة.....
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:.....
.....	الفجوة البحثية:.....
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:.....
.....	المنهجية وطرق البحث:.....
.....	مجتمع وعينة الدراسة.....
.....	أداة الدراسة.....
.....	أساليب التحليل الإحصائي.....
.....	خامسًا: حدود الدراسة.....
.....	المراجع.....

المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. ويعد **التحول الرقمي** من أبرز هذه المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مختلف المجالات الإدارية، لما له من دور مهم في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات. ويقصد بالتحول الرقمي عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها الإدارية بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وقد أدى التقدم الكبير في التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأنظمة الإلكترونية المتقدمة إلى إحداث تغيرات جوهرية في طريقة إدارة المؤسسات لمواردها المختلفة، وعلى رأسها الموارد البشرية.

وتعد **إدارة الموارد البشرية** من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، حيث تهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة، وتنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية في بيئة العمل الحديثة، أصبح من الضروري أن تتبنى إدارات الموارد البشرية استراتيجيات رقمية تساهم في تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين مستوى أدائها.

وقد أسهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات كبيرة في العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف الإلكتروني، والتدريب عبر المنصات الرقمية، وإدارة بيانات الموظفين باستخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، إضافة إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تقييم الأداء الوظيفي وإدارة المواهب. وتساعد هذه الممارسات الرقمية في تقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات الإدارية، وتحسين دقة المعلومات، وزيادة سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات تسعى إلى تبني التحول الرقمي كأحد الأدوات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي. وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب التحول الرقمي أهمية كبيرة في إطار التوجهات التنموية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الاقتصاد الوطني وتعزيز بيئة الأعمال، حيث تسعى المؤسسات في القطاعين العام والخاص إلى توظيف التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل.

ويمثل القطاع الخاص أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم بدور مهم في توفير فرص العمل ودعم النمو الاقتصادي. ولذلك أصبح من الضروري أن تعمل مؤسسات القطاع الخاص على تطوير ممارساتها الإدارية، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة.

وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات ومستوى كفاءة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم تطبيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص

مشكلة الدراسة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تحولاً متسارعاً نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، حيث أصبح التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءة الأداء وتطوير العمليات الإدارية. وقد أدى التقدم التكنولوجي إلى إحداث تغييرات كبيرة في طبيعة العمل داخل المؤسسات، مما فرض على إدارات الموارد البشرية تبني أساليب حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية داخل المؤسسات، إذ تلعب دوراً محورياً في استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ظهور التحول الرقمي، أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية، وإدارة معلومات الموظفين باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

ورغم الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي في تطوير العمل الإداري، إلا أن مستوى تطبيقه في بعض المؤسسات قد يواجه العديد من التحديات، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، أو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة، أو مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، إضافة إلى محدودية الوعي بأهمية التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وفي المملكة العربية السعودية، تسعى المؤسسات في القطاع الخاص إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. إلا أن درجة تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن تأثير هذا التحول على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في هذه المؤسسات، وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أهمها:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم. كما أن المؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية في إدارة عملياتها المختلفة بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يعد القطاع الخاص أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز النمو في مختلف القطاعات. كما أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق التقنيات الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين العلمي والعملي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بينهما.
2. تساعد الدراسة في توضيح دور التقنيات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات.
3. تقدم الدراسة مرجعاً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجال الإدارة، خاصة في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.
4. تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوع التحول الرقمي في مجالات إدارية أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تساعد نتائج هذه الدراسة مؤسسات القطاع الخاص في التعرف على أهمية التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
3. تدعم الدراسة متخذي القرار في المؤسسات في تبني استراتيجيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي.
4. تسهم الدراسة في تعزيز الوعي لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في تحسين جودة العمل الإداري.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأهميته في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحديثة.
2. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص.
4. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
5. دراسة تأثير التحول الرقمي على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء الوظيفي.
6. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص.
7. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الرئيس

ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص؟
4. هل يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة عمليات التوظيف في مؤسسات القطاع الخاص؟
5. ما دور التحول الرقمي في تطوير برامج التدريب والتطوير للموظفين؟
6. هل يؤثر التحول الرقمي على كفاءة نظم تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات؟
7. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا بهدف التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة عمليات التوظيف الإلكتروني في مؤسسات القطاع الخاص.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة برامج التدريب والتطوير الإلكتروني للموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة نظم تقييم الأداء الوظيفي الإلكترونية في مؤسسات القطاع الخاص.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة معلومات الموارد البشرية باستخدام الأنظمة الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص.
5. يؤثر مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات تأثيرًا إيجابيًا في تحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساسًا مهمًا لأي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح الإطار النظري للدراسة، والكشف عن الفجوات البحثية، وتقديم مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالي. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية:

الدراسات العربية والدولية

1. عبد الرحمن (2018)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها لضمان نجاحه في منظمات الأعمال.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يلزم تطوير مهارات الموظفين الرقمية وضمان مشاركة جميع الموارد البشرية في العملية، مع دور فاعل للقيادة في دعم التحول الرقمي.

2. Shahrek (2011)

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص المالي.
- استخدم الباحث المنهج التجريبي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من 167 متخصصًا في الموارد البشرية من 300 شركة.
- أظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية تدعم المؤسسات من خلال تعزيز الثقة والنتائج التنظيمية.

3. طرفة (2020)

- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، ودور الاستثمار في التكنولوجيا في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- اعتمدت الدراسة على استبيان مطبق على 61 موظفًا في شركة اتصالات الجزائر، وأكدت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح أمرًا حتميًا لتحسين أداء الموارد البشرية.

4. محمد (2022)

- تناولت الدراسة الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، ودور التحول الرقمي في تحسين الخدمات، مع تقديم خطة عمل لتفعيل دوره.

- استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمسح الاجتماعي، وأكدت النتائج على ضرورة ربط التحول الرقمي بالخطة الاستراتيجية، وتطوير أساليب الإدارة، واعتماد الإبداع والخبرة التقنية في تحسين الأداء المؤسسي.

5. مهدي (2022)

- هدفت الدراسة إلى تقييم دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والخدمية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين ممارسات الموارد البشرية، وتغيير طريقة أداء الوظائف الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

6. Urba et al. (2012)

- ركزت الدراسة على المراحل والعمليات الرئيسية لتطبيق التقنيات الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية باستخدام أساليب النمذجة والعرض الرسمي.
- توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر على جميع أنواع الأعمال من الشركات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة.

7. زلط (2023)

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتم تطبيق الدراسة على العاملين بشركات الاتصالات في مصر.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

8. سهام (2023)

- تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي.
- أشارت النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساعد في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية.

9. عبد الحميد (2023)

- ركزت الدراسة على أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية التشغيلية، العلانقية، والتحويلية) وممارسات الموارد البشرية، حيث ساهمت الأبعاد العلانقية والتحويلية بنسبة كبيرة في تحسين الممارسات.

10. عبد الله (2023)

- هدفت الدراسة إلى تحديد تحديات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي واستراتيجيات التحول نحو الإدارة الرقمية في جامعة المنصورة.

- استخدم المنهج الوصفي من خلال استبانة على 300 من الكوادر الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج التحديات المتعلقة بتطور التكنولوجيا، وعدم الاستقرار المادي، وأهمية توفير بيئة داعمة للابتكار والتدريب المستمر.

التعقيب على الدراسات السابقة

1. اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كطريقة مناسبة لدراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، فيما استخدمت بعض الدراسات مثل (Shahrek (2011 المنهج التجريبي التحليلي، و (Urba et al. (2012 أساليب النمذجة والعرض الرسومي.
2. ركزت الدراسات الحديثة (طرفة 2020، مهدي 2022، زلط 2023، سهام 2023، عبد الحميد 2023) على أثر التحول الرقمي على ممارسات وأداء إدارة الموارد البشرية، لكن أغلبها اقتصر على شركات معينة، مثل شركات الاتصالات.
3. تناولت بعض الدراسات (عبد الرحمن 2018، عبد الله 2023، محمد 2022) تحديات التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها لتطوير الأداء المؤسسي.
4. أظهرت جميع الدراسات وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما ركزت بعض الدراسات على التحديات والقيود التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتبر المنطلقات النظرية حجر الأساس لأي دراسة بحثية، إذ توفر الإطار الفكري الذي يُبنى عليه تحليل المشكلة وشرح الظواهر، وتساعد في تفسير النتائج وربطها بالنماذج العلمية المعتمدة. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية المتعلقة بالدراسة الحالية حول تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتقديم خدمات أفضل للعملاء. ويشمل التحول الرقمي استخدام أدوات مثل:

