

## أثر التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة

ريما محمد سعد سعيد آل خويلد القرني

كلية الأعمال- جامعة بيشة-المملكة العربية السعودية

Reema1alqarni1@gmail.com

(قدم للنشر 2025-10-20 وقيل 2025-12-04)

### الملخص:

بحثت هذا الدراسة في أثر التحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة. تكوّن مجتمع الدراسة من هذه المنشآت بالمملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (٢٠٧) موظفاً في إدارات الموارد البشرية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي مع مدخل دراسة الحالة والاستبانة الإلكترونية، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها (معامل كرونباخ ألفا  $\alpha = 0,980$ ). أظهرت النتائج درجة مرتفعة جداً لتبني التحول الرقمي (المتوسط العام =  $4,23$ ) وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتوسط العام =  $4,12$ )، وكان أبرز الأبعاد تأثيراً البُعد التحويلي ثم العلائقي ثم التشغيلي. وُجدت علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية ( $p = 0,802$ )، وتأثير مباشر (B) =  $0,872$ ،  $\beta = 0,808$ ). توصي الدراسة بتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الاستثمار في نظم الموارد البشرية الرقمية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية، إدارة الموارد البشرية، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

### ١. المقدمة

شهد العالم منذ بداية الألفية الثالثة تحولات جذرية وسريعة نتيجة التطور التقني الهائل في الثورة الصناعية الرابعة، التي تختلف في شدتها واتساع نطاقها عن سابقتها. يتمثل التحول الرقمي في اندماج التكنولوجيا الرقمية في البنية التحتية للمؤسسات، مما أحدث تأثيرات كبيرة على جميع القطاعات، بما فيها

قطاع الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة (أريج، ٢٠٢١).

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في أسلوب عمل المؤسسات؛ إذ يوفر أدواتاً وتقنيات مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة (Purwanto et al., 2023). وقد أثرت هذه التقنيات على الأنشطة الإدارية والتنظيمية، وساهمت في تحسين الكفاءة والفاعلية

تبنى نماذج عمل ذكية تعتمد على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية (أبو عجو، التهيئة، ومتاليف، ٢٠٢٣). وفي هذا السياق، تظهر أهمية دراسة مدى تأثير هذا التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح واستدامة هذه المنشآت.

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، باعتبارها تمثل شريحة واسعة من القطاع الخاص وتواجه تحديات متزايدة في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي. ويسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟

٣. أسئلة الدراسة

٢. مشكلة الدراسة  
تحاول هذه الدراسة الإجابة عن عدد من الأسئلة المنبثقة عن السؤال الرئيس، وهي كما يلي:

١ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟

وتقليل التكاليف، وتمثل حلاً جوهرياً لتحديات العصر الحديث من خلال تحسين اتخاذ القرار وإدارة الموارد المتاحة (منصور وآخرون، ٢٠٢٤).

في هذا الإطار، تسعى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في منطقة مكة المكرمة، إلى تبني التحول الرقمي كأحد المحاور الاستراتيجية لتحسين عملياتها الإدارية، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي شهدت تحولات كبيرة نتيجة الرقمنة، حيث انتقلت من النمط التقليدي إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM) (زكي ومحمد، ٢٠٢٢). وانطلاقاً من توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز تحولها الرقمي، تسلط هذه الدراسة الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المنشآت بمنطقة مكة المكرمة. وتهدف إلى فهم كيفية تطبيق التقنيات الحديثة وأثرها في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز رضا العاملين، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وتُعد نتائج الدراسة ذات أهمية لتقديم توصيات عملية تدعم المنشآت في تبني أفضل الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية.

٢. مشكلة الدراسة

فرضت الثورة الصناعية الرابعة تبني التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف القطاعات، بما في ذلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تُعد من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية وتحقيق النمو في المجتمعات. ومع تنامي المنافسة وتزايد الحاجة إلى تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات، أصبحت هذه المنشآت مطالبة بمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة من خلال

الصغيرة والمتوسطة، وإثراء المعرفة حول توظيف الأدوات الرقمية في تحسين ممارسات الموارد البشرية، وتشكيل مرجع أكاديمي لأبحاث مستقبلية في بيئات العمل الرقمية.

الأهمية العملية: تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، وتقديم توصيات تطبيقية لأصحاب القرار لتحسين نظم الموارد البشرية، والمساعدة في التغلب على تحديات البنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات لتعزيز التنافسية والتميز المؤسسي.

#### ٦. الإطار النظري

#### ١.٦ التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي ظاهرة متنامية تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسات والمجتمع عبر تقنيات المعلومات والاتصالات (Vial, 2019). وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثورة الصناعية الرابعة، إذ تمثل التكنولوجيا محرك التنمية المستقبلية (Schwab, 2016).

يتجاوز التحول الرقمي مجرد رقمنة العمليات ليشمل تغييرات في الثقافة والتنظيم ونماذج العمل، مما يؤدي إلى استراتيجيات تشغيلية جديدة (Brooks & McCormack, 2020). وترى منظمة OECD (2019)) أنه نتاج رقمنة المجتمعات والاقتصادات، ويشمل تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والجيل الخامس والبلوكشين، ويتكوّن من أبعاد تكنولوجية وتنظيمية واجتماعية (Reis et al., 2018). كما يمثل فرصة لتجديد الاستراتيجيات المؤسسية وتنمية المهارات والابتكار، ولا يقتصر على التقنية بل يسعى لتوظيفها لتحقيق أهداف إبداعية في

٢- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية العلائقية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟

#### ٤. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- تحديد أثر بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة.

٢- تحديد أثر بُعد الإدارة الرقمية العلائقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة.

٣- تحديد أثر بُعد الإدارة الرقمية التحويلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة.

#### ٥. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الإسهامات التي يمكن أن تقدمها من الناحية الأكاديمية والتطبيقية على النحو التالي:

الأهمية العلمية: سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المنشآت

١٠ -تصغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية الخاصة بالموظفين والعملاء في المؤسسة.

١١ -تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية بين العاملين في المؤسسة، والحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية (البرطمانى وآخرون، ٢٠١٦).

### ٣.٦ متطلبات التحول الرقمي

١ -تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يتطلب التحول الرقمي إنشاء لجنة مخصصة لتصميم، متابعة، وتطبيق الخطط الخاصة بالإدارة الإلكترونية (الظاهر، ٢٠١٥).

٢ -القيادة والدعم الإداري: تُعد القيادة عنصراً أساسياً لنجاح المشاريع الرقمية، حيث يجب على الإدارة تأمين بيئة ملائمة ودعم مستمر (عشاوي، ٢٠١٣).

٣ -الهيكل التنظيمي: النموذج الهرمي التقليدي لم يعد مناسباً في عصر الأعمال الإلكترونية والتكنولوجيا (الظاهر، ٢٠١٥).

