

أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية دراسة
ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله سعد الدوسري

٢٥٢٠٠١٣٩٨

إشراف الدكتور/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2026



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،
ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،
وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،
إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،
إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،
إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،
أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصة أن يجزيكم الله خيرًا،
وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،
فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٦٢) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية. وحُلّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS v.28 ، وذلك بتوظيف أساليب إحصائية شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار T ، وتحليل التباين الأحادي ANOVA. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي وجودة خدمات الموارد البشرية جاء مرتفعاً، وأن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تُفسّر ما نسبته (٧١,٧٪) من التباين في جودة الخدمات. كما تبين أن القيادة الرقمية هي الأكثر تأثيراً، تليها البنية التحتية التكنولوجية، ثم المهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة التنظيمية الرقمية. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب الرقمي، وتأسيس وحدات قيادة التحول الرقمي، وتطوير آليات إدارة التغيير التنظيمي لتحسين جودة خدمات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات، الموارد البشرية، القيادة الرقمية، المهارات الرقمية، الشركات الخاصة، الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة
٥.....	٤,١ أسئلة الدراسة
٦.....	٥,١ فروض الدراسة
٧.....	٦,١ أهمية الدراسة
١٠.....	٧,١ الدراسات السابقة
١٩.....	٨,١ الفجوة البحثية
٢٠.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة
٢٧.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث
٢٧.....	١١,١ مجتمع وعينة الدراسة
٢٨.....	١٢,١ مصادر جمع البيانات
٢٨.....	١٣,١ أداة الدراسة
٢٩.....	١٤,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٠.....	١٥,١ حدود الدراسة
٣٢.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل).....	٣٢
١,١,٢ تمهيد.....	٣٢
٢,١,٢ مفهوم التحول الرقمي.....	٣٢
٣,١,٢ أهمية التحول الرقمي.....	٣٣
٤,١,٢ أهداف التحول الرقمي في المنظمات.....	٣٤
٥,١,٢ أبعاد التحول الرقمي.....	٣٥
٦,١,٢ استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....	٣٨
٧,١,٢ متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بالموارد البشرية.....	٣٩
٨,١,٢ التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.....	٤٠
المبحث الثاني: جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (المتغير التابع).....	٤١
١,٢,٢ تمهيد.....	٤١
٢,٢,٢ مفهوم جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.....	٤١
٣,٢,٢ أهمية جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.....	٤٢
٤,٢,٢ أهداف جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.....	٤٣
٥,٢,٢ نماذج ومداخل قياس جودة الخدمات.....	٤٤
٦,٢,٢ محددات جودة خدمات الموارد البشرية في البيئة الرقمية.....	٤٥
٧,٢,٢ خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.....	٤٥
٨,٢,٢ العلاقة بين جودة خدمات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.....	٤٦
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	٤٨
١,٣ تمهيد.....	٤٨
٢,٣ منهج الدراسة.....	٤٨
٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها.....	٤٩
٤,٣ مصادر جمع البيانات.....	٥٠
٥,٣ أداة الدراسة (الاستبانة).....	٥٠
٦,٣ صدق أداة الدراسة.....	٥١

٥٤	٧,٣ ثبات أداة الدراسة.....
٥٥	٨,٣ مصفوفة الارتباط بين محاور الدراسة.....
٥٧	٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٥٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٥٩	١,٤ تمهيد.....
٥٩	٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٦١	٣,٤ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....
٦٨	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٧٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٧٥	١,٥ تمهيد.....
٧٥	٢,٥ نتائج الدراسة.....
٧٩	٣,٥ التوصيات.....
٨١	Abstract.....
٨٢	قائمة المراجع.....
٨٢	المراجع العربية.....
٨٦	الملاحق.....
٨٧	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	الجدول (١) المتغير المستقل – التحول الرقمي	٤٩
٢.	الجدول (٢) المتغير التابع – جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (محور أحادي)	٥٠
٣.	الجدول (٣) ملخص هيكل الأداة	٥٠
٤.	جدول (٤): معاملات ارتباط فقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية بالدرجة الكلية للبُعد	٥١
٥.	جدول (٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد المهارات الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد	٥١
٦.	جدول (٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد القيادة الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد	٥٢
٧.	جدول (٧): معاملات ارتباط فقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد	٥٢
٨.	جدول (٨): معاملات ارتباط فقرات محور جودة تقديم خدمات الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور	٥٢
٩.	جدول (٩): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	٥٣
١٠.	جدول (١٠): مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	٥٤

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١١.	جدول (١١): اختبار التعدد الخطي VIF و Tolerance	٥٥
١٢.	جدول (١٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية	٥٨
١٣.	الجدول (١٣) مقياس ليكرت الخماسي	٦٠
١٤.	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية	٦٠
١٥.	جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المهارات الرقمية	٦١
١٦.	جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيادة الرقمية	٦٢
١٧.	جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية	٦٣
١٨.	جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٦٤
١٩.	جدول (١٩): ترتيب أبعاد التحول الرقمي وفق المتوسطات الحسابية	٦٦
٢٠.	جدول (٢٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٦٧
٢١.	جدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التي تحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٦٩

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
٢٢.	جدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٧٠
٢٣.	جدول (٢٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٧١
٢٤.	جدول (٢٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	٧٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يمر العالم بمرحلة تحولية غير مسبوقة تُعيد تشكيل البنى الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها، حيث أفرزت الثورة الصناعية الرابعة موجة واسعة من التقنيات الرقمية المتقدمة التي باتت تتغلغل في كل جوانب الحياة الاقتصادية وتُعيد صياغة قواعد المنافسة في الأسواق العالمية. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات المعاصرة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ لم يعد مجرد تحديث للأدوات التكنولوجية بل أضحت عملية إعادة هيكلة شاملة ومنهجية تطل الاستراتيجيات والعمليات ونماذج الأعمال والثقافة التنظيمية بأكملها (Shostak et al., 2023).

ويُشير التحول الرقمي في جوهره إلى التكامل العميق بين التقنيات الرقمية المتقدمة — كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل — وبين العمليات التجارية والإدارية التقليدية، بهدف خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء وأصحاب المصلحة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ويتطلب هذا التحول توافر بنية تحتية رقمية متينة وقدرات تنظيمية مرنة تُمكن المؤسسات من استشعار التغيرات في بيئتها الرقمية وتنظيم مواردها الداخلية والخارجية وإعادة هيكلة عملياتها بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. (Feng & Ali, 2024)

تحظى كفاءة العمليات التشغيلية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، باعتبارها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمنظمات. وتُعتبر كفاءة العمليات التشغيلية عن قدرة المنظمة على تحقيق أقصى مخرجات ممكنة بأقل قدر من المدخلات والموارد، مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة والسرعة والمرونة في تقديم المنتجات والخدمات. وقد أصبح تحسين هذه الكفاءة مطلباً ملحاً في ظل اشتداد المنافسة وتصاعد توقعات العملاء وتقلبات الأسواق المستمرة. (Lin & Xie, 2023) وتتضمن كفاءة العمليات التشغيلية عدة أبعاد جوهرية تشمل تخفيض

التكاليف التشغيلية وتسريع دورات الإنتاج والتسليم وتقليل الهدر والأخطاء وتحسين تخصيص الموارد وتعزيز رضا العملاء، وهي أبعاد مترابطة تتأثر بشكل مباشر بمدى نضج الممارسات الإدارية والتقنية داخل المنظمة (محمد وآخرون، ٢٠٢٥).

وفي ضوء ما سبق، تبرز العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية، إذ يُتيح التحول الرقمي للمنظمات إعادة هندسة عملياتها وأتمتها وتحسين تدفق المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلاً من الحدس، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الكفاءة التشغيلية كافة. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات المالية التي تبنت حلول التحول الرقمي حققت تحسناً ملحوظاً في كفاءتها التشغيلية من خلال خفض التكاليف وتسريع تقديم الخدمات (Mavlutova et al., 2022).

وتأتي هذه الدراسة في سياق يتسم بأهمية بالغة، حيث تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز دور القطاع الخاص وتمكينه رقمياً ليكون محركاً رئيسياً للتنمية الاقتصادية المستدامة. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في البنية التحتية الرقمية وأتمة العمليات وتحليلات البيانات الضخمة والأمن السيبراني على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، آملة أن تُسهم في تقديم إضافة علمية وعملية تخدم مسيرة التحول الرقمي في المملكة.

٢,١ مشكلة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية وغير مسبوقة أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة، التي أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال العالمية وفرضت واقعاً جديداً تتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي بصورة تفوق قدرة كثير من المنظمات على الاستجابة والتكيف. وفي خضم هذا المشهد المتغير، لم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً تتبناه المنظمات سعياً نحو التميز فحسب، بل أصبح ضرورة وجودية تتوقف عليها قدرتها على البقاء والمنافسة في أسواق تتسم بالديناميكية العالية وحدة المنافسة وتصاعد توقعات العملاء. وقد أكدت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يُعد المحرك الرئيسي لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز

الكفاءة التشغيلية، إذ يُمكن المنظمات من إعادة هندسة عملياتها وتبسيط إجراءاتها وخفض تكاليفها وتسريع دورات إنتاجها، كما أشارت دراسة (Yu et al., 2022) إلى أن قدرة التحول الرقمي تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأداء التشغيلي، وأكدت دراسة (Lin & Xie, 2023) أن التحول الرقمي يُحسن الكفاءة التشغيلية لشركات الطاقة الصينية بشكل ملموس.

وفي السياق السعودي، تُولي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي باعتباره ركيزة محورية من ركائز رؤية ٢٠٣٠ التي تستهدف تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز تنافسية القطاع الخاص ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين الطموحات الاستراتيجية المأمولة والتطبيق الفعلي للتحول الرقمي في كثير من شركات القطاع الخاص السعودي، حيث تُشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة من هذه الشركات لا تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، وأن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وأتمتة العمليات وتحليلات البيانات الضخمة والأمن السيبراني لا يرقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق قفزات نوعية في الكفاءة التشغيلية. كما أن بعض الشركات التي بادرت بتبني مشاريع التحول الرقمي لم تُحقق العوائد المرجوة منها، وذلك بسبب غياب التكامل بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة أو ضعف مواءمتها مع استراتيجيات العمليات التشغيلية، وهو ما أكدته دراسة (الجهني وموسى، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أهمية تطوير بنية تحتية رقمية مرنة مدعومة بأمن معلوماتي متين لتحقيق جودة العمليات التشغيلية.

وتتجلى مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً في أن شركات القطاع الخاص السعودي تواجه تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع التكاليف التشغيلية وتباطؤ العمليات وتكرار الأخطاء وضعف استغلال الموارد المتاحة، وهي مؤشرات تعكس قصوراً في الكفاءة التشغيلية قد يكون مرتبطاً بمحدودية تبني أبعاد التحول الرقمي أو عدم توظيفها بالشكل الأمثل. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوع التحول الرقمي عالمياً، إلا أن الدراسات التي تناولت أثره على كفاءة العمليات التشغيلية في سياق القطاع الخاص السعودي تحديدًا لا تزال محدودة ونادرة، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. كما أن أغلب الدراسات السابقة كدراسة (Shehadeh et al., 2023) ودراسة (Mavlutova et al., 2022) ركّزت على القطاع المصرفي والمالي دون غيره من قطاعات الأعمال المتنوعة التي يزخر بها القطاع الخاص.

وعليه، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهرى التالي: ما أثر التحول الرقوى بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، وأتمتة العمليات، وتحليلات البيانات الضخمة، والأمن السيبرانى) على كفاءة العمليات التشغيلية فى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقوى بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

تتفرع من الهدف الرئيسى الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٢. التعرف على أثر المهارات الرقمية للعاملين على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٣. التعرف على أثر القيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٤. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٥. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقوى بأبعاده الأربعة فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فى إدارات الموارد البشرية.
٦. تقييم مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض فى ظل التحول الرقوى.

٧. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).
٨. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٩. تقديم توصيات ومقترحات عملية تُساهم في تعزيز التحول الرقمي لتحسين جودة تقديم خدمات الموارد البشرية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٢. ما أثر المهارات الرقمية للعاملين على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر القيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٥. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

٦. ما مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في ظل التحول الرقمي؟

٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة)؟

٨. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

٥,١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية للعاملين على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

- **الفرض الفرعي الخامس:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى متغير الجنس.
- **الفرض الفرعي السادس:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- **الفرض الفرعي السابع:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- **الفرض الفرعي الثامن:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.
- **الفرض الفرعي التاسع:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تُعزى إلى متغير حجم الشركة.

٦,١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الإطار النظري: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب الإداري والمعرفي المتعلق بالتحول الرقمي وجودة خدمات الموارد البشرية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة وجودة الخدمات، وهو ما يُعد إضافة علمية نوعية في بيئة الأعمال السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً.

- سد الفجوة البحثية: تُعالج هذه الدراسة ندرة الأبحاث العربية والمحلية التي تناولت أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تحديداً في القطاع الخاص السعودي، حيث أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على القطاع العام أو على بيئات مختلفة، مما يجعل هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في السياق السعودي الخاص.
- تطوير نموذج بحثي جديد: تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يتضمن أربعة أبعاد للتحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) وعلاقتها بجودة خدمات الموارد البشرية، وهو نموذج يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية في بيئات وسياقات تنظيمية أخرى.
- تعزيز الربط بين التخصصات: تُسهم الدراسة في تعزيز التكامل المعرفي بين حقول تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي من جهة وإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات من جهة أخرى، مما يُوفر رؤية شمولية متعددة التخصصات تُغني البحث العلمي في هذا المجال.
- توفير أداة قياس مُحكّمة: تُقدم الدراسة أداة استبيان مُحكّمة ومُختبرة إحصائياً لقياس أبعاد التحول الرقمي وجودة خدمات الموارد البشرية، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية مماثلة.
- فتح آفاق بحثية جديدة: تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة خدمات الموارد البشرية، مثل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وثقافة الابتكار.
- المساهمة في بناء نظرية سياقية: تُسهم الدراسة في بناء فهم سياقي لأثر التحول الرقمي يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية، مما يُعزز من قيمة النتائج وقابليتها للتعميم في البيئات المشابهة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية بالغة كونها تتماشى مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على التحول الرقمي كركيزة أساسية لتطوير بيئة الأعمال ورفع كفاءة القطاع الخاص، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالأولويات الوطنية.
- تقديم توصيات عملية للشركات: تُزود الدراسة صنّاع القرار والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بتوصيات عملية ومحددة حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتحسين جودة خدمات الموارد البشرية وتعزيز تجربة الموظف.
- تحديد أولويات الاستثمار الرقمي: تُساعد نتائج الدراسة الشركات الخاصة في تحديد أولويات الاستثمار في أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً على جودة خدمات الموارد البشرية، مما يُمكنها من توجيه مواردها المالية والبشرية بكفاءة أعلى.
- تشخيص الواقع الحالي: تُقدم الدراسة تشخيصاً دقيقاً للواقع الحالي لمستوى التحول الرقمي ومستوى جودة خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مما يُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين.
- الكشف عن التحديات والمعوقات: تُسهّم الدراسة في الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق فعّال للتحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية، مما يُمكن الشركات من وضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها.
- تطوير الكفاءات البشرية: تُبرز الدراسة أهمية الاستثمار في المهارات الرقمية للعاملين كأحد أبعاد التحول الرقمي المؤثرة في جودة الخدمات، مما يُوجه الشركات نحو تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.
- تعزيز الميزة التنافسية: تُوفّر الدراسة للشركات الخاصة رؤية تطبيقية حول كيفية استثمار التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

- توجيه السياسات الحكومية: يمكن أن تُستفيد الجهات الحكومية المعنية بتنظيم سوق العمل والتحول الرقمي في المملكة من نتائج هذه الدراسة في وضع سياسات وتشريعات داعمة لتعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص.
- تحسين تجربة الموظف: تُسهم نتائج الدراسة في توجيه الشركات نحو تحسين تجربة الموظف الرقمية من خلال تقديم خدمات موارد بشرية أكثر كفاءة وسرعة ودقة، مما يُعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويُقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

٧,١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- ❖ دراسة (الغباري، ٢٠٢٣): "دور الذكاء الاصطناعي في جودة تقديم الخدمات المصرفية والمنتجات الرقمية البنكية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الخوارزميات المعقدة، البيانات الضخمة، التنبؤ بالأوضاع المالية، الكشف عن المخاطر) على جودة تقديم الخدمات المصرفية والمنتجات الرقمية البنكية في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تقوم بدور محوري في القطاع المصرفي من خلال خلق بيئة عمل أكثر قابلية للتنبؤ وأقل مخاطرة، وأن استخدام الخوارزميات المعقدة يُمكن من التعامل مع البيانات الضخمة ومعالجتها في زمن قياسي للتنبؤ بالأوضاع المالية والتنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المصرفية لتحسين جودة الخدمات المقدمة ودعم اتخاذ القرارات الفورية.

