

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات:

دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

غازي علي هادي آل رشيد (251002632)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

1447-2025

3	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
11	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
14	الدراسات السابقة:
20	الفجوة البحثية:
23	المنطلقات النظرية للدراسة:
25	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
26	أدوات الدراسة:
27	حدود الدراسة:
29	المراجع:

مقدمة:

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى العملية الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات لإعادة تصميم نماذج أعمالها، وهيكلها الإداري، وأنظمتها التشغيلية، من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في كافة مستويات الأداء المؤسسي، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، والاستجابة الفعالة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ولا يُعد التحول الرقمي مجرد تبني أدوات تقنية حديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، أو إنترنت الأشياء، بل هو تحول ثقافي ومنهجي في طريقة التفكير والإدارة، يتطلب تغييراً في البنية التنظيمية، وإعادة صياغة العمليات التقليدية بما يتواءم مع بيئة رقمية متطورة وأكثر مرونة واستجابة.

ويُعد التحول الرقمي اليوم أحد أهم المحركات الاستراتيجية للتميز المؤسسي، حيث يُمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق، من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وشفافية، وتسهيل الوصول إلى البيانات وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات والذكاء التحليلي، لا على الحدس والتجربة فقط. كما يتيح التحول الرقمي تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى من خلال الأدوات الذكية والمنصات التفاعلية التي تقلل من الجهد اليدوي وتحد من الأخطاء البشرية.

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي الذي يعتمد على الابتكار، والتفاعل اللحظي، وتحسين تجربة العميل أو المستخدم النهائي. وتكمن أهمية هذا التحول في كونه يساهم في تحسين الشفافية الحكومية، وتبسيط الإجراءات، وتقليص البيروقراطية، كما يُعزز من مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات والتقلبات، مثل ما شهدته القطاعات المختلفة أثناء جائحة كورونا، حيث برزت الحاجة إلى الحلول الرقمية لضمان استمرارية العمل والخدمات.

أما في السياق الإداري، فإن التحول الرقمي يُحدث نقلة نوعية في إدارة الموارد، والعلاقات مع العملاء، وسلاسل التوريد، وحتى في أنماط القيادة واتخاذ القرار. على سبيل المثال، فإن الرقمنة تمكّن من أتمتة المهام الروتينية، وتحرير الموارد البشرية للتركيز على الأنشطة الابتكارية والتحليلية، كما تُسهم في مراقبة الأداء بشكل لحظي عبر مؤشرات رقمية محدثة باستمرار، مما يُعزز من قدرة المديرين على تحسين السياسات التشغيلية وتصحيح الانحرافات بسرعة وفعالية.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يحظى التحول الرقمي بأولوية كبرى باعتباره أحد الركائز الأساسية لبناء اقتصاد رقمي متنوع ومستدام، ويظهر ذلك من خلال إنشاء الجهات المعنية مثل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وبرامج التحول الرقمي الحكومي التي تهدف إلى تحسين الخدمات العامة، وتحقيق الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق. وبهذا المعنى، فإن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية بل هو توجه استراتيجي يستهدف تطوير البنية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة بما يتواءم مع متطلبات المستقبل.

في الختام، فإن التحول الرقمي يشكل إطاراً شاملاً لتطوير المؤسسات على جميع المستويات، من خلال تحويل التحديات إلى فرص، والمخاطر إلى تحليلات قابلة للتنفيذ، ويعكس انتقالاً من النماذج التقليدية القائمة على الورق والعمليات اليدوية إلى بيئة مؤسسية ذكية، مترابطة، تعتمد على البيانات والتكامل التقني لتحقيق الأداء الأمثل والابتكار المستدام.

تشكل إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في أي منظمة ناجحة، إذ إنها المعنية بشكل مباشر بإدارة رأس المال البشري، وهو أكثر عناصر الإنتاج تأثيراً واستدامة. تُعنى إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتحفيز الأداء، وبناء بيئة عمل صحية تدعم النمو الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة. لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقتصر على

إدارة الملفات والرواتب، بل تحولت إلى شريك استراتيجي يُسهم في صياغة الرؤية العامة للمنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الكفاءات البشرية والمعرفة التنظيمية.

