

التحول الرقمي وإدارة المواهب ودورهما في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة على الشركات التقنية
الناشئة في السعودية

إعداد الطالبة/

أفنان متعب الشمري

الرقم الجامعي/

253001388

إشراف/

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	الدراسات السابقة
11	المنطلقات النظرية للدراسة
13	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة
16	حدود الدراسة
18	المراجع

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات عميقة في طبيعة الأعمال وأساليب إدارة المؤسسات، حيث أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. يشير التحول الرقمي إلى العملية الشاملة التي تعتمد على دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الكبيرة في جميع مستويات المؤسسة، بما يشمل العمليات التشغيلية، واستراتيجيات التسويق، وإدارة الموارد البشرية. ويهدف هذا التحول إلى تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق تجربة متكاملة للعملاء والموظفين على حد سواء. وتزداد أهمية هذا التحول في بيئات الشركات التقنية الناشئة، حيث تتسم بالمرونة العالية والقدرة على الابتكار، لكنها تواجه تحديات كبيرة تتمثل في المنافسة الشديدة على السوق، والتقلبات المستمرة في متطلبات العملاء، والحاجة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة بسرعة فائقة (Shao, 2025).

أصبحت إدارة المواهب عنصراً استراتيجياً لا يمكن إغفاله، حيث تمثل عملية استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها محور النجاح التنظيمي. إدارة المواهب تتجاوز مفهوم التوظيف التقليدي لتشمل تخطيط المسارات المهنية للموظفين، وتعزيز مهاراتهم، وتهيئة بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. ولدى الشركات التقنية الناشئة، تُعد القدرة على جذب أفضل المواهب الرقمية والاحتفاظ بها عاملاً حاسماً في تحقيق النمو المستدام، وذلك نظراً لأن هذه الشركات غالباً ما تعتمد على فرق صغيرة ذات كفاءة عالية لإنجاز مشاريع معقدة بسرعة. كما أن تطوير القدرات البشرية والاحتفاظ بها يسهم بشكل مباشر في استقرار المؤسسات ويحد من معدلات دوران الموظفين، وهو ما يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مراحلها الأولى (Tan, 2025).

ويشكل الولاء الوظيفي حلقة وصل مهمة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب، حيث يعكس الولاء مستوى التزام الموظف تجاه المنظمة واستعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها طويلة المدى. وتشير الأبحاث إلى أن بيئة العمل التي تعتمد على أدوات رقمية متقدمة، وتستثمر في تطوير المهارات الفردية للموظفين، تعزز شعورهم بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء الوظيفي. بمعنى آخر، يساهم تكامل استراتيجيات التحول الرقمي مع سياسات إدارة المواهب في خلق بيئة عمل محفزة ومستدامة، تعزز من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بكوادرها المؤهلة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار (Zhang, 2024).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، نظرًا للتوسع المتسارع في قطاع الشركات التقنية الناشئة ودور هذا القطاع في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على الابتكار الرقمي وتطوير رأس المال البشري كركائز أساسية للنمو الاقتصادي المستدام. ومن خلال التركيز على الشركات التقنية الناشئة في السعودية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب وتعزيز الولاء الوظيفي، كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الناشئة على استغلال التحول الرقمي بشكل استراتيجي لدعم الموارد البشرية وتحقيق استقرار مؤسسي مستدام.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بكيفية إدارة عملياتها بكفاءة في ظل بيئة رقمية متسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية العمل وتحقيق القدرة التنافسية. إلا أن هذه الشركات غالبًا ما تعاني من صعوبة دمج التكنولوجيا الحديثة مع الموارد البشرية بطريقة تعزز الأداء المؤسسي، وهو ما يجعل إدارة المواهب الرقمية قضية جوهرية تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة. من أبرز مظاهر هذه المشكلة، التحديات المتعلقة باستقطاب الكفاءات المؤهلة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وصعوبة الاحتفاظ بها بسبب المنافسة الشديدة على المهارات الرقمية، بالإضافة إلى ضعف الربط بين التطوير المهني للموظفين واستراتيجيات المؤسسة الرقمية. المشكلات المترتبة على هذه القضية متعددة الأبعاد، إذ تؤثر بشكل مباشر على استقرار الموارد البشرية وكفاءة العمليات الداخلية. أولاً، ضعف إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، مما يترتب عليه تكاليف إضافية لإعادة التوظيف والتدريب، ويؤثر سلباً على سير الأعمال. ثانياً، غياب استراتيجيات فعالة لتعزيز الولاء الوظيفي قد يقلل من التزام الموظفين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤثر على الابتكار والقدرة التنافسية للشركات الناشئة. ثالثاً، عدم التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المواهب يؤدي إلى ضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم بيئة العمل، بما يقلل من فاعلية الأداء المؤسسي ويحد من قدرة الشركات على تحقيق النمو المستدام في سوق ديناميكي سريع التغير (Chirumalla، 2025).