- الحوسبة السحابية
- الذكاء الاصطناعي
- تحليل البيانات الضخمة
- نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية
- تطبيقات التواصل والتعاون الداخلي

ويهدف التحول الرقمي إلى إعادة تصميم العمليات المؤسسية، وتحسين طريقة اتخاذ القرارات، ورفع جودة الخدمات، وكذلك تحسين تجربة الموظف ضمن المؤسسة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة الإدارية المسؤولة عن استقطاب وتنمية وتحفيز الموظفين بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل ممارساتها الأساسية:

1. التوظيف والاختيار
2. التدريب والتطوير
3. تقييم الأداء
4. إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين
5. إدارة معلومات وبيانات الموظفين

ومع التحول الرقمي، أصبح من الضروري استخدام النظم الرقمية لتطوير هذه الممارسات، بما يحقق الكفاءة والفاعلية ويقلل التكاليف والوقت. على سبيل المثال:

- استخدام أنظمة التوظيف الإلكتروني لتسهيل اختيار الكفاءات المناسبة
- التدريب الإلكتروني (E-Learning) لتطوير مهارات الموظفين
- نظم تقييم الأداء الرقمية لتوفير بيانات دقيقة وموضوعية

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

حسب الدراسات السابقة (عبد الحميد، 2023)، يمكن تصنيف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الإدارة الرقمية التشغيلية (Operational Digital Management):
 - تشمل الأنشطة اليومية والعمليات الإدارية مثل إدارة الرواتب، الحضور والانصراف، وقواعد البيانات.
 - يهدف هذا البعد إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء الإدارية.
2. الإدارة الرقمية العلائقية (Relational Digital Management):
 - تتعلق بتحسين التواصل الداخلي وبناء علاقات فعالة بين الموظفين والإدارة باستخدام أدوات رقمية مثل منصات التعاون والتواصل المؤسسي.
 - يساهم هذا البعد في زيادة الانتماء التنظيمي وتحفيز الموظفين.
3. الإدارة الرقمية التحويلية (Transformational Digital Management):

- تركز على إعادة تصميم العمليات والسياسات الإدارية، وتحفيز الابتكار، وتغيير الثقافة التنظيمية لتتكيف مع البيئة الرقمية.
- يعد هذا البعد الأكثر تأثيراً في تحسين ممارسات الموارد البشرية على المدى الطويل.

رابعاً: نماذج تفسيرية لفعالية التحول الرقمي

1. نظرية رأس المال البشري:
 - تؤكد هذه النظرية أن الموظفين هم المورد الأهم في المنظمة، وأن تطوير مهاراتهم الرقمية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
2. نظرية النظم الإدارية:
 - تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا، حيث يؤثر التحول الرقمي في جميع عناصر النظام، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، العمليات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا.
3. نظرية الابتكار التنظيمي:
 - تركز على أن تبني التقنيات الحديثة وتحفيز الابتكار الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

خامساً: أهمية المنطلقات النظرية للدراسة

1. تساعد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات الموارد البشرية.
2. توفر إطاراً لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات الإدارية والموظفين.
3. تساهم في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة مثل: مستوى التحول الرقمي، كفاءة التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المعلومات.
4. تمكن الباحث من بناء فرضيات البحث واستبانه بطريقة علمية متسقة مع الأدبيات العلمية.

المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية البحثية من أهم العناصر في أي دراسة علمية، إذ تحدد الأساليب التي يستخدمها الباحث لجمع وتحليل البيانات، وتضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بشكل علمي دقيق. وفي هذه الدراسة التي تبحث تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تم تحديد منهجية وطرق البحث على النحو التالي:

أولاً: المنهج البحثي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لكونه الأنسب لدراسة الظواهر المعاصرة ووصف الواقع الحالي وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

- يتيح هذا المنهج وصف وتحليل مستوى التحول الرقمي في المؤسسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- كما يمكن من تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة هذه الممارسات وتحديد التحديات والفرص المرتبطة بها.