٤ -تعليم وتدريب العاملين وتهيئة المتعاملين: يتطلب الانتقال نحو الرقمنة إعادة هيكلة نظم التعليم والتدريب لتلبية احتياجات التحول الرقمي (عبد الرزاق، ٢٠٢٠).

٥ -وضع النظم التشريعية وتحديثها حسب المستجدات: يجب سنّ قوانين وأنظمة تدعم الإدارة الإلكترونية، إذ أن التشريعات التقليدية غالباً ما تفترض التعامل المباشر بين الموظف والمستفيد (زكي، ٢٠٢٢).

### ٤.٦ أبعاد التحول الرقمي

#### ١.٤.٦ الإدارة الرقمية التشغيلية

مجالات كالتعليم والصحة والحكومة (قاسم، ٢٠٢٠؛ أمين، ٢٠١٨).

### ٢.٦ أهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها، ومنها:

١ -إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

٢ -تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

٣ -تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

٤ -تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

٥ -توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.

٦ -زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة الموارد كافة.

٧ -تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطلابها.

٨ -تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو معتل المزاج أو غير ماهر في التعامل.

٩ -تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

أشار العلاق (٢٠٢١) إلى أن الإدارة الرقمية التحويلية تمكن المؤسسات من الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. كما أوضح المنصوري (٢٠٢٠) أن التحول الرقمي التحويلي يساعد في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

#### ٥.٦ إدارة الموارد البشرية

#### ١.٥.٦ مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي نظام إداري يهدف إلى استخدام الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية، ورسم السياسات، وتطوير البرامج اللازمة للاستفادة المثلى منها (الخليل، ٢٠٢٠). كما تشمل تحديد الاحتياجات، وتنمية الموارد، وحمايتها، وتقديم الحوافز والتعويضات، بما يضمن استغلال إمكانات الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية (زناتي، ٢٠١٩). تركز إدارة الموارد البشرية على العامل البشري من خلال تطوير مهارات الأفراد وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء، مع ضمان التزامهم بسياسات المنظمة لتحقيق الأهداف المؤسسية (شاررة، ٢٠١٩).

#### ٢.٥.٦ ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالتخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى سياسات التحفيز. تعتبر هذه الممارسات جزءاً أساسياً من تطبيق أحدث التوجهات الإدارية لتفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية (الرخيص، ٢٠١٩). وتتركز هذه الدراسة على ممارسات تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد

تشير الإدارة الرقمية التشغيلية إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية اليومية، من خلال تطبيق أنظمة مثل e-HRM لتبسيط إجراءات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. أظهرت دراسة العلاق (٢٠٢١) أن هذا التطبيق يحسن الكفاءة ويقلل التكاليف، بينما أوضح المليجي (٢٠٢٠) أن الأنظمة الرقمية تعزز سرعة ودقة تنفيذ المهام. كما بينت دراسة الغنام (٢٠٢٢) أن التحول الرقمي يسهم في رفع جودة الخدمات وزيادة رضا الموظفين والعملاء.

#### ٢.٤.٦ الإدارة الرقمية العلائقية

تركز الإدارة الرقمية العلائقية على تعزيز علاقات المؤسسة بأصحاب المصلحة باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛ يشمل ذلك أنظمة إدارة علاقات العملاء الرقمية لفهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات مخصصة. السلمي (٢٠٢١) يرى أن تبني الإدارة الرقمية العلائقية يبني علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، مما يزيد الولاء ويحسن سمعة المؤسسة. إبراهيم (٢٠٢٠) يشير إلى أن التواصل الرقمي مع الموردين والشركاء يعزز التعاون ويقلل التكاليف التشغيلية. الحمادي (٢٠٢٢) تؤكد أن الإدارة الرقمية العلائقية تحسن تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر تفاعلية وشخصية.

#### ٣.٤.٦ الإدارة الرقمية التحويلية

تركز الإدارة الرقمية التحويلية على إحداث تغييرات جذرية في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية من خلال تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وإترنت الأشياء، لإعادة تصميم العمليات وتحقيق ميزة تنافسية.

البشرية، وتدريب الموارد البشرية كأدوات رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي.

#### ٦.٦ تخطيط الموارد البشرية

يعني تخطيط الموارد البشرية وضع السياسات والبرامج التي تضمن توفير العمالة المناسبة للمنظمة وضمان فعالية العناصر البشرية في مواجهة الظروف المتغيرة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (المائل، ٢٠٢٣).

#### ١.٦.٦ أهمية تخطيط الموارد البشرية

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية من العمليات المهمة لأي منظمة، حيث أشار درة والصباغ (٢٠١٨) إلى أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في عدة أمور رئيسية. أولاً، يساعد في تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالنقص أو الزيادة في تلك الموارد. ثانياً، يمكن من اكتشاف نقاط الضعف في جودة وأداء الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتدريب والتطوير. ثالثاً، يهيئ المنظمة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على بيئة العمل. وأخيراً، يضمن تكامل وترابط أنشطة الموارد البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة (درة والصباغ، ٢٠١٩).

#### ٢.٦.٦ مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل رئيسية كما أشار الزناتي (٢٠١٩). أولى هذه المراحل هي تحديد الأهداف التنظيمية والتشغيلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ثم يتم تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية من حيث المهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف. بعد ذلك، يتم تحليل العرض

المتاح من الموارد البشرية في سوق العمل. وأخيراً، يتم تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية والعمل على موازنته (الزناتي، ٢٠١٩).

#### ٧.٦ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### ١.٧.٦ استقطاب الموارد البشرية

تعد عملية استقطاب الموارد البشرية ضرورية عندما يتم تحديد نقص في عدد العاملين، وهذا يرتبط بشكل وثيق بتخطيط الموارد البشرية كما أشار الخليل (٢٠٢٠). الاستقطاب هو عملية جذب الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة، ويتم ذلك عبر استراتيجيات عدة (الخليل، ٢٠٢٠). شرارة (٢٠١٩) أضاف أن الهدف من الاستقطاب هو زيادة عدد المتقدمين للوظائف، مما يوفر للمنظمة خيارات متعددة لاختيار الكفاءات المناسبة (شرارة، ٢٠١٩).

#### أهداف الاستقطاب

حدد الخليل (٢٠٢٠) عدة أهداف لنشاط الاستقطاب. أولاً، يساعد الاستقطاب في تحديد الأفراد المناسبين للتوظيف، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، بناءً على نتائج تخطيط الموارد البشرية. ثانياً، يعمل على زيادة أعداد المتقدمين للعمل بتكلفة أقل، مما يوفر للمنظمة مرونة أكبر في الاختيار. ثالثاً، يساهم الاستقطاب في دعم عملية اختيار الموارد البشرية عبر استبعاد المتقدمين غير المؤهلين. وأخيراً، يساهم في تخفيض نسبة ترك الموظفين للعمل بعد التوظيف بفترة قصيرة (الخليل، ٢٠٢٠).