أحد الأدوار المحورية لإدارة الموارد البشرية هو الاستقطاب والتوظيف، حيث تعمل على تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات، وتصميم عمليات التوظيف والنقيم لضمان اختيار الأفراد الأنسب من حيث الكفاءة والملاءمة الثقافية. ثم يأتي دور التهيئة والتدريب، وهو ما يُعرف بإدارة التطوير، التي تهدف إلى بناء قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة، تُمكنهم من مواكبة التغيرات في بيئة العمل، ورفع جاهزيتهم للتعامل مع تحديات السوق والتحول التكنولوجية.

كما تولي إدارة الموارد البشرية اهتمامًا بالغًا بإدارة الأداء، من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يضمن توجيه الجهود نحو الأولويات المؤسسية. وتُعد تقييمات الأداء أداة فاعلة لاكتشاف الفجوات في الأداء، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

وفي سياق تعزيز الرضا الوظيفي، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال تصميم حزم تعويضية عادلة، وإرساء ممارسات التحفيز المعنوي والمادي، وتعزيز فرص الترقية والنمو، مع الحرص على بناء ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على العدالة، والشفافية، والانتماء. فالموظف الراضي هو الموظف المنتج والمخلص، ولذلك تُعد إدارة الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة والعمل من الركائز التي تعمل عليها الإدارات الحديثة للموارد البشرية.

وفي ظل التطورات التقنية المتسارعة، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية، أبرزها التحول إلى ما يُعرف بـ"إدارة الموارد البشرية الرقمية"، حيث أصبحت الأنظمة الذكية وأدوات التحليل القائمة على البيانات (HR Analytics) تلعب دورًا مهمًا في اتخاذ القرار، مثل التنبؤ بدوران الموظفين،

وتحليل اتجاهات الأداء، وتصميم خطط التعاقب الوظيفي استنادًا إلى نماذج استشرافية مدعومة بالذكاء الاصطناعي. كما أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُستخدم اليوم في مراحل التوظيف، مثل فحص السير الذاتية، والمقابلات الأولية الآلية، ما يقلل من التحيز ويزيد من الكفاءة.

من ناحية أخرى، أصبحت إدارة التغيير والتكيف الثقافي ضمن مسؤوليات الموارد البشرية، خاصة في ظل التحديات المتصلة بالتحول الرقمي، والعمل الهجين، وتنوع القوى العاملة. فالموارد البشرية لم تعد مسؤولة فقط عن العاملين، بل أصبحت مسؤولة أيضًا عن تمكين القيادة التحويلية، وترسيخ الابتكار، وتوجيه الثقافة المؤسسية نحو التعلم المستمر.

ختامًا، فإن إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي منظمة تسعى إلى النمو المستدام، ليس فقط لأنها تدير المورد الأكثر قيمة - الإنسان - بل لأنها تساهم في خلق ثقافة إنتاجية، وتمكين الأفراد، وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية، بما يحقق التكامل بين الرؤية المؤسسية والطاقات البشرية. إنها الإدارة التي تبني الإنسان وتُهيئ له بيئة يكون فيها شريكًا حقيقيًا في صناعة النجاح والتغيير.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي يناقشها البحث المعنون بـ "أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات: دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية" في السعي لفهم العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ضمن أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية وبين مستوى

كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة داخل مؤسسة حكومية ذات طابع ديني وخدمي، كالمطارات بالمملكة العربية السعودية. إذ إن التحول الرقمي أصبح خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في ظل المتغيرات التقنية المتسارعة، وارتفاع سقف توقعات المستفيدين من الخدمة، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية يواجه تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية قد تؤثر على مدى فاعلية النتائج المتوقعة منه.

تتعلق هذه المشكلة من واقع أن المطارات بالمملكة العربية السعودية، بوصفها جهة حكومية معنية بإدارة عدد كبير من الموارد البشرية المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، ترتبط أعمالها الإدارية بخدمات وظيفية متشابكة تشمل التوظيف، والترقيات، والتدريب، والتقييم، والشؤون الوظيفية اليومية، مما يجعل كفاءة إدارة هذه العمليات ركيزة أساسية في تحسين جودة العمل المؤسسي. ومع التحول نحو النظم الإلكترونية والمنصات الرقمية، بات من المهم التحقق من مدى مساهمة هذا التحول في تحسين سرعة ودقة الإجراءات، وتقليل الفاقد الإداري، وتعزيز رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة لهم.