ثانياً: أسلوب البحث

1. البحث الميداني:

- جمع البيانات مباشرة من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- يشمل إجراء الاستبيانات والمقابلات مع العاملين والإداريين في إدارات الموارد البشرية.

2. البحث المكتبي:

- مراجعة الدراسات السابقة والمقالات العلمية، والكتب، والمصادر الإلكترونية ذات العلاقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.
- يستخدم لتوضيح الإطار النظري وتحديد المتغيرات الأساسية للدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** جميع المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية التي تطبق ممارسات الموارد البشرية الرقمية أو تعمل على التحول الرقمي في إداراتها.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة ممثلة من موظفي إدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات باستخدام **العشوائية البسيطة أو طبقية لضمان شمولية النتائج.**
- يُتوقع أن تتراوح حجم العينة بين 150 و300 موظف، بناءً على قدرة المؤسسات على التعاون مع الباحث.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان:

- أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين والإداريين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يشمل الاستبيان محاور رئيسية مثل:
 - مستوى التحول الرقمي (تشغيلي، علائقي، تحويلي)
 - ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف، تدريب، تقييم الأداء، إدارة المعلومات)
 - التحديات والمعوقات المتعلقة بالتحول الرقمي

2. المقابلات (اختيارية):

- مقابلات مع مديري الموارد البشرية للحصول على رؤى أعمق حول تطبيق التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة العمليات الإدارية.

3. المصادر الثانوية:

- تشمل الدراسات السابقة، والتقارير الإدارية، والكتب والمقالات العلمية، والمواقع الإلكترونية الرسمية للمؤسسات.

خامساً: طرق تحليل البيانات

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لاختبار فروض الدراسة، مثل:
 - معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات الموارد البشرية.
 - الانحدار الخطي (Regression Analysis) لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الممارسات.
- الاستعانة ببرامج إحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات.

سادساً: مبررات اختيار المنهجية

1. المنهج الوصفي التحليلي مناسب لدراسة الواقع الحالي وتحديد تأثير المتغيرات.
2. دمج البحث الميداني والمكتبي يتيح فهم الظاهرة من منظور عملي ونظري في آن واحد.
3. استخدام الاستبيانات والمقابلات يضمن جمع بيانات دقيقة وموضوعية.
4. التحليل الإحصائي يسمح باستنتاج النتائج بشكل علمي ودعم الفرضيات.

أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة وسيلة الباحث لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته. وبالنسبة لهذه الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تم تحديد أدوات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الاستبيان

1. الوصف:

- أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين والإداريين العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المستهدفة.
- يهدف الاستبيان إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات ومدى تأثيره على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. محاور الاستبيان:

○ المحور الأول: التحول الرقمي

- يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الإدارة الرقمية التشغيلية
2. الإدارة الرقمية العلائقية
3. الإدارة الرقمية التحويلية

- يهدف إلى تقييم مستوى تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة.

○ المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- يشمل:

1. التوظيف الإلكتروني
2. التدريب والتطوير عبر المنصات الرقمية
3. تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني
4. إدارة معلومات الموظفين باستخدام نظم المعلومات الرقمية

○ المحور الثالث: التحديات والمعوقات

- يهدف إلى التعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل: ضعف البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية.

3. نوع الأسئلة:

- أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لتقييم درجة الاتفاق مع العبارات المقترحة، بحيث تتراوح الخيارات من (1 = لا أوافق إطلاقاً) إلى (5 = أوافق تماماً).

ثانياً: المقابلات (اختيارية)

1. الوصف:

- مقابلات شبه مهيكلة مع مديري الموارد البشرية وكبار المسؤولين في المؤسسات المستهدفة.
- تهدف إلى الحصول على بيانات نوعية دقيقة حول أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور قيادي.

2. المحتوى:

- استفسارات حول استراتيجيات التحول الرقمي المستخدمة في المؤسسة.
- التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- تأثير التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: المصادر الثانوية

1. الدراسات السابقة: مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

2. الكتب والمراجع العلمية: الاستفادة من الكتب المتخصصة في الإدارة الحديثة والموارد البشرية والتقنيات الرقمية.