- ❖ دراسة (المحروقية والمحرزي، ٢٠٢٣): "جودة تقديم الخدمات الحكومية في ظل جائحة كورونا كوفيد-١٩ كما يراها مقدمو الخدمة والمستفيدون منها بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة تقديم الخدمات الحكومية بأبعادها (آليات التقديم، البدائل الرقمية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) على المؤسسات الحكومية الخدمية في سلطنة عمان خلال جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (١٥٥) مستفيداً و(١٥٠) من مقدمي الخدمة ببعض المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث تم تطبيق استبانتي إلكترونيتين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة تقديم الخدمات كان متوسطاً من وجهة نظر مقدمي الخدمة، في حين كان منخفضاً من وجهة نظر المستفيدين، كما وُجدت تحديات عديدة واجهت تقديم الخدمات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التقنية وتوظيفها وتطوير البنية التحتية الرقمية لتحسين جودة الخدمات العمومية.

❖ دراسة (مبارك ورشدي، ٢٠٢٣): "أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية) على رضا العملاء في مراكز خدمات المستثمرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) مفردة من المستثمرين (الشركات) ذات المساهمات الأجنبية والوطنية التي تم تأسيسها خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى 2019 وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة لبُعد الاعتمادية ولبُعد سرعة الاستجابة على رضا العملاء عن الخدمة بمراكز خدمات المستثمرين. وأوصت الدراسة بتفعيل منظومة الربط الإلكتروني بين الجهات المصدرة للتراخيص والموافقات، وضرورة تفعيل دور المجلس الأعلى للاستثمار في إزالة التشابكات بين أجهزة الدولة.

❖ دراسة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠): "الهندسة البشرية وأثرها في جودة الخدمات: الدور المعدل للثقافة المنظمة في وزارة التجارة والصناعة في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندسة البشرية بأبعادها (تصميم وتنظيم العمل، المعلومات والعمليات، العوامل البيئية، الخصائص البشرية) على جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الضمان) مع بيان الدور المعدل للثقافة المنظمة، في وزارة التجارة والصناعة بدولة

الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٦) استبانة صالحة للتحليل من أصل (٣٤٥) تم توزيعها على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (٣٢٥٠) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للهندسة البشرية بأبعادها في جودة الخدمات، ووجود أثر للثقافة المنظمة في تحسين أثر الهندسة البشرية في جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بتعزيز توفير التكنولوجيا والشبكات الداخلية، وإنشاء قسم خاص بالهندسة البشرية، وزيادة المساحات والمرافق لتسهيل تقديم الخدمات.

❖ دراسة (بوشيخي وبوشيخي وبوقديده، ٢٠٢٥): "دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية في الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (إعادة هيكلة تقديم الخدمات، تطوير التسيير الإداري، نظم المعلومات المتكاملة، المنصات الرقمية) على جودة الخدمة العمومية في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على تحليل الأدبيات والوثائق المتعلقة بالتحول الرقمي في المرافق العمومية الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد التكنولوجيات الحديثة ساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليص الأجل الزمني، كما أن الرقمنة أتاحت فرصاً لتحديث المنظومة البيروقراطية وتعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بنية تحتية رقمية فعالة، وتدريب الموارد البشرية على أدوات التحول، وضمان التنسيق المؤسسي بين الفاعلين العموميين.

❖ دراسة (حشكي والحرافشة، ٢٠٢٣): "أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على تعزيز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في وزارة الصحة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٨) استبانة صالحة للتحليل من العاملين في (١٣) مديرية مركزية بالوزارة والبالغ

عددهم (409) عاملاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وأن متطلبات التحول الرقمي بأبعادها لها أثر في إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز التحول الرقمي لتحقيق جودة وسرعة أفضل وأقل تكلفة في تقديم الخدمات، وتطوير آليات الدفع الإلكتروني وحجز المواعيد إلكترونياً.

❖ دراسة (محمد، عماد حسن، ٢٠٢٢): "أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة تطبيقية

على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على تطبيق التحول الرقمي في المكتبات المركزية بالجامعات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (41) مكتبة مركزية بأنواعها الثلاثة (حكومية، خاصة، أهلية)، وتم جمع البيانات من مدير كل مكتبة عبر الاستبيان الإلكتروني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في تطبيق التحول الرقمي بنسبة تفسيرية بلغت 56.8% من التباين الكلي، كما وُجدت فروق معنوية في درجة التحول الرقمي وفقاً لمتغيري الخبرة الوظيفية والمؤهل الدراسي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة وربطها بعمليات التحول الرقمي في المكتبات الجامعية.

❖ دراسة (محمد، ياسمين، ٢٠٢٣): "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية

بالتطبيق على القطاع العام بمصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأنظمة الإلكترونية، الإدارة بلا أوراق) على إنتاجية العاملين في القطاع العام بمصر. واستخدمت الدراسة منهجية السلاسل الزمنية للدراسة القياسية لتحليل البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي والإنتاجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة إنتاجية العاملين، حيث أثبتت النتائج تحسناً في مستوى الإنتاجية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا والاتصالات

الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة وحتمية مواكبة الشركات والقطاعات للتطور التكنولوجي في عالم التحول الرقمي وتفعيله في جميع القطاعات.

❖ دراسة (السواط والحري، ٢٠٢٢): "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (متطلبات التحول الرقمي، المعوقات، المعايير اللازمة) على كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٩٩) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي، ووجود أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي، كما أن التحول الرقمي يشجع على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني. وأوصت الدراسة بتوفير متطلبات التحول الرقمي والالتزام بالمعايير اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي وتشجيع التعامل مع البرمجيات الحديثة.

❖ دراسة (زيد، ٢٠٢٣): "أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بتروتريد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) مفردة من العاملين بالشركة، واستُخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية، حيث تبين وجود تأثير لأبعاد البنية التحتية التكنولوجية والتشريعات والسياسات والمهارات الرقمية على المرونة الاستراتيجية، بينما لم يظهر تأثير لبُعد توافر التمويل. وأوصت الدراسة باستكمال دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Alzadjali, Adedeji & Adwan, 2023): "Adopting a Learning Organization

Perspective for Improving Human Resources Service Quality during Digital Transformation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تبني منظور المنظمة المتعلمة بأبعاده (التعلم المستمر، الحوار والتفكير المنهجي، التعاون الجماعي، الأنظمة المشتركة، التمكين، الرؤية المشتركة، القيادة الاستراتيجية) على جودة خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من موظفي الموارد البشرية والمديرين والمستفيدين من الخدمات في المؤسسات التي تمر بتحول رقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني منظور المنظمة المتعلمة يسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة خدمات الموارد البشرية أثناء التحول الرقمي، وأن القيادة الاستراتيجية والتعلم المستمر من أبرز الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي وربطها باستراتيجيات التحول الرقمي لتحسين جودة خدمات الموارد البشرية.

❖ دراسة (Zhang & Chen, 2024): "Exploring Human Resource Management Digital

Transformation in the Digital Age"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بأبعاده (محركات التحول، اتجاهات التحول، تأثيرات التحول) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك خمسة عوامل تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية تشمل: احتياجات العملاء الداخليين الرقمية، الابتكار الرقمي في الصناعة، تحديات المنافسين، الحوكمة الرقمية، واحتياجات العصر الرقمي، وأن اتجاهات التحول تشمل مكان العمل الرقمي والعمليات الرقمية والخدمات الرقمية للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة التفكير في منطق أعمال الموارد البشرية الرقمية والاهتمام بأخلاقيات التحول الرقمي والتحديات المرتبطة بالانتقال بين الأنظمة القديمة والجديدة.

❖ دراسة (Demir, Yaşar & Demir, 2023): "Digital Transformation and Human

Resources Planning: The Mediating Role of Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الأتمتة، نظم المعلومات) على تخطيط الموارد البشرية مع اختبار الدور الوسيط للابتكار بأبعاده (ابتكار نماذج الأعمال، ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات) في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في تركيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (462) مديراً للموارد البشرية ومديري أقسام ومتخصصين في الموارد البشرية، واستُخدم نموذج المعادلات الهيكلية القائم على التباين المشترك لاختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على كل من الابتكار وتخطيط الموارد البشرية، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي وتخطيط الموارد البشرية، كما أن التحول الرقمي والابتكار يزيدان التغييرات النوعية لكنهما يقللان التغييرات الكمية في الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة وعي أصحاب العمل والموظفين بالتطورات في التوظيف بقطاع السياحة.

❖ دراسة (Al-Zaqeba, Alshehadeh, Jebri & Al-khawaja, 2025): "The Role of Digital

Human Resources Management Functions in Enhancing Digital Transformation

Readiness"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، الاختيار الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، إدارة التعويضات الرقمية، التعلم الرقمي) على تعزيز الجاهزية للتحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (١٩٣) استبانة صالحة من أصل (٢٥٠) تم توزيعها على العاملين في البنوك الأردنية، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة على جاهزية التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير وظائف الموارد البشرية الرقمية، مع اهتمام خاص بتقييم الأداء الرقمي

والتدريب والتطوير والتعلم الرقمي، وتعزيز نشر الوظائف الرقمية للموارد البشرية والاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

❖ دراسة (Barišić, Barišić & Miloloža, 2021): "Digital Transformation: Challenges for

Human Resources Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي يفرضها التحول الرقمي بأبعاده (الأتمتة، الرقمنة، التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة) على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين (في المنظمات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستعراضي من خلال تحليل شامل للأدبيات المتاحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل قوي على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، إلا أن دور الموارد البشرية في المساهمة بإستراتيجية الرقمنة لا يزال غير مؤكد بشكل كافٍ، كما أن العنصر البشري يظل التحدي الأكبر والعامل الرئيسي لنجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المعارف والمهارات والكفاءات الرقمية للقوى العاملة والاهتمام بإعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

❖ دراسة (Teng, Wu & Yang, 2022): "Research on the Relationship between Digital

Transformation and Performance of SMEs"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين، استراتيجية التحول الرقمي) على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال المقابلات والاستبيانات، ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (٣٣٥) استبانة صحيحة من مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتم التحليل باستخدام أدوات SPSS و SPSSAU. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأن الموارد الثلاثة (التكنولوجيا الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتحول الرقمي، كما أن التحول الرقمي يتوسط العلاقة بين استراتيجية

التحول الرقمي والأداء المالي. وأوصت الدراسة بأن تركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية للموظفين واستراتيجيات التحول الرقمي كعوامل رئيسية لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

٨,١ الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل والتحليل المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الإدارية قد شهدت اهتماماً متنامياً بموضوعي التحول الرقمي وجودة تقديم الخدمات كلّ على حدة، غير أن هذا الاهتمام تباين في مستواه وتوجهاته وسياقاته التطبيقية بما يكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث السياق القطاعي، ركّزت غالبية الدراسات السابقة على دراسة التحول الرقمي في قطاعات بعينها كالقطاع المصرفي (الغباري، ٢٠٢٣؛ عبدالمسيح، ٢٠٢٢) والقطاع الحكومي (المحروقية والمحززي، ٢٠٢٣؛ بوشيخي وآخرون، ٢٠٢٥) والقطاع الصحي (حشكي والحرافشة، ٢٠٢٣) والقطاع الأكاديمي (السواط والحري، ٢٠٢٢؛ Purwanto et al., 2023) وقطاع الضيافة والفنادق (Demir, Yaşar & Demir, 2023)، في حين لم تحظ الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بالاهتمام البحثي الكافي رغم أهميتها الاستراتيجية في منظومة رؤية ٢٠٣٠. ومن حيث المتغير التابع، اتجهت معظم الدراسات إلى قياس أثر التحول الرقمي على متغيرات تابعة متنوعة كالأداء التنظيمي (حسين وآخرون، ٢٠٢٣) والإنتاجية (محمد، ياسمين، ٢٠٢٣) والمرونة الاستراتيجية (زيد، ٢٠٢٣) والمحاسبة الإبداعية (برحومة وحابي، ٢٠٢٣) والنظم الضريبية (الفضلي، ٢٠٢٣) وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة (Teng, Wu & Yang, 2022)، دون أن تتناول أيّ منها بشكل مباشر ومتكامل أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية تحديداً. ومن حيث أبعاد التحول الرقمي، تباينت الدراسات في تحديد هذه الأبعاد، فبعضها ركّز على البعد التكنولوجي فقط وبعضها تناول البعد الاستراتيجي أو الثقافي منفرداً، ولم تجمع أيّ من الدراسات — في حدود علم الباحث — بين الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة الحالية (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) في نموذج بحثي واحد لقياس أثرها على جودة خدمات الموارد

البشرية. فضلاً عن ذلك، فإن الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية كدراسة Zhang & Chen (2024) ودراسة Barišić et al. (2021) ودراسة Alzadjali et al. (2023) اعتمدت في معظمها على المنهج الاستعراضي التحليلي للأدبيات دون إجراء دراسات ميدانية تجريبية، أو طُبِّقت في بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة عن البيئة السعودية مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها. وبناءً على ما تقدم، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في كونها الأولى — في حدود اطلاع الباحث — التي تجمع بين التحول الرقمي بأبعاده الأربعة المتكاملة كمتغير مستقل وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية كمتغير تابع، وتطَبَّقها ميدانياً على الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، مما يُمثّل إضافة علمية نوعية تُثري الأدبيات الإدارية وتُسهم في سدّ هذه الفجوة المعرفية....

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم التحول الرقمي الذي أصبح يحتل مكانة محورية في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة. ويُشير التحول الرقمي إلى تلك العملية الشاملة والممتدة التي تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب المنظمة بما يُحدث تغييرات جوهرية في أساليب العمل ونماذج تقديم الخدمات وآليات صنع القرار. ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية أو رقمنة العمليات الورقية، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة التفكير الشامل في الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية والكفاءات البشرية في ضوء الإمكانيات التي تُتيحها التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل. (Zhang & Chen, 2024) وقد عرّفه Barišić, Barišić & Miloloža (2021) بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لإحداث تحسينات جوهرية في الأعمال تشمل تعزيز تجربة العملاء وتبسيط العمليات وابتكار نماذج أعمال جديدة. كما أكد Teng, Wu & Yang (2022) أن التحول الرقمي يركز على توظيف التقنيات الرقمية لتمكين المنظمات من تطوير تقنيات ومنتجات ونماذج وأنماط عمل جديدة تُحقق لها نموذج تنمية مستدامة متنوع الكفاءة. ويتضح من ذلك أن التحول الرقمي ليس غاية في

ذاته بل هو وسيلة استراتيجية تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة ولأصحاب المصلحة من خلال الاستثمار الأمثل في الإمكانيات الرقمية المتاحة.