وفقاً لبربر (٢٠١٦)، تنقسم مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين:

الأساسية. في هذا السياق، سيتم التطرق إلى متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بالإضافة إلى مراحل التحول وصولاً إلى نماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

٢.٨.٦ متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتقنيات الحديثة، بل هو عملية مستمرة لإعادة تصميم نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية لرفع كفاءة العمليات في العصر الرقمي.

وأظهرت دراسة MIT Sloan و Capgemini بعنوان "الميزة الرقمية" أن النجاح الرقمي يتطلب أكثر من استخدام التكنولوجيا؛ إذ رغم نشاط معظم الشركات في المبادرات الرقمية، فإن القليل منها حقق فوائد ملموسة (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

وبيّنت الدراسة أن النضج الرقمي يعتمد على بُعدين مترابطين:

الكثافة الرقمية: توظيف التكنولوجيا لتغيير التفاعل مع العملاء والعمليات ونماذج الأعمال.

إدارة التحول الرقمي: بناء القدرات القيادية لدفع التغيير داخل المؤسسة.

كما صنّفت الشركات إلى أربعة مستويات من النضج الرقمي، أبرزها:

المبتدئون (Beginners): يفتقرون للقدرات الرقمية والوعي بالفرص.

المحافظون (Conservatives): لديهم رؤية موحدة لكنهم حذرون ومتشككون في جدوى الاتجاهات الرقمية (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

الاستقطاب الداخلي: اختيار موظفين حاليين لشغل مناصب جديدة داخل المنظمة.

الاستقطاب الخارجي: البحث عن موظفين جدد من خارج المنظمة لتلبية الاحتياجات الوظيفية.

٢.٧.٦ تدريب الموارد البشرية

يُعدّ التدريب من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يسهم في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم لرفع الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (الخليل، ٢٠٢٠).

تتمثل أهدافه في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، تحسين السلوك، تطوير القدرات الحالية، وإعدادهم للترقّيات (كافي، ٢٠١٨).

وتتنوع أساليبه بين التدريب العملي، تمثيل الأدوار، نموذج السلوك، والعصف الذهني ودراسة الحالة (محمد، ٢٠٢٢).

تمر عملية التدريب بمراحل تشمل تحديد الاحتياجات، إعداد البرامج، اختيار المدربين والمعدات، ثم التنفيذ الفعّال وفق خطة زمنية مناسبة (شرارة، ٢٠١٩؛ الخليل، ٢٠٢٠).

ويُختتم التدريب بتقييم شامل عبر الاستبيانات والملاحظات ونتائج الأداء لقياس فاعلية البرامج وتحسينها مستقبلاً (درة والصباغ، ٢٠١٨؛ عبد الكريم والتوينسي، ٢٠٢٤).

٨.٦ إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

١.٨.٦ منهجية تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية

تعتبر عملية التحول من النمط التقليدي للإدارة إلى الرقمي عملية معقدة تتطلب مجموعة من المتطلبات

### ٣.٨.٦ نماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية

من الضروري أن تدرك المنظمات أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على الاستثمار في التقنيات الجديدة، بل هو رحلة مستمرة تتطلب إعادة التفكير في نماذج الأعمال والتقنيات والثقافة التنظيمية لجعل الأعمال أكثر فعالية في العصر الرقمي. وفقاً للدراسات، يجب على المنظمات البدء بالأساسيات وتقييم جاهزيتها على المدى القصير والطويل. يشمل ذلك إعادة التفكير في استراتيجيات العمل ورؤيتهم وخلق الفرص عبر نماذج الأعمال الجديدة، واستراتيجيات القوى العاملة، ونماذج التشغيل للموارد البشرية والتكنولوجيا (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

### ٤.٨.٦ نموذج التحول الرقمي للموارد البشرية المستدام

يساهم التحول الرقمي المستدام للموارد البشرية في تمكين المنظمات من التكيف وضمان استدامتها عبر استراتيجيات رقمية مرنة (عبد الحميد، ٢٠٢٣). ولا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغييراً ثقافياً وتطوير العمليات لتحقيق قيمة مضافة طويلة الأجل ومرونة في مواجهة التغيرات (المغربي، ٢٠٢٣). ولتحقيق النجاح، يجب إعادة التفكير في نماذج العمل ودمج التكنولوجيا لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع إعداد فرق العمل وتبني العقلية الرقمية لتحسين الأداء واستشراف الفرص المستقبلية. وفقاً لعبد الله (٢٠٢٠)، تحتاج المنظمات إلى استراتيجيات مترابطة لتحقيق فوائد على المدى القصير والمتوسط والطويل، منها:

فهم التحولات الرقمية والثورة الصناعية الرابعة.

تبني العقلية الرقمية التي تركز على الإنسان.

### استخدام البيانات لتغيير الثقافة السلوكية.

توحيد العمليات واستخدام التحليلات الرقمية.

ورغم أن بعض المنظمات تبدأ بأنظمة سحابية أو تغيير الثقافة، إلا أن ذلك لا يضمن استدامة طويلة الأمد، ما لم يُرافق باستراتيجيات شاملة ومتكاملة تضمن تحسين الأداء واستمرار التحول الرقمي (عبد الله، ٢٠٢٠).

### ٧. الدراسات السابقة

يُعد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من الموضوعات المهمة في الإدارة المعاصرة. وستستعرض هذه الفقرة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مركزة على مفهوم كل متغير وأهميته وعلاقته بالمتغير الآخر، وتصنيفها حسب المتغيرات على النحو التالي:

### ١.٧ دراسات سابقة عن التحول الرقمي

دراسة (شرقي، ٢٠٢٤) بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية" هدفت إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على فعالية أدوات الهندسة المالية باستخدام منهج تحليلي كمي. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تقليل التكاليف وتسريع الصفقات وتطوير أنظمة التداول الإلكتروني، مع وجود تحديات تنظيمية ومخاطر سيبرانية، وأوصت بتطوير الأطر التشريعية وتحسين الأمن السيبراني. وفي دراسة (Zahid، 2024) بعنوان "تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة" قاست دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجامعة كلكامش عبر استبيانات ومقابلات، فبيّنت أن التحول الرقمي حسن جودة التعليم وقلل الاستهلاك وعزز التواصل، مع تحديات في البنية التحتية، وأوصت

وتوسيع الوصول للرعاية وتعزيز الشفافية، وأوصت بتوسيع مبادرات الرقمنة لمواكبة المعايير الدولية. واستكشفت (Omol، 2024) في دراسة بعنوان "التحول الرقمي في المنظمات: من التطور إلى التوجهات المستقبلية" تطور التحول الرقمي، مبيّنة أن القيادة والثقافة والتقنيات عوامل رئيسية، مع أهمية أخلاقيات البيانات والذكاء الاصطناعي، وأوصت بتوجيه الاستثمارات مع مراعاة الجوانب الأخلاقية. وقام (Wang، 2024) بتحليل أثر التحول الرقمي على الابتكار في التكنولوجيا الخضراء في الصين، فأظهرت النتائج تعزيز الابتكار الأخضر ودوراً وسيطاً لقيود التمويل، وأوصت بزيادة الدعم المالي الحكومي.

