

## التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)

### Digital Transformation as a Strategic Approach for Developing Human Resources Management in the Kingdom of Saudi Arabia (An Analytical Study)

إعداد: الباحثة نوره بنت عبدالله بن طلق الصانع

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، الإداره العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية

Email: [noorahalsanea@gmail.com](mailto:noorahalsanea@gmail.com)

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وتوضيح أثره على تطوير الأداء المؤسسي بالإضافة إلى التعرف على التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، واستكشاف إمكانات بناء نموذج استراتيجي تكاملي يدعم التحول الرقمي ويعزز الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لأهداف البحث وطبيعة المشكلة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية خاصة التعليمية بدأت في تبني التحول الرقمي عبر استخدام التوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية إلا أن التطبيق لا يزال جزئياً ويحتاج إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية ووضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير لضمان تكامل التحول الرقمي مع السياسات المؤسسية.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية، ويسهل جودة الأداء الوظيفي ويزيد الإنتاجية في حين أن دمج المهارات الرقمية والمرونة الوظيفية للعاملين يسهم في تعزيز الابتكار وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تحدد الدراسة أهم العوامل المؤثرة في تطبيق التحول الرقمي حيث تشمل العوائق التنظيمية مقاومة التغيير، وضعف الثقافة المؤسسية، ونقص السياسات الرقمية الواضحة بينما تشمل العوائق التقنية ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التدريب والدعم الفني، وعدم تكامل الأنظمة التقنية مع العمليات الإدارية.

واستناداً إلى هذه النتائج توصي الدراسة ببنية نموذج استراتيجي شامل يربط بين التحول الرقمي وسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع متطلبات التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، والانتقال إلى التحول المتكامل، وتفعيل التحليلات الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، التطوير المؤسسي.

## Digital Transformation as a Strategic Approach for Developing Human Resources Management in the Kingdom of Saudi Arabia (An Analytical Study)

Noorah Abdullah Talaq Al-sanea

PhD researcher in educational administration, General Directorate of Education in the Eastern Province, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract

This study aims to analyze the current application of digital transformation in human resource management within institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, examine its impact on enhancing organizational performance, identify organizational and technical challenges hindering its optimal implementation, and explore the potential for developing an integrated strategic model that supports digital transformation and enhances competitive advantage. The study adopts a descriptive-analytical approach due to its suitability for the research objectives and the nature of the problem. The results indicate that Saudi institutions, particularly in the education and governmental sectors, have started adopting digital transformation through e-recruitment, digital training, and digital performance evaluation systems. However, the implementation remains partial and requires strengthening digital infrastructure and establishing clear change management strategies to ensure full integration of digital transformation within organizational policies.

Furthermore, digital transformation enhances the operational efficiency of human resources, improves job performance quality, and increases productivity. Integrating digital skills and employee agility also contributes to fostering innovation and enabling institutions to adapt to continuous changes, positively reflecting on overall organizational performance and supporting the achievement of strategic goals. Based on these findings, the study recommends adopting a comprehensive strategic model linking digital transformation with HR policies and procedures, aligning HR strategies with digital requirements, developing digital infrastructure, moving from partial digitization to integrated transformation, utilizing digital analytics.

**Keywords:** Digital Transformation, Human Resource Management, Organizational Performance, Organizational Development.

## 1. المقدمة:

يشكل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحديثة إذ يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار المؤسسي من خلال دمج التكنولوجيا في مختلف عمليات الموارد البشرية، ويُعد هذا التحول أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تمكّن المؤسسات على اختلاف أشكالها من مواكبة التطورات التقنية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئه عمل متغيرة وسريعة التطور.

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية والتطور المتتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات حيث أصبحت الرقمنة والتحول الرقمي عنصرين أساسيين في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات على اختلاف أنواعها (الزهراني، 2021)، وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية التي لم تعد تقتصر على إدارة شؤون العاملين فحسب، وإنما أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة سياسات التطوير المؤسسي والابتكار (Al-Harthy, 2022).

يُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز رضا العاملين، وذلك من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أسهمت هذه التقنيات في تمكين الإدارات من أداء وظائفها بكفاءة ودقة وفاعلية أعلى خاصة في مجالات التدريب، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير الوظيفي (الخطيب، 2020).