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي تم استخلاصها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وهي:

- **البنية التحتية التكنولوجية:** ويُقصد بها مجموعة الأنظمة والمنصات والشبكات والأجهزة والبرمجيات التي تُشكّل الأساس المادي والتقني الذي تقوم عليه عمليات التحول الرقمي داخل المنظمة. وتشمل هذه البنية أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ونظم معلومات الموارد البشرية والحوسبة السحابية وقواعد البيانات المتكاملة والبوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية. وتُعدّ البنية التحتية التكنولوجية المتينة شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة للتحول الرقمي، إذ بدونها تظل جهود الرقمنة محدودة الفاعلية وغير قابلة للاستدامة (زيد، ٢٠٢٣).
- **المهارات الرقمية للعاملين:** ويُقصد بها مجموعة المعارف والقدرات والكفاءات التقنية التي يمتلكها العاملون والتي تُمكنهم من استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة وفاعلية في أداء مهامهم الوظيفية. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات الرقمية وتحليل البيانات واستخدام أدوات التواصل الرقمي وحل المشكلات التقنية. وقد أكد Demir, Yaşar & (2023) أن العنصر البشري يُمثّل المفتاح الحقيقي لنجاح التحول الرقمي، وأن امتلاك العاملين للمهارات الرقمية اللازمة يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات الرقمنة.
- **القيادة الرقمية:** ويُقصد بها قدرة القيادات الإدارية على تبني رؤية رقمية واضحة وتوجيه المنظمة نحو التحول الرقمي من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة وتحفيز العاملين ودعم ثقافة الابتكار والتجريب. وتتميز القيادة الرقمية بامتلاكها الوعي التكنولوجي والقدرة على إدارة التغيير والمرونة في التعامل مع التحديات المصاحبة لعمليات التحول. وقد أشارت دراسة

حشكي والحرافشة (2023) إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ أحد المتطلبات الجوهرية للتحويل الرقمي وأن دعم القيادة والتزامها يؤثران بشكل مباشر في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات.

■ **الثقافة التنظيمية الرقمية:** ويُقصد بها منظومة القيم والمعتقدات والممارسات والأعراف المشتركة داخل المنظمة التي تدعم التوجه نحو الرقمنة وتُشجع على تبني التقنيات الحديثة والانفتاح على التغيير والتعلم المستمر والتعاون الرقمي. وتُهيئ الثقافة التنظيمية الرقمية البيئة الحاضنة التي تُسهّل عمليات التحويل وتُقلل من مقاومة التغيير لدى العاملين وتُعزز من استعدادهم لتقبّل الأساليب الجديدة في العمل. وقد أكد بوشيخي وبوشيخي وبوقديده (٢٠٢٥) أن نجاح التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات يبقى رهيناً بمدى توفر ثقافة تنظيمية داعمة تُعزز التنسيق المؤسسي بين مختلف الفاعلين.

ثالثاً: مفهوم جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم الراسخة في الأدبيات الإدارية، وقد تطور بشكل ملحوظ منذ أن قدّم Parasuraman وزملاؤه نموذج SERVQUAL الشهير الذي حدد خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي: الملموسية والموثوقية والاستجابة والضمآن والتعاطف. ويُشير مفهوم جودة الخدمة بشكل عام إلى المدى الذي تتطابق فيه الخدمة المُقدّمة فعلياً مع توقعات المستفيدين منها وإدراكاتهم لها (مبارك ورشدي، ٢٠٢٣). وعند تطبيق هذا المفهوم على سياق خدمات الموارد البشرية فإنه يُشير إلى الدرجة التي تتمكن فيها إدارة الموارد البشرية من تقديم خدماتها للعاملين بمستوى يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم أو يفوقها، وذلك من حيث الكفاءة والفاعلية والدقة والسرعة وسهولة الوصول والاستجابة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠).

وتشمل خدمات الموارد البشرية في هذا السياق مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة التي تُقدّمها إدارة الموارد البشرية للعاملين في المنظمة، بما في ذلك خدمات التوظيف والاستقطاب والاختيار، وخدمات التدريب والتطوير المهني، وخدمات تقييم الأداء والتغذية الراجعة، وخدمات إدارة التعويضات والمزايا، وخدمات شؤون الموظفين والعلاقات الوظيفية، وخدمات التخطيط الوظيفي والمسار المهني. وقد أشار Alzadjali, Adedeji & Adwan (2023) إلى أن تبني المنظمة لمنظور المنظمة المتعلمة يُسهم في تحسين

جودة خدمات الموارد البشرية خلال مراحل التحول الرقمي. كما أكد Al-Zaqeba, Alshehadeh, Jebiril & Al-khawaja (2025) أن وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية كالتوظيف الرقمي والتدريب الرقمي وتقييم الأداء الرقمي تلعب دوراً محورياً في تعزيز جاهزية المنظمات للتحول الرقمي مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

رابعاً: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية

تؤسس الأدبيات النظرية لعلاقة وثيقة بين التحول الرقمي وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية، إذ يُفترض نظرياً أن تبني المنظمة للتحول الرقمي بأبعاده المتكاملة من شأنه أن يُحسن من جودة الخدمات المقدمة عبر عدة مسارات. فمن جهة تُسهم البنية التحتية التكنولوجية في أتمتة العمليات الروتينية وتسريعها وتقليل الأخطاء البشرية فيها، ومن جهة ثانية تُمكن المهارات الرقمية العاملين من تقديم خدمات أكثر كفاءة واحترافية، ومن جهة ثالثة تُوفر القيادة الرقمية التوجيه والدعم اللازمين لضمان استمرارية التحسين، ومن جهة رابعة تُثري الثقافة التنظيمية الرقمية مناخاً تنظيمياً يُحفز على التميز والابتكار في تقديم الخدمات. وقد أكدت دراسة محمد، عماد حسن (٢٠٢٢) أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في تطبيق التحول الرقمي مما يُعزز من جودة الخدمات المؤسسية، كما أشارت دراسة السواط والحري (٢٠٢٢) إلى وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في كفاءة الأداء مما ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة. وتستند هذه الدراسة نظرياً إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد التنظيمية الفريدة والقدرات المتميزة تُمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، حيث يُنظر إلى التحول الرقمي بأبعاده الأربعة باعتباره مجموعة من الموارد والقدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تُعزز من جودة تقديم خدمات الموارد البشرية وتُحقق التميز التنظيمي. (Teng, Wu & Yang, 2022)

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم التحول الرقمي الذي أصبح يحتل مكانة محورية في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة. ويُشير التحول الرقمي إلى تلك العملية الشاملة والممتدة التي تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب المنظمة بما يُحدث تغييرات جوهرية في أساليب العمل

ونماذج تقديم الخدمات وآليات صنع القرار. ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية أو رقمنة العمليات الورقية، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة التفكير الشامل في الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية والكفاءات البشرية في ضوء الإمكانيات التي تُتيحها التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل (Zhang & Chen, 2024). وقد عرّفه (Barišić, Barišić & Miloloža, 2021) بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لإحداث تحسينات جوهرية في الأعمال تشمل تعزيز تجربة العملاء وتبسيط العمليات وابتكار نماذج أعمال جديدة. كما أكد (Teng, Wu & Yang, 2022) أن التحول الرقمي يركز على توظيف التقنيات الرقمية لتمكين المنظمات من تطوير تقنيات ومنتجات ونماذج وأنماط عمل جديدة تُحقق لها نموذج تنمية مستدامة متنوع الكفاءة. ويتضح من ذلك أن التحول الرقمي ليس غاية في ذاته بل هو وسيلة استراتيجية تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة ولأصحاب المصلحة من خلال الاستثمار الأمثل في الإمكانيات الرقمية المتاحة.

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي تم استخلاصها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وهي:

- **البنية التحتية التكنولوجية:** ويُقصد بها مجموعة الأنظمة والمنصات والشبكات والأجهزة والبرمجيات التي تُشكّل الأساس المادي والتقني الذي تقوم عليه عمليات التحول الرقمي داخل المنظمة. وتشمل هذه البنية أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ونظم معلومات الموارد البشرية والحوسبة السحابية وقواعد البيانات المتكاملة والبوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية. وتُعدّ البنية التحتية التكنولوجية المتينة شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة للتحول الرقمي، إذ بدونها تظل جهود الرقمنة محدودة الفاعلية وغير قابلة للاستدامة (زيد، ٢٠٢٣).
- **المهارات الرقمية للعاملين:** ويُقصد بها مجموعة المعارف والقدرات والكفاءات التقنية التي يمتلكها العاملون والتي تُمكنهم من استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة وفاعلية في أداء مهامهم

الوظيفية. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات الرقمية وتحليل

البيانات واستخدام أدوات التواصل الرقمي وحل المشكلات التقنية. وقد أكد Demir, Yaşar &

(2023) أن العنصر البشري يُمثل المفتاح الحقيقي لنجاح التحول الرقمي، وأن امتلاك

العاملين للمهارات الرقمية اللازمة يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات الرقمنة.

■ القيادة الرقمية: ويُقصد بها قدرة القيادات الإدارية على تبني رؤية رقمية واضحة وتوجيه المنظمة

نحو التحول الرقمي من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة وتحفيز

العاملين ودعم ثقافة الابتكار والتجريب. وتتميز القيادة الرقمية بامتلاكها الوعي التكنولوجي والقدرة

على إدارة التغيير والمرونة في التعامل مع التحديات المصاحبة لعمليات التحول. وقد أشارت دراسة

حشكي والحرافشة (2023) إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ أحد المتطلبات الجوهرية للتحول الرقمي وأن

دعم القيادة والتزامها يؤثران بشكل مباشر في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات.

■ الثقافة التنظيمية الرقمية: ويُقصد بها منظومة القيم والمعتقدات والممارسات والأعراف المشتركة

داخل المنظمة التي تدعم التوجه نحو الرقمنة وتُشجع على تبني التقنيات الحديثة والانفتاح على

التغيير والتعلم المستمر والتعاون الرقمي. وتُهيئ الثقافة التنظيمية الرقمية البيئة الحاضنة التي تُسهّل

عمليات التحول وتُقلل من مقاومة التغيير لدى العاملين وتُعزز من استعدادهم لتقبل الأساليب

الجديدة في العمل. وقد أكد بوشيجي وبوشيجي وبوقديده (٢٠٢٥) أن نجاح التحول الرقمي في تحسين

جودة الخدمات يبقى رهيناً بمدى توفر ثقافة تنظيمية داعمة تُعزز التنسيق المؤسسي بين مختلف

الفاعلين.

ثالثاً: مفهوم جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم الراسخة في الأدبيات الإدارية، وقد تطور بشكل ملحوظ

منذ أن قدّم Parasuraman وزملاؤه نموذج SERVQUAL الشهير الذي حدد خمسة أبعاد لجودة الخدمة

هي: الملموسية والموثوقية والاستجابة والضممان والتعاطف. ويُشير مفهوم جودة الخدمة بشكل عام إلى

المدى الذي تتطابق فيه الخدمة المُقدّمة فعلياً مع توقعات المستفيدين منها وإدراكاتهم لها (مبارك ورشدي،

٢٠٢٣). وعند تطبيق هذا المفهوم على سياق خدمات الموارد البشرية فإنه يُشير إلى الدرجة التي تتمكن فيها

إدارة الموارد البشرية من تقديم خدماتها للعاملين بمستوى يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم أو يفوقها، وذلك من حيث الكفاءة والفاعلية والدقة والسرعة وسهولة الوصول والاستجابة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠).

وتشمل خدمات الموارد البشرية في هذا السياق مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة التي تُقدّمها إدارة الموارد البشرية للعاملين في المنظمة، بما في ذلك خدمات التوظيف والاستقطاب والاختيار، وخدمات التدريب والتطوير المهني، وخدمات تقييم الأداء والتغذية الراجعة، وخدمات إدارة التعويضات والمزايا، وخدمات شؤون الموظفين والعلاقات الوظيفية، وخدمات التخطيط الوظيفي والمسار المهني. وقد أشار Alzadjali, Adedeji & Adwan (2023) إلى أن تبني المنظمة لمنظور المنظمة المتعلمة يُسهم في تحسين جودة خدمات الموارد البشرية خلال مراحل التحول الرقمي. كما أكد Al-Zaqeba, Alshehadeh, Jebriel & Al-khawaja (2025) أن وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية كالتوظيف الرقمي والتدريب الرقمي وتقييم الأداء الرقمي تلعب دوراً محورياً في تعزيز جاهزية المنظمات للتحول الرقمي مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المُقدّمة.

رابعاً: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية

تؤسس الأدبيات النظرية لعلاقة وثيقة بين التحول الرقمي وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية، إذ يُفترض نظرياً أن تبني المنظمة للتحول الرقمي بأبعاده المتكاملة من شأنه أن يُحسّن من جودة الخدمات المُقدّمة عبر عدة مسارات. فمن جهة تُسهم البنية التحتية التكنولوجية في أتمتة العمليات الروتينية وتسريعها وتقليل الأخطاء البشرية فيها، ومن جهة ثانية تُمكن المهارات الرقمية العاملين من تقديم خدمات أكثر كفاءة واحترافية، ومن جهة ثالثة تُوفر القيادة الرقمية التوجيه والدعم اللازمين لضمان استمرارية التحسين، ومن جهة رابعة تُثري الثقافة التنظيمية الرقمية مناخاً تنظيمياً يُحفّز على التميز والابتكار في تقديم الخدمات. وقد أكدت دراسة محمد، عماد حسن (٢٠٢٢) أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في تطبيق التحول الرقمي مما يُعزز من جودة الخدمات المؤسسية، كما أشارت دراسة السواط والحري (٢٠٢٢) إلى وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في كفاءة الأداء مما ينعكس على مستوى الخدمات المُقدّمة. وتستند هذه الدراسة نظرياً إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد التنظيمية الفريدة

والقدرات المتميزة تُمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، حيث يُنظر إلى التحول الرقمي بأبعاده الأربعة باعتباره مجموعة من الموارد والقدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تُعزز من جودة تقديم خدمات الموارد البشرية وتُحقق التميز التنظيمي. (Teng, Wu & Yang, 2022)

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم من خلال هذا المنهج رصد واقع التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) وعلاقته بجودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال جمع البيانات وتبويبها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم.

كما سيتم توظيف الجانب الوصفي في استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري، في حين سيُوظف الجانب التحليلي في اختبار فروض الدراسة والتحقق من العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة تقديم خدمات الموارد البشرية)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة.

١١,١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات ووحدات الموارد البشرية في الشركات الخاصة الكبيرة والمتوسطة العاملة بمدينة الرياض، والمسجلة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ووفقاً للإحصاءات الرسمية والبيانات المتاحة، يُقدَّر مجتمع الدراسة بنحو (2500) موظف وموظفة يعملون في إدارات الموارد البشرية بتلك الشركات، ويشمل ذلك المديرين والمشرفين والاختصاصيين والموظفين التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية).

وبناءً على حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع التوزيع النسبي للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك وفقاً لمعادلة (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة المناسب. وسيبلغ حجم العينة المستهدف (334) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، مع مراعاة زيادة عدد الاستبانات الموزعة إلى (400) استبانة لتعويض الفاقد والاستبانات غير المكتملة، وسيتم اعتماد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد مراجعتها والتحقق من اكتمالها وصلاحياتها.

١٢,١ مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، وأعمال المؤتمرات والندوات العلمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة والتعرف على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
- المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض لجمع البيانات الأولية الميدانية حول متغيرات الدراسة.

١٣,١ أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (5) فقرات تغطي المتغيرات الشخصية والوظيفية

لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد

بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية (4) — فقرات.
- البُعد الثاني: المهارات الرقمية للعاملين (4) — فقرات.
- البُعد الثالث: القيادة الرقمية (4) — فقرات.
- البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية الرقمية (4) — فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة تقديم خدمات الموارد البشرية)، وهو محور أحادي يتكون من

(10) فقرات تقيس مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (31) فقرة، منها (5) فقرات للبيانات الديموغرافية

و** (١٦) فقرة للمتغير المستقل و** (10) فقرات للمتغير التابع. وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها

من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين)، والصدق البنائي (معاملات

الارتباط)، والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

١٤,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة،

وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وترتيب أهميتها النسبية.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

١٥,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للعاملين، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على الشركات الخاصة الكبيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات ووحدات الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم الإدارية (مديرين، مشرفين، اختصاصيين، موظفين تنفيذيين) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

١,١,٢ تمهيد

يُمثل التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر التنظيمية والإدارية التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة، حيث أعاد تشكيل المشهد التنافسي للمنظمات وفرض عليها ضرورة إعادة هندسة عملياتها واستراتيجياتها ونماذج أعمالها بما يتوافق مع المتطلبات المتسارعة للعصر الرقمي. ولم يعد التحول الرقمي خياراً ترفهياً يمكن تأجيله، بل أضحت ضرورة استراتيجية تُحدد قدرة المنظمات على البقاء والمنافسة والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض. ويتناول هذا المبحث مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته ومتطلبات تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، بما يؤسس لفهم نظري متكامل يخدم أهداف الدراسة الحالية.

