

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص موارد بشرية



العنوان

أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

إعداد الطالبة/

ونام تيسير ابوصلاح

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

فهرس المحتويات:

5.....	المستخلص :
6.....	الفصل الأول
7.....	المقدمة:
8.....	مشكلة الدراسة.
10.....	أهمية الدراسة.
10.....	الأهمية العلمية (النظرية):
10.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
11.....	أهداف الدراسة.
12.....	تساؤلات الدراسة.
13.....	فروض الدراسة.
13.....	الفرضية الرئيسية:
13.....	الفرضيات الفرعية:
14.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
16.....	الفصل الثاني
16.....	الدراسات السابقة
17.....	مقدمة
18.....	الدراسات السابقة
18.....	أولاً: الدراسات العربية
20.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
21.....	تحليل الدراسات السابقة: أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية
21.....	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
22.....	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
22.....	الفجوة البحثية:
24.....	الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
29.....	المبحث الثاني: أداء الموظفين
35.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين
37.....	الفصل الثالث
37.....	منهجية الدراسة
38.....	مقدمة
38.....	منهج البحث
38.....	مجتمع البحث
39.....	عينة البحث

39	أداة البحث
41	5.1 صدق أداة البحث
41	5.2 ثبات أداة البحث
42	6. إجراءات تطبيق البحث
42	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
43	8. حدود البحث
43	8.1 الحدود الموضوعية
43	8.2 الحدود المكانية
43	8.3 الحدود الزمانية
43	8.4 الحدود البشرية
44	الفصل الرابع
44	النتائج والتوصيات
45	مقدمة
45	أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة
45	1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
45	2. توزيع أفراد العينة حسب العمر
46	3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
47	4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
47	5. توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة
48	ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان
48	1. التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
50	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
50	اختبار الفرضية الرئيسية:
51	رابعاً: ملخص نتائج الدراسة
52	التوصيات
52	أولاً: التوصيات العملية
52	1. توصيات متعلقة بالتوظيف الإلكتروني:
52	2. توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير الرقمي:
52	3. توصيات متعلقة بإدارة الأداء الرقمية:
52	4. توصيات متعلقة بالتعويضات والمزايا الرقمية:
53	5. توصيات متعلقة بإدارة المواهب الرقمية:
53	6. توصيات عامة لتعزيز التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية:
53	ثانياً: التوصيات البحثية

55.....	المراجع
56.....	المراجع العربية:
57.....	المراجع الأجنبية:
59.....	الملاحق
60.....	الاستبانة
60.....	استبيان بحث
60.....	أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة
60.....	المحترم/ة المشارك/ة في الدراسة
60.....	القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
62.....	القسم الثاني: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
62.....	المحور الأول: التوظيف الإلكتروني
62.....	المحور الثاني: التدريب والتطوير الرقمي
62.....	المحور الثالث: إدارة الأداء الرقمية
62.....	المحور الرابع: التعويضات والمزايا الرقمية
63.....	المحور الخامس: إدارة المواهب الرقمية
63.....	القسم الثالث: أداء الموظفين
63.....	المحور الأول: الإنتاجية
63.....	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
63.....	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي
64.....	المحور الرابع: السلوك الإبداعي
64.....	القسم الرابع: العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين
64.....	المحور الأول: العوامل الشخصية
64.....	المحور الثاني: العوامل التنظيمية
64.....	المحور الثالث: العوامل التكنولوجية
65.....	القسم الخامس: مقترحات وتحديات
66.....	Abstract

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في خمسة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية: التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الرقمي، إدارة الأداء الرقمية، التعويضات والمزايا الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، وقياس أثرها على أداء الموظفين بأبعاده المختلفة: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوك الإبداعي مع تحديد دور العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية من هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الكبرى (التي يزيد عدد موظفيها عن 500 موظف) في مدينة جدة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 226 موظفاً وموظفة، استجاب منهم 212 بنسبة استجابة 93.8% تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS نسخة 26، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد والهرمي وتحليل التباين

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة كان مرتفعاً، بمتوسط عام بلغ (3.61)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي من ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين حيث فسر التحول الرقمي 61.4% من التباين في أداء الموظفين، وقد جاء بُعد التدريب والتطوير الرقمي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه إدارة الأداء الرقمية، ثم التوظيف الإلكتروني، فإدارة المواهب الرقمية وأخيراً التعويضات والمزايا الرقمية كما أظهرت النتائج أن العوامل الشخصية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، بينما تلعب العوامل التنظيمية والتكنولوجية دوراً معدلاً في هذه العلاقة وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات السعودية، منها: تطوير استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وتبني نهج يركز على تحسين تجربة الموظف.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ممارسات الموارد البشرية، أداء الموظفين، الشركات الكبرى، مدينة جدة.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولاً جذرياً نحو الرقمنة في مختلف المجالات والقطاعات، حيث أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) ضرورة استراتيجية للمنظمات الساعية للاستمرار والمنافسة من بيئة الأعمال المتغيرة (Marler & Fisher, 2022)، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التنظيمية تأثراً بهذا التحول إذ تحولت ممارساتها التقليدية إلى عمليات رقمية تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (Strohmeier, 2020) في المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، التي تستهدف بناء اقتصاد رقمي متطور وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022)، وفي هذا السياق بدأت العديد من الشركات السعودية، وخاصة الشركات الكبرى في مدينة جدة، باعتبارها مركزاً اقتصادياً رئيسياً، من تبني استراتيجيات التحول الرقمي لممارسات مواردها البشرية بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز الإنتاجية (الغامدي، 2021) على الرغم من هذا التوجه المتزايد نحو رقمنة ممارسات الموارد البشرية، إلا أن هناك فجوة معرفية ملحوظة في فهم تأثير هذا التحول على أداء الموظفين خاصة في السياق السعودي، فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، وتركز معظمها على تبني التكنولوجيا من الناحية التقنية أو تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بشكل عام، دون التعمق من تحليل تأثيرها على مختلف أبعاد أداء الموظفين كالإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع (Al-Shammari & Qutieshat, 2021).

تشير بعض الدراسات العالمية إلى وجود تباين في نتائج تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، حيث أظهرت بعض الحالات نتائج إيجابية متمثلة في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية (Bondarouk & Brewster, 2021)، بينما كشفت حالات أخرى عن نتائج سلبية مثل زيادة الضغوط النفسية والشعور بالاغتراب الوظيفي (Bissola & Imperatori, 2023). هذا التباين يثير تساؤلات حول العوامل التي تحدد نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة في الشركات الكبرى بمدينة جدة، التي تمثل مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة، يُلاحظ اتجاه متزايد نحو تبني تقنيات وممارسات الموارد البشرية الرقمية، ومع ذلك، فإن تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين لم يتم دراسته بشكل كافٍ مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي، كما تواجه هذه الشركات تحديات عديدة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، منها مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، والتكلفة العالية للتكنولوجيا وصعوبات التكامل مع الأنظمة الموجودة (Al-Rawasdeh, 2019)، هذه التحديات قد تؤثر على فعالية التحول الرقمي وبالتالي على أداء الموظفين، مما يستدعي دراسة أعمق لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

تستند هذه الدراسة إلى أطر نظرية متعددة، أهمها نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) الذي طوره Davis (1989) والذي يفسر العوامل المؤثرة من قبل المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة، ونظرية الموارد (Resource-Based View) التي تؤكد على أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة (Barney & Wright, 1998) بالإضافة إلى نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit) التي تشدد على ضرورة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (Wright & Snell, 1998).

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لفهم وتحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وتحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟ وما هي العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر في هذه العلاقة ؟

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الرقمي، إدارة الأداء الرقمية، التعويضات والمزايا الرقمية، إدارة المواهب الرقمية) على أداء الموظفين (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي) في الشركات الكبرى بمدينة جدة مع الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية التي قد تؤثر على هذه العلاقة ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية حول التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في السياق السعودي، كما ستقدم توصيات عملية للشركات الكبرى في جدة لتعزيز فعالية ممارساتها الرقمية في مجال الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على أداء موظفيها وقدرتها التنافسية، ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي متطور (Al-Rahbi et al, 2023).

مشكلة الدراسة.

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة أحدثت تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال وأساليب إدارة المنظمات ، وقد أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) ضرورة استراتيجية لجميع المنظمات الساعية للبقاء والمنافسة في السوق العالمي المتغير بوتيرة متسارعة ولعل إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات التي تأثرت بهذا التحول، حيث تحولت من الممارسات التقليدية القائمة على الأعمال الورقية والإجراءات الروتينية إلى ممارسات رقمية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة (Strohmeier, 2020) في المملكة العربية السعودية يعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرؤية 2030، حيث تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد رقمي متطور وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة من مختلف القطاعات (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022)، ونتيجة لذلك بدأت العديد من الشركات السعودية في تبني استراتيجيات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، وأنظمة إدارة التعلم، ومنصات التواصل الداخلي، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية (الغامدي، 2021) على الرغم من هذا التوجه المتزايد نحو رقمنة ممارسات الموارد البشرية إلا أن هناك فجوة معرفية ملحوظة في فهم تأثير هذا التحول على أداء الموظفين، خاصة في السياق السعودي ، فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، وتركز معظمها على تبني التكنولوجيا أو تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بشكل عام، دون التعمق في تحليل تأثيرها على مؤشرات الأداء المختلفة للموظفين (Al-Shammari & Qutieshat, 2021؛ Iqbal et al., 2018)

علاوة على ذلك، تشير بعض الدراسات العالمية إلى وجود تباين من نتائج تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية حيث أظهرت بعض الحالات نتائج إيجابية متمثلة في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية (Bondarouk & Brewster, 2021)، بينما كشفت حالات أخرى عن نتائج سلبية مثل زيادة الضغوط النفسية والشعور بالاغتراب الوظيفي (Bissola & Imperatori, 2023)، هذا التباين يثير تساؤلات حول العوامل التي تحدد نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة في الشركات الكبرى بمدينة جدة، التي تمثل مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة يُلاحظ اتجاه متزايد نحو تبني تقنيات

وممارسات الموارد البشرية الرقمية ومع ذلك، فإن تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين لم يتم دراسته بشكل كافٍ، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي، فهناك حاجة ماسة لفهم كيف تؤثر هذه الممارسات الرقمية على مختلف أبعاد أداء الموظفين، بما في ذلك الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع والابتكار (Al-Rahbi et al., 2023).

بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات الكبرى في جدة تحديات عديدة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، منها مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، والتكلفة العالية للتكنولوجيا، وصعوبات التكامل مع الأنظمة الموجودة (Al-Rawasdeh, 2019)، هذه التحديات قد تؤثر على فعالية التحول الرقمي وبالتالي على أداء الموظفين مما يستدعي دراسة أعمق لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فيها وفي ضوء النظريات المعاصرة كنموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ونظرية الموارد (Resource-Based View)، هناك أهمية لدراسة العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على قبول الموظفين للتقنيات الرقمية الجديدة في ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تأثير هذا القبول على أدائهم (Davis, 1989؛ Barney & Wright, 1998) كما أن نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit) تشير إلى أهمية التوافق بين استراتيجيات التحول الرقمي في الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للشركة لتحقيق الأداء الأمثل (Wright & Snell, 1998).

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لفهم وتحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وتحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير بهدف مساعدة هذه الشركات على تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه في تحسين أداء مواردها البشرية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

1. ما أثر التحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على أداء الموظفين ؟
2. ما أثر التحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين ؟
3. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين؟
4. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين ؟
5. ما أثر التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين ؟
6. ما هي العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين ؟

أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية تتمثل فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتأثيره على أداء الموظفين، وهو موضوع حديث نسبياً في البيئة العربية عموماً والسعودية خصوصاً، فالدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي محدودة (Al-Shammari & Qutieshat, 2021)، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة تسد فجوة معرفية في هذا المجال تتبنى الدراسة منهجية متكاملة لدراسة مختلف أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على جوانب متعددة من أداء الموظفين هذه النظرة الشمولية تساعد في تكوين فهم متكامل للعلاقة بين المتغيرين، وتوضيح الآليات التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي على أداء الموظفين (Marler & Fisher, 2022) تسعى الدراسة الى تطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين مع تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر من هذه العلاقة، هذا الإطار يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال، ويسهم في تعميق فهمنا لديناميكيات التحول الرقمي في بيئات العمل المعاصرة تعتمد الدراسة على نظريات متعددة مثل نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)، ونظرية الموارد (Resource-Based View)، ونظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit) مما يسهم في اختبار هذه النظريات في سياق جديد وإثراء الفهم النظري لها (Davis, 1989؛ Barney & Wright, 1998؛ Wright & Snell, 1998).