تكمن إشكالية الدراسة في التفاوت الظاهر بين تطور البنية الرقمية على مستوى بعض الأنظمة والمبادرات التي أطلقتها الوزارة، وبين مستوى الأداء الفعلي للخدمات الإدارية ذات الصلة بالموارد البشرية، حيث تشير ملاحظات ميدانية أولية إلى وجود فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة، والنتائج المتوقعة منها. هذه الفجوة قد تعود إلى عدم تكامل النظام الرقمي مع ثقافة العمل، أو نقص التأهيل البشري، أو ضعف التحول في البنية الإدارية نفسها. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية ممنهجة ترصد الأثر الحقيقي لتطبيقات التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتقييم ما إذا كانت قد ساهمت فعلاً في رفع كفاءة الخدمات الإدارية أم لا.

ويسعى البحث للإجابة عن تساؤلات جوهرية، من أبرزها: إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمطارات بالمملكة العربية السعودية؟ وما هي الجوانب الأكثر تأثيراً

في كفاءة الخدمات الإدارية (مثل السرعة، والدقة، والاستجابة، والشفافية) بعد إدخال التقنيات الرقمية؟ وما التحديات التي تعوق الاستفادة المثلى من هذا التحول؟ وهل يشعر الموظفون والمستفيدون بتحسن ملموس في الخدمات المقدمة لهم بعد رقمنتها؟

إن دراسة هذه المشكلة تُعد ضرورية لفهم ديناميات التغيير داخل الوزارة، وتحديد ما إذا كانت الجهود المبذولة في التحول الرقمي تترجم إلى كفاءة إدارية ملموسة أم أنها لا تزال في إطار الشكلي والجزئي، كما أن الإجابة على هذه الإشكالية يمكن أن تقدم نموذجًا إرشاديًا لبقية الجهات الحكومية التي تسعى لتحسين كفاءة خدماتها من خلال تسخير تقنيات التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو حكومة ذكية، فعالة، ورشيقة.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة علمية للأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في البيئة الحكومية.
- ✓ تبرز أهمية توظيف تقنيات التحول الرقمي مثل أنظمة الموارد البشرية الذكية، بوابات الخدمة الذاتية، والتوقيع الرقمي في تحسين الخدمات الإدارية.
- ✓ تسعى لبناء إطار نظري يربط بين عناصر التحول الرقمي (مثل الأتمتة، التوثيق الرقمي، التكامل بين الإدارات) ومؤشرات كفاءة الأداء الإداري (مثل سرعة الإنجاز، خفض التكاليف، تحسين التواصل).

- ✓ تسد فجوة معرفية في الدراسات العربية، التي غالبًا ما تركز على القطاع الخاص، دون التركيز على التحول الرقمي في الوزارات الخدمية.
- ✓ تعزز من فهم مفاهيم مثل الحوكمة الرقمية، الرضا الوظيفي الرقمي، والإدارة الذكية للموارد البشرية في البيئة الحكومية.
- ✓ تمهد الطريق لأبحاث مستقبلية حول التحول الرقمي الشامل في الوزارات، وربطه بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم مرجعًا عمليًا للمطارات بالمملكة العربية السعودية وبقية الوزارات حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تساعد في تطوير حلول إلكترونية لإدارة شؤون الموظفين مثل الحضور والانصراف، الترقية، التقييم، والتدريب.
- ✓ تمكّن إدارات الموارد البشرية من استخدام منصات رقمية لتوزيع المهام وتتبع الأداء وتقديم خدمات فورية للموظفين.
- ✓ تسهم في تقليل العبء الإداري عبر أتمتة الإجراءات الروتينية مثل الإجازات والتقارير الإدارية.
- ✓ تدعم الامتثال التنظيمي من خلال أنظمة رقمية موحدة وآمنة تتيح التدقيق والشفافية في الإجراءات.
- ✓ تعزز قدرة الوزارة على تحقيق التحول الرقمي الكامل في شؤون العاملين بما ينسجم مع التوجه الوطني لحكومة رقمية فعّالة.