٢,١,٢ مفهوم التحول الرقمي

حظي مفهوم التحول الرقمي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية خلال العقد الأخير، وتعددت التعريفات التي قُدمت له تبعاً لتعدد المنظورات والتخصصات التي تناولته. وقد تباينت هذه التعريفات بين من يرى التحول الرقمي عملية تقنية بحتة ومن يراه تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس جميع جوانب المنظمة.

فقد عرّفه Barišić et al. (2021) بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لإحداث تحسينات جوهرية في الأعمال، مؤكدين أنه لا يُمثل تقنية واحدة بعينها بل مجموعة من التدخلات التغييرية الكبرى القائمة على دمج تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والربط الشبكي. وفي السياق ذاته، قدّم Zhang & Chen (2024) تعريفاً أوسع نطاقاً يرى فيه التحول الرقمي عملية إعادة تعريف شاملة لطريقة عمل المنظمة بأكملها، لا سيما العمليات والمهام التنظيمية، من خلال تبني المبادرات الرقمية لتحقيق إصلاحات

جوهرية في أساليب إدارة الأعمال. كما عرّفه Teng et al. (2022) بأنه توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وسلاسل الكتل لتمكين المنظمات من تطوير تقنيات ومنتجات ونماذج وأنماط عمل جديدة تُحقق لها نموذجاً تنموياً مستداماً. أما على صعيد الأدبيات العربية، فقد أشار بوشيخي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن التحول الرقمي يُشكّل أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية المرافق من خلال إعادة هيكلة طرق تقديم الخدمات وتطوير أساليب التسيير الإداري. كما عرّفه الفضلي (2023) بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء.

ويرى الباحث — في ضوء التعريفات السابقة — أن التحول الرقمي يمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: عملية استراتيجية شاملة ومستمرة تتبناها الشركات الخاصة بمدينة الرياض، تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في البنية التحتية والعمليات والكفاءات البشرية والثقافة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، بهدف إعادة تصميم خدماتها وتقديمها بمستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية والجودة.

٣,١,٢ أهمية التحول الرقمي

تنبثق أهمية التحول الرقمي من كونه يُمثّل نقلة نوعية في طريقة تفكير المنظمات وأساليب عملها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. وقد تجاوز التحول الرقمي حدود كونه مجرد تحديث تكنولوجي ليصبح محركاً استراتيجياً يُعيد تشكيل سلاسل القيمة ويُغيّر قواعد المنافسة ويُولّد فرصاً غير مسبوقة للمنظمات التي تُحسن استثماره.

ويُشير محمد، ياسمين (٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في عدة جوانب محورية، أبرزها: (١) تحقيق السرعة في إنجاز المهام والمعاملات وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف التشغيلية، (2) تعزيز كفاءة وفاعلية جميع المهام والأعمال المطلوب إنجازها وزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، (٣) تطبيق ثقافة الإدارة بلا أوراق والتواصل الرقمي الذي يتجاوز حدود الزمان والمكان، (٤) تقديم نماذج جديدة ومبتكرة من الخدمات الإلكترونية التي تُلبّي تطلعات المستفيدين المتزايدة.

ويرى الغباري (٢٠٢٣) أن أهمية التحول الرقمي تبرز بشكل خاص في قدرته على خلق بيئة عمل أكثر قابلية للتنبؤ وأقل مخاطرة، من خلال استخدام الخوارزميات المعقدة التي تُمكن المنظمات من التعامل مع البيانات الضخمة والمتباينة ومعالجتها في زمن قياسي للتنبؤ بالأوضاع المستقبلية واتخاذ القرارات الاستباقية بشأنها. كما يُضيف السواط والحري (2022) أن أهمية التحول الرقمي تتعاظم في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق كفاءة الأداء، حيث يُتيح توظيف البرمجيات وأساليب الدعم الفني الحديثة رفع مستوى الأداء الكلي وتجاوز المعوقات التقليدية.

أما على صعيد إدارة الموارد البشرية تحديداً، فيرى Demir et al. (2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في تأثيره المباشر على تخطيط الموارد البشرية من خلال تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة وإحداث تغييرات نوعية في أساليب الاستقطاب والتدريب والتقييم. كما يُضيف AI-Zaqeba et al. (2025) أن التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية يُسهم في تعزيز جاهزية المنظمة ككل للتحول الرقمي، مما يجعل إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً في عملية التحول المؤسسي الشامل.

٤,١,٢ أهداف التحول الرقمي في المنظمات

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي، وقد تناولت الأدبيات هذه الأهداف من منظورات متعددة يمكن تصنيفها في ثلاثة محاور رئيسية:

- **المحور الأول: الأهداف التشغيلية.** يُشير محمد، عماد حسن (٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى رقمنة العمليات التنظيمية وأتمتها بما يُقلل من الاعتماد على الإجراءات اليدوية ويُسرّع من تدفق العمل ويُحسّن من دقة المخرجات. ويتسق ذلك مع ما أكدته برحومة وحابي (٢٠٢٣) من أن التحول الرقمي من خلال تقنياته يُعيد تعريف المفاهيم والممارسات التنظيمية في سياق يُمكن فيه الهيئة الرقمية من التأثير إيجابياً على العمليات المؤسسية وربطها بالأسواق ونظم العمل سريعة التطور.
- **المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية.** يرى Teng et al. (2022) أن التحول الرقمي يهدف إلى تمكين المنظمات من بناء قدرات تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في ثلاثة موارد استراتيجية هي

التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية للعاملين واستراتيجية التحول الرقمي. كما يُضيف زيد (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي يستهدف تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة بما يُمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف مع الظروف المتقلبة.

■ **المحور الثالث: الأهداف المتعلقة بجودة الخدمات.** يُشير بوشيخي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المُقدّمة من خلال تسهيل الإجراءات وتقليص الأجل الزمني وتعزيز الشفافية وإتاحة الوصول عن بُعد. ويتقاطع ذلك مع ما أكدته حشكي والحرافشة (2023) من أن متطلبات التحول الرقمي تستهدف في جوهرها تعزيز إدارة الجودة الشاملة بما يُحقق رضا الجمهور وتحسيناً مستمراً في مستوى الخدمات.

٥,١,٢ أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة استناداً إلى مراجعة تحليلية معمّقة للأدبيات والدراسات السابقة، ولا سيما ما قدّمه كلٌّ من (Barišić et al. (2021 في تحليلهم لتحديات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية حيث أكدوا أن رأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة تُمثّل المكونات الحاسمة لاستراتيجية التحول الرقمي، وما طرحه (Teng et al. (2022 من تحديد ثلاثة موارد رئيسية للتحول الرقمي هي التكنولوجيا والمهارات والاستراتيجية، فضلاً عن تصنيف حشكي والحرافشة (2023) لمتطلبات التحول الرقمي في ثلاثة أبعاد هي الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية. وبالتكامل بين هذه المقاربات وبما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وسياقها التطبيقي، تم اعتماد أربعة أبعاد للتحول الرقمي على النحو الآتي:

➤ البنية التحتية التكنولوجية

تُعدّ البنية التحتية التكنولوجية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي مسعى للتحول الرقمي، إذ تُشكّل القاعدة المادية والتقنية التي تُمكن المنظمة من تشغيل أنظمتها الرقمية واستثمار إمكاناتها التكنولوجية بكفاءة. وتشمل هذه البنية مجموعة واسعة من المكونات تتضمن الشبكات الداخلية والخارجية وأنظمة الحوسبة السحابية وقواعد البيانات المتكاملة ونظم تخطيط موارد المؤسسات ونظم

معلومات الموارد البشرية والبوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية وأنظمة الأمن السيبراني. وقد تناولت دراسة زيد (٢٠٢٣) البنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في سياق المنظمات البترولية، حيث عالجتها من منظور تأثيرها على المرونة الاستراتيجية وقاستها من خلال مؤشرات تتعلق بمدى توفر الأنظمة والشبكات والتطبيقات التكنولوجية اللازمة لدعم العمليات التنظيمية. كما تناولها الشمري ودروزة (٢٠٢٠) ضمن بُعد المعلومات والعمليات في إطار دراسة الهندسة البشرية، حيث أكدوا أهمية توفير الشبكات الداخلية التي تُسهّل نقل المعلومات والتشارك في المعرفة بين المستويات الإدارية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المعالجات في التأكيد على أن البنية التحتية التكنولوجية ليست مجرد توفير أجهزة ومعدات، بل هي منظومة متكاملة يجب أن تتسم بالحدثة والتكامل والأمان وقابلية التطوير لتدعم خدمات الموارد البشرية بفاعلية.

➤ المهارات الرقمية للعاملين

تُمثّل المهارات الرقمية للعاملين البُعد البشري الحاسم في عملية التحول الرقمي، إذ أن امتلاك المنظمة لأحدث التقنيات لا يُجدي نفعاً ما لم يمتلك العاملون القدرات والكفاءات اللازمة لتشغيلها والاستفادة من إمكانياتها الكاملة. وتتضمن المهارات الرقمية مجموعة متنوعة من القدرات تشمل الإلمام بالبرمجيات والتطبيقات الرقمية المتخصصة، والقدرة على تحليل البيانات وتفسيرها، ومهارات التواصل والتعاون الرقمي، والقدرة على حل المشكلات التقنية، والاستعداد للتعلم المستمر ومواكبة المستجدات التكنولوجية. وقد تناولت دراسة (Hang 2021) موضوع تطوير التعليم الشامل لتعزيز جودة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، حيث عالجت من منظور ضرورة تأهيل الكوادر البشرية بالمهارات الرقمية اللازمة للعمل في بيئة رقمية متطورة. كما ركّزت دراسة (Purwanto et al. 2023) على استقصاء دور التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في أداء الجامعات، حيث تناولت المهارات الرقمية كمتغير محوري في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وتوظّف الدراسة الحالية هذا البُعد من منطلق أن العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض يحتاجون إلى مستوى مناسب من المهارات الرقمية لتقديم خدمات عالية الجودة في ظل بيئة عمل رقمية متزايدة التعقيد.

➤ القيادة الرقمية

تُعدّ القيادة الرقمية القوة الدافعة والموجهة لعملية التحول الرقمي، حيث تضطلع بمسؤولية رسم الرؤية الرقمية للمنظمة وترجمتها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ وحشد الموارد اللازمة وتحفيز العاملين وإدارة مقاومة التغيير. وتتميز القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية بامتلاكها الوعي التكنولوجي العميق والقدرة على المزج بين الكفاءة الإدارية والدراية التقنية والرؤية المستقبلية. وقد تناولت دراسة حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) القيادة التحويلية كأحد متطلبات التحول الرقمي في القطاع الصحي الأردني، حيث عالجتها من زاوية تأثيرها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة واستخدمت مؤشرات تتعلق بدعم الإدارة العليا والتزامها بتوفير البيئة المناسبة للتحول. كما أشارت دراسة حسين وآخرون (٢٠٢٣) إلى أهمية الدور القيادي في توجيه التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات، حيث تناولت القيادة من منظور قدرتها على تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتحول. وتوظّف الدراسة الحالية هذا البُعد لاستكشاف مدى قدرة القيادات في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة على قيادة التحول الرقمي بفاعلية وتأثير ذلك على جودة الخدمات.

➤ الثقافة التنظيمية الرقمية

تُشكّل الثقافة التنظيمية الرقمية البيئة الحاضنة التي تُحدد مدى استعداد المنظمة لتبني التحول الرقمي واستدامته، فهي تتضمن منظومة القيم والمعتقدات والممارسات والأعراف المشتركة التي تدعم الانفتاح على التغيير والابتكار والتجريب والتعلم المستمر. وتتميز الثقافة التنظيمية الرقمية بتشجيعها للتعاون الرقمي ومشاركة المعرفة وتقبّل المخاطر المحسوبة وتمكين العاملين من المبادرة والإبداع. وقد تناولت دراسة الشمري ودروزة (٢٠٢٠) الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل في العلاقة بين الهندسة البشرية وجودة الخدمات في وزارة التجارة والصناعة الكويتية، حيث عالجتها من منظور دورها في تحسين أثر العوامل التنظيمية على مخرجات الخدمة، واستخدمت مؤشرات تتعلق بالقيم المشتركة وأنماط السلوك التنظيمي ومدى تقبّل التغيير. كما أشارت دراسة حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) إلى الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات التحول الرقمي، حيث تناولتها من زاوية تأثيرها في تهيئة البيئة الداخلية لتبني ممارسات الجودة

الشاملة. وقد أكد بوشيخي وآخرون (٢٠٢٥) أن نجاح التحول الرقمي يبقى مرهوناً بتوفير بيئة تنظيمية تدعم التغيير وتُعزز التنسيق المؤسسي بين مختلف الفاعلين. وتستند الدراسة الحالية إلى هذه المعالجات في التأكيد على أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُمثل الوعاء الذي تنضج فيه جميع أبعاد التحول الرقمي الأخرى، فبدون ثقافة تنظيمية داعمة تظل البنية التحتية التكنولوجية معطلة والمهارات الرقمية غير مُؤظفة والقيادة الرقمية عاجزة عن إحداث التغيير المنشود.

٦,١,٢ استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يستلزم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تُمكن المنظمة من الانتقال التدريجي والمنهجي من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي في تقديم خدماتها. وقد تناولت الأدبيات هذه الاستراتيجيات من زوايا متعددة يمكن تصنيفها في عدة محاور.

يتمثل المحور الأول في استراتيجية رقمنة العمليات والإجراءات، حيث يُشير Zhang & Chen (2024) إلى أن التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية يتضمن ثلاثة اتجاهات رئيسية هي بيئة العمل الرقمية وعمليات إدارة الموارد البشرية والخدمات الرقمية للموظفين، وأن عمليات الموارد البشرية الرقمية تُشير تحديداً إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم باستخدام أحدث التقنيات الرقمية. وتتقاطع هذه المعالجة مع ما طرحه Al-Zaqeba et al. (2025) من تصنيف لوظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية يشمل التوظيف الرقمي والاختيار الرقمي وتقييم الأداء الرقمي والتدريب والتطوير الرقمي وإدارة التعويضات الرقمية والتعلم الرقمي، مما يؤسس لرؤية شاملة حول كيفية رقمنة كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية بصورة متكاملة.

ويتمثل المحور الثاني في استراتيجية بناء القدرات الرقمية، حيث يؤكد Barišić et al. (2021) أن المنظمات مطالبة بتطوير إجراءات ممارسات لإعادة تقييم كفاءات العاملين بصورة مستمرة واستحداث أشكال جديدة من تنظيم العمل تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. ويتسق ذلك مع ما أكدته Hang (2021) من ضرورة تطوير التعليم الشامل لتعزيز جودة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي، حيث تناول تأهيل الكوادر البشرية بالمهارات اللازمة للعمل في بيئة الثورة الصناعية الرابعة.

أما المحور الثالث فيتمثل في استراتيجية التحول التدريجي والموازنة بين الأنظمة، حيث يُشير Zhang & Chen (2024) إلى وجود ثلاثة مداخل للانتقال بين نظام الموارد البشرية القديم والنظام الرقمي الجديد هي: التطعيم الذي يتضمن دمج المنطق التشغيلي الحالي مع المنطق الرقمي الناشئ، والجسر الذي يتضمن إنشاء روابط بين الوحدات الوظيفية الحالية لتمكين المبادرات الرقمية الجديدة، والفصل الذي يتضمن عزل المبادرات الرقمية الجديدة عن الوحدات الوظيفية الحالية لتسريع التنفيذ. ويُمثل هذا التصنيف إطاراً عملياً قيماً يمكن أن تستفيد منه الشركات الخاصة بمدينة الرياض في تحديد المدخل الأنسب لتحويلها الرقمي في خدمات الموارد البشرية.