انطلاقاً من مشكلة الدراسة الرئيسية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير التحول الرقمي وإدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثرائها للمكتبة البحثية المعاصرة المتعلقة بعلاقات التحول الرقمي وإدارة المواهب بالولاء الوظيفي، خصوصاً في سياق الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من كثرة الدراسات حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، إلا أن الأبحاث التي تتناول تفاعل هذه المتغيرات في بيئة الشركات الناشئة، والتي تتميز بالمرونة والابتكار السريع، ما تزال محدودة نسبياً. تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً ومنهجياً يسمح بفهم العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي، واستراتيجيات إدارة المواهب، ومستوى الولاء الوظيفي للموظفين، كما تسهم في تحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على استقرار الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، فإن الدراسة توسع دائرة المعرفة فيما يتعلق بكيفية تكامل التكنولوجيا الحديثة مع إدارة رأس المال البشري لتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي، وهو موضوع بالغ الأهمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة ودول المنطقة (Wang، 2025).

- الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة لأنها تقدم حلولاً وتوصيات يمكن تطبيقها فعلياً من قبل الشركات التقنية الناشئة في السعودية لتحسين أدائها التنظيمي واستدامة مواردها البشرية. فهي تساعد الإدارات العليا في هذه الشركات على تصميم استراتيجيات فعالة للاستفادة من التحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المواهب، بما يشمل الاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية لقياس أثر التحول الرقمي على الولاء الوظيفي، مما يتيح للمؤسسات التعرف على نقاط القوة والضعف في سياساتها الحالية واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز التزام الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. علاوة على ذلك، تسهم نتائج الدراسة في تطوير بيئة

عمل أكثر جاذبية، قادرة على المنافسة في سوق التكنولوجيا المتسارع، مما يساعد على تحقيق استدامة النمو وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهو ما يمثل تحديًا كبيرًا للشركات الناشئة في المراحل الأولى من تأسيسها ونموها (Egala، 2023).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك لتقديم إطار علمي واستراتيجي يمكن من خلاله تحسين استراتيجيات الموارد البشرية والعمليات الرقمية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات التقنية الناشئة في السعودية.
2. تقييم استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة في هذه الشركات ومدى فعاليتها في تنمية الكفاءات.
3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين.
4. قياس تأثير إدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي في بيئة العمل الرقمية.
5. تقديم توصيات عملية لدمج التحول الرقمي مع إدارة المواهب لتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي وإدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مستوى التحول الرقمي المطبق في الشركات التقنية الناشئة في السعودية؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على تنمية مهارات الموظفين واحتفاظهم بالشركة؟

3. ما العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين؟
4. ما مدى تأثير إدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي في بيئة عمل رقمية؟
5. كيف يمكن دمج التحول الرقمي مع إدارة المواهب لتحقيق بيئة عمل محفزة ومستدامة للموظفين؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي وإدارة المواهب على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين.
2. توجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز الولاء الوظيفي.
3. يساهم دمج التحول الرقمي مع إدارة المواهب في تحسين التزام الموظفين وانتمائهم للشركة.
4. مستوى تطبيق التحول الرقمي يرتبط بشكل إيجابي بفعالية سياسات إدارة المواهب.
5. الشركات التي تطبق ممارسات متكاملة للتحول الرقمي وإدارة المواهب تحقق معدلات أعلى من الولاء الوظيفي مقارنة بالشركات التي لا تعتمد هذا التكامل.

الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Ismail, 2026) إلى بحث أثر إدارة المواهب الرقمية على تنمية رأس المال البشري في شركات الاتصالات العاملة في القاهرة الكبرى. شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية في المستويات العليا والمتوسطة والتنفيذية في أربع شركات كبرى: فودافون، وأورانج، وتليكوم مصر، واتصالات مصر. استخدمت طريقة المعاينة العشوائية الطبقية، ما أسفر عن 320 استجابة صالحة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبيان مُهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن إدارة المواهب الرقمية تُسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري، ويتضح ذلك من خلال معامل الانحدار $\beta = 0.455$ ، و $R^2 = 0.207$ ، و $p < 0.01$. وبالتحديد، أبرزت النتائج أن إدارة المواهب الرقمية تؤثر إيجاباً على تعزيز المهارات الرقمية والتقنية، وممارسات تبادل المعرفة، والقدرة الابتكارية

للموظفين. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة شركات الاتصالات بإعطاء الأولوية لتعزيز استراتيجياتها في إدارة المواهب الرقمية. ويشمل ذلك التركيز على جذب المهنيين ذوي المهارات العالية، وتطوير كفاءاتهم، والاحتفاظ بأفضل المواهب، وكلها أمور بالغة الأهمية لتعزيز النمو التنظيمي المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق، وضمان الاستخدام الفعال لرأس المال البشري بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية المتطورة.

في الوقت الحاضر، يُغيّر التسارع نحو التحول الرقمي أساليب العمل وسلوك العملاء على حدٍ سواء؛ لذا يتعين على الفنادق مواكبة هذا التطور السريع والسعي نحو التحول الرقمي من خلال تبني تقنيات المعلومات المتقدمة. أُجري بحث (Abdel-Hamid، 2022) بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على رضا العملاء، ولذلك يركز البحث على أبرز تقنيات المعلومات المتعلقة بمراحل دورة حياة النزيل. وتتلخص مشكلة هذه الورقة البحثية في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع فيما يخص الفنادق المصرية، بالإضافة إلى قلة وعي مديري الفنادق وموظفيها باستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات، فضلاً عن نقص التقنيات المتقدمة المُطبقة في الفنادق. لذا، أُجري استطلاع رأي على 400 نزيل من فنادق أربع وخمس نجوم في ثلاث مدن مصرية هي القاهرة وشرم الشيخ والغردقة، لدراسة تأثير تقنيات المعلومات خلال دورة حياة النزيل على رضا العملاء. ويهدف الاستطلاع إلى تحديد أي مجموعة من تقنيات المعلومات في مراحل دورة حياة النزيل تؤثر على رضا العملاء، بالإضافة إلى تحديد الاختلافات في تصورات النزلاء تجاه متغيرات الدراسة، والاختلافات في تفضيلاتهم لاستخدام تقنيات المعلومات وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، بما في ذلك الجنسية والعمر والجنس. وكشفت النتائج عن أهمية جميع تقنيات المعلومات خلال دورة حياة النزيل في تحقيق رضا العملاء، حيث أن لكل منها تأثيراً كبيراً على رضاهم. كما تبين أن تفضيلات النزلاء لاستخدام تقنيات المعلومات تختلف فقط باختلاف جنسياتهم.

تبحث دراسة (Hasan، 2025) أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الحديثة في الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على الدور المُعدّل للثقافة التنظيمية. يُحسّن التحول الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، والحوسبة السحابية، الكفاءة التشغيلية، وإعداد التقارير المالية في الوقت الفعلي، واتخاذ القرارات. ومع ذلك، يطرح دمج هذه التقنيات تحدياتٍ مثل فجوات المهارات، وقيود التكلفة، والمقاومة الثقافية. تُظهر دراسة استقصائية كمية شملت 480 موظفاً في مناصب إدارية في شركات أردنية صغيرة ومتوسطة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مزدوجاً كمحرك ومُعَدّل للتحول الرقمي. وتؤكد النتائج دور التحول الرقمي

في إعادة تشكيل ممارسات المحاسبة الحديثة. كما تُبين هذه الدراسة أن تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في المحاسبة يتطلب ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