✓ تسهم في تحسين صورة الوزارة كمؤسسة مواكبة للتكنولوجيا، وتزيد من رضا الموظفين عبر تجربة رقمية سلسة ومحسنة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى نموذج العمل الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى أنشطة العملاء الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تعلم الآلة في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم العمليات الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة

المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

➤ إلى أي مدى يسهم نموذج العمل الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة

المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

➤ إلى أي مدى يسهم أنشطة العملاء الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة

المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

➤ إلى أي مدى يسهم تعلم الآلة في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات

دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

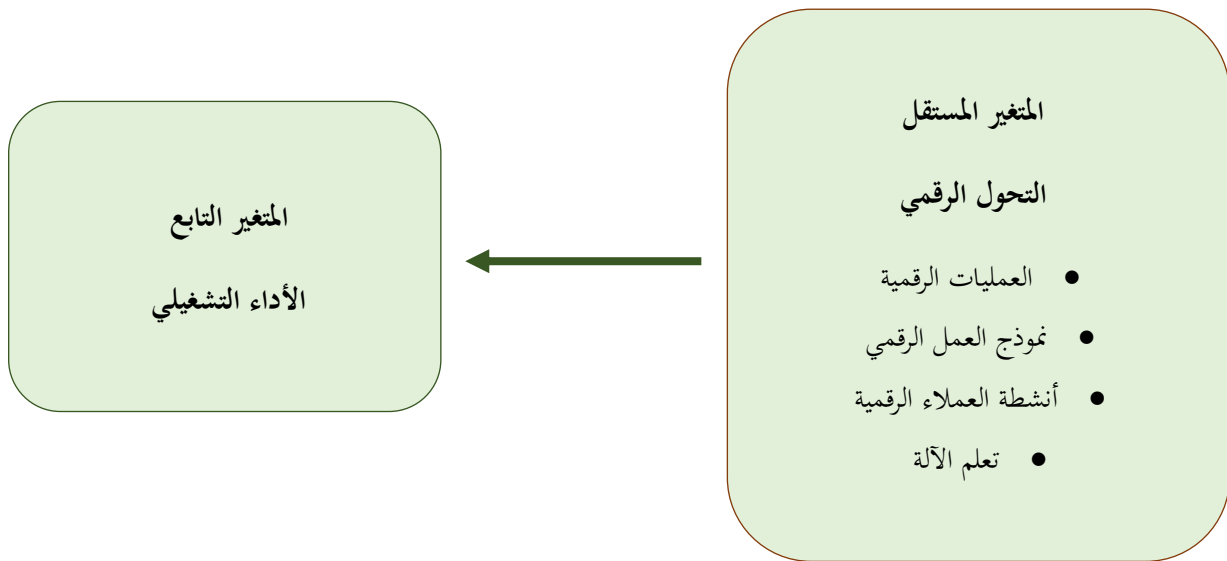
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي

– أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة).

المتغير التابع: الأداء التشغيلي.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (Al-Shamil, 2024)، بعنوان: Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components" "State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad

الغرض يهدف هذا البحث إلى التعرف على تصنيفات ومكونات إدارة الأداء الأخضر للموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية العراقية، بغداد العراق التصميم / المنهجية/ النهج استخدم في هذا البحث نهجا مختلطا يجمع بين التحليل الاستقرائي للموضوع (المرحلة النوعية) وبحوث المسح الشامل التطبيقية المرحلة الكمية. في المرحلة النوعية، أجريت مقابلات شبه منظمة مع (١٢) أستاذا أكاديميا ومديرا يتمتعون بمعرفة كافية بالشركة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام برنامج Atlas لتحليل البيانات. وفي المرحلة الكمية، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لاختيار حجم العينة من (١٩٧) مدير ومشرف ومسؤول، وتم استخدام استبانة من إعداد الباحث لجمع البيانات، وتم تقييم صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات وموثوقيتها من خلال معامل ألفا كرونباخ ($\alpha > 0.7$) على التوالي النتائج: أظهرت وحددت النتائج أربعة مكونات أساسية لإدارة الأداء الأخضر للموارد البشرية: تحديد أهداف الأداء الأخضر (الأهداف التنظيمية والاجتماعية)، ومراقبة الأداء الأخضر (تطوير المعرفة والأداء)، وتقييم الأداء الأخضر (الإطار الزمني والمؤشرات والاستراتيجيات)، ومراجعة الأداء الأخضر وتقييمه (الملاحظات والسلوكيات). احتل مكون التقييم المرتبة الأعلى بمتوسط (٤,٣٧)، بينما احتل مكون المراجعة والتقييم المرتبة الأدنى بمتوسط (٣,٩٧). كما أشارت نتائج هذا البحث إلى أن الشركة يجب أن تركز على تحسين ممارسات إدارة الأداء الأخضر للموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات وآليات المراقبة الحالية. الأصالة/ القيمة: تكمن إدارة الموارد البشرية المستدامة في الصناعة العراقية في قدرة المنظمات على خلق بيئة