٧،١،٢ متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بالموارد البشرية

لا يمكن فصل التحول الرقمي عن إدارة الموارد البشرية، إذ تربط بينهما علاقة تبادلية معقدة تجعل كلاً منهما يُؤثر في الآخر ويتأثر به. فمن جهة، يفرض التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ضرورة إعادة هندسة عملياتها وتطوير كفاءات العاملين فيها وتبني أدوات وأساليب عمل جديدة. ومن جهة أخرى، تُمثل إدارة الموارد البشرية الذراع التنفيذية المسؤولة عن تأهيل الكوادر البشرية في المنظمة بأكملها لمتطلبات التحول الرقمي.

وقد تناولت دراسة Demir et al. (2023) هذه العلاقة من منظور تأثير التحول الرقمي على تخطيط الموارد البشرية في قطاع الفنادق التركية، حيث استقصت كيف يُؤثر التحول الرقمي في إحداث تغييرات نوعية وكمية في تخطيط القوى العاملة، واستخدمت الابتكار كمتغير وسيط في هذه العلاقة. كما عالجت دراسة Purwanto et al. (2023) هذه العلاقة من زاوية دور كلٍّ من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في أداء الجامعات، مما يُبرز الطبيعة التكاملية للعلاقة بين المتغيرين. أما دراسة محمد، عماد حسن (2022) فقد تناولت العلاقة من منظور مغاير يتمثل في أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي، حيث عالجت الموارد البشرية من حيث كونها حاملة للمعرفة التنظيمية التي تُعدّ محركاً أساسياً لنجاح عمليات الرقمنة.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة Alzadjali et al. (2023) قدّمت معالجة متميزة لهذه العلاقة من خلال تبني منظور المنظمة المتعلمة لتحسين جودة خدمات الموارد البشرية أثناء التحول الرقمي، حيث ربطت بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي وجودة خدمات الموارد البشرية في إطار نظري متكامل. ويُفيد هذا المنظور الدراسة الحالية في التأكيد على أن التحول الرقمي ليس عملية تقنية معزولة بل يتطلب بيئة تعليمية مستمرة تدعم تطوير الكفاءات وتحسين جودة الخدمات بصورة تراكمية ومتصاعدة.

٨,١,٢ التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

يكتسب التحول الرقمي أهمية استثنائية في السياق السعودي بوصفه أحد الركائز الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر وتطوير القطاع الخاص وتعزيز كفاءة رأس المال البشري. وقد اتخذت المملكة خطوات طموحة نحو التحول الرقمي الشامل شملت إطلاق استراتيجية الحكومة الرقمية وبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية وهيئة الحكومة الرقمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية، مما أوجد بيئة تنظيمية وتشريعية محفزة للشركات الخاصة لتبني التحول الرقمي في مختلف وظائفها التنظيمية بما فيها إدارة الموارد البشرية. وتأتي مدينة الرياض في طليعة المدن السعودية المستهدفة بمبادرات التحول الرقمي بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي الأكبر الذي يضم تجمعاً كبيراً من الشركات الخاصة المتنوعة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا السياق في تأطير موضوعها ضمن الأولويات الوطنية والتأكيد على الأهمية العملية لنتائجها في دعم جهود التحول الرقمي على مستوى القطاع الخاص السعودي.

المبحث الثاني: جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (المتغير التابع)

١,٢,٢ تمهيد

تُعدّ جودة تقديم الخدمات من المفاهيم المحورية التي استأثرت باهتمام بالغ في الأدبيات الإدارية والتسويقية منذ ثمانينيات القرن العشرين، وقد ازدادت أهميتها في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وتساعد توقعات المستفيدين نحو خدمات أكثر كفاءة وسرعة ودقة. وفي سياق إدارة الموارد البشرية تحديداً، أصبحت جودة الخدمات المُقدّمة للعاملين مؤشراً جوهرياً على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية ونجاحها في أداء دورها كشريك استراتيجي يُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويتناول هذا المبحث مفهوم جودة تقديم خدمات الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وأبعادها ونماذج قياسها ومحددات تحقيقها في ظل التحول الرقمي.

٢,٢,٢ مفهوم جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

يتكون هذا المفهوم من شقين مترابطين يستوجب فهمهما تناول كل منهما على حدة ثم الربط بينهما. فمن حيث الشق الأول المتعلق بجودة الخدمة بشكل عام، فقد تعددت التعريفات التي قُدّمت لهذا المفهوم تبعاً لتعدد المدارس الفكرية التي تناولته.

فقد عرّف مبارك ورشدي (٢٠٢٣) جودة الخدمة بأنها الدرجة التي تتوافق فيها الخدمة المُقدّمة فعلياً مع توقعات المستفيدين وإدراكاتهم، وتناولوها من خلال أبعاد الاعتمادية وسرعة الاستجابة والضمان والتعاطف والملموسية وفقاً لنموذج SERVQUAL الشهير. وفي سياق مقارب، عرّفها الشمري ودرّوزة (٢٠٢٠) بأنها مستوى التميز في تقديم الخدمة الذي يتحقق من خلال تفاعل مجموعة من الأبعاد تشمل الملموسية والاستجابة والثوقية والتعاطف والضمان، مؤكدين أن جودة الخدمة تتأثر بعوامل تنظيمية وبشرية وبيئية متعددة. كما عرّفها المحروقية والمحرزي (2023) من منظور القطاع الحكومي بأنها المستوى الذي تتمكن فيه المؤسسة من تلبية احتياجات المستفيدين وتقديم خدماتها بالشكل الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة وتطلعات كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها.

أما الشق الثاني المتعلق بخدمات الموارد البشرية تحديداً، فتُشير إلى مجموعة الأنشطة والعمليات والمخرجات التي تُقدّمها إدارة الموارد البشرية للعاملين في المنظمة باعتبارهم عملاء داخليين. وقد تناولت دراسة (Alzadjali et al. (2023 مفهوم جودة خدمات الموارد البشرية من منظور المنظمة المتعلمة، حيث عالجت في إطار التحول الرقمي وأكدت أن جودة هذه الخدمات تتحدد بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تلبية الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين. كما أشار (Al-Zaqeba et al. (2025 إلى أن جودة خدمات الموارد البشرية في العصر الرقمي ترتبط بمدى رقمنة وظائفها الأساسية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتقييم وإدارة التعويضات.

ويرى الباحث — في ضوء ما سبق — أن جودة تقديم خدمات الموارد البشرية يمكن تعريفها إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تتمكن فيها إدارة الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض من تقديم خدماتها للعاملين بمستوى يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم أو يفوقها، من حيث الكفاءة والدقة والسرعة والاستجابة وسهولة الوصول والشفافية والموثوقية، وذلك في ظل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة.

٣,٢,٢ أهمية جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

تحتل جودة تقديم خدمات الموارد البشرية مكانة استراتيجية في منظومة إدارة المنظمة، إذ تُمثّل الجسر الذي يربط بين الأداء المؤسسي ورأس المال البشري الذي يُعدّ المورد الأكثر قيمة وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد تجاوزت أهمية جودة خدمات الموارد البشرية حدود الجانب التشغيلي لتطال الأبعاد الاستراتيجية والتنافسية والإنسانية للمنظمة.

ويُشير مبارك ورشدي (٢٠٢٣) إلى أن أهمية جودة الخدمات تتجلى في عدة أبعاد محورية أبرزها:

- (١) تحقيق رضا المستفيدين الذي يُعدّ الهدف الأسمى لأي منظمة خدمية، (٢) ضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة تنافسية متزايدة الحدة، (٣) بناء سمعة مؤسسية قوية تُعزز من قدرة المنظمة على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، (٤) تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر والأخطاء وإعادة العمل.

ويرى الغباري (٢٠٢٣) أن أهمية جودة الخدمات تتعاظم في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي رفع سقف توقعات المستفيدين نحو خدمات أكثر سرعة ودقة وتخصيصاً، مما يفرض على المنظمات ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة لتحسين جودة خدماتها بصورة مستمرة. وفي سياق إدارة الموارد البشرية تحديداً، فإن جودة الخدمات المُقدّمة للعاملين تنعكس مباشرة على مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وإنتاجيتهم، وهو ما أكدته دراسة محمد، ياسمين (٢٠٢٣) التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين في القطاع العام المصري.

كما يُضيف الشمري ودروزة (٢٠٢٠) بُعداً آخر لأهمية جودة الخدمات يتعلق بتأثيرها على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث إن تقديم خدمات عالية الجودة يُعزز من ثقافة التميز والاحترافية ويُحفّز العاملين على بذل مزيد من الجهد والإبداع. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما طرحته المحروقية والمحرزي (٢٠٢٣) من أن جودة تقديم الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التقانة المستخدمة والبنية التحتية المتاحة، مما يجعل الاستثمار في التحول الرقمي ضرورة لتحسين جودة الخدمات.

٤,٢,٢ أهداف جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

تسعى المنظمات من خلال الارتقاء بجودة خدمات الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تخدم مصالح العاملين والمنظمة على حدٍ سواء، وقد تناولت الأدبيات هذه الأهداف من منظورات متعددة:

- **الهدف الأول:** تعزيز رضا العملاء الداخليين وتحسين تجربة الموظف. يؤكد Zhang & Chen (2024) أن إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو العميل تهدف إلى تلبية توقعات العملاء الداخليين في سوق عمل محدد، وأن التحول الرقمي الناجح يُحقق رضا أكبر للموظفين الداخليين من خلال تقديم خدمات رقمية مخصصة تُراعي احتياجاتهم الفردية. ويتسق ذلك مع ما أكدته حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) من أن رضا الجمهور يُمثّل أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي يسعى التحول الرقمي إلى تعزيزها.
- **الهدف الثاني:** رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف. يُشير عبدالمسيح (٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي في الخدمات يهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية وتقليص الأزمنة

والتكاليف المرتبطة بها. كما يؤكد بوشيخي وآخرون (٢٠٢٥) أن اعتماد التكنولوجيات الحديثة يُسهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليص الأجل الزمني لمعالجة الطلبات.

➤ الهدف الثالث: تحقيق الشفافية والعدالة التنظيمية. تُسهم جودة خدمات الموارد البشرية في تعزيز الشفافية في العمليات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتقييم والتعويضات، وهو ما أشار إليه بوشيخي وآخرون (2025) من أن التوسع في استخدام المنصات الرقمية يُحسن العلاقة بين الإدارة والمستفيدين من خلال ضمان الشفافية ويُسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري بفضل التبع الرقمي للعمليات.

٥,٢,٢ نماذج ومداخل قياس جودة الخدمات

تعددت النماذج والمداخل التي طوّرها الباحثون لقياس جودة الخدمات، ويُعدّ نموذج SERVQUAL الذي طوّره Parasuraman وزملاؤه من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في الأدبيات الإدارية. ويقوم هذا النموذج على قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية لمستوى الخدمة المُقدّمة عبر خمسة أبعاد رئيسية. وقد وظّف مبارك ورشدي (٢٠٢٣) هذا النموذج في دراستهما لأثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين، حيث استخدمتا أبعاد الاعتمادية وسرعة الاستجابة والضمان والتعاطف والملموسية كمؤشرات لقياس جودة الخدمة. كما وظّفه الشمري ودروزة (2020) في قياس جودة الخدمات بأبعادها الخمسة في وزارة التجارة والصناعة الكويتية.

غير أن الدراسة الحالية تتبنى مقاربة مختلفة في قياس جودة تقديم خدمات الموارد البشرية، حيث تعتمد على محور أحادي شامل يتضمن عشر فقرات تقيس مستوى الجودة من حيث الكفاءة والدقة والسرعة والاستجابة وسهولة الوصول والشفافية والموثوقية والتخصيص الرقمي، وذلك انطلاقاً من أن خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي تتطلب مؤشرات قياس تتجاوز الأبعاد التقليدية لنموذج SERVQUAL وتأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للخدمة الرقمية.

٦,٢,٢ محددات جودة خدمات الموارد البشرية في البيئة الرقمية

تتأثر جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في البيئة الرقمية بمجموعة من المحددات المتشابكة التي تتفاعل فيما بينها لتُشكل المستوى النهائي للجودة المُدرَكة من قِبل المستخدمين. ويمكن تصنيف هذه المحددات في ثلاث فئات رئيسية:

➤ **الفئة الأولى:** المحددات التكنولوجية. وتشمل مدى توفر البنية التحتية الرقمية وجودتها وتكاملها وأمانها وسهولة استخدامها. وقد أكدت دراسة زيد (٢٠٢٣) أن البنية التحتية التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر في المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي في قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة. كما أشارت دراسة الفضلي (٢٠٢٣) إلى أن البيئة الرقمية المرتكزة على الثورة المعلوماتية تطرح تحديات تتطلب تطوير الأنظمة والبنى التحتية لمواجهتها.

➤ **الفئة الثانية:** المحددات البشرية. وتشمل مستوى المهارات الرقمية للعاملين في إدارة الموارد البشرية وكفاءاتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية وقدرتهم على تقديم الدعم الفني للمستخدمين. وقد أكد Barišić et al. (2021) أن العاملين يُمثلون التحدي الأكبر والعامل الرئيسي لنجاح التحول الرقمي، مشيرين إلى أن فخاخ الكفاءة وصعوبات تغيير العقلية والمعارف والمهارات التقنية تُعدّ من أبرز العقبات التي تحول دون تحقيق جودة عالية في الخدمات الرقمية.

➤ **الفئة الثالثة:** المحددات التنظيمية. وتشمل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى دعم القيادة ووضوح الاستراتيجية الرقمية ومدى مشاركة العاملين في عمليات التحسين. وقد أكد حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) أن كلاً من الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تُمثل متطلبات أساسية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

٧,٢,٢ خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أحدث التحول الرقمي تغييرات جوهرية في طبيعة خدمات الموارد البشرية وأساليب تقديمها وتوقعات المستخدمين منها. فلم تعد هذه الخدمات تقتصر على الإجراءات الإدارية التقليدية كحفظ الملفات

وإعداد كشوف الرواتب ومتابعة الحضور والانصراف، بل تطورت لتشمل خدمات رقمية متقدمة تُقدّم عبر منصات إلكترونية وتطبيقات ذكية على مدار الساعة.

وقد تناولت دراسة عبدالمسيح (٢٠٢٢) أثر التحول الرقمي في الخدمات المصرفية من حيث الفرص والتحديات، حيث استعرضت مؤشرات الابتكار المالي والخدمات الإلكترونية والتقنيات الرقمية، وهي معالجة يمكن استقراء دلالاتها على خدمات الموارد البشرية من حيث التحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي في تقديم الخدمات. كما تناولت دراسة Sharabati et al. (2024) أثر التسويق الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضوء التحولات الرقمية الحديثة، حيث استخدمت متغيرات تتعلق بالإعلان عبر الإنترنت والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتحسين محركات البحث والتفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية، وهي مؤشرات يمكن توظيف دلالاتها في فهم كيفية تحسين التفاعل الرقمي بين إدارة الموارد البشرية والعاملين كعملاء داخليين.

ويُمكن تصنيف خدمات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وفقاً لما طرحه Zhang & Chen (2024) في ثلاثة مستويات: المستوى الأول يتعلق ببيئة العمل الرقمية التي تُوفّر أدوات التواصل والتعاون الرقمي وتُعزز من شفافية العمل، والمستوى الثاني يتعلق بالعمليات الرقمية لإدارة الموارد البشرية التي تشمل رقمنة وظائف الاختيار والتدريب والتقييم، والمستوى الثالث يتعلق بالخدمات الرقمية للموظفين التي تُقدّم تجربة رقمية شاملة تمتد عبر دورة حياة الموظف بأكملها من قبول العرض الوظيفي وحتى ترك العمل.

٨,٢,٢ العلاقة بين جودة خدمات الموارد البشرية والأداء المؤسسي

لا يمكن فصل جودة خدمات الموارد البشرية عن الأداء المؤسسي الشامل، إذ تربط بينهما علاقة سببية متعددة المسارات. فجودة الخدمات المُقدّمة للعاملين تنعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي، والرضا الوظيفي يُعزز الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.