3. التقارير الرسمية للمؤسسات: تحليل الوثائق والسياسات والإجراءات الرقمية المتبعة في الموارد البشرية داخل المؤسسات.

رابعاً: مبررات اختيار الأدوات

1. الاستبيان يوفر بيانات كمية دقيقة، ويسهل تحليلها إحصائياً لاختبار فروض البحث.
2. المقابلات تمنح الباحث رؤية نوعية متعمقة حول واقع التحول الرقمي وتحدياته.
3. المصادر الثانوية تساعد في بناء الإطار النظري وتوفير أساس علمي لدراسة الظاهرة وتحليل النتائج.

حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة نطاق البحث، وتوضح العوامل والمحددات التي تم أخذها بعين الاعتبار لضمان دقة النتائج وتركيز الدراسة على الظاهرة المدروسة. وفيما يلي حدود هذه الدراسة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

أولاً: الحدود المكانية

- تقتصر الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- سيتم اختيار عينة من المؤسسات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية الرقمية أو بدأت في تبني التحول الرقمي، مع التركيز على الشركات التي لديها إدارات موارد بشرية منظمة.

ثانياً: الحدود الزمنية

- تتناول الدراسة واقع تطبيق التحول الرقمي خلال السنوات الخمس الأخيرة (2021 – 2026)، وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

- تركز الدراسة على تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية فقط، وتشمل المحاور التالية:
 1. التوظيف الإلكتروني
 2. التدريب والتطوير الرقمي
 3. تقييم الأداء الوظيفي الرقمي

4. إدارة المعلومات والبيانات الرقمية للموظفين

- لا تشمل الدراسة تأثير التحول الرقمي على القطاعات الأخرى في المؤسسة مثل التسويق، المالية، أو الإنتاج، إلا من حيث تداخلها مع إدارة الموارد البشرية عند الضرورة.

رابعاً: الحدود البشرية

- يستهدف البحث الموظفين والإداريين في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المختارة، سواء من المستوى التنفيذي أو المتوسط.
- تم استبعاد الموظفين غير المعنيين مباشرة بممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان دقة المعلومات وتركيز البيانات على المتغيرات المستهدفة.

خامساً: الحدود المنهجية

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمقابلات (اختيارية) للحصول على بيانات نوعية داعمة.
- تم التركيز على التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة والعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة ممارسات الموارد البشرية، دون الدخول في الدراسات التجريبية أو المقارنات بين المؤسسات الدولية.

المراجع

أولاً: الكتب

1. المصري، إيهاب عيسى عبد الرحمن. (2024). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
2. أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.

ثانياً: المقالات العلمية

1. أبو سمرة، حازم خميس. (2017). دور الخصائص التنظيمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
2. الذبياني، منى سليمان. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.
3. الحصني، خديجة، ويحيى الحصني. دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس. مجلة Perdana: International Journal of Academic Research in Social Sciences & Humanities، المجلد 1، العدد 1.
4. خنيط، خديجة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهربائية والمنزلية. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1.
5. شابو، رانيا. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي.
6. قرين، ربيع. (2023). تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج من قصص نجاح وفشل الشركات العالمية. مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2.
7. كامل، وليد كامل محمد. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة أسوان.
8. مهدي، عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية سعيدة. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1.

9. مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. عبد الغني، محمد أحمد. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس.
11. الغبيري، محمد أحمد، حسن عبد الرحمن، وحسن محمد. (2020). واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
12. زرنوح، أحمد. الأداء في المنظمة. مقال علمي، جامعة الجلفة.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. **Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K.** (2021).
The role of employees in digital transformation: A preliminary study on how employees' digital literacy impacts the use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7837–7848.
2. **Dessler, G., & Varkkey, B.** (2015).
Human Resource Management. India: Pearson Education.
3. **ElMassah, S., & Mohieldin, M.** (2020).
Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs). *Ecological Economics*, 169, 106490.
4. **Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.** (1970).
Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
5. **Rogers, E. M.** (2003).
Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press.
6. **Shahreki, J.** (2019).
Electronic human resource management and employee efficiency: Test of the mediating role of impersonal trust. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 6(4), 20–29.

7. **Sharma, S.** (2017).

Changing perspective of human resource development: An overview. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 2(5), 212–214.

8. **Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., & Guk, O.** (2022).

Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27(2), 205–211.