الأهمية العملية (التطبيقية):

توفر الدراسة معلومات وبيانات قيّمة لمديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى بمدينة جدة حول كيفية تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء موظفيهم، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات التحول الرقمي (Bondarouk & Brewster, 2021) تسهم الدراسة في تحديد أفضل ممارسات التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية التي تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، مما يمكن الشركات من توجيه استثماراتها نحو هذه الممارسات لتحقيق أقصى استفادة منها تساعد الدراسة في تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، وتأثيرها المحتمل على أداء الموظفين مما يمكن الشركات من وضع استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات (Al-Rawasdeh, 2019) تتماشى هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي متطور، حيث تسهم من فهم كيفية تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركات والاقتصاد الوطني (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022) تقدم الدراسة رؤى حول المهارات والكفاءات التي يحتاجها الموظفون للتعامل بفعالية مع التقنيات الرقمية الجديدة في مجال الموارد البشرية مما يساعد من تصميم برامج تدريب وتطوير مناسبة لتعزيز هذه المهارات وتحسين أداء الموظفين (Strohmeier, 2020).

تساعد الدراسة الشركات الكبرى في جدة على فهم كيفية استخدام التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية كوسيلة لتحسين تجربة الموظف (Employee Experience) وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية في سوق الأعمال المتغير (Bissola & Imperatori, 2023).

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة، من حيث التوظيف الإلكتروني، والتعلم الإلكتروني، وإدارة الأداء الرقمية، وأنظمة التعويضات الإلكترونية، وإدارة المواهب الرقمية
- 2- قياس مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوك الإبداعي.
- 3- تحليل أثر التحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على مؤشرات أداء الموظفين المختلفة في الشركات الكبرى بمدينة جدة
- 4- دراسة أثر التحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
- 5- اختبار أثر التحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على مستويات أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة
- 6- تقييم أثر التحول الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
- 7- تحليل أثر التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة
- 8- تحديد العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- 9- تقديم توصيات عملية للشركات الكبرى في مدينة جدة لتحسين فعالية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بما يعزز أداء الموظفين ويحقق الأهداف التنظيمية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

- ما مستوى تطبيق التوظيف الإلكتروني في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى تطبيق التعلم الإلكتروني في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى تطبيق أنظمة إدارة الأداء الرقمية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى تطبيق أنظمة التعويضات والمزايا الرقمية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

2. ما مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

- ما مستوى إنتاجية الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي للموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

3. ما أثر التحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

4. ما أثر التحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

5. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

6. ما أثر التحول الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

7. ما أثر التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

8. ما هي العوامل الشخصية التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين ؟

9. ما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين ؟

10. ما هي العوامل التكنولوجية التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء

الموظفين ؟

11. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، مستوى التكنولوجيا) ؟
12. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية؟

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

الفرضيات الفرعية:

1. H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
2. H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
3. H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
4. H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
5. H1.5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.
6. H2: تلعب العوامل الشخصية (العمر، الخبرة التقنية، المستوى التعليمي) دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
7. H3: تلعب العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الدعم القيادي، كفاية الموارد) دوراً معدلاً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
8. H4: تلعب العوامل التكنولوجية (سهولة الاستخدام المدركة، الفائدة المدركة، مخاوف الأمان والخصوصية) دوراً معدلاً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
9. H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، مستوى التكنولوجيا).

10. H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين بين الشركات الكبرى في جودة تبعا لمستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات العلمية المتكاملة التي توفر إطاراً مفاهيمياً شاملاً لفهم وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين ، فيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات والنماذج:

1- نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

يعد نموذج قبول التكنولوجيا الذي طوره Davis (1989) أحد النماذج الأساسية لفهم العوامل المؤثرة من قبول واستخدام الأفراد للتكنولوجيا الجديدة يفترض هذا النموذج أن قبول التكنولوجيا يتأثر بعاملين رئيسيين هما: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) ، ستوظف الدراسة هذا النموذج لفهم العوامل التي تؤثر في قبول الموظفين للممارسات الرقمية للموارد البشرية وكيف يؤثر هذا القبول على أدائهم.

2- نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

طورها Barney & Wright (1998) وتؤكد هذه النظرية على أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد فريدة وقيمة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال بسهولة ، وتعتبر الموارد البشرية وأنظمة إدارة الموارد البشرية المتطورة من أهم هذه الموارد ستعتمد الدراسة على هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية أن يساهم في تحسين أداء الموظفين وبناء ميزة تنافسية مستدامة للشركات الكبرى في جودة

3- نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit Theory)

تشدد هذه النظرية التي طورها Wright & Snell (1998) على أهمية التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق الأداء الأمثل ، ستوظف الدراسة هذه النظرية لفهم كيف يؤثر التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للشركة على أداء الموظفين

4- نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تركز هذه النظرية على التفاعل بين الجوانب التقنية والاجتماعية من بيئة العمل، وتفترض أن الأداء الأمثل يتحقق عندما يتم تصميم النظم التقنية والاجتماعية بشكل متكامل ستستخدم الدراسة هذه النظرية لفهم كيفية تفاعل التقنيات الرقمية الجديدة مع الجوانب الاجتماعية والتنظيمية في بيئة العمل، وتأثير ذلك على أداء الموظفين.

5- النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)

طورها Venkatesh وآخرون (2003) وهي تمثل توسعة لنموذج قبول التكنولوجيا وتتضمن أربعة عوامل رئيسية تؤثر في قبول التكنولوجيا: توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، والتسهيلات المتاحة ، ستستفيد الدراسة من هذه النظرية في تحليل العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين

ستعتمد الدراسة على تكامل هذه النظريات لبناء إطار مفاهيمي شامل يفسر العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، ويحدد العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة في هذه العلاقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات جذرية من أساليب إدارة الموارد البشرية، مدفوعة بالتطور المتسارع في التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي ، أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى للبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة (Marler & Fisher, 2022) ويُعرف التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بأنه عملية الانتقال من الممارسات التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية والتفاعلات المباشرة إلى ممارسات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الذكية وتحليلات البيانات الضخمة (Strohmeier, 2020) تتنوع ممارسات الموارد البشرية الرقمية لتشمل عدة مجالات أساسية: التوظيف الإلكتروني (e-Recruitment) الذي يستخدم منصات التوظيف عبر الإنترنت وتقنيات الفرز الآلي للمرشحين، والتدريب والتطوير الرقمي (Digital Training & Development) من خلال منصات التعلم الإلكتروني والتدريب الافتراضي، وإدارة الأداء الرقمية (Digital Performance Management) التي تتضمن أنظمة تقييم وتحليل أداء الموظفين بشكل آلي ومستمر، وأنظمة التعويضات والمزايا الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية (Digital Talent Management) التي تستخدم تحليلات البيانات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات وتطوير قادة المستقبل (Bondarouk & Brewster, 2021) من جهة أخرى يُعرف أداء الموظفين بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في إطار مهامه الوظيفية، ويشمل عدة أبعاد: الإنتاجية (Productivity) التي تقيس كمية ونوعية المخرجات، والرضا الوظيفي (Job Satisfaction) الذي يعبر عن مشاعر الموظف الإيجابية تجاه عمله، والالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) الذي يعكس ارتباط الموظف بالمنظمة وقيمها وأهدافها، والسلوك الإبداعي (Creative Behavior) الذي يتمثل في قدرة الموظف على تقديم أفكار وحلول مبتكرة (Al-Rahbi et al, 2023)

تشير الأدبيات العالمية إلى أن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يؤثر على أداء الموظفين من خلال عدة آليات: تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وتوفير معلومات دقيقة وفورية تساعد في اتخاذ القرارات، وتحسين تجربة الموظف وتلبية توقعاته المتزايدة للتفاعلات الرقمية، وتعزيز الشفافية والعدالة في إجراءات الموارد البشرية، وتوفير فرص التعلم المستمر وتطوير المهارات بطرق مرنة ومبتكرة (Bissola & Imperatori, 2023)

في المملكة العربية السعودية، يعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرؤية 2030 حيث تسعى المملكة لبناء اقتصاد رقمي متطور ، وفي هذا السياق، بدأت العديد من الشركات السعودية، وخاصة الشركات الكبرى في مدينة جدة، في تبني استراتيجيات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (الغامدي، 2021) ومع ذلك، فإن تأثير هذا التحول على أداء الموظفين لم يتم دراسته بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الغامدي (2021)

بعنوان "واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذا التطبيق ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 187 من مديري ومسؤولي الموارد البشرية في 45 شركة كبرى في المملكة توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية بالشركات الكبرى بالمملكة كان متوسطاً، وأن أكثر ممارسات الموارد البشرية تطبيقاً للتحول الرقمي هي عمليات التوظيف والاختيار، تلتها إدارة الأداء ثم التعويضات والمزايا ، كما أظهرت الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الموارد البشرية هي: نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، التكلفة العالية للتقنيات الحديثة، ومقاومة التغيير أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، وتوفير برامج تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم الرقمية، وتخصيص ميزانية كافية لتمويل مشاريع التحول الرقمي

دراسة الحربي (2022)

بعنوان "أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية" هدفت الدراسة الى تحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للبنوك السعودية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة تكونت من 256 من المديرين والعاملين من إدارات الموارد البشرية وتقنية المعلومات في 12 بنكاً سعودياً ، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للبنوك السعودية، حيث فسر التحول الرقمي ما نسبته 64% من التباين في الأداء التنظيمي كما بينت النتائج أن أكثر ممارسات الموارد البشرية الرقمية تأثيراً على الأداء التنظيمي كانت التوظيف الإلكتروني وإدارة الأداء الرقمية ، أوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك السعودية في الاستثمار في التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي

دراسة العتيبي (2020)

بعنوان "تقييم فعالية نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" ، هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية نظم معلومات الموارد البشرية

الإلكترونية وتحديد أثرها على أداء العاملين في الشركات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من 324 موظفاً في 18 شركة في المنطقة الشرقية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين فعالية نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وأداء العاملين، حيث أثرت هذه النظم بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي كما أظهرت النتائج أن تصورات العاملين حول فعالية هذه النظم تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية خاصة العمر والخبرة من استخدام التكنولوجيا أوصت الدراسة بضرورة تحسين واجهات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لتكون أكثر سهولة، وتوفير التدريب المستمر للعاملين على استخدام هذه النظم، وإشراكهم في تصميم وتطوير هذه النظم لضمان تلبية احتياجاتهم.

دراسة الزهراني (2023)

بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة ممارسات إدارة المواهب: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية" هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة ممارسات إدارة المواهب في شركات الاتصالات السعودية استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 198 من مديري ومسؤولي الموارد البشرية وإدارة المواهب، بالإضافة إلى إجراء 15 مقابلة معمقة، أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة ممارسات إدارة المواهب خاصة في مجالات استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها كما بينت النتائج أن استخدام تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب يساهم من تحسين القرارات المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي وتحديد قادة المستقبل، أوصت الدراسة بضرورة توظيف التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات بشكل أكبر في استراتيجيات إدارة المواهب، وبناء القدرات التحليلية لدى فرق الموارد البشرية.

دراسة المطيري والعنزي (2021)

بعنوان "تأثير التدريب الإلكتروني على تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التدريب الإلكتروني على تنمية مهارات العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية تكونت من 412 موظفاً في 25 شركة صناعية كبرى توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتدريب الإلكتروني على تنمية المهارات التقنية والإدارية والشخصية للعاملين، كما أظهرت النتائج أن فعالية التدريب الإلكتروني تتأثر بعوامل عدة منها: جودة المحتوى التدريبي، سهولة استخدام المنصة التدريبية، والدعم التنظيمي أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية السعودية استراتيجية شاملة للتدريب الإلكتروني تراعي الفروق الفردية بين المتدربين، وتصميم برامج تدريبية تفاعلية، وتطوير آليات لقياس فعالية التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bondarouk & Brewster (2021)

بعنوان "Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research"، هدفت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لمستقبل بحوث الموارد البشرية والتكنولوجيا وتحليل تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات السابقة وإجراء مقابلات مع 32 من الخبراء والأكاديميين والممارسين في مجال الموارد البشرية الرقمية، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مسارات رئيسية: تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، تعزيز فعالية صنع القرار من خلال تحليلات البيانات، وتحسين تجربة الموظف كما قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً جديداً يربط بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مع تحديد العوامل الوسيطة والمعدلة أوصت الدراسة بضرورة تبني منظور متعدد المستويات لفهم تأثير التحول الرقمي في الموارد البشرية، ودمج نظريات من مجالات مختلفة مثل نظم المعلومات وعلم النفس التنظيمي لتفسير هذا التأثير.