عمل أكثر استدامة وإنتاجية، وذلك من خلال دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في ممارسات الموارد البشرية الخضر، يمكن للمنظمات العراقية تعزيز مشاركة الموظفين وزيادة الإنتاجية والحد من التأثير البيئي لعملياتها الإنتاجية. كما يمكن أن يساهم تنفيذ وتطبيق إدارة الموارد البشرية المستدامة في استدامة هذه المنظمات على المدى الطويل والمساعدة في معالجة التحديات الفريدة التي تواجهها الصناعة العراقية.

دراسة (Ferrat, 2020)، بعنوان The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and "Transfers "ANBT

الهدف هذه الدراسة لتحليل واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير السدود والتحويلات الكبرى وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف التطورات التي شهدتها تسيير الموارد البشرية في العشر السنوات الأخيرة (2009-2019) مع تشخيص لأهم النقائص واقتراح حلول من شأنها تحسين تسيير الموارد البشرية نظرا للدور الكبير الذي يلعبه هذا المورد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية و قد خلصت الدراسة إلى أن وظيفة الاستقطاب والتكوين ونظام الأجور والرواتب تشكل الوظائف الأساسية لتسيير المواد البشرية في هذه المؤسسة فهي تمثل نقاط القوة إلا أنه يجب تطوير وظيفتي تقييم الموارد البشرية وتسيير المسار المهني كما أن هناك عوامل خارجية أثرت بطريقة مباشرة في تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

دراسة (ندا، 2020)، بعنوان التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز

المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج

الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتنفيذ الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال تيسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند تيسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول

الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

دراسة (عبدالفتاح، 2022)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (220) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أثار وقف طباعة الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحول الرقمي تضع في حساباتها الاعتبارات الثقافية.

دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التحول الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحول والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 63 عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التحول الرقمي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في الدراسة الحالية "أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات بالتطبيق على المطارات بالمملكة العربية السعودية" في كونها تسعى إلى الربط بين ثلاث مكونات رئيسية لم يتم تناولها بشكل متكامل في الأدبيات السابقة، وهي: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الخدمات الإدارية، وذلك في إطار مؤسسي حكومي ديني يتمثل في المطارات بالمملكة العربية السعودية. وهذا ما يميز الدراسة ويكشف مواضع التلاقي والتباين بينها وبين الدراسات السابقة.

فعلى سبيل المثال، دراسة (Al-Shamil, 2024) تناولت إدارة الأداء الأخضر للموارد البشرية في مؤسسة صناعية عراقية، وركزت على تصنيف مكونات إدارة الموارد البشرية المستدامة من منظور بيئي واجتماعي، لكنها لم تتطرق للتحويل الرقمي بوصفه مؤثراً مباشراً في كفاءة الأداء الإداري، كما أن بيئة الدراسة (قطاع صناعي) تختلف جذرياً عن البيئة الحكومية السعودية التي تعمل ضمن سياق ديني وخدمي، مما يبرز تميز الدراسة الحالية من حيث سياقها المؤسسي والرقمي في آن واحد.