ويتمثل التحول الرقمي تغييرًا في الثقافة التنظيمية ونمط التفكير الإداري إذ يتتيح للمؤسسات التحول نحو نماذج عمل مرنة قائمة على الابتكار والإبداع والمشاركة حيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية متكاملة في إدارة مواردها البشرية التي تسهم في تطوير القدرات وتنمية الكفاءات الرقمية لدى العاملين (الشمرى، 2022).

بالإضافة إلى ذلك تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه يمس جوهر التفافية المؤسسية حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تبني التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية تحقق معدلات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي مقارنة بغيرها من المؤسسات كما يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العاملين، وزيادة كفاءة الاتصال الداخلي (الخطيب، 2022). وفي سياق ذاته يشكل التحول الرقمي فرصة لإعادة تصميم بيئه العمل وأساليب التواصل المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، وتبني أنماط عمل جديدة تتبع مرونة أكبر للعاملين، وتساعدهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية، بالإضافة إلى ذلك تسهم الأدوات الرقمية الحديثة في بناء بيئه عمل أكثر تفاعلاً وشمولًا لمحفز الإبداع والعمل الجماعي، وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة (السليمان، 2023).

ومن جهة أخرى يُعد دور القيادة الإدارية عاملًا حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي إذ تقع على عاتق القادة مسؤولية توجيه الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، وتحفيز العاملين، و توفير الدعم التنظيمي والتكنولوجي اللازم، وتشير الأدبيات إلى أن القيادة القائمة على الإلهام والتمكين تلعب دوراً رئيسياً في تجاوز مقاومة التغيير وبناء ثقافة رقمية فاعلة تضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر (الشمرى، 2022)، وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل أبعاد المفاهيمية والتطبيقية، ودراسة دوره في تعزيز الكفاءة المؤسسية، إضافةً إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيقه، وبناء نموذج استراتيجي تكاملي للتتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية .

## 1.1. مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تحولات تكنولوجية متسرعة نتيجة الثورة الرقمية الأمر الذي أثر بشكل مباشر على ممارسات و أداء إدارة الموارد البشرية التقليدية فقد أصبحت جميع المؤسسات اليوم مطالبة بتبني التحول الرقمي ليس فقط لتسهيل الإجراءات الإدارية، وإنما أيضاً لتعزيز الكفاءة والفاعلية المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية (الزهراوي، 2021).

و أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة الزهراوي (2021) اهتماماً متزايداً بدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية فقد أشارت تلك الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي في ممارساتها الإدارية تحقق أداء عالياً، وفي دراسة الخطيب (2020) تناولت تلك الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والممارسات المعاصرة لكن اقتصرت الدراسة على الجانب النظري ولم تقدم دراسة تطبيقية توضح أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والتطوير المؤسسي.

أما دراسة الشمري (2022) فسلطت الضوء على الكفاءات الرقمية للعاملين في المؤسسات الحكومية لكنها لم تتناول العلاقة بين التحول الرقمي كاستراتيجية شاملة وإدارة الموارد البشرية، ولم تدرس التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجية، وكذلك دراسة الحارثي (2022) تناولت الدراسة التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في الموارد البشرية لكنها ولم تقدم إطاراً استراتيجياً يربط بين التحول الرقمي وأهداف الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من انتشار مفهوم التحول الرقمي إلا أن تطبيقه في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات المملكة العربية السعودية لا يزال يواجه تحديات كبيرة بما في ذلك ضعف التكامل بين الأدوات الرقمية والاستراتيجيات الإدارية، ونقص المهارات الرقمية لدى العاملين، ومقاومة التغيير التنظيمي كما أشارت إلى ذلك دراسة (الخطيب، 2020؛ 2021). (Hussain et al., 2021)

من خلال مراجعة هذه الأدبيات تتبخر الفجوة البحثية في غياب دراسة شاملة تربط التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي مع تحليل شامل لتأثيره على تطوير الأداء المؤسسي، وقياس أثره على رضا العاملين والكافاءات البشرية مع تحديد العوامل التي تعيق أو تدعم تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات هذه الفجوة تمثل أساس أهمية الدراسة إذ تسعى إلى تقديم نموذج تكاملي يوضح كيفية استخدام التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وتحقيق الأهداف التنظيمية لها.

ويتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في كيف يمكن بناء نموذج استراتيجي تكاملي يربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية في المملكة العربية السعودية؟

ويترافق منها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية؟
- 2- ما تأثير التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي السعودي؟
- 3- ما العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية السعودية؟

## 2.1. أهداف الدراسة

1- اقتراح نموذج استراتيجي تكاملي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي.

2- تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية.

3- التعرف على تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية في المملكة العربية السعودية.

4- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية السعودية.

### 3.1. أهمية الدراسة

#### 3.1.1. الأهمية العلمية

1- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، وذلك من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي.

2- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي بشكل جزئي دون التركيز على دوره الاستراتيجي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- تضيف الدراسة منظوراً علمياً حديثاً يوضح العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة والكفاءات البشرية، وكيفية توظيفها لتحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية.

#### 3.1.2. الأهمية التطبيقية

1- تساعد هذه الدراسة المؤسسات على فهم أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

2- يمكن أن تقدم الدراسة دعماً لصناعة القرار ومديري الموارد البشرية في وضع استراتيجيات رقمية فعالة تسهم في تطوير رأس المال البشري ورفع رضا العاملين.

3- تساهم الدراسة في تحديد التحديات والعوامل المساعدة لتطبيق التحول الرقمي؛ مما يمكن المؤسسات من تطوير خطط واقعية لتبني التحول الرقمي بنجاح.

4- من الممكن أن يستفيد الباحثون والممارسو من النتائج والتوصيات المقدمة كونها تفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية.

### 4. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر نطاق هذه الدراسة على تحليل التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية، وقياس أثره في تطوير الأداء المؤسسي، إضافةً إلى تحديد أبرز العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق تطبيقه، واقتراح نموذج استراتيجي تكاملي يربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية

**الحدود الزمانية:** أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1447هـ-2025م

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي يرى McAfee & Westerman, Bonnet (2014,p2) أن التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديمها للقيمة، وذلك من خلال إعادة تصميم النماذج التشغيلية وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتكيف المستمر.

**التعريف الإجرائي:** هو عملية استراتيجية تتبناها المؤسسات تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة (مثل الأنظمة الذكية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية) في إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الأداء المؤسسي بما ينسجم مع متطلبات التحول الوطني الرقمي. إدارة الموارد البشرية عرّفها (Dessler, 2020, p5) بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لجذب الأفراد الأكفاء، وتنميتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة لإدارة رأس مالها البشري باستخدام أدوات وتقنيات رقمية حديثة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجيات البشرية.

**التطوير المؤسسي** عرّفه (Worley & Cummings, 2019, p15), بأنه جهد منهجي طويل الأمد يهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف من خلال تطوير سلوك الأفراد والعمليات التنظيمية باستخدام أساليب قائمة على التكنولوجيا الرقمية.

**التعريف الإجرائي:** هو الجهد المخطط طويلاً المدى الذي تقوم بها المؤسسة تحت إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءتها التنظيمية والإنتاجية من خلال دمج التحول الرقمي في ممارسات وأداء إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستدامة والابتكار والمرنة المؤسسية.

## 6.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل نظراً لملاءمتها لأهداف الدراسة وطبيعة المشكلة حيث تهدف الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وبيان أثره في تطوير الأداء المؤسسي، وتوضيح التحديات التنظيمية والتقييمية التي تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، إضافة إلى استكشاف إمكانات بناء نموذج استراتيجي تكاملي يدعم التحول الرقمي.

## 2. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ومن الدراسات العربية إلى الأجنبية، كما تم التعقب عليها باستعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالي والدراسات السابقة.

## 1.2. الدراسات العربية

- دراسة سيد وفكري، (2023) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الحكومية المصرية، واستخدم الباحثان المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة، وشملت العينة 300 من العاملين في الجامعات الحكومية، وكانت أبرز النتائج أن التحول الرقمي يساهم إيجابياً في تقليل الهدر الورقي، وتسهيل الاتصال، وتحسين الأداء أما أبرز التوصيات فتمثلت في الاستثمار في تطوير البنية التكنولوجية وتدريب العاملين على الممارسات الرقمية المستدامة.