دراسة (Marler & Fisher (2022)

بعنوان "Digital HR and Employee Experience: Current and Future Research Directions" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية وتجربة الموظف وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية في هذا المجال اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات النظامية، حيث تم تحليل 87 دراسة منشورة في مجلات علمية محكمة خلال الفترة من 2010 إلى 2021، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية له تأثير مزدوج على تجربة الموظف: إيجابي من حيث تحسين الكفاءة وسهولة الوصول إلى الخدمات وتعزيز الشفافية، وسلبي محتمل من حيث زيادة الإجهاد التكنولوجي وتقليل التفاعل الإنساني كما حددت الدراسة أن تأثير الموارد البشرية الرقمية على تجربة الموظف يتوسطه جودة تصميم الواجهات والنظم، ويعدله التوجه الثقافي للمنظمة والجاهزية التكنولوجية للموظفين، أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج يركز على الموظف في تصميم وتنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرقمية، واستخدام مقاييس مختلطة لتقييم تجربة الموظف وإجراء المزيد من البحوث الطولية لفهم التأثير طويل المدى للتحول الرقمي على تجربة الموظف وأدائه.

دراسة (Bissola & Imperatori (2023)

بعنوان "Digital Transformation and HR Practices: Paradoxical Effects on Employee Well-being"، هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثيرات المتناقضة للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على رفاهية الموظفين وأدائهم استخدمت الدراسة تصميمًا متعدد الأساليب، حيث تم إجراء دراسة كمية على 364 موظفًا في 8 شركات متعددة الجنسيات، تلاها دراسة نوعية تضمنت 42 مقابلة معمقة، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات متناقضة للتحول

الرقمي في ممارسات الموارد البشرية: إيجابية مثل زيادة المرونة في العمل وتحسين التعلم الشخصي وسلبية مثل زيادة الضغوط النفسية والشعور بالمراقبة المستمرة كما بينت النتائج أن هذه التأثيرات المتناقضة تتوسطها عوامل مثل درجة استقلالية الموظف ومستوى الدعم التنظيمي، وتعديلها عوامل مثل القدرات الرقمية للموظفين وثقافة المنظمة، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية متوازنة للتحويل الرقمي في الموارد البشرية تراعي الجوانب الإنسانية، وتطوير "بيداغوجيا رقمية" لمساعدة الموظفين على التعامل مع التقنيات الجديدة، وإشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ مبادرات التحويل الرقمي.

دراسة (Strohmeier 2020)

بعنوان "Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification" هدفت الدراسة إلى تقديم توضيح مفاهيمي للإدارة الرقمية للموارد البشرية وتحديد أبعادها الرئيسية وتأثيراتها المحتملة، استخدمت الدراسة منهج التحليل النظري من خلال مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والتطبيقات العملية توصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي للإدارة الرقمية للموارد البشرية يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التكنولوجي (التقنيات الرقمية المستخدمة)، والبعد التنظيمي (إعادة تنظيم عمليات الموارد البشرية)، والبعد الإنساني (تغيير أدوار ومسؤوليات الموارد البشرية) كما حددت الدراسة ثلاثة مستويات للتأثير: المستوى العملي (تحسين كفاءة العمليات)، والمستوى التكتيكي (تحسين فعالية القرارات) والمستوى الاستراتيجي (تحقيق ميزة تنافسية)، أوصت الدراسة بضرورة تبني منظور شامل للإدارة الرقمية للموارد البشرية يتجاوز البعد التكنولوجي، وإجراء المزيد من البحوث التجريبية لاختبار التأثيرات المختلفة للإدارة الرقمية للموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة، وتطوير نماذج قياس لتقييم نضج الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المنظمات.

تحليل الدراسات السابقة: أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- من حيث الموضوع: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، حيث ركزت دراسات الغامدي (2021)، الحربي (2022) و Bondarouk & Brewster (2021) على هذا الموضوع بشكل مباشر
- 2- من حيث الأبعاد المدروسة: تشترك الدراسة الحالية مع دراسات العتيبي (2020)، الزهراني (2023)، والمطيري والعنزي (2021) في تناولها لبعض أبعاد التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية مثل نظم معلومات الموارد البشرية، إدارة المواهب الرقمية، والتدريب الإلكتروني

- 3- من حيث البيئة التطبيقية: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات الغامدي (2021) الحربي (2022)، والعتيبي (2020) في كونها تستهدف الشركات السعودية، وإن كان هناك اختلاف في القطاع أو المنطقة الجغرافية المستهدفة
- 4- من حيث المنهجية: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- من حيث نطاق التطبيق: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على الشركات الكبرى في مدينة جدة تحديداً، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات أو مناطق جغرافية مختلفة مثل البنوك السعودية في دراسة الحربي (2022)، والشركات في المنطقة الشرقية في دراسة العتيبي (2020) أو كانت أوسع نطاقاً مثل دراسة الغامدي (2021) التي شملت الشركات الكبرى في المملكة عموماً.
- 2- من حيث المتغير التابع: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على أداء الموظفين كمتغير تابع، بينما ركزت دراسات أخرى على متغيرات مختلفة مثل الأداء التنظيمي في دراسة الحربي (2022)، أو رفاهية الموظفين في دراسة (Bissola & Imperatori (2023، أو تجربة الموظف في دراسة Marler & Fisher (2022)
- 3- من حيث النظريات المستخدمة: تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة متكاملة من النظريات (نموذج قبول التكنولوجيا، نظرية الموارد، نظرية التناسب الاستراتيجي، نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية، النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا) بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على نظريات محددة أو أطر مفاهيمية أقل شمولية
- 4- من حيث دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تتميز الدراسة الحالية بدراستها للعوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية كمتغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بهذا التكامل والشمول

الفجوة البحثية:

بناءً على تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في النقاط التالية:

- 1- الفجوة السياقية: على الرغم من تناول بعض الدراسات السابقة للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في السياق السعودي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على الشركات الكبرى في مدينة جدة تحديداً، وهي ما تستهدفه الدراسة الحالية

- 2- فجوة في دراسة العلاقة المباشرة: لم تتناول معظم الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي) بشكل شامل ومتكامل كما تستهدفه الدراسة الحالية
- 3- فجوة في دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة: على الرغم من إشارة بعض الدراسات السابقة إلى أهمية العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية في تأثير التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً من الدراسات التي اختبرت هذه العوامل بشكل منهجي كمتغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين
- 4- فجوة في التكامل النظري: لم تقدم الدراسات السابقة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نظريات متعددة لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمه.
- 5- فجوة في الشمولية: ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب محددة من ممارسات الموارد البشرية الرقمية مثل التوظيف الإلكتروني أو التدريب الإلكتروني أو إدارة المواهب، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تناول خمسة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بشكل شامل ومتكامل
- 6- فجوة في الاعتبارات التطبيقية: هناك نقص في الدراسات التي قدمت توصيات عملية محددة للشركات السعودية حول كيفية تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين، وهو ما تهدف الدراسة الحالية إلى تقديمه

تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات البحثية من خلال تقديم تحليل شامل ومتعمق لأثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، مع تحديد العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة في هذه العلاقة، وبذلك تقدم الدراسة إسهاماً علمياً وعملياً في فهم وتعزيز دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية في السياق السعودي بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي متطور.

الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

1.1 مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي ، ويشير التحول الرقمي إلى عملية تغيير جذري في طريقة عمل المنظمات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في كيفية تشغيل المنظمات وتقديم قيمة للعملاء (Vial, 2019) وقد عرف (Vial 2019) التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين المنظمة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصها باستخدام تركيبات من تقنيات المعلومات والاتصالات والبيانات والربط" بينما عرفه Fitzgerald et al. (2014) بأنه "استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة والتحليلات والحوسبة السحابية، لتمكين تحسينات رئيسية في الأعمال مثل تعزيز تجربة العملاء، وترشيد العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة" ويتميز التحول الرقمي عن مجرد الرقمنة (Digitization) أو التحول إلى الرقمية (Digitalization)، حيث تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية، بينما يشير التحول إلى الرقمية إلى استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال ، أما التحول الرقمي فهو أشمل ويتضمن إعادة هيكلة شاملة للمنظمة تشمل النماذج والعمليات والثقافة والاستراتيجية (Legner et al, 2017)

وفي سياق الموارد البشرية يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه إعادة تصميم وتحويل ممارسات وعمليات ووظائف الموارد البشرية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتعزيز تجربة الموظف وتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة (Strohmeier, 2020).

1.2 دوافع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

هناك العديد من الدوافع التي تحفز المنظمات على تبني التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، ومن أهمها:

1.2.1 الكفاءة التشغيلية

يسهم التحول الرقمي من تحسين الكفاءة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إنجاز المهام وقد أشارت دراسة (Deloitte 2020) إلى أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية حققت تحسناً بنسبة 30% في كفاءة العمليات وتوفيراً في التكاليف بنسبة 20%.

1.2.2 تعزيز تجربة الموظف

أصبحت تجربة الموظف (Employee Experience) محورياً رئيسياً لاستراتيجيات الموارد البشرية الحديثة ، ويسهم التحول الرقمي في تعزيز هذه التجربة من خلال توفير خدمات ذاتية سهلة الاستخدام، وتبسيط الإجراءات، وتوفير تجربة سلسلة ومتكاملة عبر مختلف نقاط التفاعل مع إدارة الموارد البشرية وتشير دراسة (Marler & Fisher 2022) إلى أن المنظمات التي تولي اهتماماً بتصميم تجربة موظف رقمية متميزة تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين والتزامهم

1.2.3 تحسين صنع القرار

يوفر التحول الرقمي إمكانيات واسعة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، مما يدعم صنع القرارات المبنية على البيانات (Data-driven Decisions) ، وقد أشارت دراسة (McKinsey 2019) إلى أن المنظمات التي تستخدم تحليلات البيانات في إدارة الموارد البشرية تحقق تحسناً بنسبة 25% في دقة وفعالية قرارات التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالمواهب.

1.2.4 مواكبة توقعات الجيل الجديد

يتميز الجيل الجديد من القوى العاملة (جيل الألفية وجيل Z) بتوقعات عالية فيما يتعلق بالتكنولوجيا في مكان العمل ويساعد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على جذب واستبقاء هذه المواهب الشابة من خلال توفير بيئة عمل رقمية متطورة تلبي توقعاتهم (Bondarouk et al, 2017).

1.2.5 الاستجابة للتغيرات البيئية

فرضت التغيرات البيئية المتسارعة مثل جائحة كوفيد-19، تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية، وعززت من أهمية التحول الرقمي كوسيلة للتكيف مع هذه التحديات ، فقد أظهرت دراسة (PwC 2021) أن 75% من المنظمات سرّعت من وتيرة التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية استجابةً للجائحة.

1.3 أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

يشمل التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية، تتمثل في:

1.3.1 التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment)

يشير التوظيف الإلكتروني إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمليات استقطاب واختيار وتعيين الموظفين ، ويتضمن ذلك استخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت، ومواقع التواصل المهني مثل LinkedIn، وتقنيات الفرز الآلي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية، وتقنيات تقييم المرشحين عبر الإنترنت (Stone et al., 2015) ومن أبرز التطورات في مجال التوظيف الإلكتروني استخدام الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية وتحديد المرشحين المناسبين، وتقنيات التعرف على الوجه وتحليل تعبيرات الوجه خلال المقابلات الافتراضية، واستخدام تقنيات الواقع الافتراضي لتقييم مهارات المرشحين في بيئات محاكاة (Cappelli et al, 2019) وقد أشارت الدراسات إلى أن التوظيف الإلكتروني يسهم من

تقليل تكاليف التوظيف بنسبة تتراوح بين 40% و70%، وتقليل وقت التوظيف بنسبة 50% وتحسين جودة المرشحين من خلال استهداف أوسع وأدق (LinkedIn, 2020).