أما دراسة (Ferrat, 2020) فقد ركزت على تحليل واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة جزائرية عامة، مسلطة الضوء على التحديات الإدارية التقليدية كنظام الرواتب والاستقطاب والتكوين، لكنها لم تدمج بُعد التحويل الرقمي في تحليلها، مما يجعل دراستنا الحالية أكثر حداثة وتماشياً مع متطلبات العصر الرقمي في القطاع الحكومي.

وبخصوص دراسات التحويل الرقمي، مثل (نداء، 2020) و(زيدان، 2021) و(سقاط، 2024)، فقد ركزت إما على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للتحويل الرقمي أو على تقييمه في قطاعات التعليم والصحة، دون الربط المباشر مع إدارة الموارد البشرية أو انعكاساته على كفاءة الخدمات الإدارية، مما يُبرز الفجوة التي تغطيها الدراسة الحالية، وهي: التحليل المتكامل لأثر الرقمنة على الوظائف الإدارية عبر الموارد البشرية داخل وزارة سيادية دينية.

ومن جهة أخرى، تميزت دراسة (أحمد، 2023) في تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي والابتكار مع التوسيط بواسطة التعلم التنظيمي، لكنها ظلت مركزة على الجانب الأكاديمي (أعضاء هيئة تدريس)، ولم تتناول البيئة الحكومية أو البعد الإداري الخدمي، في حين أن الدراسة الحالية تركز على التحويل الرقمي في خدمات فعلية تقدم للموظفين والجمهور من خلال إدارة الموارد البشرية.

أما دراسة (حماد، 2020)، والتي تناولت أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركة أدوية مصرية، فقد قدمت تشخيصًا دقيقًا للأبعاد التنظيمية والتحفيزية للتحول، وهو ما تلتقي معه دراستنا من حيث تحليل أثر الرقمنة على الكفاءة الفردية والمؤسسية، إلا أنها لم تركز على الخدمات الإدارية كمتغير تابع، مما يجعل دراستنا تقدم توسعًا مفاهيميًا وتطبيقًا أكبر.

في السياق ذاته، فإن دراسة (العيسى، 2024) عن جودة تعليم الخدمة الاجتماعية في ضوء التحول الرقمي تضمنت تقييمًا شاملاً للأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، لكنها تناولت قطاع التعليم ولم تدمج إدارة الموارد البشرية بوصفها محورًا مركزيًا للتأثير على الأداء الإداري العام.

ومن هنا يتضح أن الفجوة البحثية للدراسة الحالية تكمن في عدم كفاية الدراسات التي تناولت بوضوح وعمل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتأثيرها المباشر على كفاءة الخدمات الإدارية، خاصة في الوزارات ذات الطبيعة الدينية والخدمية، مثل المطارات بالمملكة العربية السعودية، والتي تمثل نموذجًا خاصًا يجمع بين الحساسية المؤسسية والطموح الوطني في التحول الرقمي، ضمن رؤية المملكة 2030.

كما أن قلة الأبحاث التطبيقية في السياق السعودي، خصوصًا على المستوى الوزاري، يعزز من أهمية الدراسة الحالية، التي تمثل جسرًا بين النظرية والممارسة، والتوجهات الرقمية العالمية ومتطلبات البيروقراطية المحلية، وهو ما يجعلها تسد فجوة واقعية في الأدبيات وتفتح آفاقًا للبحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق الدراسة الحالية، التي تتناول "أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات بالتطبيق على المطارات بالمملكة العربية السعودية"، من أرضية نظرية متينة تجمع بين أطر التحول الرقمي والإدارة الحديثة للموارد البشرية ونماذج تحسين الأداء المؤسسي، وذلك في سياق خاص يتمثل في بيئة الوزارات الحكومية ذات الطابع الديني في المملكة العربية السعودية. وتتمثل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة في عدد من المفاهيم والمداخل التي تشكل الإطار الفكري والتحليلي للعمل البحثي، بما يسمح بفهم الظاهرة محل الدراسة واستكشاف العلاقات السببية بينها.