تهدف دراسة (Ekhsan، 2023) إلى تحديد وتحليل تأثير متغيرات المواهب الرقمية على استبقاء الموظفين، وتأثير مشاركة الموظفين على استبقاء الموظفين، وتأثير المواهب الرقمية على مشاركة الموظفين، وتأثير المواهب الرقمية على استبقاء الموظفين بوساطة مشاركة الموظفين. المنهجية: أُجري البحث باستخدام المنهج الكمي، وشمل ثلاثة متغيرات هي: المواهب الرقمية، واستبقاء الموظفين، ومشاركة الموظفين. يتكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في قطاع التصنيع في مقاطعة جاوة الغربية، وبلغ حجم العينة 170 مستجيبًا. استُخدمت تقنية أخذ العينات الاحتمالية، وتحديدًا أسلوب العينة العشوائية. جُمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني باستخدام نموذج جوجل، وذلك باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5. استُخدم برنامج SmartPLS الإصدار 3.0 لتحليل البيانات. النتائج والاستنتاج: يُشير التحليل إلى أنه كلما ارتفع مستوى القدرات والمهارات الرقمية لدى الموظفين، زادت احتمالية بقائهم في الشركة. يلعب تفاعل الموظفين في العمل وعلاقاتهم مع زملائهم والإدارة والشركة ككل دورًا هامًا في ربط المواهب الرقمية بالاحتفاظ بالموظفين. آثار البحث: لهذا البحث آثار واسعة النطاق، سواء في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات أو في الديناميكيات الاجتماعية في عالم العمل. من خلال فهم العلاقة بين المواهب الرقمية وتفاعل الموظفين والاحتفاظ بهم، تستطيع الشركات تحسين الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز رفاهيتهم، ودعم نمو قطاع أكثر رقمنة. أصالة البحث: يتميز هذا البحث بتركيزه على المواهب الرقمية في قطاع التصنيع، المعروف تقليديًا بهيكله الوظيفية المتنوعة ومستويات الأتمتة المختلفة. في ظل الثورة الصناعية الرابعة، تحتاج شركات التصنيع في غرب جاوة إلى تقييم أثر المواهب الرقمية على الاحتفاظ بموظفيها، نظرًا لخصائصها وتحدياتها الفريدة.

في عصر التطور التكنولوجي المتسارع، يُعد التحول الرقمي ضروريًا لشركات التكنولوجيا المتقدمة للحفاظ على قدرتها التنافسية ودفع عجلة الابتكار. ويتطلب التحول الرقمي دمج تقنيات متنوعة لتعزيز قدرة الشركة على جمع بيانات الأعمال وتكاملها ومعالجتها واستخدامها. لذا، هدفت دراسة (Xicang، 2024) إلى تحديد العوامل المؤثرة في التحول الرقمي واعتماد التقنيات الرقمية في سياق أداء شركات التكنولوجيا المتقدمة، مع التركيز على دور المعرفة الرقمية كعامل وسيط. تحلل هذه الدراسة العوامل الرئيسية المؤثرة في التحول الرقمي واعتماد التقنيات الرقمية، مع التركيز على تأثيرها على أداء شركات التكنولوجيا المتقدمة، مع اعتبار المعرفة الرقمية عاملاً وسيطًا. تكمن أهمية هذه

الدراسة في تحليلها الشامل لسهولة الاستخدام المتصورة، وتوفير الوقت، ومخاطر الأمن، والمخاطر المالية، فضلاً عن أدوارها في دفع التحول الرقمي. تم اختبار الفرضية باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). جُمعت البيانات من 521 مستجيباً من خلال استبيان ذاتي الإدارة لشركات التكنولوجيا المتقدمة. تُظهر النتائج أن سهولة الاستخدام المدركة، وتوفير الوقت، ومخاطر الأمن، والمخاطر المالية المدركة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالتحول الرقمي. علاوة على ذلك، يُساهم التحول الرقمي جزئياً في العلاقة بين توفير الوقت المدرك والأداء المالي. وتؤكد الآثار العملية للدراسة على ضرورة أن تُعالج شركات التكنولوجيا المتقدمة تصورات المستخدمين والمخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية لتطبيق التحول الرقمي بنجاح وتحقيق أداء مُحسّن.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة جميعها على أن التحول الرقمي وإدارة المواهب الرقمية يمثلان عناصر أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية. كما أشارت جميعها إلى أن الاستثمار في المهارات الرقمية للموظفين، سواء من خلال التدريب أو برامج التحفيز، يساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وزيادة الولاء والانتماء الوظيفي. إضافة إلى ذلك، اتفقت الدراسات على أهمية العلاقة التكاملية بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الإنتاجية والابتكار.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