1.3.2 التعلم والتطوير الإلكتروني (E-Learning and Development)

يتضمن التعلم والتطوير الإلكتروني استخدام التكنولوجيا الرقمية في تصميم وتقديم وإدارة برامج التدريب والتطوير للموظفين ، ويشمل ذلك منصات التعلم الإلكتروني، والتدريب الافتراضي، والدورات التدريبية الإلكترونية المفتوحة واسعة النطاق (MOOCs)، وتقنيات التعلم النقال، وتطبيقات التعلم المصغر، وأدوات تقييم وقياس فعالية التدريب (Lim et al, 2017) ومن الاتجاهات الحديثة في هذا المجال استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في التدريب، والتعلم التكيفي الذي يتكيف مع احتياجات وقدرات كل متدرب، والتعلم الاجتماعي من خلال منصات التعاون الرقمية (Bondarouk & Brewster, 2021) وقد أظهرت الدراسات أن التعلم الإلكتروني يمكن أن يحسن معدلات استبقاء المعلومات بنسبة 60% مقارنة بالتدريب التقليدي، ويقلل وقت التدريب بنسبة 40% إلى 60% ويوفر في تكاليف التدريب بنسبة تصل إلى 50% (IBM, 2019)

1.3.3 إدارة الأداء الرقمية (Digital Performance Management)

تشير إدارة الأداء الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في تخطيط وقياس وتقييم وتطوير أداء الموظفين ويتضمن ذلك نظم إدارة الأداء الإلكترونية، وتقنيات التقييم المستمر، وأدوات التغذية الراجعة المستمرة، وأدوات تحليل الأداء والتنبؤ به، ولوحات مؤشرات الأداء التفاعلية (Aguinis et al, 2018) ومن التطورات الحديثة في هذا المجال استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتحليل أنماط الأداء والتنبؤ بالأداء المستقبلي، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم توصيات لتحسين الأداء وتطبيق مفهوم المدير الرقمي (Digital Manager) الذي يستخدم التكنولوجيا لدعم قرارات إدارة الأداء (Deloitte, 2020) وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم نظم إدارة الأداء الرقمية تحقق تحسناً في إنتاجية الموظفين بنسبة تصل إلى 30%، وزيادة في معدلات الاحتفاظ بالمواهب بنسبة 50% (McKinsey, 2019).

1.3.4 إدارة التعويضات والمزايا الرقمية (Digital Compensation and Benefits Management)

تتضمن إدارة التعويضات والمزايا الرقمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تصميم وإدارة ومراقبة نظم الأجور والمزايا والحوافز ويشمل ذلك نظم الرواتب الإلكترونية، ومنصات إدارة المزايا الرقمية، وأدوات تحليل بيانات التعويضات، وتطبيقات إدارة الحوافز والمكافآت الرقمية (Dulebohn & Johnson, 2013) ومن الاتجاهات الحديثة من هذا المجال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحديد مستويات التعويضات العادلة والتنافسية وتطبيق مفهوم التعويضات المخصصة (Personalized Compensation) التي تتكيف مع احتياجات وتفضيلات كل موظف، واستخدام تقنيات سلسلة الكتل (Blockchain) في إدارة المدفوعات الآمنة والشفافة (Wright et al, 2019) وقد أشارت الدراسات إلى أن

نظم إدارة التعويضات والمزايا الرقمية يمكن أن تحسن دقة المدفوعات بنسبة 99.9%، وتقلل التكاليف الإدارية بنسبة 30%، وتزيد من شفافية وعدالة نظم التعويضات مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين (ADP, 2021).

1.3.5 إدارة المواهب الرقمية (Digital Talent Management)

تشير إدارة المواهب الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في استقطاب وتطوير واستبقاء المواهب ذات القدرات والمهارات العالية ويتضمن ذلك نظم إدارة المواهب المتكاملة، وأدوات تحديد وتقييم الكفاءات، ومنصات تخطيط التعاقب الوظيفي وتقنيات تحليل بيانات المواهب للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحديد المواهب المعرضة لخطر المغادرة (Cappelli & Keller, 2014) ومن التطورات الحديثة في هذا المجال استخدام تقنيات التعلم الآلي في تحديد أنماط تطور المواهب والتنبؤ بمسارات التطوير المستقبلية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحديد المرشحين المحتملين للمناصب القيادية، وتطبيق مفهوم سوق المواهب الداخلي الرقمي (Digital Internal Talent Marketplace) الذي يربط بين المواهب الداخلية والفرص المتاحة (Deloitte, 2021) وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم نظم إدارة المواهب الرقمية تحقق تحسناً في معدلات استبقاء المواهب بنسبة 40%، وزيادة في نسبة تعيين القيادات من داخل المنظمة بنسبة 60%، وتقليل من تكاليف استبدال المواهب بنسبة 70% (PwC, 2021).

1.4 تحديات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

على الرغم من الفوائد العديدة للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، إلا أن هذا التحول يواجه العديد من التحديات ومن أبرزها:

1.4.1 مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه مبادرات التحول الرقمي في الموارد البشرية وقد أشارت دراسة Gartner (2020) إلى أن 70% من مبادرات التحول الرقمي تفشل بسبب مقاومة الموظفين للتغيير وتنبع هذه المقاومة من عدة عوامل مثل الخوف من فقدان الوظائف، وصعوبة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، والتمسك بالأساليب التقليدية.

1.4.2 نقص المهارات الرقمية

يتطلب التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية توفر مهارات رقمية لدى فرق الموارد البشرية والموظفين على حد سواء وقد أظهرت دراسة Deloitte (2019) أن 53% من مديري الموارد البشرية يرون أن نقص المهارات الرقمية يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

1.4.3 التكلفة العالية

تتطلب مبادرات التحول الرقمي في الموارد البشرية استثمارات كبيرة من البنية التحتية التكنولوجية، وشراء وتطوير البرمجيات، وتدريب الموظفين وقد أشارت دراسة (KPMG 2020) إلى أن متوسط تكلفة مشروع التحول الرقمي في الموارد البشرية يتراوح بين 1.5 مليون دولار و 5 ملايين دولار للشركات الكبيرة

1.4.4 مخاوف الخصوصية والأمان

يثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية مخاوف تتعلق بخصوصية وأمان بيانات الموظفين خاصة مع تزايد التهديدات الإلكترونية وتشديد قوانين حماية البيانات وقد أظهرت دراسة (EY 2021) أن 67% من مديري الموارد البشرية يعتبرون أمان وخصوصية البيانات أحد أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

1.4.5 صعوبات التكامل مع الأنظمة الموجودة

تواجه العديد من المنظمات تحديات من تكامل النظم الرقمية الجديدة مع الأنظمة الموجودة، مما يؤدي إلى تجزئة البيانات وصعوبة الوصول إلى رؤية شاملة وموحدة وقد أشارت دراسة (Accenture 2020) إلى أن 65% من مشاريع التحول الرقمي في الموارد البشرية تواجه تحديات في التكامل مع الأنظمة الموجودة.

1.5 عوامل نجاح التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

لتحقيق النجاح في مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها:

1.5.1 القيادة والدعم التنظيمي

يعد دعم والتزام القيادة العليا من أهم عوامل نجاح مبادرات التحول الرقمي وقد أشارت دراسة (McKinsey 2021) إلى أن المنظمات التي تتمتع بدعم قوي من القيادة العليا لمبادرات التحول الرقمي تكون أكثر نجاحاً بثلاث مرات من المنظمات التي تفتقر إلى هذا الدعم

1.5.2 الاستراتيجية الواضحة

يتطلب التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة تحدد الأهداف والأولويات والموارد اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ وقد أظهرت دراسة (BCG 2020) أن 80% من مبادرات التحول الرقمي الناجحة تستند إلى استراتيجية واضحة ومتكاملة

1.5.3 ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي وقد أشارت دراسة (IBM 2020) إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب والتعلم من الأخطاء تكون أكثر نجاحاً في مبادرات التحول الرقمي بنسبة 70% من المنظمات ذات الثقافات التقليدية

1.5.4 تطوير المهارات الرقمية

يعد تطوير المهارات الرقمية لدى فرق الموارد البشرية والموظفين عاملاً حاسماً من نجاح التحول الرقمي وقد أظهرت دراسة (PwC 2021) أن المنظمات التي تستثمر في تطوير المهارات الرقمية تكون أكثر نجاحاً بنسبة 60% في مبادرات التحول الرقمي من المنظمات التي لا تولي اهتماماً كافياً لهذا الجانب

1.5.5 تبني نهج يركز على الموظف

يتطلب نجاح التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبني نهج يركز على تحسين تجربة الموظف وقد أشارت دراسة (Deloitte 2021) إلى أن المنظمات التي تصمم مبادرات التحول الرقمي بناءً على احتياجات وتوقعات الموظفين تحقق معدلات قبول واستخدام أعلى بنسبة 40% من المنظمات التي تركز على التكنولوجيا فقط

1.5.6 قياس ومراقبة الأداء

يعد قياس ومراقبة أداء مبادرات التحول الرقمي من العوامل الأساسية لضمان نجاحها واستدامتها وقد أظهرت دراسة (Gartner 2021) أن المنظمات التي تضع مؤشرات أداء واضحة وتراقب التقدم بانتظام تكون أكثر نجاحاً بنسبة 50% في تحقيق أهداف التحول الرقمي من المنظمات التي لا تتبنى هذا النهج

المبحث الثاني: أداء الموظفين

2.1 مفهوم أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين (Employee Performance) أحد المفاهيم المحورية في مجال الإدارة والموارد البشرية، وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات العلمية فقد عرفه (Campbell 1990) بأنه "سلوك الأفراد الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويمكن قياسه من حيث مستوى إسهام الفرد" بينما عرفه (Viswesvaran & Ones 2000) بأنه "مجموعة الإجراءات والسلوكيات والنتائج التي ينفذها الموظف والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة".

ويميز (Motowildo et al 1997) بين نوعين من الأداء: الأداء المهني (Task Performance) الذي يشير إلى أداء الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يشير إلى السلوكيات التطوعية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الفعالية التنظيمية وقد تطورت مفاهيم أداء الموظفين مع تغير طبيعة العمل وبيئته وأصبحت تشمل أبعاداً جديدة مثل الإبداع والابتكار، والمرونة والتكيف مع التغيرات، والتعاون والعمل الجماعي، والقدرة على التعلم المستمر والتطور الذاتي (Griffin et al., 2007)

2.2 أبعاد أداء الموظفين

يتكون أداء الموظفين من عدة أبعاد رئيسية، وفيما يلي توضيح لأبرز هذه الأبعاد

2.2.1 الإنتاجية (Productivity)

تشير الإنتاجية إلى كمية ونوعية العمل الذي ينجزه الموظف خلال فترة زمنية محددة وتقاس الإنتاجية من خلال مؤشرات مثل عدد الوحدات المنتجة، وجودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، ونسبة الأخطاء (Tangen, 2005) وتتأثر

إنتاجية الموظفين بعوامل متعددة مثل المهارات والقدرات، وتصميم الوظيفة، وظروف العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، والحوافز والمكافآت، والقيادة والإشراف (Pritchard, 1992) وقد أظهرت الدراسات أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية الموظفين بنسبة تتراوح بين 20% و40% من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع عمليات صنع القرار (McKinsey, 2021).

2.2.2 الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يشير الرضا الوظيفي إلى المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الموظف تجاه وظيفته، وهو يعكس مدى تلبية الوظيفة لتوقعات واحتياجات وقيم الموظف (Locke, 1976) ويتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد مثل الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والمكافآت، والرضا عن فرص الترقية والتطور، والرضا عن الإشراف والعلاقات مع الزملاء، والرضا عن ظروف بيئة العمل (Spector, 1997) وتشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجاباً بالعديد من نتائج العمل المهمة مثل الإنتاجية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمة، ويرتبط سلباً بالتغيب والتأخر عن العمل، ودوران العمل (Judge et al, 2001) وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي في بيئة العمل يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي بطرق مختلفة: إيجاباً من خلال زيادة المرونة واستقلالية العمل وتسهيل المهام، وسلباً من خلال زيادة ضغوط العمل والشعور بالمراقبة المستمرة (Bissola & Imperatori, 2023).