حللت دراسة (جلاد، ٢٠٢٣) بعنوان "القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني" دور القيادة الرقمية في ٢٢ وزارة، فأظهرت تأثيراً إيجابياً معنوياً للقيادة الرقمية على التحول، وبرزت العمليات والاستراتيجيات، وأوصت بتعزيز قدرات القيادة الرقمية. وقاست (Assaf، 2023) في دراسة بعنوان "دور التحول الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى الطالبات" تأثير التحول الرقمي على الثقافة الرقمية في عمان، فأظهرت تأثيراً إيجابياً مع تحديات محدودة، وأوصت بتعزيز تدريب المعلمات. وأجرى (Kraus، 2021) مراجعة منهجية بعنوان "لمحة عن التحول الرقمي: مراجعة منهجية للأدبيات" صنّفت فيها الأبحاث في محاور تكنولوجية وتجارية ومجتمعية، وأكدت أهمية التكيف مع التحول الرقمي، وأوصت بتوظيف النتائج لدعم صناع القرار.

٢.٧ دراسات سابقة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية

بوضع خطط استراتيجية وتدريب الموارد البشرية. وقام (ديبوش وعماري، ٢٠٢٤) بدراسة بعنوان "متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية" حللت فيها تأثير التحول الرقمي على أداء مصرفي البلاد والسلام، فأظهرت خفض التكاليف وتحسين تجربة العملاء ورفع كفاءة الخدمات، مع تحديات في البنية والتشريعات، وأوصت بوضع خطط رقمية شاملة وتحديث الأطر التنظيمية.

أعدت (بورقبة وأوصيف، ٢٠٢٤) دراسة بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة" هدفت لمعرفة تأثير التحول الرقمي على جودة التعليم العالي في جامعة قالمة، فأظهرت تحسّن بيئة التعلم والتفاعل الأكاديمي وكفاءة التدريس، مع تحديات في البنية والتدريب، وأوصت بزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا والتدريب. واستكشفت دراسة (الاجتماع، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في قطاع البلديات" تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البلديات الأردنية، فأظهرت تأثيراً معنوياً لأبعاد التحول (الاستراتيجية، الثقافة، القيادة، الموارد البشرية) على الأداء، وأوصت بتوسيع التحول ليشمل إعادة تعريف الاستراتيجيات ونماذج الأعمال. كما درست (قوراري، ٢٠٢٤) في دراسة بعنوان "التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية" تأثير التحول الرقمي على تنظيم العمل والكفاءات، فأظهرت تحسّن تنظيم العمل ومهارات الموظفين مع تحديات في تحديث نماذج الأعمال، وأوصت باعتماد استراتيجيات رقمية مرنة.

حللت دراسة (زمورة، ٢٠٢٤) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – القطاع الصحي باتنة" دور التحول الرقمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، فأظهرت رفع كفاءة الخدمات

في دراسة بعنوان "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي – الجمعية الوطنية زامبيا" استبيانات وتحليلاً إحصائياً، فأظهرت علاقة إيجابية بين معظم الممارسات والأداء مع تأثير قوي للتعلم والتطوير وإدارة الأداء والمكافآت، وأوصت بتحسين استراتيجيات الموارد البشرية.

أعدت (كرباش، ٢٠٢٢) دراسة بعنوان "توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع فلسفة المنظمة المتعلمة – مستشفى جيجل" قاست فيها التوافق لدى ١٠٥ موظفاً، فأظهرت ارتباطاً قوياً بين الممارسات والتميز في التعلم، وأوصت بتعزيز سياسات التعلم ودمجها في الموارد البشرية. وقام (Massoudi & Fatah، 2021) بتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء في مديرية التربية بحمص في دراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي"، فأظهرت اعتماد المديرية لبعض الممارسات الإلكترونية في التدريب وتعزيز كفاءة الأداء، وأوصت بتطوير البنية الرقمية. ودرست (Ngoc Su وآخرون، 2021) في دراسة بعنوان "تعزيز المرونة في أزمة كوفيد-19: دروس من ممارسات إدارة الموارد البشرية في فيتنام" كيف عززت شركات السياحة مرونتها عبر ممارسات الموارد البشرية، فأظهرت تبني ممارسات قبل وأثناء وبعد الأزمة لاستقرار القوى العاملة، وأوصت بدور الموارد البشرية في مرونة المنظمات. وفي دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية" درست تأثير الممارسات الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة، فخلصت لتأثير إيجابي على الأداء البيئي والقدرة التنافسية، مع الحاجة لدمج البعد البيئي في السياسات.

حللت دراسة (البشر وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية" أثر الممارسات الخضراء على الاستدامة والأداء، فأظهرت مستوى تطبيق متوسط وعلاقة إيجابية مع تحسين الأداء، وأوصت بتبني سياسات داعمة للاستدامة. وفي دراسة (Sucipto، 2024) بعنوان "تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية" حللت تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية من خلال ٢٧٤ موظفاً، فأظهرت تأثير الدقة والقدرة الحسابية والتخصيص على توفير الوقت والتكاليف، وأوصت بدمج الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة. وقام (السمان والبكدي، ٢٠٢٣) بدراسة بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي – دائرة صحة نينوى" حلاً فيها العلاقة بين الممارسات والالتزام لدى ٣٠٧ موظفاً، فأظهرت أن الممارسات ترفع المعنويات وتعزز الاندماج والرضا والولاء، وأوصيا بتطوير سياسات تتوافق مع احتياجات الموظفين وتحسين التحفيز.

درس (أبوسفريته، ٢٠٢٣) في بحث بعنوان "تقدير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العيادات الصحية بمنطقة الجميل" تطبيق الممارسات الخضراء وتأثيرها على الكفاءة والاستدامة، فأظهرت النتائج تطبيقاً متوسطاً والتعويضات البيئية الأعلى، وأوصت بتبني سياسات تدعم الاستدامة والثقافة الخضراء. وحللت دراسة (بوزيان وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي" العلاقة في مديرية الموارد المائية بعين الدفلى، فأظهرت علاقة دالة بين التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتميز، وأوصت بتحسين استراتيجيات الموارد البشرية. واستخدم (Phiri & Phiri، 2022)

ودور الاستراتيجية والبنية الرقمية في تحسين بيئة العمل والكفاءة، وأوصت بتعزيز البنية التحتية والاستثمار في التكنولوجيا. وبيّنت دراسة (مهدي، ٢٠٢٢) حول أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة أن التحول الرقمي حسن الممارسات في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، وأكدت أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الموارد البشرية. وأعد (صالح رابي شعبان بعبيطيش، ٢٠٢١) دراسة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي – جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" أظهرت فيها أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في نجاح التحول الرقمي عبر دعم الابتكار وتبني التكنولوجيا، وأوصت بتطوير استراتيجيات قيادة تعزز التكامل بين القيادة والتقنية.