بينما تتفق الدراسات في أهمية التحول الرقمي وإدارة المواهب، تختلف فيما بينها من حيث القطاع المستهدف وطبيعة المتغيرات الثانوية المستخدمة. بعض الدراسات ركزت على رضا العملاء كمؤشر رئيسي، بينما ركزت أخرى على الممارسات المحاسبية أو استبقاء الموظفين. كما اختلفت الدراسات في الأطر الزمنية والجغرافية؛ فقد تناولت بعض الدراسات شركات الاتصالات في القاهرة، بينما ركزت أخرى على الفنادق أو الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن أو مؤسسات التصنيع في آسيا. كما اختلفت المنهجيات المستخدمة من حيث حجم العينة وطريقة جمع البيانات، مما يعكس التنوع في أساليب قياس أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من نتائج الدراسات السابقة، تبرز عدة فجوات يمكن للبحث الحالي معالجتها. أولاً، معظم الدراسات ركزت على القطاعات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، بينما هناك نقص في الدراسات المتعلقة بالشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو القطاع الذي يشهد نمواً سريعاً ويتطلب استراتيجيات خاصة في إدارة المواهب والتحول الرقمي. ثانياً، هناك قلة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي، إدارة المواهب، ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مما يجعل العلاقة بين هذه المتغيرات موضوعاً يحتاج إلى تحليل دقيق. ثالثاً، بعض الدراسات اقتصرت على استخدام المؤشرات النوعية أو استهداف عينات محدودة، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج، بينما يهدف البحث الحالي إلى استخدام منهجية كمية دقيقة لقياس أثر هذه المتغيرات بشكل موثوق وقابل للتطبيق على الشركات التقنية الناشئة في السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية لأي دراسة الأساس الذي يُبنى عليه تحليل الظواهر البحثية وفهم العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، يمثل التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي عناصر متداخلة تؤثر على فعالية الأداء المؤسسي واستدامة الموارد البشرية في الشركات التقنية الناشئة. يعتمد التحليل النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تساعد في تفسير كيفية تفاعل التكنولوجيا الحديثة مع إدارة الموارد البشرية، وكيف يمكن لذلك أن ينعكس على مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الموظفين. كما تسعى هذه المنطلقات إلى تقديم إطار فكري يوضح العلاقة بين الابتكار الرقمي، وتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز الولاء الوظيفي، بما يمكن الباحث من صياغة فرضيات واضحة وتصميم أدوات قياس دقيقة.

1. منطلقات التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمليات التنظيمية لتحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وفقاً للأطر النظرية في إدارة الأعمال الرقمية، يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه ليس مجرد تطبيق تقنيات حديثة، بل استراتيجية شاملة تشمل تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وإعادة تصميم العمليات الداخلية والخارجية. ويشير الباحثون إلى أن

التحول الرقمي يسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتسهيل التواصل الداخلي، وتمكين الموظفين من الوصول إلى أدوات مبتكرة تسهل أداء مهامهم. في سياق الشركات التقنية الناشئة، يمثل التحول الرقمي عنصراً حيوياً لنجاح هذه الشركات في بيئة ديناميكية تعتمد على الابتكار السريع، ويعتبر قاعدة أساسية لبناء مزايا تنافسية مستدامة (بخش، 2025).

2. منطلقات إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها داخل المؤسسة لضمان الاستمرارية وتحقيق أهدافها. تنبثق أهميتها من الحاجة إلى الموارد البشرية الماهرة التي تستطيع التعامل مع التحديات التقنية والابتكارية في بيئة العمل الحديثة. وتؤكد النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن إدارة المواهب تتجاوز مجرد التوظيف إلى تطوير مسارات مهنية واضحة، وتقديم برامج تدريبية متقدمة، وتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً، بما يعزز ارتباطهم المؤسسي. وفي الشركات التقنية الناشئة، تُعد إدارة المواهب من أهم العوامل الاستراتيجية، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الابتكاري، وضمان الاحتفاظ بالكفاءات الحيوية، وتقليل معدل دوران الموظفين الذي قد يؤدي إلى فقدان الخبرات والمعرفة التنظيمية (القصبي، 2024).