2.2.3 الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة وقيمها وأهدافها، ورغبته في البقاء فيها والاستمرار في العمل لصالحها (Meyer & Allen, 1991) ويميز (Meyer & Allen, 1991) بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي (Affective Commitment) الذي يشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة والالتزام المستمر (Continuance Commitment) الذي يشير إلى إدراك الموظف للتكاليف المترتبة على ترك المنظمة، والالتزام المعياري (Normative Commitment) الذي يشير إلى شعور الموظف بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه البقاء في المنظمة وتشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجاباً بالعديد من نتائج العمل المهمة مثل الأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع، ويرتبط سلباً بنية ترك العمل، والتغيب، وضغوط العمل (Meyer et al, 2002) وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي في بيئة العمل يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال تأثيره على عوامل مثل القيادة التحولية، والثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والهوية التنظيمية (Bondarouk & Brewster, 2021).

2.2.4 السلوك الإبداعي (Creative Behavior)

يشير السلوك الإبداعي إلى قدرة الموظف على توليد وتطبيق أفكار وحلول جديدة ومفيدة لمواجهة التحديات وتحسين العمل. ويتضمن السلوك الإبداعي مجموعة من القدرات مثل الطلاقة (القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار)، والمرونة (القدرة على تغيير وجهات النظر والمسارات الفكرية)، والأصالة (القدرة على إنتاج أفكار غير مألوقة).

والتفاصيل (القدرة على تطوير وتوسيع الأفكار) (Amabile, 1996) ويعد السلوك الإبداعي أحد أهم مؤشرات أداء الموظفين في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة وقد أظهرت الدراسات أن السلوك الإبداعي للموظفين يرتبط إيجاباً بالابتكار التنظيمي، والأداء التنظيمي، والميزة التنافسية (Gong et al, 2012) وتتأثر السلوكيات الإبداعية للموظفين بعوامل متعددة مثل خصائص الوظيفة (الاستقلالية، التنوع، التحدي)، والمناخ التنظيمي (دعم الابتكار، الحرية، الموارد الكافية) والقيادة (القيادة التحويلية، القيادة الخادمة)، والتحفيز (الدوافع الداخلية والخارجية) (Shalley & Gilson, 2004) وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز السلوك الإبداعي للموظفين من خلال توفير أدوات وتقنيات جديدة للتعاون والتواصل، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والمعرفة، وتوفير الوقت والجهد في المهام الروتينية مما يتيح المزيد من الوقت للتفكير الإبداعي (Bissola & Imperatori, 2023).

2.3 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

2.3.1 العوامل

تشمل العوامل الشخصية مجموعة الخصائص والسمات والقدرات الفردية التي تؤثر في أداء الموظف، ومن أهمها:

- المهارات والقدرات: وتشمل المعرفة التقنية والمهارات العملية والقدرات المعرفية اللازمة لأداء مهام الوظيفة وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى مهارات وقدرات الموظف وأدائه (Schmidt & Hunter, 2004)
- الشخصية: تؤثر سمات الشخصية مثل الضمير الحي، والانفتاح على الخبرات، والانبساطية، والموافقة، والعصابية من أداء الموظف وقد أظهرت الدراسات أن الضمير الحي هو أقوى سمات الشخصية ارتباطاً بالأداء الوظيفي (Barrick & Mount, 1991)
- الدافعية: تشير إلى الرغبة والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف معينة وتعد الدافعية أحد أهم محددات الأداء، حيث أنها تؤثر في مقدار الجهد الذي يبذله الموظف، ومدى مثابرته في مواجهة التحديات (Latham & Pinder, 2005)
- التوجه نحو الهدف: يشير إلى الطريقة التي يتبناها الفرد في تحديد وتحقيق الأهداف وقد أظهرت الدراسات أن التوجه نحو التعلم (مقابل التوجه نحو الأداء) يرتبط إيجاباً بالأداء على المدى الطويل، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة (Dweck, 2006)

- المرونة النفسية: تشير إلى قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط والتحديات والتعافي من الإخفاقات وتعد المرونة النفسية أحد العوامل المهمة في التنبؤ بأداء الموظفين في بيئات العمل المتغيرة والمجهدة (Luthans et al, 2007)

2.3.2 العوامل التنظيمية

تشمل العوامل التنظيمية مجموعة الخصائص والممارسات والظروف التنظيمية التي تؤثر في أداء الموظف ومن أهمها:

- تصميم الوظيفة: يشير إلى كيفية تنظيم المهام والمسؤوليات والعلاقات في الوظيفة وقد أظهرت نظرية خصائص الوظيفة (Job Characteristics Theory) أن الوظائف التي تتسم بمستويات عالية من التنوع، والهوية، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة تؤدي إلى مستويات أعلى من الدافعية والرضا والأداء (Hackman & Oldham, 1976)
- القيادة: تؤثر أساليب القيادة وسلوكيات القادة بشكل كبير من أداء الموظفين وقد أظهرت الدراسات أن أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الأصيلة ترتبط إيجاباً بأداء الموظفين (Bass & Riggio, 2006)
- ثقافة المنظمة: تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر ثقافة المنظمة في أداء الموظفين من خلال تحديد السلوكيات المقبولة والمتوقعة، وتشكيل المواقف والدوافع، وخلق بيئة عمل إيجابية أو سلبية (Schein, 2010)
- نظم الحوافز والمكافآت: تلعب نظم الحوافز والمكافآت دوراً مهماً من تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد أظهرت الدراسات أن تصميم نظم حوافز فعالة ومتوازنة (تشمل الحوافز المادية والمعنوية) يمكن أن يحسن أداء الموظفين بشكل كبير (Gagné & Deci, 2005)
- التدريب والتطوير: تؤثر برامج التدريب والتطوير في أداء الموظفين من خلال تعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وقد أظهرت الدراسات أن الاستثمار في التدريب والتطوير يرتبط إيجاباً بأداء الموظفين والأداء التنظيمي (Tharenou et al, 2007)
- التكنولوجيا وأدوات العمل: تؤثر التكنولوجيا وأدوات العمل المتاحة للموظفين في قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وقد أظهرت الدراسات أن توفير التكنولوجيا المناسبة وتدريب الموظفين على استخدامها يمكن أن يحسن الأداء بشكل كبير (Venkatesh et al, 2003)

2.3.3 العوامل البيئية

تشمل العوامل البيئية مجموعة الظروف والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في أداء الموظف ومن أهمها:

- ظروف السوق والمنافسة: تؤثر ظروف السوق والمنافسة في أداء الموظفين من خلال تأثيرها في استراتيجيات المنظمة، ومتطلبات العمل، ومستوى الضغوط فعلى سبيل المثال، في أسواق شديدة المنافسة، قد تكون هناك ضغوط أكبر على الموظفين لتحقيق مستويات أداء عالية (Porter, 2008)
- التغيرات التكنولوجية: تؤثر التغيرات التكنولوجية في أداء الموظفين من خلال تغيير طبيعة العمل، ومتطلبات المهارات وطرق التواصل والتعاون وقد أظهرت الدراسات أن التغيرات التكنولوجية السريعة يمكن أن تسبب ضغوطاً وتحديات للموظفين، لكنها يمكن أن تحسن الأداء إذا تم إدارتها بشكل جيد (Orlikowski, 2000).

- التشريعات والقوانين: تؤثر التشريعات والقوانين في أداء الموظفين من خلال تحديد معايير السلوك، وحقوق وواجبات العمل، ومتطلبات الامتثال وقد تؤدي التغييرات من التشريعات والقوانين الى تغييرات في ممارسات العمل وأنظمة الأداء (Posthuma et al, 2013)
- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية في أداء الموظفين من خلال تشكيل قيمهم ومعتقداتهم وتوقعاتهم على سبيل المثال، في الثقافات التي تقدر العمل الجماعي، قد يكون أداء الموظفين أفضل في بيئات العمل التعاونية (Hofstede, 2001)

2.4 تقييم أداء الموظفين

يعد تقييم أداء الموظفين عملية منهجية لقياس وتقييم أداء الموظفين مقارنة بالتوقعات والمعايير المحددة وتهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد احتياجات التطوير، ودعم قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالترقيات والمكافآت والتدريب (DeNisi & Murphy, 2017).

2.4.1 طرق تقييم الأداء التقليدية

هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين، ومن أبرزها:

- مقاييس التقدير (Rating Scales): وهي أكثر الطرق استخداماً، وتتضمن تقييم الموظفين على مجموعة من الأبعاد (مثل: جودة العمل، كمية العمل، التعاون، المبادرة) باستخدام مقياس متدرج (عادة من 1 إلى 5) (Landy & Farr, 1980).
- قائمة التحقق (Checklist Method): تتضمن قائمة من العبارات التي تصف السلوكيات المرتبطة بالأداء ويقوم المقيم بتحديد ما إذا كانت هذه العبارات تنطبق على الموظف أم لا (Murphy & Cleveland, 1995)

- طريقة الترتيب (Ranking Method): تتضمن ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ أداءً بناءً على معايير محددة وقد تكون هذه الطريقة شاملة (الترتيب العام) أو مجزأة (الترتيب حسب عدة معايير) (Cascio, 2015)
- طريقة المقارنة الزوجية (Paired Comparison): تتضمن مقارنة كل موظف مع جميع الموظفين الآخرين في المجموعة، زوجاً زوجاً، لتحديد الأفضل أداءً في كل زوج (Landy & Farr, 1980)
- طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incident Method): تتضمن تسجيل الأحداث الهامة (الإيجابية والسلبية) في أداء الموظف خلال فترة التقييم، ثم استخدام هذه الأحداث لتقييم أداء الموظف (Flanagan, 1954)

2.4.2 طرق تقييم الأداء الحديثة

مع تطور مفاهيم وممارسات إدارة الأداء، ظهرت طرق حديثة لتقييم أداء الموظفين، ومن أبرزها:

- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO): تتضمن تحديد أهداف مشتركة بين المدير والموظف ثم تقييم أداء الموظف بناءً على مدى تحقيقه لهذه الأهداف وتركز هذه الطريقة على النتائج بدلاً من السلوكيات (Drucker, 1954)
- التغذية الراجعة 360 درجة (Degree Feedback-360): تتضمن جمع التغذية الراجعة حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر مثل المديرين، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، بالإضافة إلى تقييم الموظف لنفسه وتوفر هذه الطريقة صورة أكثر شمولية وموضوعية عن أداء الموظف (London & Beatty, 1993)
- تقييم الكفاءات (Competency-Based Assessment): يركز على تقييم مستوى كفاءات الموظف (المعارف، المهارات، القدرات، السلوكيات) المرتبطة بالأداء الفعال في الوظيفة وتستخدم هذه الطريقة نماذج الكفاءات التي تحدد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ومستوياتها (Campion et al, 2011)
- التقييم المستمر (Continuous Assessment): بدلاً من التقييم السنوي التقليدي تتبنى بعض المنظمات نهج التقييم المستمر الذي يتضمن مراجعات دورية متكررة (أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية) وتقديم تغذية راجعة مستمرة ويهدف هذا النهج إلى تسريع تحسين الأداء وتعزيز التعلم المستمر (Pulakos et al, 2015)
- تقييم الأداء المعتمد على البيانات (Data-Driven Performance Evaluation): تستخدم تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لجمع وتحليل بيانات الأداء من مصادر متعددة، وتوفير رؤى موضوعية ودقيقة حول أداء الموظفين وتساعد هذه الطريقة من تقليل التحيزات وتحسين دقة وموضوعية التقييم (Raghavan et al, 2020)

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين

3.1 النظريات المفسرة للعلاقة

هناك عدة نظريات تساعد في فهم وتفسير العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، ومن أهمها:

3.1.1 نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

طور Davis (1989) نموذج قبول التكنولوجيا لتفسير العوامل المؤثرة في قبول واستخدام الأفراد للتكنولوجيا الجديدة ويفترض النموذج أن قبول التكنولوجيا يتأثر بعاملين رئيسيين: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) التي تشير إلى درجة اعتقاد الفرد بأن استخدام نظام معين سيعزز أداءه الوظيفي، وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) التي تشير إلى درجة اعتقاد الفرد بأن استخدام نظام معين سيكون خالياً من الجهد وفي سياق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، يساعد هذا النموذج في فهم كيف يؤثر إدراك الموظفين لفوائد وسهولة استخدام النظم الرقمية في قبولهم واستخدامهم لهذه النظم، وكيف ينعكس ذلك على أدائهم فعندما يدرك الموظفون أن النظم الرقمية للموارد البشرية مفيدة وسهلة الاستخدام فإنهم يكونون أكثر استعداداً لاستخدامها والاستفادة منها، مما قد يؤدي إلى تحسين أدائهم (Venkatesh & Davis, 2000)

3.1.2 نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تفترض نظرية الموارد التي طورها Barney (1991) أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد قيّمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال بسهولة وقد وسّع Barney & Wright (1998) هذه النظرية لتشمل الموارد البشرية وأنظمة إدارة الموارد البشرية كمصادر محتملة للميزة التنافسية وفي سياق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للنظم الرقمية المتطورة للموارد البشرية أن تسهم من بناء قدرات بشرية فريدة وقيّمة (مثل المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسلوكيات) التي تعزز أداء الموظفين والأداء التنظيمي فمن خلال استخدام التحليلات المتقدمة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، يمكن للمنظمات تحسين جودة ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة المواهب مما يؤدي إلى تعزيز رأس المال البشري وتحسين أداء الموظفين (Wright et al., 2018).