يلاحظ من العرض السابق للدراسات أهمية متغيري البحث في إدارة المنظمات، حيث استخدمت تلك الدراسات مداخل بحثية مختلفة، وطبقت على قطاعات متنوعة من عينة الدراسة، فبعضها أجريت في منظمات الأعمال، وأخرى في منظمات تعليمية وجامعات، وغيرها في منظمات حكومية، وصحية، وبلديات، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي بمدخله المتعددة، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد عززت الدراسات رؤية الباحثة وساعدت في توجيه مسار الدراسة التوجيه السليم، وكان لها أثر فعال في إعداد أداة البحث.

تناولت بعض الدراسات التحول الرقمي، وأكدت أهمية التحول الرقمي في مختلف أنواع المنظمات والقطاعات، والآثار الإيجابية التي تنتج عنها، كما تناولت العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات الأخرى كعلاقته بالهندسة المالية (شرفي، ٢٠٢٤)، والتنمية

٣.٧ دراسات سابقة عن التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

هدفت دراسة (بوشرو وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان "تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية – الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالشلف" إلى قياس تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، فأظهرت النتائج تأثيراً ضعيفاً (٣٠,٢٪) مع تفاوت في التخطيط (١٥٪) والتقييم (١٨٪) والتعويضات (٢٥٪)، وأوصت بتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التحول. واستكشفت دراسة (Zhang & Chen، 2024) بعنوان "استكشاف تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً في العصر الرقمي" تحول الموارد البشرية في الاقتصاد الرقمي، فأكدت أن التحول الرقمي يعزز الابتكار والأداء لكنه يواجه مقاومة التغيير، وأوصت بوضع استراتيجيات واضحة وتعزيز ثقافة الابتكار. وقام (Purwanto وآخرون، 2023) بتحليل دور التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في أداء ١٨١ جامعة خاصة باستخدام SmartPLS، فأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية وأداء الجامعات، وأوصت بتعزيز الرقمنة وتبني ممارسات مبتكرة.

أظهرت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية – مؤسسة اتصالات الجزائر" أن التحول الرقمي مسؤول عن ٧٦٪ من تغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكان البعد التحولي الأكثر تأثيراً (٢٩,٩٪) يليه العلائقي (٢٨,٦٪)، وأوصت بتوسيع استخدام التقنيات الحديثة. وفي دراسة (المغربي، ٢٠٢٣) بعنوان "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية – صندوق الضمان الاجتماعي الزاوية" أظهرت وجود علاقة دالة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية،

الرقمي عليها، ونظرياته، وأساليب قياسه. تأتي الدراسة الحالية لتقيس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، العلائقية، التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، مع التعرف على طبيعة العلاقة بينهما لإلقاء الضوء على أهمية توظيف التقنيات الرقمية في تحسين ممارسات الموارد البشرية من خلال تناول أبعاد التحول الرقمي الثلاثة وممارسات التخطيط والاستقطاب والتدريب، وهي بذلك تتناول أحد الموضوعات المهمة التي برزت في الآونة الأخيرة التي لم يسبق البحث فيها في مجتمع الدراسة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناولها أحد مجالي الدراسة سواء كان التحول الرقمي أو ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تلتقي مع بعض الدراسات السابقة في بعض أهدافها، وفي استخدامها المنهج التحليلي الوصفي، وتختلف عنها في متغيرات ومجتمع الدراسة، حيث نجد أن التحول الرقمي قد حظي بنصيب من البحث لكن ربط أبعاده الثلاثة بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة لم ينل نفس القدر خاصة في الدراسات العربية؛ لذا فإننا نأمل أن تسد هذه الدراسة بعض الفجوة في جانب ربط أبعاد التحول الرقمي بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتُعد الدراسات السابقة مصدراً رئيسياً لبناء إطار نظري متماسك للدراسة الحالية، حيث ساهمت في بلورة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، كما وفّرت بعض الدراسات أدوات منهجية قابلة للتطبيق مثل استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، وهو ما سيتم توظيفه في هذه الدراسة أيضاً، علاوة على ذلك ساعدت الدراسات السابقة في الكشف عن فجوات بحثية

المستدامة والتعليم العالي (Zahid، 2024)، والمصارف الإسلامية (ديبوش وعمار، 2024)، والأداء الوظيفي (الاجتماع، 2024)، وممارسات إدارة الموارد البشرية (عبد الحميد، 2023؛ المغيربي، 2023). وقد أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء أو الكفاءة، أما البعض الآخر فقد تناول درجة تطبيقه في منظمات مختلفة كدراسات (بورقية وأوصيف، 2024) و(قوراري، 2024)، في حين تطرقت وفصلت غيرها من الدراسات في أبعاد التحول الرقمي من وجهات نظر متعددة كدراسات (Zhang & Chen، 2024) و(Purwanto وآخرون، 2023)، مما أكد أهمية الربط بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية، مع وجود التقارب بين الدراسات في بعض النتائج. وفي المقابل أكدت العديد من الدراسات أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية والاستثمار في التكنولوجيا والتدريب؛ الأمر الذي من شأنه تعزيز كفاءة المنظمات وتحسين ممارسات الموارد البشرية.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد اهتمت جميعها بقياس مستوى تطبيق هذه الممارسات في منظمات مختلفة، فيما أضافت بعضها علاقتها بمتغيرات أخرى كالاستدامة (البشر وآخرون، 2024؛ أبوسفريته، 2023)، والالتزام التنظيمي (السمان والبكدي، 2023)، والتميز المؤسسي (بوزيان وآخرون، 2022)، والذكاء الاصطناعي (Sucipto، 2024)، وبعضهم الآخر تناول أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية مثل دراسة (عبد الحميد، 2023) و(المغيربي، 2023) و(بوشرو وآخرون، 2024)، وقد ساهمت الدراسات في التعرف على الاختلافات في العوامل المؤثرة على ممارسات الموارد البشرية، وأثار التحول

مهمة، لا سيما قلة الدراسات التي تناولت المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضمن السياق السعودي وبالأخص في منطقة مكة المكرمة، ما يمنح الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً متميزاً. ورغم تنوع الدراسات السابقة حول التحول الرقمي في مجالات عدة، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي دمجت منهجياً بين أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (التشغيلية، العلائقية، والتحويلية) وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل السياق السعودي، كما أن معظم الدراسات أغفلت العلاقة التفاعلية بين هذه الأبعاد والجاهزية التقنية والتنظيمية، مما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته بدقة

#### ٢.٨ أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة (خصوصاً دراسة عبد الحميد، ٢٠٢٣)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين، ويشمل: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، وعدد سنوات العمل.

القسم الثاني: يهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من محورين:

المحور الأول - التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويشتمل على (١٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: الإدارة الرقمية التشغيلية وتشتمل على (٦) عبارات، والإدارة الرقمية العلائقية وتشتمل على (٧) عبارات، والإدارة الرقمية التحويلية وتشتمل على (٣) عبارات.