- دراسة العوفي، محمد بن علي، (2024) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات والفرص التي تواجه مؤسسات التعليم في تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز المهارات الرقمية للعاملين وتطوير الأداء الوظيفي حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي-التحليلي، واستخدم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة كمصدر رئيسي لجمع البيانات مع استقراء نتائج التقارير والممارسات العملية في المؤسسات التعليمية والحكومية، وأظهرت الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز المهارات الرقمية للعاملين، وتطوير الأداء الوظيفي مشددة على ضرورة وضع استراتيجيات واضحة للتعامل مع التغيير التنظيمي وضمان تكامل التحول الرقمي ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة الشهري وعوض، (2024) قدم دراسة بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية" حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكانت إدارة تعليم عسير نموذجاً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة 381 موظفاً إدارياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية في حين أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة استراتيجية للتحول الرقمي وتحديثها بشكل دوري، وتبني أساليب مبتكرة لاستقطاب الكفاءات.

- دراسة الوكيل، نعمة محمد علي، والسيد، ولاء جابر، وحامد، حافظ محمد فريد، (2025) بعنوان: "تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي مع تحليل دور الكفاءة التشغيلية ك وسيط في هذه العلاقة حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واعتمدوا على الاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في جامعتين، و أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وبين الكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي، كما تبين أن الكفاءة التشغيلية تعمل ك وسيط يعزز تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات رقمية متكاملة تشمل تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز برامج التدريب والتطوير الرقمي، وتحسين أنظمة تقييم الأداء، بالإضافة إلى تكثيف الاستثمار في التقنيات الحديثة وتوفير دعم فني مستمر للعاملين، ووضع آليات دورية لرصد وتقييم أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي.

## 2.2. الدراسات الأجنبية

- دراسة Educational "Raed Nafea Farhan & ,Sigit Apriyanto, Adelina Anum (2023)" بعنوان : "Human Resource Management Strategies in the Digital Era Systematic Review" على منهجية المراجعةمنهجية (Systematic Review)، حيث قام الباحثون بتحليل 65 دراسة منشورة بين عامي 2014 و 2024، وهي تمثل العينة المعتمدة في الدراسة بوصفه دراسة تحليلية لا تعتمد على أفراد أو مؤسسات بشكل مباشر، وهدفت الدراسة إلى استعراض أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التعليمية في ظل التحول الرقمي من خلال تحليل استراتيجيات التوظيف الرقمي، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء عبر النظم الرقمية، والقيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، وكانت أبرز النتائج أن التحول الرقمي يمثل عنصراً أساسياً في تطوير الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرات التقنية والابتكار في بيانات التعليم.

- دراسة .(2024) .Wijaya, A. P., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., & Zaenuri, A - "Enhancing Higher Education Transformation through Effective Change "

حيث هدفت الدراسة إلى تحليلًا لدور الكفاءة الرقمية في تعزيز مرونة العاملين وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي، معتمدين على المنهج الكمي السببي من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 117 موظفًا وعضو هيئة تدريس في جامعات حكومية ذات استقلال تشغيلي في إندونيسيا، وقد حلّ الباحثون البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الرقمية تؤثر إيجابيًّا وبشكل معنوي على مرونة الموظف لكنها لا تؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي في حين تبين أن مرونة الموظف تلعب دور الوسيط الكامل بين الكفاءة الرقمية والأداء مما يدل على أن تطوير المهارات الرقمية وحده غير كافٍ لتحسين الأداء ما لم تُدعم بالقدرات التكيفية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لاستراتيجيات تطوير رقمي تعزز الكفاءة الرقمية والمرونة الوظيفية معًا لدعم التحول المؤسسي وتحقيق أداء مستدام.

- دراسة (Teti Rohayati 2024) بعنوان "دمج إدارة الموارد البشرية والكافاءات الرقمية: نهج استراتيجي في التعليم العالي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع تطوير الكفاءات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة التعليم، وقد اعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات التحليلية لتحليل الدراسات السابقة والتقارير الأكademie ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن دمج الكفاءات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف الرقمي، وبرامج التدريب المستمر، وتقييم الأداء المرتبط بالمهارات الرقمية يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات الرقمية، ويعمل على بناء ثقافة تنظيمية رقمية داعمة للتعلم والابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة تدمج الموارد البشرية مع الكفاءات الرقمية لضمان تحقيق التحول الرقمي الفعال، وليس مجرد أئمة العمليات.