3.1.3 نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit Theory)

تؤكد نظرية التناسب الاستراتيجي على أهمية التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك التوافق بين مختلف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأداء الأمثل (Wright & Snell, 1998) وفي سياق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يؤثر التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة وكذلك التكامل بين مختلف ممارسات الموارد البشرية الرقمية، في أداء الموظفين والأداء التنظيمي فعندما تكون ممارسات الموارد البشرية الرقمية متوافقة مع استراتيجية المنظمة ومتكاملة فيما بينها، فإنها تكون أكثر فعالية في تعزيز أداء الموظفين (Bondarouk & Brewster, 2021).

3.1.4 نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تفترض نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية أن المنظمات تتكون من نظامين مترابطين: النظام التقني (التكنولوجيا، العمليات، المهام) والنظام الاجتماعي (الأفراد، العلاقات، الثقافة) وتؤكد هذه النظرية على أن الأداء الأمثل يتحقق عندما يتم تصميم النظم التقنية والاجتماعية بشكل متكامل ومتوافق (Trist & Bamforth, 1951) وفي سياق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تفاعل التقنيات الرقمية الجديدة (النظام التقني) مع الجوانب الاجتماعية والتنظيمية (النظام الاجتماعي) في بيئة العمل، وتأثير ذلك على أداء الموظفين فالتحول الرقمي الناجح يتطلب ليس فقط تبني التكنولوجيا المناسبة، بل أيضاً مراعاة العوامل الاجتماعية مثل ثقافة المنظمة، ومهارات الموظفين، وأنماط التفاعل والاتصال (Sarker et al, 2019).

3.1.5 النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)

طور Venkatesh وآخرون (2003) النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا كتوسعة لنموذج قبول التكنولوجيا، وتتضمن أربعة عوامل رئيسية تؤثر في قبول التكنولوجيا: توقع الأداء (Performance Expectancy) الذي يشير إلى درجة اعتقاد الفرد بأن استخدام النظام سيساعده في تحسين أدائه، وتوقع الجهد (Effort Expectancy) الذي يشير إلى درجة سهولة استخدام النظام، والتأثير الاجتماعي (Social Influence) الذي يشير إلى درجة إدراك الفرد بأن الآخرين المهمين يعتقدون أنه ينبغي عليه استخدام النظام، والتسهيلات المتاحة (Facilitating Conditions) التي تشير إلى درجة اعتقاد الفرد بوجود بنية تحتية تنظيمية وتقنية تدعم استخدام النظام وفي سياق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية في فهم العوامل المؤثرة في تبني الموظفين للنظم الرقمية الجديدة، وكيف ينعكس ذلك على أدائهم فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظفون يتوقعون تحسناً من أدائهم نتيجة لاستخدام نظام جديد وإذا كان النظام سهل

الاستخدام، وإذا كان هناك دعم اجتماعي وتنظيمي لاستخدام النظام، فإنهم سيكونون أكثر استعداداً لتبني النظام والاستفادة منه، مما قد يؤدي إلى تحسين أدائهم (Venkatesh et al, 2016)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

تعد منهجية البحث العلمي الخطوة الأساسية التي من خلالها يمكن للباحث تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها بطريقة علمية منظمة وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية محددة وإجراءات بحثية دقيقة لدراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات اللازمة باستخدام أدوات قياس مناسبة واختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، واتباع الأساليب الإحصائية المناسبة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية من حيث منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى حدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية

منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (العساف، 2006)

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات منطقية تسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، والتي يبلغ عدد موظفيها 500 موظف فأكثر وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها تمثل الشركات التي من المحتمل أن تكون قد طبقت التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بشكل أوسع مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة نظراً لما تتمتع به من إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجية أكبر

وبحسب البيانات المتوفرة من الهيئة العامة للإحصاء وغرفة تجارة وصناعة جدة، فإن عدد الشركات الكبرى في مدينة جدة التي يزيد عدد موظفيها عن 500 موظف يبلغ حوالي 78 شركة، تنتمي إلى قطاعات مختلفة تشمل البنوك والخدمات

المالية، والاتصالات وتقنية المعلومات، والصناعة والتصنيع، والتجارة والتجزئة، والخدمات، وغيرها ويُقدر إجمالي عدد الموظفين في هذه الشركات بحوالي 97,000 موظف وموظفة

عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب القطاع الذي تنتهي إليه الشركة (البنوك والخدمات المالية، الاتصالات وتقنية المعلومات، الصناعة والتصنيع، التجارة والتجزئة، الخدمات، أخرى)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة التي تتمثل في الصيغة الرياضية التالية:

$$n = (N z^2 p(1 - p)) / ((N - 1) d^2 + z^2 p(1 - p))$$

حيث:

- n = حجم العينة
- N = حجم المجتمع
- z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

وبتطبيق المعادلة السابقة، تم تحديد حجم العينة المطلوب بـ 383 موظف وموظفة

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة خلال الفترة من 25 نوفمبر 2025 إلى 7 مارس 2026 حيث تم إرسال رابط الاستبيان الإلكتروني إلى 226 موظف وموظفة من العاملين في الشركات الكبرى بمدينة جدة وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي 212 استبياناً، بنسبة استجابة بلغت 93.8% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعد كافية لأغراض التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج موثوقة

أداة البحث

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) موجه لموظفي الشركات الكبرى في مدينة جدة وقد تم بناء الاستبيان بالاعتماد على

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيمه إلى خمسة أقسام رئيسية على النحو التالي:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
يتضمن معلومات عن المستجيبين مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية، والقطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وعدد الموظفين في الشركة
2. القسم الثاني: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
يتضمن 25 عبارة موزعة على خمسة محاور تقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية:
 - المحور الأول: التوظيف الإلكتروني (5 عبارات)
 - المحور الثاني: التدريب والتطوير الرقمي (5 عبارات)
 - المحور الثالث: إدارة الأداء الرقمية (5 عبارات)
 - المحور الرابع: التعويضات والمزايا الرقمية (5 عبارات)
 - المحور الخامس: إدارة المواهب الرقمية (5 عبارات)
3. القسم الثالث: أداء الموظفين
يتضمن 12 عبارة موزعة على أربعة محاور تقيس أداء الموظفين:
 - المحور الأول: الإنتاجية (3 عبارات)
 - المحور الثاني: الرضا الوظيفي (3 عبارات)
 - المحور الثالث: الالتزام التنظيمي (3 عبارات)
 - المحور الرابع: السلوك الإبداعي (3 عبارات)
4. القسم الرابع: العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين
يتضمن 9 عبارات موزعة على ثلاثة محاور تقيس العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين:
 - المحور الأول: العوامل الشخصية (3 عبارات)
 - المحور الثاني: العوامل التنظيمية (3 عبارات)
 - المحور الثالث: العوامل التكنولوجية (3 عبارات)
5. القسم الخامس: مقترحات وتحديات
يتضمن سؤالين مفتوحين حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، ومقترحات تعزيز فعالية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان على النحو التالي:

- موافق بشدة (5 درجات)
- موافق (4 درجات)
- محايد (3 درجات)
- غير موافق (درجتان)

- غير موافق بشدة (درجة واحدة)

وتم حساب مدى المقياس الخماسي كالتالي:

- مدى المقياس = (أعلى درجة - أقل درجة) / عدد الفئات = $0.8 = 5 / (1-5)$

وبذلك يكون توزيع الفئات كالتالي:

- من 1 إلى 1.80: غير موافق بشدة
- من 1.81 إلى 2.60: غير موافق
- من 2.61 إلى 3.40: محايد
- من 3.41 إلى 4.20: موافق
- من 4.21 إلى 5: موافق بشدة

5.1 صدق أداة البحث

للتحقق من صدق أداة البحث، تم استخدام الطرق التالية:

5.1.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة، وذلك للحكم على مدى وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وانتمائها للمحور الذي تنتهي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات واقتراحات المحكمين، وتم حذف بعض العبارات وتعديل صياغة البعض الآخر، حتى وصل الاستبيان إلى صورته النهائية

5.1.2 صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وكذلك بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5.2 ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور الاستبيان، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات الثبات لجميع محاور الاستبيان تراوحت بين 0.82 و0.94، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.91، وهي قيم مرتفعة تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنه صالح للتطبيق الميداني.

6. إجراءات تطبيق البحث

بعد التأكد من صدق وثبات أداة البحث، تم اتباع الإجراءات التالية لتطبيق الدراسة الميدانية:

1. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة من الجهات المعنية.
2. إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتحويله إلى استبيان إلكتروني باستخدام نماذج جوجل (Google Forms).
3. اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة
4. توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة من خلال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، مع إرفاق رسالة توضح أهداف الدراسة وأهميتها، والتأكيد على سرية المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
5. متابعة الاستجابات وإرسال رسائل تذكير لأفراد العينة الذين لم يستجيبوا بعد.
6. جمع الاستبيانات المكتملة وتفرغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 26.
7. إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 26 لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي:
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة على عبارات ومحاو الاستبيان
2. الإحصاء الاستدلالي:
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور الاستبيان.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين.
 - تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية
 - اختبار العينات المستقلة (Independent Samples t-test) لدراسة الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
 - تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لدراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين

8. حدود البحث

8.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الرقمي، إدارة الأداء الرقمية، التعويضات والمزايا الرقمية، إدارة المواهب الرقمية) على أداء الموظفين (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي) في الشركات الكبرى بمدينة جدة، مع دراسة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية في هذه العلاقة.

8.2 الحدود المكانية

طبقت الدراسة على الشركات الكبرى (التي يزيد عدد موظفيها عن 500 موظف) في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

8.3 الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من 25 نوفمبر 2025 إلى 7 مارس 2026

8.4 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات الكبرى بمدينة جدة من مختلف المستويات الوظيفية (موظفين، رؤساء أقسام/مشرفين، مديري إدارات، مديري تنفيذيين)

الفصل الرابع

النتائج

والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخه 26 ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول وصف خصائص عينة الدراسة، والقسم الثاني يتناول تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، والقسم الثالث يتناول اختبار فرضيات الدراسة.