أول هذه المنطلقات يتمثل في نظرية التحول الرقمي Digital Transformation Theory، والتي تفترض أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يمثل عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات والوظائف والإستراتيجيات التنظيمية باستخدام التقنيات الرقمية. وتؤكد هذه النظرية أن التحول الرقمي يتطلب تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية والقيادة، ويؤثر بشكل مباشر في سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. وفي سياق الدراسة، يُوظف هذا المفهوم لفهم كيف أن تطبيق أدوات مثل الأتمتة، وإدارة قواعد البيانات، ونظم الموارد البشرية الرقمية (HRIS) داخل المطارات بالمملكة العربية السعودية يمكن أن يعيد تشكيل الأداء الإداري ويحقق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات.

أما المنطلق الثاني فيستند إلى نظرية إدارة الموارد البشرية الحديثة Strategic Human Resource Management، والتي تؤكد أن إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة دعمية بل أحد المحركات الأساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية. وتفترض هذه النظرية أن تطوير أداء الموارد البشرية يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية القدرات البشرية. ووفقاً لهذا التوجه، فإن التحول الرقمي

في إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يعزز من ممارسات مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب عن بعد، تقييم الأداء المؤتمت، وإدارة الرواتب إلكترونياً، مما ينعكس على رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية.

المنطلق الثالث يتمثل في نماذج كفاءة الخدمات الإدارية، والتي تركز على عدد من المؤشرات مثل: جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، دقة المعلومات، وفعالية التواصل بين المستويات الإدارية. وتفترض هذه النماذج أن تحقيق الكفاءة الإدارية لا يكون إلا من خلال أدوات داعمة تتيح تتبع العمليات، تحسين مسارات العمل، وتبسيط الإجراءات. ومن خلال دمج تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، تصبح هذه المؤشرات أكثر قابلية للقياس والتحسين، الأمر الذي يُمكن الوزارة من رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها التنموية.

كما تنطلق الدراسة من المنهجية العامة لرؤية المملكة 2030، التي تُعد بمثابة إطار تحويلي وطني شامل، تسعى من خلاله الحكومة السعودية إلى بناء قطاع عام عالي الأداء، قائم على الحوكمة الرقمية، ومركز على الكفاءة والشفافية والابتكار. ومن هذا المنطلق، تعتبر الدراسة الحالية استجابة بحثية عملية لهذه الرؤية، من خلال اختبار مدى قدرة التحول الرقمي في الموارد البشرية على تحقيق المستهدفات المتعلقة بتطوير الخدمة العامة في المطارات بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء هذه الأطر النظرية المتعددة، تقوم الدراسة ببناء نموذجها التحليلي لفهم العلاقات بين المتغيرات الأساسية، من خلال التحقق من أثر التحول الرقمي (كمدخل إداري وتقني) على كفاءة الخدمات الإدارية (كنتاج وظيفي)، مع التركيز على إدارة الموارد البشرية كقناة انتقال رئيسية لهذا الأثر داخل المؤسسة الحكومية المدروسة.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المطارات بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. العمليات الرقمية
2. نموذج العمل الرقمي
3. أنشطة العملاء الرقمية
4. تعلم الآلة

ثانياً: المتغير التابع – إدارة الموارد البشرية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) في رفع كفاءة مؤشرات الأداء التشغيلي في بيئة المطارات دراسة ميدانية على المطارات بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على المطارات بالمملكة العربية السعودية.

- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في المطارات بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36 ، 92 - 128.

– العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4 ، 141 – 173.

- Al-Shamil, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components "State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad". Journal of the Iraqi University, Issue 69, Vol. 2, 541-555.
- Ferrat, I. (2020). The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT". Journal of Economics and Human Development, Vol. 11, No. 2, 120-135.
- Sulliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli – Libya. Journal of Human Research and Studies, Vol. 5, No. 18, 1-28.
- Al-Aboudi, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). The Role of Green Performance in Human Resources Management: A Study in the General Company for Electronic and Electrical Industries, Baghdad – Iraq. Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies, Issue 88, 331-357.

- ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation:
A Study on the Civil Service in Egypt. Egyptian Journal of Development
and Planning, Vol. 30, No. 1, 119–140.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business



**"The Impact of Digital Transformation on Improving the
Efficiency of Operational Performance Indicators in the
Airport Environment: A Field Study of Airports in the
Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Ghazi Ali Hadi AL Rashed (251002632)

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447–2025