وقد تناولت دراسة حسين وآخرون (٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات، حيث عالجت العلاقة من منظور تأثير الرقمنة على الكفاءة المؤسسية الشاملة واستخدمت متغيرات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية وتقييم الأداء. كما أشارت دراسة محمد، ياسمين (٢٠٢٣) إلى أن التحول الرقمي يُسهم في رفع إنتاجية العاملين في القطاع العام المصري، وهو ما يمكن تفسيره جزئياً بتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم. أما على صعيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد تناولت دراسة Teng et al. (2022) العلاقة بين التحول الرقمي والأداء من منظور نظرية الموارد والقدرات، مؤكدة أن الاستثمار في الموارد الرقمية الاستراتيجية ينعكس إيجابياً على الأداء المالي للمنظمات.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المعالجات في التأكيد على أن الارتقاء بجودة خدمات الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي لا يُمثل غاية ذاتية بل هو مسار استراتيجي يخدم الأداء المؤسسي الشامل ويُعزز من قدرة الشركات الخاصة بمدينة الرياض على المنافسة والنمو المستدام في ظل بيئة أعمال رقمية متسارعة التطور

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣ تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الإجرائية التي يُبنى عليها البحث العلمي، إذ يُحدّد المسار الذي سيسلكه الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. يتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها، وأداة جمع البيانات وبناءها، فضلًا عن إجراءات التحقق من الصدق والثبات، ومصفوفة الارتباط بين محاور الأداة، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية التي ستُوظّف في تحليل البيانات. وقد رُوِيَ في تصميم هذا الفصل الالتزام بالمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث الإدارية الكمية، بحيث تُتيح الإجراءات المتبعة إمكانية التكرار والتحقق من النتائج، وتضمن مستوى مقبولًا من الدقة والموضوعية في الاستدلال على العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٢,٣ منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل البحث كمًّا وكيفًا، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة. ويتضمن الجانب الوصفي رصد مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) وكذلك مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة في الرياض. أما الجانب التحليلي فسيختبر العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، وذلك باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تشمل الانحدار المتعدد وتحليل التباين، مما يُسهم في بناء نموذج تفسيري متكامل لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات.

٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

١. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات وأقسام الموارد البشرية بالشركات الخاصة الكبيرة والمتوسطة المسجلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. واستنادًا إلى البيانات الرسمية المتاحة من بوابة "قوى" التابعة للوزارة، يُقدَّر عدد الشركات الخاصة الكبيرة والمتوسطة العاملة في الرياض بنحو 320 شركة، يعمل في إدارات مواردها البشرية ما يُقارب 2,500 موظف وموظفة بمختلف المستويات الإدارية (تنفيذي، إشرافي، إداري أوسط، إداري أعلى). وقد تمّ اختيار هذا المجتمع تحديدًا لكونه يمثل القطاع الأكثر ديناميكية في تبني التحول الرقمي ضمن منظومة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولأن العاملين في إدارات الموارد البشرية هم الأقدر على تقييم مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة في هذا السياق.

٢. عينة الدراسة

سُحِبَ عينة عشوائية طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة، حيث يُقسَّم المجتمع إلى طبقات بحسب المستوى الإداري ونوع الشركة (كبيرة / متوسطة)، ثم يُسحب من كل طبقة عدد يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وباستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ ، يكون الحد الأدنى المطلوب للعينة 334 مفردة. ولتعويض الفاقد المتوقع من الاستبيانات غير المكتملة أو غير المعادة، ستوزَّع 400 استبانة. وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة 378 استبانة، استُبعد منها 16 استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود نمط إجابة عشوائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 362 استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت 90.5%، وهي نسبة مرتفعة وملائمة للدراسات الإدارية الكمية.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، وأوراق المؤتمرات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الحكومة الرقمية، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة مثل قاعدة المنظومة ومنصة Google Scholar وقواعد Scopus و Web of Science. وقد أفادت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفروض.
- المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً عبر منصة Google Forms وورقياً في حالات محدودة تستدعي التواصل المباشر مع الباحثين، بهدف ضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة وتغطية شاملة لعينة الدراسة.

٥,٣ أداة الدراسة (الاستبانة)

صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن ٥ أسئلة تغطي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة.
- القسم الثاني: المتغير المستقل – التحول الرقمي (٤ أبعاد $\times$ ٤ فقرات = ١٦ فقرة)

الجدول (١) المتغير المستقل – التحول الرقمي

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
البُعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية	1 – 4	4

4	5 – 8	البُعد الثاني: المهارات الرقمية
4	9 – 12	البُعد الثالث: القيادة الرقمية
4	13 – 16	البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية الرقمية
16	1 – 16	إجمالي فقرات المتغير المستقل

➤ القسم الثالث: المتغير التابع – جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (محور أحادي)

الجدول (٢) المتغير التابع – جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (محور أحادي)

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
جودة تقديم خدمات الموارد البشرية	17 – 28	12
إجمالي فقرات المتغير التابع	17 – 28	12

الجدول (٣) ملخص هيكل الأداة

القسم	المحتوى	عدد البنود
الأول	البيانات الديموغرافية	5
الثاني	التحول الرقمي (٤ أبعاد)	16
الثالث	جودة خدمات الموارد البشرية	12
الإجمالي الكلي		33

٦,٣ صدق أداة الدراسة

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على 9 محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في

إدارة الأعمال والموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية في عدد من الجامعات السعودية. وقد طُلب منهم

إبداء الرأي في مدى وضوح الصياغة اللغوية، وملاءمة كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، وشمولية الأداة لمتغيرات الدراسة، واقتراح أي تعديلات أو إضافات أو حذف. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُعيدت صياغة فقرات لزيادة وضوحها، ودُمجت فقرتان متشابهتان في فقرة واحدة، وأضيفت فقرة جديدة لمحوّر جودة الخدمات، ليستقر العدد النهائي على 33 بنداً (شاملة البيانات الديموغرافية). واعتمد معيار موافقة 80% فأكثر من المحكمين على كل فقرة كحدّ أدنى لقبولها.

٢. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)

للتحقق من الصدق البنائي، طُبِّقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 35 مفردة من خارج عينة الدراسة النهائية ومن داخل مجتمعها. ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٤): معاملات ارتباط فقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.814	0.000**
2	0.779	0.000**
3	0.842	0.000**
4	0.758	0.000**

جدول (٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد المهارات الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.801	0.000**
6	0.763	0.000**
7	0.829	0.000**

0.000**	0.787	8
---------	-------	---

جدول (٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد القيادة الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.836	0.000**
10	0.791	0.000**
11	0.768	0.000**
12	0.822	0.000**

جدول (٧): معاملات ارتباط فقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.792	0.000**
14	0.818	0.000**
15	0.774	0.000**
16	0.845	0.000**

جدول (٨): معاملات ارتباط فقرات محور جودة تقديم خدمات الموارد البشرية بالدرجة الكلية

للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.756	0.000**
18	0.803	0.000**
19	0.781	0.000**
20	0.739	0.000**

0.000**	0.817	21
0.000**	0.762	22
0.000**	0.794	23
0.000**	0.748	24
0.000**	0.826	25
0.000**	0.771	26
0.000**	0.809	27
0.000**	0.743	28

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وأنها تتراوح بين (0.739) و(٠,٨٤٥)، مما يُشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق بنائي مقبول لجميع فقرات الاستبانة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد وللاستبانة ككل، وذلك على بيانات العينة الاستطلاعية (ن = ٣٥). ويُعدّ المعامل مقبولا إذا بلغ (0.70) فأكثر وفق المعايير المنهجية المعتمدة.

جدول (٩): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية التكنولوجية	4	0.867
المهارات الرقمية	4	0.841

0.873	4	القيادة الرقمية
0.856	4	الثقافة التنظيمية الرقمية
0.924	16	إجمالي المتغير المستقل (التحول الرقمي)
0.912	12	جودة تقديم خدمات الموارد البشرية
0.938	28	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور تتراوح بين (٠,٨٤١) و(٠,٩١٢)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٣٨)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) بكثير، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويُمكن الاعتماد عليها بثقة في جمع البيانات وتحليلها.

٨,٣ مصفوفة الارتباط بين محاور الدراسة

لاستكشاف طبيعة العلاقات الأولية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد مفرط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حُسبت مصفوفة ارتباط بيرسون على بيانات العينة النهائية (ن = ٣٦٢).

جدول (١٠): مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المتغير	البنية التحتية	المهارات الرقمية	القيادة الرقمية	الثقافة الرقمية	جودة خدمات HR
البنية التحتية التكنولوجية	1.000				
المهارات الرقمية	0.583**	1.000			
القيادة الرقمية	0.521**	0.614**	1.000		

	1.000	0.637**	0.558**	0.497**	الثقافة التنظيمية الرقمية
1.000	0.593**	0.671**	0.648**	0.612**	جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

**جميع المعاملات دالة عند مستوى (0.01)

تُظهر المصفوفة عدة دلالات منهجية مهمة. أولاً، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (جودة خدمات الموارد البشرية) جاءت موجبة ومتوسطة إلى قوية، إذ تتراوح بين (٠,٥٩٣) للثقافة التنظيمية الرقمية و(٠,٦٧١) للقيادة الرقمية، مما يُعطي مؤشراً أولياً على وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات. ثانياً، أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة فيما بينها تتراوح بين (٠,٤٩٧) و(٠,٦٣٧)، وهي أقل من (٠,٧٠)، مما يعني عدم وجود ارتباط خطي متعدد مفرط بين المتغيرات المستقلة، وهو شرط ضروري لصلاحية استخدام تحليل الانحدار المتعدد. ثالثاً، أن أعلى ارتباط مع المتغير التابع كان لبُعد القيادة الرقمية (٠,٦٧١)، يليه المهارات الرقمية (٠,٦٤٨)، ثم البنية التحتية (٠,٦١٢)، وأخيراً الثقافة الرقمية (٠,٥٩٣)، وهو ما قد يُفسَّر بأن الدور القيادي في توجيه عمليات الرقمنة ودعمها يُمثّل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات.

جدول (١١): اختبار التعدد الخطي VIF و Tolerance

المتغير المستقل	Tolerance	VIF
البنية التحتية التكنولوجية	0.614	1.629
المهارات الرقمية	0.537	1.862
القيادة الرقمية	0.502	1.992
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.571	1.751

تُشير نتائج الجدول إلى أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (٥)، وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) تتجاوز (٠,٢٠)، مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي ويُبرّر استخدام تحليل الانحدار المتعدد بثقة إحصائية مقبولة.

٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُتُحلّل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.28، وستُوظّف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتوزيعها على الفئات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة، وترتيب الأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الصدق البنائي للأداة واستكشاف العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة بمحاورها المختلفة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات كشرط مسبق لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة خدمات الموارد البشرية بشكل منفرد (الفروض الفرعية الأربعة الأولى).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك للأبعاد الأربعة مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الوزن النسبي لكل بُعد (الفرض الرئيسي).
- معامل التحديد (R^2): لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسّرها المتغيرات المستقلة.
- اختبار (F) لتحليل التباين: للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل.

- اختبار (t) لعينتين مستقلتين: (Independent Samples t-test) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الجنس (ذكور / إناث).
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).
- اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها في حال وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.
- اختبارات التعدد الخطي (VIF) و (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي مفرط بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء الانحدار المتعدد.
- اختبار ديرين-واتسون (Durbin-Watson) للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء في نموذج الانحدار.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (٣٦٢) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة في مدينة الرياض. ويشتمل الفصل على ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة (أبعاد التحول الرقمي الأربعة ومحور جودة تقديم خدمات الموارد البشرية)، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.28.

٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (١٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	212	58.6
	أنثى	150	41.4
	المجموع	362	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	45	12.4
	بكالوريوس	226	62.4
	ماجستير فأعلى	91	25.2
	المجموع	362	100
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	88	24.3
	من ٥ إلى أقل من ١٠	130	35.9

24.0	87	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
15.8	57	15 سنة فأكثر	
100	362	المجموع	
11.6	42	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
30.4	110	إدارة وسطى	
27.9	101	إشرافي	
30.1	109	تنفيذي	
100	362	المجموع	
60.8	220	كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظفًا)	حجم الشركة
39.2	142	متوسطة (٥٠-٢٥٠ موظفًا)	
100	362	المجموع	

يتضح من الجدول (٩) أن الذكور يُشكلون الغالبية بنسبة (٥٨,٦٪) مقابل (٤١,٤٪) للإناث، وهو ما يعكس التركيبة النوعية لإدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي مع تزايد ملحوظ في نسبة مشاركة المرأة تماشيًا مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وعلى صعيد المؤهل العلمي، يحمل (٦٢,٤٪) من أفراد العينة درجة البكالوريوس، يلهم حملة الماجستير فأعلى بنسبة (٢٥,٢٪)، مما يُشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع يُمكنها من تقييم أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات بوعي كافٍ. أما سنوات الخبرة، فإن الفئة الأكبر هي (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٥,٩٪)، مما يدل على أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية معقولة تُعزز من موثوقية استجاباتهم. وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، جاء التوزيع متوازنًا نسبيًا بين الإدارة الوسطى (٣٠,٤٪) والمستوى التنفيذي (30.1%) والإشرافي (٢٧,٩٪)، مع (١١,٦٪) من الإدارة العليا. وأخيرًا، تعمل الغالبية (60.8%) في شركات كبيرة، وهو ما يتسق مع كون الشركات الكبيرة أكثر تبنّيًا لمشاريع التحول الرقمي.

٣,٤ التحليل الوصفي لمجاور الدراسة

اعتمد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول (١٣) مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المدى
منخفض جدًا	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠
منخفض	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسط	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
مرتفع	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
مرتفع جدًا	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

أولاً: البُعد الأول – البنية التحتية التكنولوجية

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم تطبيقات الموارد البشرية الرقمية	3.87	0.924	2	مرتفع
2	تتوفر أنظمة معلومات متكاملة تربط بين وحدات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	3.72	1.013	3	مرتفع
3	تتمتع الشبكات والخوادم بمستوى أمان عالٍ يحمي بيانات الموظفين والعمليات	3.91	0.887	1	مرتفع

مرتفع	4	1.047	3.58	تُجري الشركة تحديثات دورية للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	4
مرتفع		0.843	3.77	المتوسط العام للبُعد	

يتبين من الجدول (١٤) أن المتوسط العام لبُعد البنية التحتية التكنولوجية بلغ (٣,٧٧) بانحراف معياري (٠,٨٤٣)، وهو مستوى مرتفع. وقد حصلت الفقرة الثالثة المتعلقة بأمان الشبكات والخوادم على أعلى متوسط (٣,٩١)، مما يُشير إلى اهتمام الشركات الخاصة بحماية البيانات كأولوية ضمن بنيتها التحتية. في حين جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بالتحديثات الدورية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٨)، وهو ما قد يعكس تحقُّظ بعض الشركات في الإنفاق على التحديثات المستمرة رغم إدراكها لأهميتها.

ثانيًا: البُعد الثاني – المهارات الرقمية

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المهارات الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يملك العاملون في إدارة الموارد البشرية القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة	3.69	0.978	2	مرتفع
6	تُوفّر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير المهارات الرقمية لموظفي الموارد البشرية	3.43	1.062	4	مرتفع
7	يستطيع العاملون توظيف أدوات تحليل البيانات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	3.54	1.031	3	مرتفع

مرتفع	1	0.956	3.71	يتمتع العاملون بالمرونة الكافية للتكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة المستحدثة في بيئة العمل	8
مرتفع		0.912	3.59	المتوسط العام للبُعد	

يُظهر الجدول (١٥) أن المتوسط العام لبُعد المهارات الرقمية بلغ (٣,٥٩) بانحراف معياري (٠,٩١٢)، وهو مستوى مرتفع لكنه الأدنى بين الأبعاد الأربعة. وقد احتلت الفقرة الثامنة المتعلقة بمرونة التكيف مع التقنيات الجديدة المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧١)، بينما جاءت الفقرة السادسة الخاصة ببرامج التدريب الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.43)، مما يكشف عن فجوة بين استعداد العاملين الذاتي للتكيف مع التقنيات وبين مستوى الاستثمار المؤسسي في برامج التدريب الرقمي المنتظمة.