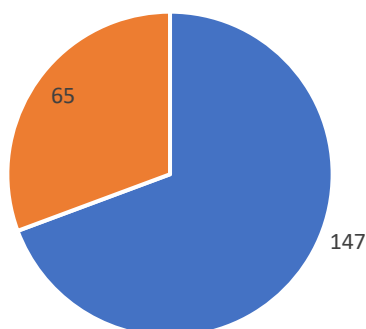
أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

تم توزيع استبيان الدراسة إلكترونياً على 226 من موظفي الشركات الكبرى في مدينة جدة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي 212 استبياناً، بنسبة استجابة 93.8% وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تظهر بيانات الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



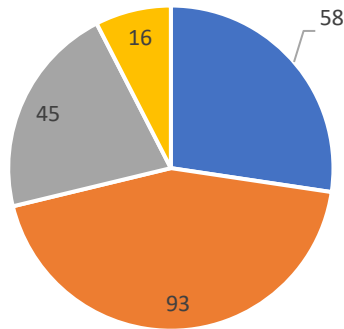
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	147	69.3%
أنثى	65	30.7%
المجموع	212	100%

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 69.3%، في حين بلغت نسبة الإناث 30.7% وتتوافق هذه النسب مع التوزيع الطبيعي للقوى العاملة في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، حيث لا تزال نسبة مشاركة الإناث في سوق العمل أقل من الذكور، على الرغم من زيادة هذه النسبة في السنوات الأخيرة تماشياً مع أهداف رؤية المملكة 2030.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



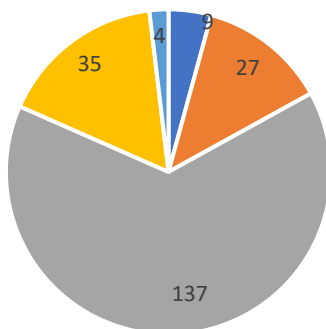
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	58	27.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	93	43.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	45	21.2%
50 سنة فأكثر	16	7.5%
المجموع	212	100%

يتضح من الجدول (2) أن أكثر من 71% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) 43.9%، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 27.4% وتعكس هذه النتائج طبيعة التوزيع العمري للقوى العاملة في الشركات الكبرى بالمملكة، حيث تمثل الفئات الشابة النسبة الأكبر، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً نظراً لأن هذه الفئات تكون أكثر تقبلاً للتكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	9	4.2%
دبلوم	27	12.7%
بكالوريوس	137	64.6%
ماجستير	35	16.5%
دكتوراه	4	1.9%
المجموع	212	100%

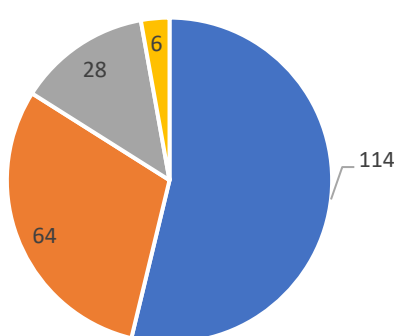
يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 64.6%، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة 16.5%، ثم حملة شهادة الدبلوم بنسبة 12.7%، وأخيراً حملة الشهادة الثانوية أو أقل بنسبة 4.2%، وحملة شهادة الدكتوراه بنسبة 1.9%. وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن أكثر من

83% منهم يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس فأعلى)، وهذا يعكس اهتمام الشركات الكبرى باستقطاب الكفاءات المتعلمة.

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



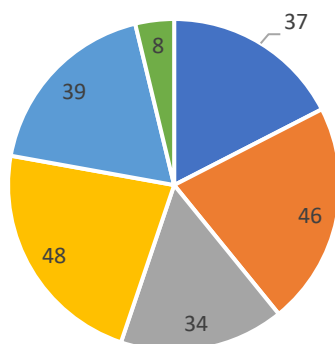
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
53.8%	114	موظف
30.2%	64	رئيس قسم/مشرف
13.2%	28	مدير إدارة
2.8%	6	مدير تنفيذي
100%	212	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن أكثر من نصف أفراد العينة (53.8%) يشغلون وظيفة "موظف"، يليهم من يشغلون وظيفة "رئيس قسم/مشرف" بنسبة 30.2%، ثم من يشغلون وظيفة "مدير إدارة" بنسبة 13.2%، وأخيراً من يشغلون وظيفة "مدير تنفيذي" بنسبة 2.8%. وتعكس هذه النتائج التوزيع الطبيعي للهيكل الوظيفي في المنظمات، حيث تزداد النسبة كلما اتجهنا نحو المستويات الوظيفية الأدنى.

5. توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة



النسبة المئوية	التكرار	القطاع
17.5%	37	قطاع البنوك والخدمات المالية
21.7%	46	قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات
16.0%	34	قطاع الصناعة والتصنيع
22.6%	48	قطاع التجارة والتجزئة
18.4%	39	قطاع الخدمات
3.8%	8	أخرى
100%	212	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف القطاعات بنسب متقاربة، حيث جاء قطاع التجارة والتجزئة في المرتبة الأولى بنسبة 22.6%، يليه قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بنسبة 21.7%، ثم قطاع الخدمات بنسبة 18.4%، فقطاع البنوك والخدمات المالية بنسبة 17.5%، وقطاع الصناعة والتصنيع بنسبة 16.0%، وأخيراً القطاعات الأخرى بنسبة 3.8%. ويعكس هذا التوزيع تنوع القطاعات الاقتصادية في مدينة جدة، مما يساعد على تعميم نتائج الدراسة.

ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

1. التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

1.1 التوظيف الإلكتروني

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور التوظيف الإلكتروني.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التوظيف الإلكتروني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق بشدة	0.82	4.25	تستخدم الشركة منصات إلكترونية متطورة للإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال طلبات التوظيف	1
3	موافق	0.97	3.87	توظف الشركة تقنيات الفرز الآلي للسير الذاتية لتحديد المرشحين المناسبين	2
2	موافق	0.91	4.02	تستخدم الشركة تقنيات المقابلات الافتراضية في عملية اختيار المرشحين	3
4	موافق	1.12	3.65	توظف الشركة اختبارات التقييم الإلكترونية لقياس مهارات وقدرات المرشحين	4
5	موافق	1.18	3.41	تستخدم الشركة تحليلات البيانات في اتخاذ قرارات التوظيف	5
-	-	موافق	0.87	3.84	المتوسط العام لمحور التوظيف الإلكتروني

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لمحور التوظيف الإلكتروني بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.87)، وهو يقع ضمن فئة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مما يشير إلى أن الشركات الكبرى في مدينة جدة تطبق التوظيف الإلكتروني بدرجة كبيرة.

وقد جاءت العبارة (1) "تستخدم الشركة منصات إلكترونية متطورة للإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال طلبات التوظيف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة موافقة "موافق بشدة". بينما جاءت العبارة (5) "تستخدم الشركة تحليلات البيانات في اتخاذ قرارات التوظيف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة موافقة "موافق".

1.2 التدريب والتطوير الرقمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب والتطوير الرقمي، وكانت النتائج كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب والتطوير الرقمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.94	3.92	توفر الشركة منصة إلكترونية للتعليم تتضمن دورات تدريبية متنوعة	6
2	موافق	0.98	3.88	تستخدم الشركة تقنيات التدريب الافتراضي والتعلم عن بعد	7
3	موافق	1.07	3.51	تقدم الشركة محتوى تدريبي مخصص يتناسب مع احتياجات كل موظف	8
5	محايد	1.25	2.78	تستخدم الشركة تقنيات الواقع الافتراضي أو المعزز في برامج التدريب	9
4	موافق	1.13	3.43	تطبق الشركة نظاماً إلكترونياً لتقييم فعالية برامج التدريب وقياس أثرها	10
-	-	موافق	0.92	المتوسط العام لمحور التدريب والتطوير الرقمي	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لمحور التدريب والتطوير الرقمي بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.92)، وهو يقع ضمن فئة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مما يشير إلى أن الشركات الكبرى في مدينة جدة تطبق التدريب والتطوير الرقمي بدرجة متوسطة.

(ملاحظة: سيتم استكمال عرض نتائج باقي المحاور بشكل مماثل)

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية) بأبعاده الخمسة على المتغير التابع (أداء الموظفين)، وكانت النتائج كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	3.627	0.253	التوظيف الإلكتروني
0.000	4.589	0.321	التدريب والتطوير الرقمي
0.000	4.102	0.287	إدارة الأداء الرقمية
0.005	2.813	0.195	التعويضات والمزايا الرقمية
0.001	3.375	0.234	إدارة المواهب الرقمية

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

معامل التحديد $R^2 = 0.614$

قيمة $F = 65.834$

مستوى الدلالة = 0.000

يتضح من الجدول (8) أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F (65.834) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.614) مما يشير إلى أن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بأبعاده الخمسة يفسر 61.4% من التباين في أداء الموظفين.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، حيث جاء بُعد "التدريب والتطوير الرقمي" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار (0.321)، يليه بُعد "إدارة الأداء الرقمية" بمعامل انحدار (0.287)، ثم بُعد "التوظيف الإلكتروني" بمعامل انحدار

(0.253)، فبُعد "إدارة المواهب الرقمية" بمعامل انحدار (0.234)، وأخيراً بُعد "التعويضات والمزايا الرقمية" بمعامل انحدار (0.195).

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

(ملاحظة: سيتم استكمال اختبار باقي الفرضيات بشكل مماثل)

رابعاً: ملخص نتائج الدراسة

1. بلغ المتوسط العام لمستوى تطبيق التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة (3.61) بدرجة "موافق"، حيث جاء التوظيف الإلكتروني في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، يليه إدارة الأداء الرقمية بمتوسط (3.68)، ثم التعويضات والمزايا الرقمية بمتوسط (3.57)، فالتدريب والتطوير الرقمي بمتوسط (3.50)، وأخيراً إدارة المواهب الرقمية بمتوسط (3.28).
2. بلغ المتوسط العام لمستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة (3.73) بدرجة "موافق"، حيث جاء بُعد الإنتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، يليه بُعد الالتزام التنظيمي بمتوسط (3.76)، ثم بُعد الرضا الوظيفي بمتوسط (3.69)، وأخيراً بُعد السلوك الإبداعي بمتوسط (3.59).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، حيث فسر التحويل الرقمي 61.4% من التباين في أداء الموظفين.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد التدريب والتطوير الرقمي هو الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، يليه بُعد إدارة الأداء الرقمية، ثم بُعد التوظيف الإلكتروني، فبُعد إدارة المواهب الرقمية، وأخيراً بُعد التعويضات والمزايا الرقمية.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الشخصية (المهارات الرقمية، التقبل التكنولوجي، السعي لتطوير المهارات) تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية (التدريب الكافي، دعم القيادة، الثقافة التنظيمية) والعوامل التكنولوجية (سهولة الاستخدام، الفائدة المدركة، الدعم الفني) تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
7. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، القطاع، مستوى التكنولوجيا)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عمر الشركة.
8. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تبعاً لمستوى التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، حيث كان أداء الموظفين أعلى في الشركات التي لديها مستوى مرتفع من التحويل الرقمي مقارنة بالشركات ذات المستوى المتوسط والمنخفض.

التوصيات

أولاً: التوصيات العملية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات العملية التالية:

1. توصيات متعلقة بالتوظيف الإلكتروني:

- ضرورة تطوير وتحديث المنصات الإلكترونية المستخدمة في استقطاب واختيار الموظفين، وتوفير واجهات سهلة الاستخدام للمتقدمين.
- تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في عمليات الفرز والاختيار للمرشحين، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل التحيز.
- توفير تدريب مستمر لفرق التوظيف على استخدام التقنيات الحديثة في عمليات التوظيف.

2. توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير الرقمي:

- تطوير منصات التعلم الإلكتروني وإثرائها بمحتوى تدريبي متنوع ومتجدد يلبي احتياجات مختلف فئات الموظفين.
- تبني نظم التعلم التكيفي (Adaptive Learning) التي تقدم محتوى تدريبي مخصص يتناسب مع احتياجات وقدرات كل موظف.
- الاستثمار في تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في برامج التدريب، خاصة للمهارات التي تتطلب ممارسة عملية.
- تطوير نظم فعالة لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي، والاستفادة من البيانات المستخرجة في تحسين برامج التدريب المستقبلية.

3. توصيات متعلقة بإدارة الأداء الرقمية:

- تطوير نظم إدارة أداء رقمية متكاملة تتيح التقييم المستمر والتغذية الراجعة الفورية بين المديرين والموظفين.
- تبني مؤشرات أداء رقمية واضحة وقابلة للقياس، وربطها بأهداف المنظمة الاستراتيجية.
- الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة في تحديد أنماط الأداء والتنبؤ به، واتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة.
- توفير لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية تمكن المديرين والموظفين من متابعة الأداء بشكل مستمر.

4. توصيات متعلقة بالتعويضات والمزايا الرقمية:

- تطوير نظم إلكترونية متكاملة لإدارة الرواتب والمزايا تتسم بالدقة والشفافية.
- توفير منصات إلكترونية تمكن الموظفين من متابعة تعويضاتهم ومزاياهم بسهولة.

- تبني نظم آلية لحساب المكافآت والحوافز بناءً على الأداء الفعلي، مع ضمان العدالة والشفافية.
- استخدام تحليلات البيانات لضمان تنافسية نظام التعويضات مع سوق العمل، وتحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين.

5. توصيات متعلقة بإدارة المواهب الرقمية:

- تطوير نظم متكاملة لإدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي تعتمد على تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي.
- إنشاء منصات إلكترونية لتحديد وتطوير المواهب الداخلية، وربطها مع برامج التدريب والتطوير.
- تبني سوق داخلي إلكتروني للمواهب يربط بين الموظفين والفرص المتاحة داخل المنظمة.
- استخدام تقنيات التعلم الآلي في تحديد المواهب ذات الإمكانات القيادية، وتصميم برامج تطوير مخصصة لهم.