المحور الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع): ويشتمل على (١٨) عبارة موزعة

٨. منهجية الدراسة

يتناول هذا القسم منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مدخل دراسة الحالة، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (SPSS) للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

#### ١.٨ مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية ضمن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة مكة المكرمة، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، وأخصائيي الموارد البشرية، والمشرفين على العمليات الإدارية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام أداة

Raosoft

٢	الإدارة العلائقية	الرقمية	٧	٠,٩٣٠	على خمسة أبعاد، هي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (٣) عبارات، تسيير الكفاءات (٤) عبارات، التسكين (٤) عبارات، التدريب والتطوير (٣) عبارات، تسيير المسار المهني (٤) عبارات.
٣	الإدارة التحويلية	الرقمية	٣	٠,٨٩٥	٣.٨ صدق أداة جمع البيانات وثباتها
٤	التحول (جميع الأبعاد)	الرقمي	١٦	٠,٩٦٢	صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري في قياس ما وُضعت لقياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية؛ لأخذ ملاحظاتهم حول مدى ملاءمتها للأبعاد النظرية ووضوح الصياغة، وفي ضوء آرائهم أُجريت بعض التعديلات. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند ( $p < 0.01$ ) لجميع الأبعاد.
٥	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الرقمية	٣	٠,٩٢٥	ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.
٦	تسيير الكفاءات	الرقمية	٤	٠,٩٠٦	جدول (١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
٧	التسكين	الرقمية	٤	٠,٨٩٨	
٨	التدريب والتطوير	الرقمية	٣	٠,٩١١	
٩	تسيير المهني	الرقمية	٤	٠,٩٤٤	
١٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية (جميع الأبعاد)	الرقمية	١٨	٠,٩٧٤	
١١	الأداة ككل	الرقمية	٣٤	٠,٩٨٠	

يتضح من جدول (١) أن مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، حيث تجاوزت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا الحد الأدنى المقبول علمياً (٠,٧٠)، مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس المتغيرات قيد الدراسة.

م	المحور / البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ
١	الإدارة التشغيلية	٦	٠,٩١٧

٩. نتائج الدراسة

جدول (٢): مدى تبني التحول الرقمي بأبعاده

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي (ككل)	٤,٢٣	٠,٧٤

يتضح من جدول (٢) أن عينة الدراسة ترى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة تتبنى التحول الرقمي بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط (٤,٢٣ من ٥). وأن أبرز الأبعاد تمثل في الإدارة الرقمية التشغيلية بمتوسط (٤,٣٠)، يليها الإدارة الرقمية التحويلية (٤,٢١) ثم العلائقية (٤,١٩).

ولقياس درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣): مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	٤,٢١	٠,٨١
تسيير الكفاءات	٤,٠٨	٠,٩٣
التسكين	٤,١١	٠,٧٧
التدريب والتطوير	٤,١٩	٠,٨٤

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض البيانات وتحليلها للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – الإصدار ٢٧). وأظهر اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة والأثر بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وللإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة الذي ينص على: ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) كما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢): مدى تبني التحول الرقمي بأبعاده

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة الرقمية التشغيلية	٤,٣٠	٠,٧٦
الإدارة الرقمية العلائقية	٤,١٩	٠,٧٧
الإدارة الرقمية التحويلية	٤,٢١	٠,٨٤

جدول (٣): مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسيير المسار المهني	٤,٠٥	٠,٩٧
المتوسط العام	٤,١٣	٠,٨٠
لممارسات الموارد البشرية		

يتبين من جدول (٣) أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة مرتفعة جداً بمتوسط (٤,١٣) من (٥)، وأن أبرز الأبعاد تمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتدريب والتطوير.

ولاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وجدول (٤) يوضح نتائج الارتباط، وجدول (٥) يوضح نتائج الانحدار.

جدول (٤): معامل الارتباط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط (Spearman's)	الدلالة	ن
التحول الرقمي	**٠,٨٠٢	٠,٠٠	٢٠
		٠	٧

جدول (٤): معامل الارتباط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط (Spearman's)	الدلالة	ن
وممارسات إدارة الموارد البشرية			

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية

المتغير	B	Beta ((β	ت	الدلالة
الثابت	٠,٤٣	—	٢,٢٨٧	٠,٠٢
	٦			٣
التحول الرقمي	٠,٨٧	٠,٨٠٨	١٩,٦٥	٠,٠٠
	٢		٣	٠

تشير النتائج في جدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل سبيرمان (٠,٨٠٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠). وتوضح نتائج جدول (٥) وجود أثر مباشر وقوي للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث معامل الانحدار (B = ٠,٨٧٢) و (Beta = ٠,٨٠٨) دال إحصائياً. وعليه يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة

وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟ تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط. وجدول (٧) يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (٧): العلاقة بين الإدارة الرقمية العلائقية وممارسات الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط Spearman's (Rho)	الدلالة
الإدارة الرقمية العلائقية	x	٠,٠٠٠
ممارسات إدارة الموارد البشرية	**٠,٧٨٣	٠

تشير النتائج في جدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية العلائقية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة = Spearman's rho = ٠,٧٨٣، Sig. = ٠,٠٠٠. وعليه يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية العلائقية وممارسات إدارة الموارد البشرية

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟ تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط. وجدول (٨) يوضح نتائج هذا التحليل.

الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة؟ تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط. وجدول (٦) يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (٦): العلاقة بين الإدارة الرقمية التشغيلية وممارسات الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط Spearman's (s Rho)	الدلالة
الإدارة الرقمية التشغيلية	x	٠,٠٠٠
ممارسات إدارة الموارد البشرية	**٠,٦٨٥	٠

تشير النتائج في جدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة = Spearman's rho = ٠,٦٨٥، Sig. = ٠,٠٠٠. وعليه يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي الأول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية العلائقية

المؤسسات الجزائرية، ودراسة (Zhang & Chen، 2024) التي بينت أن التحول الرقمي يعزز الابتكار والأداء المؤسسي من خلال تحسين عمليات التوظيف والتدريب الرقمي. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (بوشرو وآخرون، 2024) من حيث حجم التأثير، حيث بلغ معامل التحديد في دراستنا الحالية ( $R^2 = 0,65$ ) أي أن التحول الرقمي يفسر 65٪ من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما كانت نسبة التأثير في الدراسة الجزائرية أقل. ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المجتمع والعينة، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى الاختلاف في طبيعة القطاع ودرجة تبني التقنيات الرقمية، والاختلاف في السياسات والبنية التحتية الرقمية بين البيئتين.