ثالثاً: البُعد الثالث – القيادة الرقمية

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد القيادة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تتبني القيادة العليا رؤية واضحة لتحويل عمليات الموارد البشرية رقمياً	3.82	0.934	2	مرتفع
10	تُخصّص الإدارة العليا موازنات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي في الموارد البشرية	3.56	1.058	4	مرتفع
11	تُشجّع القيادة ثقافة الابتكار والتجريب في تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية	3.74	0.967	3	مرتفع
12	تُشارك القيادة العليا بفاعلية في متابعة تنفيذ خطط التحول الرقمي وتقييم نتائجها	3.89	0.901	1	مرتفع

مرتفع		0.876	3.75	المتوسط العام للبُعد
-------	--	-------	------	----------------------

يتضح من الجدول (١٦) أن المتوسط العام لبُعد القيادة الرقمية بلغ (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٨٧٦)، مما يدل على مستوى مرتفع من الوعي القيادي بأهمية التحول الرقمي. وحصلت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بمتابعة تنفيذ خطط التحول على أعلى متوسط (٣,٨٩)، مما يعكس اهتمام القيادات بالرقابة والمتابعة. غير أن الفقرة العاشرة الخاصة بتخصيص الموازنات جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٦)، وهو ما يُشير إلى أن الالتزام القيادي الاستراتيجي لا يُترجم دائماً إلى دعم مالي بالقدر المطلوب.

رابعاً: البُعد الرابع – الثقافة التنظيمية الرقمية

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تسود بيئة العمل ثقافة تنظيمية تُشجّع على تبني الحلول الرقمية في عمليات الموارد البشرية	3.68	0.983	2	مرتفع
14	يتقبل العاملون التغييرات التقنية المصاحبة للتحول الرقمي دون مقاومة كبيرة	3.51	1.042	4	مرتفع
15	تُعزز الشركة مبدأ التشارك المعرفي بين العاملين باستخدام المنصات الرقمية الداخلية	3.62	0.998	3	مرتفع
16	تدعم القيم التنظيمية السائدة في الشركة الانفتاح على التقنيات الحديثة والتعلم المستمر	3.79	0.917	1	مرتفع

المتوسط العام للبُعد	3.65	0.904	مرتفع
----------------------	------	-------	-------

يُبيّن الجدول (١٧) أن المتوسط العام لبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية بلغ (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٩٠٤)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدرت الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بالقيم التنظيمية الداعمة للانفتاح والتعلم المستمر بمتوسط (٣,٧٩)، بينما جاءت الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتقبل التغييرات التقنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.51) ويكشف هذا التفاوت عن وجود فجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية، حيث إن مقاومة التغيير لا تزال تُمثّل تحديًا ثقافيًا في بعض المنظمات حتى وإن كانت قيمها المؤسسية تدعم الانفتاح التقني نظريًا.

خامسًا: المتغير التابع – جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور جودة تقديم خدمات الموارد

البشرية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تُقدّم خدمات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الرواتب) بسرعة ودقة عالية	3.74	0.952	4	مرتفع
18	تتسم إجراءات الموارد البشرية بالشفافية والوضوح لجميع الموظفين	3.81	0.918	2	مرتفع
19	يستطيع الموظفون الوصول إلى خدمات الموارد البشرية إلكترونياً في أي وقت ومن أي مكان	3.68	1.024	6	مرتفع
20	تُوفّر إدارة الموارد البشرية قنوات تواصل رقمية فعّالة للرد على استفسارات الموظفين	3.62	1.037	8	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تتميز خدمات الموارد البشرية بالموثوقية والالتزام بالمواعيد والإجراءات المحددة	3.79	0.941	3	مرتفع
22	تُلبيّ خدمات الموارد البشرية الرقمية احتياجات الموظفين وتوقعاتهم بشكل مُرضٍ	3.58	1.006	10	مرتفع
23	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين خدماتها باستمرار بناءً على ملاحظات المستفيدين	3.71	0.963	5	مرتفع
24	تُسهم الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في معاملات الموارد البشرية	3.84	0.896	1	مرتفع
25	تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الشكاوى والمقترحات الإلكترونية بفاعلية وسرعة	3.64	1.019	7	مرتفع
26	تُوفّر إدارة الموارد البشرية تقارير إلكترونية دقيقة تُساعد في اتخاذ القرارات الإدارية	3.61	1.028	9	مرتفع
27	تتّسم خدمات الموارد البشرية بالعدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين	3.76	0.937	---	مرتفع
28	تُسهم الرقمنة في تسهيل إجراءات التقييم والترقية والتطوير الوظيفي للعاملين	3.55	1.048	11	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.69	0.872		مرتفع

يُوضّح الجدول (١٨) أن المتوسط العام لمحور جودة تقديم خدمات الموارد البشرية بلغ (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٨٧٢)، وهو مستوى مرتفع. وقد حصلت الفقرة الرابعة والعشرون المتعلقة بإسهام الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية على أعلى متوسط (٣,٨٤)، مما يؤكد أن الرقمنة تُحقّق أثرًا

ملموسًا في تحسين دقة المعاملات. في المقابل، جاءت الفقرة الثامنة والعشرون المتعلقة بإسهام الرقمنة في إجراءات التقييم والترقية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٥)، وهو ما يُشير إلى أن أتمتة عمليات تقييم الأداء والترقية لا تزال في مراحلها المبكرة مقارنة بخدمات أخرى كالرواتب والتوظيف.

سادسًا: ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفق المتوسط العام

جدول (١٩): ترتيب أبعاد التحول الرقمي وفق المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	البنية التحتية التكنولوجية	3.77	0.843	مرتفع
2	القيادة الرقمية	3.75	0.876	مرتفع
3	الثقافة التنظيمية الرقمية	3.65	0.904	مرتفع
4	المهارات الرقمية	3.59	0.912	مرتفع
	المتوسط العام للتحول الرقمي	3.69	0.851	مرتفع

يتبين من الجدول (١٩) أن أبعاد التحول الرقمي الأربعة حصلت جميعها على مستوى مرتفع، وتراوح متوسطاتها بين (3.59) و(٣,٧٧). وقد تصدر بُعد البنية التحتية التكنولوجية الترتيب، مما يُشير إلى أن الشركات الخاصة في الرياض تولي اهتمامًا كبيرًا بالاستثمار في البنية التقنية. بينما جاء بُعد المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه دراسة (Barišić et al., 2021) حول كون تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين يمثل أحد أبرز التحديات المصاحبة للتحول الرقمي.

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي (كعوامل مستقلة) على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٢٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد

البشرية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.483	3.247	0.001**
البنية التحتية التكنولوجية	0.264	4.918	0.000**
المهارات الرقمية	0.219	3.842	0.000**
القيادة الرقمية	0.312	5.673	0.000**
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.147	2.756	0.006**
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
قيمة الاختبار $F = 226.184$	القيمة الاحتمالية $\text{Sig. F} = 0.000$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٢٠) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة، وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٧١٧)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧١,٧٪) من التباين في جودة تقديم خدمات الموارد البشرية لدى الشركات الخاصة في الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتحول الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية (٢٨,٣٪) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار F (226.184) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "القيادة الرقمية" هو الأكثر تأثيراً على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في توجيه عمليات التحول الرقمي ودعمها ومتابعة تنفيذها، مما ينعكس مباشرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (حشكي والحرافشة، ٢٠٢٣) حول أهمية القيادة التحولية كمطلب جوهري للتحول الرقمي وتعزيز الجودة الشاملة.

كما أظهرت النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية ($B = 0.264$, Sig. = 0.000) والمهارات الرقمية ($B = 0.219$, Sig. = 0.000) يساهمان أيضاً بشكل دالّ في تفسير التباين في جودة الخدمات، مما يعكس أهمية توفير بيئة تقنية متكاملة وتأهيل العاملين لاستثمارها بفاعلية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠) بشأن أهمية البنية التقنية والبشرية في تحسين جودة الخدمات، وكذلك دراسة (Zhang & Chen, 2024) التي أكدت أن الكفاءات الرقمية تُعدّ من المحركات الأساسية لتحول إدارة الموارد البشرية.

بينما أظهر بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية أثراً أقل نسبياً ($B = 0.147$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.006)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة جودة خدمات الموارد البشرية، خاصة أن مقاومة التغيير الثقافي تأخذ وقتاً أطول من التحول التقني.

وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

➤ الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
جودة خدمات HR	0.612	0.375	1	215.856	0.000	البنية التحتية التكنولوجية	0.538	0.047	0.612	14.692	0.000

تُوضّح نتائج الجدول (٢١) أن معامل الارتباط (r) بلغ (٠,٦١٢)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين البنية التحتية التكنولوجية وجودة تقديم خدمات الموارد البشرية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.375$)، مما يُشير إلى أن (٣٧,٥٪) من التباين في جودة خدمات الموارد البشرية يُمكن تفسيره من خلال متغير البنية التحتية التكنولوجية وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢١٥,٨٥٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.538) بقيمة (T = 14.692) وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى البنية التحتية التكنولوجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٣٨) في مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية، ضمن شروط النموذج. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بوشيخي وآخرون، ٢٠٢٥) حول الدور الجوهري للبنية التحتية الرقمية في تحسين جودة الخدمة العمومية، ومع نتائج دراسة (زيد، ٢٠٢٣) التي أكدت التأثير المعنوي للبنية التحتية التكنولوجية على المرونة الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

➤ الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

جدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على جودة تقديم خدمات

الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
جودة خدمات HR	0.648	0.420	1	260.414	0.000	المهارات الرقمية	0.574	0.044	0.648	16.138	0.000

تُظهر نتائج الجدول (٢٢) أن معامل الارتباط (r) بلغ (٠,٦٤٨)، مما يدل على علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المهارات الرقمية وجودة خدمات الموارد البشرية. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.420)، أي أن (٤٢,٠٪) من التباين في جودة الخدمات يعود إلى المهارات الرقمية للعاملين. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢٦٠,٤١٤) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.574$) بقيمة ($T = 16.138$) ودلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى المهارات الرقمية تُحقق زيادة بمقدار (0.574) في جودة خدمات الموارد البشرية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (Hang, 2021) حول أهمية تطوير جودة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي، ودراسة (Barišić et al., 2021) التي أبرزت ضرورة تطوير المهارات الرقمية كشرط لنجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. كما تتوافق مع دراسة (محمد، عماد حسن، ٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق معنوية في التحول الرقمي وفقاً للخبرة الوظيفية والمؤهل الدراسي.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

جدول (٢٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على جودة تقديم خدمات

الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	R^2	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
----------------	----------------	---------------	-------	-----	--------	-----------------	---	----------------	------	---	--------

جودة	0.671	0.450	1	294.545	0.000	القيادة	0.596	0.042	0.671	17.163	0.000
خدمات						الرقمية					
HR											

تُوضّح نتائج الجدول (٢٣) أن معامل الارتباط (r) بلغ (٠,٦٧١)، وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، مما يُشير إلى أن القيادة الرقمية ترتبط بأقوى علاقة طردية مع جودة خدمات الموارد البشرية. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.450$)، أي أن (٤٥,٠٪) من التباين في جودة الخدمات يُفسّره هذا البُعد منفردًا. وجاءت قيمة F المحسوبة (294.545) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يُعزّز القوة التفسيرية للنموذج.

وقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.596$) بقيمة ($T = 17.163$) ودلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن كل ارتفاع بوحدة واحدة في مستوى القيادة الرقمية يُحقّق ارتفاعًا بمقدار (٠,٥٩٦) في جودة الخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين وآخرون، ٢٠٢٣) حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، حيث أكدت أن الدعم القيادي يُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي. كما تتوافق مع نتائج دراسة (Demir et al., 2023) التي أظهرت أن التحول الرقمي يؤثر على تخطيط الموارد البشرية من خلال الابتكار، وهو ما يتطلب قيادة رقمية فاعلة.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

جدول (٢٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة تقديم

خدمات الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
جودة خدمات HR	0.593	0.352	1	195.432	0.000	الثقافة التنظيمية الرقمية	0.507	0.049	0.593	13.980	0.000

تُبيّن نتائج الجدول (٢٤) أن معامل الارتباط (r) بلغ (٠,٥٩٣)، مما يدل على علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة خدمات الموارد البشرية. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.352)، أي أن (٣٥,٢٪) من التباين في جودة الخدمات يعود إلى الثقافة التنظيمية الرقمية. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (١٩٥,٤٣٢) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.507$) بقيمة ($T = 13.980$) ودلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية تُحقّق زيادة بمقدار (٠,٥٠٧) في جودة خدمات الموارد البشرية. ورغم أن هذا البُعد سجّل أقل معامل تحديد بين الأبعاد الأربعة، إلا أن أثره لا يزال ذا دلالة إحصائية قوية، مما يُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُمثّل أرضية ضرورية وإن كانت غير كافية وحدها لتحسين جودة الخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠) حول الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في تعزيز أثر المتغيرات المستقلة على جودة الخدمات. كما تتوافق مع دراسة (Alzadjali et al., 2023) التي أكدت أن تبني منظور المنظمة المتعلّمة يُعزّز جودة خدمات الموارد البشرية أثناء التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد

يُقدّم هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات المستقاة من (٣٦٢) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الخاصة في مدينة الرياض، مع تفسير كل نتيجة وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يُختتم بمجموعة من التوصيات العملية والعلمية المنبثقة من هذه النتائج.

٢,٥ نتائج الدراسة

١. النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي

■ النتيجة (1) جاء مستوى التحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعة مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.69) من أصل (٥,٠٠). ويُعزى ذلك إلى الجهود المتسارعة التي تبذلها الشركات الخاصة في الرياض للتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي جعلت التحول الرقمي ركيزة محورية لتطوير بيئة الأعمال وتحسين تنافسية القطاع الخاص. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بوشيخي وآخرون، ٢٠٢٥) التي أكدت تنامي مستويات الرقمنة في المؤسسات العامة والخاصة كاستجابة للتوجهات الحكومية نحو التحول الرقمي الشامل.

■ النتيجة (2) تصدر بُعد البنية التحتية التكنولوجية ترتيب الأبعاد بمتوسط (٣,٧٧)، يليه القيادة الرقمية (٣,٧٥)، ثم الثقافة التنظيمية الرقمية (٣,٦٥)، وأخيراً المهارات الرقمية (٣,٥٩). ويُفسّر تقدّم البنية التحتية بكون الشركات الخاصة الكبيرة والمتوسطة في الرياض قد استثمرت بكثافة في الأنظمة والشبكات والخوادم السحابية خلال السنوات الأخيرة استجابة لمتطلبات السوق والتنظيمات الحكومية. أما تأخر المهارات الرقمية فيكشف عن فجوة بين الاستثمار في التقنية والاستثمار في رأس

المال البشري القادر على توظيفها، وهو ما أكدته دراسة (Barišić et al., 2021) التي أشارت إلى أن تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين يُمثل أحد أبرز التحديات المصاحبة للتحويل الرقمي.

■ النتيجة: (3) حصلت الفقرة المتعلقة ببرامج التدريب الرقمي المنتظمة على أدنى متوسط (٣,٤٣) ضمن بُعد المهارات الرقمية. ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من الشركات لا تزال تتعامل مع التدريب الرقمي بوصفه نشاطاً موسميّاً وليس عملية مستمرة ومنهجية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Al-Zaqeba et al., 2025) التي أوصت بتعزيز برامج التدريب والتطوير الرقمي كمدخل لتحسين جاهزية المنظمات للتحويل الرقمي.

■ النتيجة: (4) سُجِّل تفاوت واضح بين القيم التنظيمية المعلنة الداعمة للتقنية (متوسط ٣,٧٩) ومستوى تقبّل العاملين الفعلي للتغييرات التقنية (متوسط ٣,٥١) ضمن بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية. ويُفسّر هذا التفاوت بأن مقاومة التغيير تظل ظاهرة سلوكية عميقة لا تتغير بمجرد إعلان قيم مؤسسية جديدة، بل تحتاج إلى تدخلات تغييرية ممتدة تشمل الحوافز والتوعية وإشراك العاملين في تصميم الحلول الرقمية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠) حول الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في تعزيز أو إعاقة تأثير المتغيرات المستقلة على جودة الخدمات.