3. منطلقات الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي هو حالة انتماء والتزام الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويعكس رغبة الموظف في الاستمرار والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. ترتكز النظريات المتعلقة بالولاء الوظيفي على أن بيئة العمل، وثقافة المؤسسة، وسياسات التحفيز والتقدير، كلها عوامل مؤثرة في مستوى الالتزام والانتماء. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في التحول الرقمي وإدارة المواهب يخلق بيئة عمل محفزة ومتكاملة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي. في الشركات التقنية الناشئة، يعتبر الولاء الوظيفي مؤشراً حاسماً على استقرار الموارد البشرية، ويؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة والنجاح في تحقيق النمو المستدام (العوفي، 2024).

4. التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي

تشير الأطر النظرية الحديثة إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب ليست منفصلة، بل تكاملية. فالتقنيات الرقمية توفر أدوات فعالة لتطوير المواهب، مثل منصات التدريب الإلكتروني، وأنظمة متابعة الأداء، وتحليلات

البيانات لتحديد احتياجات الموظفين وتوجيه مساراتهم المهنية. بالمقابل، إدارة المواهب الفعالة تضمن أن الموظفين المستفيدين من هذه التكنولوجيا يشعرون بالتقدير والدعم، مما يعزز الولاء الوظيفي لديهم. هذا التكامل يُعد أحد الأسس النظرية المهمة للدراسة، حيث يوفر إطارًا لفهم كيف يمكن للشركات التقنية الناشئة دمج الابتكار الرقمي مع استراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي، وهو ما يمثل محور البحث الرئيس في هذه الدراسة (Alanazi, 2022).

المنهجية وطرق البحث

تشكل المنهجية البحثية العمود الفقري لأي دراسة علمية، حيث تحدد الطريقة التي سيتم من خلالها جمع البيانات، ومعالجتها، وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي نظرًا لقدرته على قياس المتغيرات بدقة، وتحديد طبيعة العلاقات بين التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي بشكل إحصائي واضح. يسمح هذا المنهج بتحويل البيانات إلى أرقام يمكن تحليلها، واستخلاص استنتاجات قابلة للتعميم على نطاق مجتمع الدراسة، كما يمكن من اختبار الفرضيات العلمية بطريقة موضوعية. كما يوفر المنهج الكمي أدوات لقياس العلاقة بين المتغيرات وتحليلها بدقة، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة في فهم أثر التحول الرقمي وإدارة المواهب على الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

- نوع البحث

تعتمد هذه الدراسة على البحث الوصفي التحليلي الكمي، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق التحول الرقمي وسياسات إدارة المواهب في الشركات التقنية الناشئة، مع قياس أثر هذه المتغيرات على الولاء الوظيفي. يسمح البحث الوصفي بتحليل الاتجاهات والأنماط السائدة داخل المؤسسات، بينما يوفر البحث التحليلي القدرة على فحص العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي. من خلال هذا النوع من البحث، يمكن التعرف على مستوى التقدم الرقمي في الشركات الناشئة، وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المواهب، وربط هذه العوامل بمستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الموظفين، مما يوفر قاعدة قوية لاختبار الفرضيات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في الشركات التقنية الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تلك الشركات التي اعتمدت أو بدأت في تبني استراتيجيات التحول الرقمي وإدارة المواهب. وقد تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل مختلف الشركات من حيث الحجم، وطبيعة النشاط، ومستوى الخبرة الرقمية للموظفين. وتم مراعاة اختيار عينة كبيرة بما يكفي لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات، مع ضمان التنوع داخل المجتمع بحيث تعكس العينة الواقع الحقيقي للمتغيرات محل الدراسة.

- أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيانات منظمة ومهيكلية، صُممت لقياس المتغيرات الثلاثة الأساسية: التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي. تركز أسئلة الاستبيان على مدى اعتماد الشركات على التكنولوجيا الرقمية في العمليات الداخلية، واستراتيجياتها في تطوير الكفاءات وتحفيز الموظفين، ومستوى التزام الموظفين وانتمائهم للشركة. تم تصميم الاستبيانات بطريقة علمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير آراء الموظفين، بحيث تتراوح الإجابات من "غير موافق تمامًا" إلى "موافق تمامًا"، مما يسهل التحليل الكمي ويتيح مقارنة النتائج بين المتغيرات المختلفة.

- طرق تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية، بما في ذلك التحليل الوصفي لتلخيص الخصائص الأساسية للمتغيرات، وتحليل معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي. كما تم استخدام أساليب الانحدار الخطي والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مما يتيح تقدير العلاقة التأثيرية بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان اتساق البيانات ودقتها في قياس المتغيرات، ما يعزز مصداقية نتائج الدراسة.