من جانب آخر، جاءت بعض الدراسات السابقة لتتفق مع أهمية أبعاد التحول الرقمي قيد الدراسة، وتؤكد أهميتها في تحسين ممارسات الموارد البشرية، فقد نتج عن دراسة (عبد الحميد، 2023) أن البعد التحويلي كان الأكثر مساهمة في تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت دراسة (المغربي، 2023) إلى وجود علاقة دالة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، ودراسة (Purwanto وآخرون، 2023) إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية وأداء المؤسسات. وفي دراسة (مهدي، 2022) كذلك اتفق أن التحول الرقمي يحسن ممارسات التوظيف والتدريب.

كما أثبتت الدراسة اختلاف تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة لأبعاد التحول الرقمي، فجاءت الإدارة الرقمية التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط (4,30)، وتمثلت أبرز ممارساتها في استخدام

جدول (8): العلاقة بين الإدارة الرقمية التحويلية وممارسات الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط Spearman's (Rho)	الدلالة
الإدارة الرقمية التحويلية	0,802**	0,000
ممارسات إدارة الموارد البشرية		

تشير النتائج في جدول (8) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة = Spearman's rho = 0,802، Sig. = 0,000. وعليه يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإدارة الرقمية التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية

#### 10. مناقشة النتائج والتوصيات

أوضحت النتائج موافقة أفراد الدراسة على تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة مكة المكرمة للتحول الرقمي بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط (4,23) من (5) بانحراف معياري (0,738). ويمكن تفسير ذلك، أن لدى المنشآت وعياً مؤسسياً متزايداً بأهمية الرقمنة، ولا سيما في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي، وعلى الأخص في بعد الإدارة الرقمية التشغيلية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوشرو وآخرون، 2024) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في

الأعمال في منطقة مكة المكرمة واعتمادها الكبير على تقنيات التواصل والتعاون الرقمي.

لقد أشارت الدراسة الحالية إلى أن أبرز ملامح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت قيد الدراسة تمثلت في بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتدريب والتطوير بمتوسطات (٤,٢١) و(٤,١٩)، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Zhang & Chen، 2024). كما وجدت أن أبرز ملامح الإدارة الاستراتيجية تتمثل في ربط خطط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وهذا يدل على أن المنشآت تسعى إلى توائم ممارسات الموارد البشرية مع التوجه الرقمي. وفي المرتبة التالية جاء بعد التسكين بمتوسط (٤,١١)، ثم تسيير الكفاءات (٤,٠٨)، ثم تسيير المسار المهني (٤,٠٥). وقد أوضحت الدراسة الحالية أن أقل المتوسطات تمثلت في تسيير المسار المهني، ويعزى ذلك إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد لا تملك أنظمة رقمية متكاملة لإدارة المسارات المهنية بدرجة عالية. وفي مقابل ارتفاع درجة التبني في الأبعاد السابقة، فقد أشارت النتائج إلى أن استخدام نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) جاء في مرتبة أدنى ضمن البعد العلائقي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد تواجه قيوداً في تبني أنظمة متكاملة كـ CRM، وهو ما يتفق مع تحذيرات دراسة (شوقي، ٢٠٢٤) من التحديات التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، ودراسة (ديبوش وعماري، ٢٠٢٤) التي حذرت من ضعف البنية التحتية التكنولوجية كعائق أمام التحول الرقمي الكامل.

وجدت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (معامل سبيرمان = ٠,٨٠٢)، فكلما ارتفع تبني التحول الرقمي ارتفع مستوى تطبيق

الأنظمة والتقنيات الرقمية في العمليات اليومية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنشآت تعطي أولوية لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة والرقمنة. بعد ذلك جاء البعد التحويلي بمتوسط (٤,٢١)، وتجلت أبرز ممارساته في وضع استراتيجيات رقمية واضحة وربطها بخطط الموارد البشرية، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المنشآت أهمية التوجه الاستراتيجي الرقمي في تعزيز الممارسات الإدارية. أما البعد العلائقي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,١٩)، وظهرت أبرز ممارساته في استخدام تقنيات التواصل والتعاون الرقمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنشآت تولي اهتماماً لتعزيز التفاعل الداخلي والخارجي عبر الأدوات الرقمية، ولذلك أثبتت الدراسة ما أشارت إليه دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٣) في أن أبعاد التحول الرقمي تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أثبتت الدراسة أن لدى عينة البحث درجة مرتفعة جداً من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، بمتوسط (٤,١٣ من ٥)، وكذلك درجة مرتفعة في أغلب أبعادها، وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٣) التي بينت ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي، ودراسة (المغربي، ٢٠٢٣) التي أظهرت علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية. وتختلف النتائج من حيث ترتيب الأبعاد الأكثر تأثيراً عن بعض الدراسات السابقة، حيث جاء البعد التحويلي في دراستنا الأكثر ارتباطاً بممارسات الموارد البشرية (معامل ارتباط = ٠,٨٠٢)، يليه العلائقي (٠,٧٨٣) ثم التشغيلي (٠,٦٨٥). وتعزى الاختلافات في الترتيب إلى اختلاف المجتمع والعينة، وطبيعة بيئة

الرقمية في خطط الموارد البشرية، مع إجراء تقييم دوري لمدى تبني التحول الرقمي، والبحث في العوامل التي تحد من تبني بعض الأبعاد، مثل نظم إدارة العلاقات (CRM)، ومعالجتها من أجل تحسين الممارسات وتعزيزها.

٢- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لقادة المنشآت والموارد البشرية؛ لتوعيتهم وتعريفهم بمختلف جوانب التحول الرقمي في القرارات الإدارية، وكيفية توظيف التقنيات الرقمية في تحسين ممارسات الموارد البشرية، مع مناقشة القيم التي تحاول المنشأة تطبيقها من أجل بناء منظومة رقمية متكاملة. تفعيل البنية التحتية الرقمية في المنشآت، ومحاولة تشجيع تبني نظم ERP و CRM لتعزيز التفاعل المؤسسي، والتأكيد على أهمية الاستثمار في التدريب الرقمي.

٣- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أبعاد التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في عدد من المنشآت أو المناطق، وذلك بهدف المقارنة والخروج بنتائج أفضل حول الأبعاد ذات التأثير الأقوى على ممارسات الموارد البشرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو عجو، أ. ح، التهيئة، أ. ن. أ.، ومثالي، م. م. أ. (٢٠٢٣م). تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج مقترح. I-IECONS e-proceedings، ٩٧٦-٩٦٦.

أريج، أ. (٢٠٢١م). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة الواقع والمعوقات.

إبراهيم، م. (٢٠٢٠م). تأثير المنصات الرقمية على العلاقات التجارية مع الموردين. مجلة التكنولوجيا التجارية، مج (٨)، ع (١)، ص ٢٣-٤٥.

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت محل الدراسة، وهذا يدل على أن تحسين تبني التحول الرقمي يحسن من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

وعند النظر في تأثير التحول الرقمي كمركب وأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية، نجد أن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية (معامل الانحدار  $B = 0,872$ ،  $Beta = 0,808$ )، وأن أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية يتمثل في البعد التحويلي (معامل ارتباط  $= 0,802$ )، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٣) حيث اعتبرت البعد التحويلي الأكثر مساهمة في تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية. تتفق النتيجة السابقة مع دراسة (المغربي، ٢٠٢٣) التي أثبتت وجود علاقة دالة بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت دراسة (Purwanto وآخرون، 2023) إلى تأثير التحول الرقمي الإيجابي على أداء المؤسسات من خلال ممارسات الموارد البشرية الرقمية.