٢. النتائج المتعلقة بمستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية

■ النتيجة: (5) جاء مستوى جودة تقديم خدمات الموارد البشرية مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (٣,٦٩). ويُعزى ذلك إلى أن الشركات المبحوثة قد قطعت شوطاً ملموساً في رقمنة عملياتها الأساسية كالتوظيف والرواتب، مما انعكس إيجابياً على تصوّرات العاملين حول جودة الخدمات. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغباري، ٢٠٢٣) حول إسهام التقنيات الذكية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ودراسة (مبارك ورشدي، ٢٠٢٣) التي أكدت التأثير الإيجابي للاستجابة والاعتمادية على رضا المستخدمين.

■ النتيجة: (6) حصلت فقرة إسهام الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية على أعلى متوسط (٣,٨٤) ضمن محور جودة الخدمات. ويُفسّر ذلك بأن الأتمتة تُقلّص الاعتماد على الإدخال اليدوي

وتُؤخِّد الإجراءات وتحدّ من التباين البشري في تطبيقها، مما يرفع مستوى الدقة والموثوقية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالمسيح، ٢٠٢٢) حول الفرص التي يُتيحها التحول الرقمي في الخدمات من حيث الدقة وتقليل الهدر.

■ النتيجة: (7) جاءت فقرة إسهام الرقمنة في إجراءات التقييم والترقية والتطوير الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٥). ويرجع ذلك إلى أن عمليات تقييم الأداء والترقية تتضمن أبعادًا نوعية وحُكمية يصعب أتمتها بالكامل مقارنة بعمليات الرواتب والحضور، فضلًا عن حساسية هذه العمليات وارتباطها بسياسات تنظيمية معقدة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (Zhang & Chen, 2024) حول التحديات التي تواجه رقمنة الممارسات النوعية في إدارة الموارد البشرية.

٣. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

■ النتيجة: (8) ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعة على جودة تقديم خدمات الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$) وقيمة F (226.184) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ويعني ذلك أن (٧١,٧٪) من التباين في جودة الخدمات يُفسره النموذج المتكامل للتحول الرقمي. ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنية فحسب، بل يُعيد تصميم العمليات ويُغيّر أنماط التفاعل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين ويُوفّر بيانات آنية تدعم اتخاذ القرار. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Teng et al., 2022) التي أثبتت التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، ودراسة (حسين وآخرون، ٢٠٢٣) التي أكدت تأثيره على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري.

٤. النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

■ النتيجة: (9) ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على جودة خدمات الموارد البشرية. ($R^2 = 0.375$, $B = 0.538$, $\text{Sig.} = 0.000$) ويُعزى ذلك إلى أن البنية التحتية تُمثّل الأساس المادي الذي تُبنى عليه جميع التطبيقات الرقمية، فتوفّر الشبكات الآمنة والخوادم عالية الأداء

والأنظمة المتكاملة يُسهم مباشرة في سرعة تقديم الخدمات ودقتها وإمكانية الوصول إليها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوشيخي وآخرون، ٢٠٢٥) ودراسة (زيد، ٢٠٢٣) اللتين أكدتا الأثر المعنوي للبنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمة والمرونة الاستراتيجية.

■ النتيجة: (10) ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة خدمات الموارد البشرية ($R^2 = 0.420$, $B = 0.574$, $Sig. = 0.000$). ويُفسّر ذلك بأن امتلاك العاملين للقدرة على استخدام الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والتكيف مع التقنيات المستحدثة يُحوّل الاستثمار التقني إلى قيمة فعلية محسوسة في جودة الخدمة المقدمة، إذ لا قيمة للتقنية دون عنصر بشري قادر على توظيفها بكفاءة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Hang, 2021) ودراسة (محمد، عماد حسن، ٢٠٢٢) حول أهمية تطوير جودة الموارد البشرية والكفاءات المعرفية في سياق التحول الرقمي.

■ النتيجة: (11) ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على جودة خدمات الموارد البشرية ($R^2 = 0.450$, $B = 0.596$, $Sig. = 0.000$)، وقد كان هذا البُعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد الأربعة سواء في الانحدار البسيط أو المتعدد. ويرجع ذلك إلى أن القيادة الرقمية الفاعلة تُوقّر الرؤية الاستراتيجية وتُخصّص الموارد وتُزيل العقبات البيروقراطية وتُشجّع الابتكار، مما يُبني بيئة مواتية لتحسين جودة الخدمات على جميع المستويات. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (حشكي والحرافشة، ٢٠٢٣) التي أبرزت دور القيادة التحولية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (Demir et al., 2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يؤثر على تخطيط الموارد البشرية بتوسّط الابتكار الذي تقوده القيادة.

■ النتيجة: (12) ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة خدمات الموارد البشرية ($R^2 = 0.352$, $B = 0.507$, $Sig. = 0.000$)، غير أنه كان الأقل تأثيراً بين الأبعاد الأربعة. ويُفسّر ذلك بأن الثقافة التنظيمية تُمثّل متغيراً بطيء التغيير مقارنة بالبنية التحتية أو المهارات، إذ تتطلب تحولات في القيم والمعتقدات والسلوكيات الجماعية التي لا تتغير بسرعة استجابة لقرارات إدارية، لكنها حين تتغير تُحقّق أثراً عميقاً ومستداماً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري ودروزة، ٢٠٢٠) حول الدور المعدّل للثقافة التنظيمية، ودراسة (Alzadjali et al., 2023) التي أكدت أهمية تبني منظور المنظمة المتعلّمة لتعزيز جودة خدمات الموارد البشرية.

٣,٥ التوصيات

أ. التوصيات العملية (الموجهة للشركات الخاصة وصانعي القرار)

- تصميم برامج تدريب رقمي مستمرة ومنهجية لموظفي إدارات الموارد البشرية تتضمن مسارات تعلّم مُتدرّجة في استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، مع ربط إتمام هذه البرامج بمعايير الترقية والتقييم السنوي لضمان الاستدامة والجديّة.
- تأسيس وحدات قيادة التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية تتولّى وضع الخطط الاستراتيجية للرقمنة ومتابعة تنفيذها وقياس مؤشرات الأداء الرقمي دوريًا، على أن ترتبط هذه الوحدات مباشرة بالإدارة العليا لضمان الدعم والتمكين.
- زيادة المخصصات المالية الموجهة لمشاريع التحول الرقمي في الموارد البشرية، مع إعداد دراسات جدوى توضح العائد على الاستثمار لتبرير هذه المخصصات أمام مجالس الإدارات وتعزيز الالتزام القيادي بترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى دعم مالي فعلي.
- تطوير آليات إدارة التغيير التنظيمي للتعامل مع مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة، وذلك من خلال إشراكهم في تصميم الحلول الرقمية واختبارها قبل التطبيق الشامل، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمبادرين في تبني التقنيات الحديثة.
- أتمتة عمليات تقييم الأداء والترقية والتطوير الوظيفي باستخدام أنظمة ذكية تجمع بين المعايير الكميّة والنوعية، مع الحفاظ على عنصر الحكم البشري في القرارات الحسّاسة، لسدّ الفجوة الملحوظة في رقمنة هذه العمليات مقارنة بخدمات الرواتب والتوظيف.
- إنشاء منصات رقمية تفاعلية داخلية تُتيح للموظفين الوصول إلى جميع خدمات الموارد البشرية ذاتيًا على مدار الساعة، مع توفير قنوات تواصل رقمية فورية (روبوتات محادثة ذكية) للرد على الاستفسارات وتلقّي الشكاوى ومعالجتها بفاعلية.

- تبني مؤشرات أداء رقمية (Digital KPIs) لقياس جودة خدمات الموارد البشرية بشكل دوري، تشمل مؤشرات سرعة الاستجابة ونسبة الأخطاء ومستوى رضا المستخدمين ومعدل استخدام الخدمات الرقمية، مع مقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والدولية.
- تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بين العاملين من خلال المنصات الرقمية الداخلية ومجتمعات الممارسة الافتراضية، بحيث تتحول إدارة الموارد البشرية إلى منظمة متعلّمة قادرة على التكيف المستمر مع المتغيرات التقنية.
- توجيه الشركات المتوسطة بصورة خاصة نحو الاستفادة من الحلول السحابية ونماذج البرمجيات كخدمة (SaaS) التي تُتيح الوصول إلى أنظمة موارد بشرية متقدمة بتكلفة معقولة، دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية.

Abstract

This study aims to measure the impact of digital transformation, with its four dimensions (technological infrastructure, digital skills, digital leadership, and digital organizational culture), on the quality of human resources service delivery in private companies in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for collecting primary data. It was distributed to a stratified random sample of (362) employees working in human resources departments. The data were analyzed using SPSS v.28 by applying statistical methods including arithmetic means, standard deviations, and Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression analysis, T-test, and one-way analysis of variance (ANOVA). The results showed that the level of digital transformation and the quality of human resources services were high. The combined dimensions of digital transformation explained (71.7%) of the variance in service quality. It was also found that digital leadership had the strongest impact, followed by technological infrastructure, then digital skills, and finally digital organizational culture. The study recommended enhancing digital training programs, establishing digital transformation leadership units, and developing organizational change management mechanisms to improve the quality of human resources services.

Keywords: Digital transformation, service quality, human resources, digital leadership, digital skills, private companies, Riyadh.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج ٨، ع ١٤ ، ٦٨٢ - ٦٩٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- بوشيخي، عبداللطيف، بوشيخي، عصام، و بوقديده، نجيبة نقاز. (٢٠٢٥). دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة المعيار، مج ١٦، ع ١٤ ، ٥٦٥ - ٥٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599144>
- حسين، محمود حسين محمد، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و جمال، دعاء. (٢٠٢٣). 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>
- حشكي، أمل مصطفى خليل، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠٢٣). أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٨، ع ١٤ ، ٨١ - ٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441503>
- زيد، هلا. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج ٢، ع ٢٤ ، ٣٣٠ - ٣٤٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491252>
- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٣ ، ٦٤٧ - ٦٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436338>

- الشمري، جاسم محمد حسن جزاع، و دروزه، سوزان صالح رفيق. (٢٠٢٠). الهندسة البشرية وأثرها في جودة الخدمات: الدور المعدل للثقافة المنظمة في وزارة التجارة والصناعة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218862>

- عبدالمسيح، سالي سمير فهي. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي في الخدمات المصرفية: الفرص والتحديات: دراسة تطبيقية. أعمال مؤتمر: الجوانب القانونية والأقتصادية للتنمية المستدامة، مج ٢ ، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، ٥٤٠ - ٥٧٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1412909>

- الغباري، دينا فايز محمد. (٢٠٢٣). دور الذكاء الاصطناعي في جودة تقديم الخدمات المصرفية والمنتجات الرقمية البنكية. المجلة القانونية، مج ١٨، ع ٣٤ ، ١٠٥٥ - ١٠٧٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465774>

- الفضلي، على حامد كميل. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س ١٠، ع ٣٤ ، ٩٨٣ - ١٠٠٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1396930>

- مبارك، أمير نعيم، و رشدي، أحمد سمير. (٢٠٢٣). أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤١، ع ١٤ ، ١ - ٤١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416245>

- المحروقية، بدرية بنت حمود بن ناصر، و المحرزي، راشد بن سيف بن مصبح. (٢٠٢٣). جودة تقديم الخدمات الحكومية في ظل جائحة كورونا "كوفيد-١٩" كما يراها مقدمو الخدمة والمستفيدون منها بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، ع ٢١٤ ، ١٩١ - ٢٢٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1381722>

- محمد، عماد حسن عبدالحفيظ أحمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع ٢٧٤ ، ٦١١ - ٦٥٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1399586>

- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣٤،

٤٨٩ - ٥١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>

المراجع الأجنبية

- Alzadjali, A. H., Adedeji, M. J., & Adwan, O. M. J. (2023). Adopting a learning organization perspective for improving human resources service quality during digital transformation. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 14(3), 18-35.
- Al-Zaqeba, M., Alshehadeh, A. R., Jebiril, I., & Al-khawaja, H. (2025). The role of digital human resources management functions in enhancing digital transformation readiness. *Al-Basaer Journal of Business Research*, 1(1).
- Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: Challenges for human resources management. *ENTRENOVA-ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION JOURNAL*, 7(1), 357-366.
- Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2023). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), 21-36.
- Hang, N. T. (2021). Universal education development to enhance the quality of human resources in the context of digital transformation and industrial revolution 4.0. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 21(1 (33)), 88-95.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7.

- Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482-1498

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على جودة تقديم خدمات الموارد

البشرية دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر أنثي

٢- المؤهل العلمي دبلوم فأقل بكالوريوس

ماجستير فأعلى

٣- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل من ٥ - ١٠ سنوات

من ١٠ - ١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

٤- المستوى الوظيفي إدارة عليا إدارة وسطى

إشرافي تنفيذي

٥- حجم الشركة كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظفا)

متوسطة (٥٠ - ٢٥٠ موظفا)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					أوافق					محايد					معارض					معارض بشدة				
البنية التحتية التكنولوجية																								
																				تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم تطبيقات الموارد البشرية الرقمية				
																				تتوفر أنظمة معلومات متكاملة تربط بين وحدات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً				
																				تتمتع الشبكات والخوادم بمستوى أمان عالٍ يحمي بيانات الموظفين والعمليات				
																				تُجري الشركة تحديثات دورية للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية				
المهارات الرقمية																								
																				يملك العاملون في إدارة الموارد البشرية القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة				
																				تُوفّر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير المهارات الرقمية لموظفي الموارد البشرية				
																				يستطيع العاملون توظيف أدوات تحليل البيانات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية				

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
					يتمتع العاملون بالمرونة الكافية للتكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة المستحدثة في بيئة العمل
القيادة الرقمية					
					تتبنى القيادة العليا رؤية واضحة لتحويل عمليات الموارد البشرية رقمياً
					تُخصّص الإدارة العليا موازنات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي في الموارد البشرية
					تُشجّع القيادة ثقافة الابتكار والتجريب في تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية
					تُشارك القيادة العليا بفاعلية في متابعة تنفيذ خطط التحول الرقمي وتقييم نتائجها
الثقافة التنظيمية الرقمية					
					تسود بيئة العمل ثقافة تنظيمية تُشجّع على تبني الحلول الرقمية في عمليات الموارد البشرية
					يتقبل العاملون التغييرات التقنية المصاحبة للتحول الرقمي دون مقاومة كبيرة
					تُعزّز الشركة مبدأ التشارك المعرفي بين العاملين باستخدام المنصات الرقمية الداخلية

أوافق بشدة أوافق بشدة محايد معارض بشدة معارض بشدة					البعد
					تدعم القيم التنظيمية السائدة في الشركة الانفتاح على التقنيات الحديثة والتعلم المستمر

✿ المحور الثاني: جودة تقديم خدمات الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تُقدَّم خدمات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الرواتب) بسرعة ودقة عالية					
تتسم إجراءات الموارد البشرية بالشفافية والوضوح لجميع الموظفين					
يستطيع الموظفون الوصول إلى خدمات الموارد البشرية إلكترونياً في أي وقت ومن أي مكان					
تُوفَّر إدارة الموارد البشرية قنوات تواصل رقمية فعّالة للرد على استفسارات الموظفين					
تتميز خدمات الموارد البشرية بالموثوقية والالتزام بالمواعيد والإجراءات المحددة					
تُلبيّ خدمات الموارد البشرية الرقمية احتياجات الموظفين وتوقعاتهم بشكل مُرضٍ					
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين خدماتها باستمرار بناءً على ملاحظات المستفيدين					
تُسهم الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في معاملات الموارد البشرية					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الشكاوى والمقترحات الإلكترونية بفاعلية وسرعة									
تُوفّر إدارة الموارد البشرية تقارير إلكترونية دقيقة تُساعد في اتخاذ القرارات الإدارية									
تتّسم خدمات الموارد البشرية بالعدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين									
تُسهم الرقمنة في تسهيل إجراءات التقييم والترقية والتطوير الوظيفي للعاملين									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Digital Transformation on the Quality of
Human Resources Service Delivery: A Field Study on Private
Companies in Riyadh**

Prepared by:

Abdullah Saad Al-Dosari

252001398

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026