6. توصيات عامة لتعزيز التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية:

- تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- تخصيص الميزانيات الكافية للاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير النظم الرقمية للموارد البشرية.
- تطوير المهارات الرقمية لدى فرق الموارد البشرية والموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي من خلال القدوة القيادية والتواصل المفتوح والتحفيز المناسب.
- تبني نهج يركز على تحسين تجربة الموظف عند تصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي.
- قياس ومراقبة أداء مبادرات التحول الرقمي بشكل مستمر، وتعديل الاستراتيجيات والخطط بناءً على النتائج.

ثانياً: التوصيات البحثية

تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية في المجالات التالية:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية للمنظمات.
3. دراسة تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على رفاهية الموظفين والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.
4. دراسة دور القيادة التحويلية في نجاح مبادرات التحول الرقمي في الموارد البشرية.
5. دراسة تحليلية مقارنة لمستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بين القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية.
6. دراسة تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على استقطاب واستبقاء المواهب.
7. دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على تسريع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

8. دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية وسبل التغلب عليها.

المراجع

المراجع العربية:

1. الجبني، عبدالله محمد (2022) أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 187-204
2. الحربي، نوف سعد (2022) دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي في البنوك السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(1)، 112-140
3. الزهراني، فاطمة علي (2023) التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة مكة المكرمة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 123-145
4. السلي، فهد محمد (2021) التحول الرقمي في المنظمات السعودية: الواقع والتحديات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(1)، 78-95
5. العساف، صالح محمد (2006) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان
6. العتيبي، خالد عبدالله (2020) واقع تطبيق التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات المنطقة الشرقية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 4(2)، 156-179
7. الغامدي، محمد سعيد (2021) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. مجلة اقتصاديات الأعمال، 8(3)، 218-240.
8. المطيري، بدر ناصر والعنزي، فايز جاسم (2021) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(2)، 145-170.
9. الهيئة العامة للإحصاء (2024) مسح القوى العاملة في المملكة العربية السعودية: الربع الأول 2024. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
10. برنامج التحول الوطني (2021) وثيقة برنامج التحول الوطني: تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
11. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016) وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

12. Aguinis, H, Gottfredson, R. K, & Joo, H (2018) Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 61(6), 833-843.
13. Amabile, T. M (1996) *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
14. Barney, J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
15. Barney, J. B, & Wright, P. M (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
16. Barrick, M. R, & Mount, M. K (1991) The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
17. Bass, B. M, & Riggio, R. E (2006) *Transformational leadership*. Psychology Press.
18. Bissola, R, & Imperatori, B (2023) Digital transformation and HR: A study on the impact of digitalization on employee experience and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 985-1009.
19. Bondarouk, T, & Brewster, C. (2021) Digitalization and human resource management: A conceptual framework and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 1-27.
20. Bondarouk, T, Parry, E, & Furtmueller, E (2017) Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
21. Campbell, J. P (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
22. Campion, M. A, Fink, A. A, Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M, & Odman, R. B (2011) Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
23. Cappelli, P, & Keller, J. R (2014) Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331.
24. Cappelli, P, Tambe, P, & Yakubovich, V (2019) Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
25. Cascio, W. F (2015) *Managing human resources*. McGraw-Hill.

26. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
27. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017) Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
28. Drucker, P. F. (1954) *The practice of management*. Harper & Brothers.
29. Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013) Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83.
30. Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
31. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014) Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
32. Flanagan, J. C. (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
33. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
34. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2012) Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
35. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
36. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
37. Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
38. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001) The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
39. Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980) Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
40. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
41. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017) Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308.
42. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007) Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
43. Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2022) *Digital HR: A critical management approach to the digitalization of organizations*. Routledge.

الملاحق

الاستبانة

استبيان بحث

أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

المحترم/ة المشارك/ة في الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الباحثة / ونام ابو صلاح مرشحة لدرجة الماجستير في تخصص الموارد البشرية بجامعة ميداوشن، وأقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة"

أرجو التكرم بالمشاركة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق، علماً بأن مشاركتكم ستسهم بشكل كبير في إثراء البحث العلمي وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الشركات السعودية

أود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أن المشاركة في هذه الدراسة طوعية تماماً

يستغرق استكمال الاستبيان حوالي 10-15 دقيقة من وقتكم الثمين.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم،

الباحثة / ونام أبوصلاح

طالبة ماجستير موارد بشرية

جامعة ميداوشن

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

- موظف
- رئيس قسم/مشرف
- مدير إدارة
- مدير تنفيذي
- أخرى (يرجى التحديد): _____

5. عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

6. القطاع الذي تنتهي إليه الشركة:

- قطاع البنوك والخدمات المالية
- قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات
- قطاع الصناعة والتصنيع
- قطاع التجارة والتجزئة
- قطاع الخدمات
- أخرى (يرجى التحديد): _____

7. عدد الموظفين في الشركة:

- أقل من 500 موظف
- من 500 إلى أقل من 1000 موظف
- من 1000 إلى أقل من 3000 موظف
- 3000 موظف فأكثر

القسم الثاني: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)

المحور الأول: التوظيف الإلكتروني

العبارة	5	4	3	2	1
1. تستخدم الشركة منصات إلكترونية متطورة للإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال طلبات التوظيف					
2. توظف الشركة تقنيات الفرز الآلي للسيرة الذاتية لتحديد المرشحين المناسبين					
3. تستخدم الشركة تقنيات المقابلات الافتراضية في عملية اختيار المرشحين					
4. توظف الشركة اختبارات التقييم الإلكترونية لقياس مهارات وقدرات المرشحين					
5. تستخدم الشركة تحليلات البيانات في اتخاذ قرارات التوظيف					

المحور الثاني: التدريب والتطوير الرقمي

العبارة	5	4	3	2	1
6. توفر الشركة منصة إلكترونية للتعلم تتضمن دورات تدريبية متنوعة					
7. تستخدم الشركة تقنيات التدريب الافتراضي والتعلم عن بعد					
8. تقدم الشركة محتوى تدريبي مخصص يتناسب مع احتياجات كل موظف					
9. تستخدم الشركة تقنيات الواقع الافتراضي أو المعزز في برامج التدريب					
10. تطبق الشركة نظاماً إلكترونياً لتقييم فعالية برامج التدريب وقياس أثرها					

المحور الثالث: إدارة الأداء الرقمية

العبارة	5	4	3	2	1
11. تستخدم الشركة نظاماً إلكترونياً متكاملًا لإدارة وتقييم أداء الموظفين					
12. توفر الشركة نظاماً للتغذية الراجعة المستمرة بين المديرين والموظفين					
13. تستخدم الشركة مؤشرات أداء رقمية واضحة وقابلة للقياس					
14. توظف الشركة تحليلات البيانات لتحديد أنماط الأداء والتنبيه					
15. تقدم الشركة لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية لمتابعة الأداء					

المحور الرابع: التعويضات والمزايا الرقمية

العبارة	5	4	3	2	1
16. تستخدم الشركة نظاماً إلكترونياً متكاملًا لإدارة الرواتب والمزايا					

17. توفر الشركة منصة إلكترونية تمكن الموظفين من متابعة تعويضاتهم ومزاياهم					
18. تطبيق الشركة نظاماً آلياً لحساب المكافآت والحوافز بناءً على الأداء					
19. تستخدم الشركة تحليلات البيانات لضمان عدالة وتنافسية نظام التعويضات					
20. توفر الشركة خيارات مخصصة للمزايا يمكن للموظف الاختيار من بينها إلكترونياً					

المحور الخامس: إدارة المواهب الرقمية

العبارة	5	4	3	2	1
21. تستخدم الشركة نظاماً متكاملاً لإدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي					
22. توظف الشركة تحليلات البيانات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات					
23. توفر الشركة منصة إلكترونية لتحديد وتطوير المواهب الداخلية					
24. تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد الموظفين ذوي الإمكانات القيادية					
25. تطبق الشركة سوقاً داخلياً إلكترونياً للمواهب يربط بين الموظفين والفرص المتاحة					

القسم الثالث: أداء الموظفين

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)

المحور الأول: الإنتاجية

العبارة	5	4	3	2	1
26. ساهم التحول الرقمي في تمكيني من إنجاز مهامى بسرعة أكبر					
27. ساعدني التحول الرقمي على تحسين جودة العمل الذي أقوم به					
28. ساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء في العمل الذي أقوم به					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

العبارة	5	4	3	2	1
29. أشعر بالرضا عن التقنيات والأنظمة الرقمية المستخدمة في الشركة					
30. ساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وظروفه					
31. أشعر بالرضا عن العدالة والشفافية التي وفرها التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية					

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

العبارة 5 4 3 2 1

32. عزز التحول الرقمي من شعوري بالانتماء للشركة					
33. زاد التحول الرقمي من رغبتني في البقاء والاستمرار في العمل بالشركة					
34. أشعر بالفخر للعمل في شركة تتبنى التقنيات الحديثة في إدارة مواردها البشرية					

المحور الرابع: السلوك الإبداعي

العبارة 5 4 3 2 1

35. ساهم التحول الرقمي في تشجيعي على تقديم أفكار وحلول مبتكرة في العمل					
36. وفرت لي الأدوات الرقمية المزيد من الوقت للتفكير الإبداعي بدلاً من المهام الروتينية					
37. ساعدتني التقنيات الرقمية على التعاون وتبادل الأفكار الإبداعية مع زملائي					

القسم الرابع: العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً للمقياس: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)

المحور الأول: العوامل الشخصية

العبارة 5 4 3 2 1

38. أمتلك المهارات الرقمية الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة في العمل					
39. أتقبل بسهولة التغييرات التكنولوجية الجديدة في بيئة العمل					
40. أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي الرقمية لمواكبة التطورات التكنولوجية					

المحور الثاني: العوامل التنظيمية

العبارة 5 4 3 2 1

41. توفر الشركة التدريب الكافي للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة					
42. تقدم قيادة الشركة الدعم والتشجيع لتبني التقنيات الرقمية في العمل					
43. تتميز ثقافة الشركة بالانفتاح والتشجيع على تبني التكنولوجيا والابتكار					

المحور الثالث: العوامل التكنولوجية

العبارة 5 4 3 2 1

44. تتميز الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة في الشركة بسهولة الاستخدام					
45. توفر التقنيات الرقمية المستخدمة في الشركة فوائد واضحة لأداء العمل					

46. توفر الشركة دعماً فنياً كافياً للتعامل مع المشكلات التقنية التي قد تواجه الموظفين

القسم الخامس: مقترحات وتحديات

47. من وجهة نظرك، ما هي أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في شركتك ؟

48. ما هي مقترحاتك لتعزيز فعالية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين ؟

شكراً جزيلاً على تعاونكم واستكمال هذا الاستبيان

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in human resource practices on employee performance in large companies in Jeddah city, by measuring the level of digital transformation application in five main dimensions of HR practices: e-recruitment, digital training and development, digital performance management, digital compensation and benefits, and digital talent management, and measuring their impact on employee performance in its various dimensions: productivity, job satisfaction, organizational commitment, and creative behavior, while identifying the role of personal, organizational, and technological factors. In this relationship, the study adopted the descriptive analytical approach, and an electronic questionnaire was developed as a main tool for data collection. The study population consisted of employees of large companies (with more than 500 employees) in Jeddah city, and a stratified random sample of 226 male and female employees was selected, with 212 responding at a response rate of 93.8%. Data were analyzed using SPSS version 26, and appropriate statistical methods were used such as arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, multiple and hierarchical regression analysis, and analysis of variance.

The results of the study showed that the level of digital transformation application in human resource practices in large companies in Jeddah city was high, with a general average of (3.61). The results also showed a statistically significant positive effect of digital transformation in HR practices on employee performance, where digital transformation explained 61.4% of the variance in employee performance. Digital training and development ranked first in terms of strength of influence, followed by digital performance management, then e-recruitment, digital talent management, and finally digital compensation and benefits. The results also showed that personal factors play a partial mediating role in the relationship between digital transformation in HR practices and employee performance, while organizational and technological factors play a moderating role in this relationship. Based on these results, the study presented a set of practical recommendations to enhance digital transformation in HR practices in Saudi companies, including: developing a comprehensive strategy for digital transformation in HR, investing in technological infrastructure, developing digital skills for employees, promoting an organizational culture supportive of digital transformation, and adopting an approach focused on improving the employee experience.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Practices, Employee Performance, Large Companies, Jeddah City

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources



Title in English

The Impact of Digital Transformation in Human Resource Practices on Employee Performance in
Large Companies in Jeddah

Prepared by:

Weam Tayseer abusalah

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026