- حدود البحث واعتباره المنهجية

تلتزم الدراسة بعدد من الاعتبارات لضمان دقة النتائج، أبرزها التركيز على الشركات التقنية الناشئة فقط في المملكة العربية السعودية، ما قد يحد من تعميم النتائج على شركات تقليدية أو دول أخرى. كما تعتمد الدراسة على البيانات الذاتية التي جمعها الاستبيان، والتي قد تتأثر بمدى صدق وإدراك الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تم التركيز على المتغيرات الرئيسية الثلاثة دون تضمين عوامل خارجية مثل المناخ الاقتصادي أو الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على الولاء

الوظيفي. ومع ذلك، فإن المنهجية الكمية توفر إطارًا صارمًا وموثوقًا لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب والولاء الوظيفي، بما يتيح استخلاص نتائج عملية وعلمية دقيقة.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتباره الإطار البحثي الأساسي لقياس المتغيرات وتحليل العلاقات بينها بشكل موضوعي ودقيق. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان المهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم خصيصًا ليتوافق مع طبيعة المتغيرات الثلاثة الأساسية: التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي. وقد جاءت أهمية الاستبيان من قدرته على تحويل الظواهر والسلوكيات المرتبطة بهذه المتغيرات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح اختبار الفرضيات بطريقة دقيقة وموضوعية.

تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية بحيث يعكس الأبعاد المختلفة لكل متغير، مع مراعاة وضوح صياغة الأسئلة لتقليل احتمالات التفسير الخاطئ أو التحيز في الإجابات. بالنسبة للتحول الرقمي، ركزت أسئلة الاستبيان على مدى تبني الشركات التقنية الناشئة للتقنيات الحديثة في عملياتها التشغيلية، بما يشمل الأنظمة الرقمية، والحوسبة السحابية، وأدوات التحليل الذكي للبيانات، وهو ما يسمح بقياس مدى تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل. فيما يتعلق بإدارة المواهب، ركز الاستبيان على سياسات الشركات في جذب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحفيز الموظفين، والحفاظ على استمرارياتهم، بهدف تقييم مدى فعالية هذه السياسات في تعزيز الأداء المؤسسي وربطها بالولاء الوظيفي. أما بالنسبة للولاء الوظيفي، فقد تضمنت الأسئلة قياس التزام الموظفين وانتمائهم للشركة واستعدادهم للبقاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، بما يعكس العلاقة بين بيئة العمل الرقمية، وإدارة الموارد البشرية، ومستوى الولاء الوظيفي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان لتقدير آراء الموظفين، حيث تتراوح الإجابات بين "غير موافق تمامًا" و"موافق تمامًا"، وهو ما يسهل تحويل النتائج إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الكمي. كما تم اختبار مصداقية الاستبيان وموثوقيته باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لضمان أن الأداة تعكس بدقة الأبعاد المختلفة للمتغيرات قيد الدراسة وتستطيع قياسها بشكل متسق.