وبناءً على ما توصلت إليه النتائج من ارتفاع في درجة تبني المنشآت للتحول الرقمي في منطقة مكة المكرمة مع وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، توصي الدراسة بالآتي:

١- تعزيز البعد التحويلي للتحول الرقمي من خلال وضع استراتيجيات رقمية واضحة تشمل كافة المستويات التنظيمية، ودمج التوجهات الاستراتيجية

- زكي، أ.، ومحمد، س. (٢٠٢٢م). تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي. مجلة التكنولوجيا الإدارية، مج (١٥)، ع (٥)، ص ص ٣١٥-٣٠٠.
- زناتي، م. ر. (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحليلي معاصر (الطبعة الأولى). الدمام: مكتبة المتنبّي.
- السلمي، أ. (٢٠٢١م). دور الإدارة الرقمية العلائقية في تعزيز العلاقات مع العملاء. مجلة الإدارة الرقمية، مج (١٥)، ع (٢)، ص ص ٥٦-٣٤.
- شرقي. (٢٠٢٤م). دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية.
- شرارة، م. ع. (٢٠١٩م). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). المنصورة: معهد الدلتا العالي للحسابات.
- الطاهر، أ. ع. ا. ن. م. (٢٠١٥م). جودة الخدمات الإلكترونية في السودان من وجهة نظر المراجعين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (٤)، ص ص ٧٤-٥٥.
- عبد الحميد، ب. (٢٠٢٣م). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- عبد الكريم مفتاح المائل، وت. ا. ع. التوينسي. (٢٠٢٤م). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/فرع سوق الجمعة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ع (٩)، ص ص ٢٧٢-٢٥٢.
- العلاق، س. (٢٠٢١م). تأثير الإدارة الرقمية التشغيلية على الكفاءة والتكاليف الإدارية. مجلة إدارة الأعمال الرقمية، مج (١٨)، ع (٣)، ص ص ٦٠-٤٥.
- أمين، م. أ. (٢٠١٨م). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، سبتمبر، ٥٠.
- البرطمانى، ن. ب. ص.، ومريم ب. س. (٢٠١٦م). جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس: دراسة تطبيقية باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج (٢٢)، ع (ديسمبر)، ص ص ٣٣٠-٣٠٧.
- برير، ك. (٢٠١٦م). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (الطبعة الأولى). الجامعة اللبنانية، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال.
- بوشرو، وآخرون. (٢٠٢٤م). تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية – الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالشلف.
- بعيطيش، ص. ر. ش. (٢٠٢١م). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- بن عيشاوي، أ. (٢٠١٣م). إدارة الجودة الشاملة (TQM): المجلد الأول. عمان: دار الحامد.
- الحمادي، ف. (٢٠٢٢م). الإدارة الرقمية العلائقية وتحسين تجربة العملاء. دورية بحوث التسويق الرقمي، مج (١٠)، ع (٤)، ص ص ٩١-٧٨.
- الخليل، ع. ح. (٢٠٢٠م). إدارة الموارد البشرية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- درة، ع. ب. ا.، والصباع، ز. ن. (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.
- الرخيص، ف. م. (٢٠١٩م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الكويت، مج (٣)، ع (٢).
- ديبوش، وعمارى. (٢٠٢٤م). متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية.

- Brooks, C., & McCormack, M. (2020) Driving digital transformation in higher education. ECAR research report. ECAR.
- OECD. (2019) Going digital: Shaping policies, improving lives. OECD Publishing.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023) Investigating the role of digital transformation and human resource management on the performance of the universities. International Journal of Data and Network Science, 7. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4490083>
- Reis, J., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2018) Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In A. Rocha et al. (Eds.), Trends and advances in information systems and technologies (pp. 411–421). Springer.
- Schwab, K. (2016) The fourth industrial revolution: What it means, how to respond. World Economic Forum.
- العلاق، س. (٢٠٢١م). الإدارة الرقمية التحويلية واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات. مجلة التكنولوجيا والابتكار، مج (١٢)، ع (٣)، ص ص ٦٧-٨٥.
- الغنام، ع. (٢٠٢٢م). التحول إلى الإدارة الرقمية التشغيلية وأثره على جودة الخدمات. مجلة الإدارة الحديثة، مج (١٤)، ع (١)، ص ص ٥٦-٧٢.
- كافي، م. ي. (٢٠١٨م). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي – عولمي (الطبعة الأولى). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- محمد، ه. ب. (٢٠٢٢م). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، تقرت. جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- المغربي، م. ع. (٢٠٢٣م). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي الزاوية. جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد.
- المليجي، م. (٢٠٢٠م). دور الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة تنفيذ المهام الإدارية. دورية التكنولوجيا والإدارة، مج (٩)، ع (٢)، ص ص ٢٢-٣٧.
- منصور، وأخرون. (٢٠٢٤م). استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي المعاصر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.
- المنصوري، ف. (٢٠٢٠م). التحول الرقمي التحويلي وأثره على التكيف المؤسسي. مجلة دراسات الأعمال الحديثة، مج (١٤)، ع (٢)، ص ص ٩٩-١١٣.
- مهدي، ع. (٢٠٢٢م). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، مج (١١)، ع (١)، ص ص ٤٥-٦٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Vial, G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Zhang, J., & Chen, Z. (2024) Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

# **The Effect of Digital Transformation on Improving Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises in Makkah Region**

**Reema Mohammad Saad Al-Qurani** Researcher, College of Business – University of Bisha – Kingdom of Saudi Arabia

(Received 20/10/2025; accepted for publication 04-12-2025)

**Abstract:** This study examined the effect of digital transformation (operational, relational, transformational dimensions) on improving human resource management practices in small and medium enterprises in Makkah region, Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of these enterprises; data were collected from a simple random sample of 207 employees in HR departments. The descriptive analytical approach and an electronic questionnaire were used. Instrument validity and reliability were verified (Cronbach's  $\alpha = 0.980$ ). Results showed a very high level of digital transformation adoption (mean = 4.23) and of HRM practices application (mean = 4.12). The transformational dimension had the strongest effect, followed by the relational and operational. A statistically significant positive correlation was found ( $\rho = 0.802$ ,  $p < 0.01$ ) and a direct effect of digital transformation on HRM practices ( $B = 0.872$ ,  $\beta = 0.808$ ). The study recommends developing digital infrastructure and increasing investment in digital HRM systems to support institutional transformation and Saudi Vision 2030 targets

**Key words:** Digital Transformation, Operational Digital Management, Relational Digital Management, Transformational Digital Management, Human Resource Management, Small and Medium Enterprises, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.