وباستخدام هذه الأداة، يمكن تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب ومستوى الولاء الوظيفي، واختبار الفرضيات العلمية، مما يتيح استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة. كما يوفر الاستبيان قاعدة قوية لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الشركات التقنية الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتحسين الأداء والالتزام الوظيفي للموظفين.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات التقنية الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، حيث يمثل هذا المجتمع الفئة الأكثر ارتباطاً بالمتغيرات محل الدراسة، وهي التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والولاء الوظيفي. وقد تم التركيز على هذه الفئة لأنها الأكثر تعرضاً لتطبيق التقنيات الرقمية وسياسات إدارة المواهب الحديثة، مما يجعلها الأكثر قدرة على تقديم إجابات دقيقة وواقعية حول مدى تأثير هذه المتغيرات على الولاء الوظيفي. كما تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات المؤسسات الرقمية وسلوكيات الموظفين، ولذلك تم استبعاد الفئات غير المرتبطة مباشرة بالعمل في الشركات التقنية الناشئة، مثل العملاء أو الموردين، لضمان تركيز البحث على المتغيرات الأساسية وتحقيق موثوقية أكبر في النتائج.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تتمثل في العامين الأخيرين، حيث شهدت الشركات التقنية الناشئة في السعودية تطورات كبيرة في اعتماد التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة المواهب خلال هذه الفترة. وقد تم اختيار هذا الإطار الزمني لضمان أن البيانات التي تم جمعها تعكس الواقع الحالي للشركات الناشئة، بما في ذلك التغيرات في سياسات الموارد البشرية واعتماد التقنيات الحديثة، وليس ممارسات قديمة قد لا تكون مرتبطة بالتحويلات الرقمية الحديثة. كما يسمح هذا الإطار الزمني بتقييم تأثير التحول الرقمي وإدارة المواهب في سياق حديث، ما يعزز مصداقية النتائج ودقتها، ويتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على الوضع الراهن للشركات الناشئة.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات التقنية الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لأهمية هذه الشركات في دعم الاقتصاد الرقمي الوطني ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تركز على الابتكار وتطوير رأس المال البشري. ويتيح تحديد المجال المكاني داخل السعودية إمكانية التركيز على بيئة تنظيمية مشتركة من حيث الثقافة المؤسسية، والإطار القانوني، والسوق المحلية، مما يساهم في تقليل التباين الناتج عن الاختلافات بين الدول أو الصناعات المختلفة. كما يسمح هذا التحديد المكاني بإجراء مقارنة دقيقة بين الشركات الناشئة من حيث مستوى تبني التحول الرقمي وفاعلية سياسات إدارة المواهب، وبالتالي تحليل تأثيرها على الولاء الوظيفي بشكل موضوعي.

المراجع

- المراجع العربية:

العوفي، م. ب. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير . Retrieved from https://jinfo.journals.ekb.eg/article_388780.html

القصري، ع. ا. (2024). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة-BIM. Retrieved from <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM>

1546893-%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-

%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%B9%D9%84%D9%89-

%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D

بخش، ح. م. (2025). دور التحول الرقمي في دعم ادارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396695224_dwr_althwl_alrqmy_fy_dm_adart_alm

wahb wthqyq almyzt altnafsyf fy almstshfyat alswdyt

- المراجع الأجنبية:

Abdel-Hamid, T. A. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. Retrieved from

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/isd2.12234>

Alanazi, A. (2022). The impact of talent management practices on employees' satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/358933352_The_impact_of_talent_management_practices_on_employees'_satisfaction_and_commitment_in_the_Saudi_Arabian_oil_and_gas_industry

Chirumalla, K. (2025). Critical factors affecting digital transformation in manufacturing companies.

Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-024-01056-3>

- Egala, S. B. (2023). Digital transformation in an emerging economy: exploring organizational drivers. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2302217>
- Ekhsan, M. (2023). Digital Talent on Employee Retention: the Role of Employee Engagement as Mediation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375131523_Digital_Talent_on_Employee_Retention_the_Role_of_Employee_Engagement_as_Mediation
- Hasan, E. F. (2025). The Role of Organizational Culture in Digital Transformation and Modern Accounting Practices Among Jordanian SMEs. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/3/147>
- Ismail, R. M. (2026). Measuring the Impact of Digital Talent Management on Human Capital Development in Egyptian Telecommunication Companies. Retrieved from <https://aradojournal.org/index.php/abj/article/view/7>
- Shao, W. (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387806349_The_Role_of_Digital_Transformation_in_Enhancing_Organizational_Agility_and_Competitive_Advantages_A_Strategic_Perspective
- Tan, A. S. (2025). Digital transformation: the role of digital maturity and its determinants on business performance. Retrieved from <https://www.emerald.com/jabs/article/doi/10.1108/JABS-08-2024-0480/1330063/Digital-transformation-the-role-of-digital>
- Wang, X. (2025). Digital-Intelligent Technologies Empowering Traditional Business Model Transformation: Characteristics, Mechanisms, and Governance. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3748825.3748892>
- Xicang, Z. (2024). Unraveling the Factors Influencing Digital Transformation and Technology Adoption in High-Tech Firms: The Moderating Role of Digital Literacy. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241300189>
- Zhang, L. (2024). The Influence of Digital Transformation on the Reconfigurability and Performance of Supply Chains: A Study of the Electronic, Machinery, and Home Appliance Manufacturing Industries in China. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2689>

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Human Resources



**Digital Transformation and Talent Management and Their Role in Enhancing
Employee Loyalty: A Study of Emerging Technology Companies in Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Afnan Mutaib Al-Shammari

University ID/

253001388

Supervisor/

Year

2026