- دراسة (Shamim Akhtar, Hongyun Tian, Shuja Iqbal, Ying Zhang 2024) جاءت دراستهم بعنوان: "استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الصين" حيث استهدفت الدراسة 339 من الموظفين والمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المحسّن، وتم استخدام الاستبانة لتحليل العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية، والتحول الرقمي، وسلوك العمل الابتكاري، والإنتاجية، وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الرقمية لها تأثير معنوي وإيجابي على التحول الرقمي وسلوك العمل الابتكاري والإنتاجية كما أن التحول الرقمي يعزز سلوك العمل الابتكاري والإنتاجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية الرقمية مثل التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتحليل البيانات كجزء من استراتيجية الشركات لضمان أن الرقمنة تؤدي إلى الإنتاجية والتحول وليس مجرد الأئمة.

### التعليق على الدراسات السابقة

مجالات الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات ذات الصلة:

ركزت الدراسات السابقة العربية والدولية على استكشاف أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي في مؤسسات التعليم العالي أو الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن معظم الدراسات السابقة اتفقت في أهدافها العامة حيث هدفت أغلب الدراسات إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز الكفاءات الرقمية للعاملين، وتحسين الأداء المؤسسي أو جودة الخدمات المقدمة.

حيث ركزت دراسة سيد وفكري (2023) على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الحكومية المصرية، بينما سلطت دراسة العوفي (2024) الضوء على التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، كما اهتمت دراسة الشهري وعوض (2024) بقياس تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم السعودية، بينما ركزت دراسة الوكيل وأخرون (2025) على العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وعلى الصعيد الدولي هدفت دراسة Sigit Apriyanto et al. (2023) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التعليمية في العصر الرقمي في حين ركزت دراسة Wijaya et al. (2024) على دور الكفاءة الرقمية في تعزيز مرونة العاملين وأثرها على الأداء الوظيفي، كما اهتمت دراسة Teti Rohayati (2024) بدمج الكفاءات الرقمية في سياسات الموارد البشرية لتعزيز التكيف والابتكار، وهدفت دراسة Ying Zhang et al. (2024) إلى التعرف على أثر الممارسات الرقمية على التحول الرقمي وسلوك العمل الابتكاري والإنتاجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

اتفق أغلب الدراسات على استخدام الاستبانة كأدلة رئيسية لجمع البيانات من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس مثل دراسة سيد وفكري (2023) التي وزعت استبانة على 300 موظف، ودراسة الشهري وعوض (2024) التي وزعت على 381 موظفًا إداريًّا، ودراسة Wijaya et al. (2024) التي وزعت على 117 موظفًا وأعضاء هيئة تدريس بالمقابل اعتمدت الدراسة الحالية و دراسة العوفي (2024)، ودراسة Sigit Apriyanto et al. (2023)، ودراسة Teti Rohayati (2024) على تحليل الأدبيات والمراجعةمنهجية دون استخدام أدوات ميدانية لجمع البيانات ما يعكس اختلاف طبيعة الدراسات وفقًا لهدف الدراسات ومنهجيتها.

أما فيما يتعلق بالعينات فقد شملت أغلب الدراسات السابقة عينات من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس داخل المؤسسات التعليمية مثل الدراسات المحلية التي ركزت على الجامعات السعودية والمصرية، والدراسات الأجنبية التي شملت الجامعات الحكومية ذات الاستقلال التشغيلي في إندونيسيا والشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين. بينما اعتمدت الدراسات التحليلية على مراجعة الدراسات المنشورة والتقارير الأكademie بدلاً من العينة البشرية، كما في دراسة Sigit Apriyanto et al. (2023) التي حللت 65 دراسة منشورة بين 2014 و2024، ودراسة Teti Rohayati (2024) التي ركزت على الدراسات السابقة والتقارير ذات الصلة.

وفيما يخص المنهجية اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي المسحي، مثل دراسة سيد وفكري (2023) ودراسة الشهري وعوض (2024)، وكذلك دراسة Ying Zhang et al. (2024) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي لتحليل العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي وسلوك العمل الابتكاري والإنتاجية. أما الدراسات التحليلية أو النظرية فاعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أو المراجعة المنهجية للأدبيات مثل دراسة العوفي (2024)، ودراسة Sigit Apriyanto et al. (2023)، ودراسة Teti Rohayati (2024)، مما يعكس تنوع النهج البحثي تبعًا لطبيعة البيانات المطلوبة وأهداف الدراسة.

تميزت الدراسة الحالية بعدة جوانب مقارنة بالدراسات السابقة أولها التركيز الجغرافي والموضوعي إذ اقتصر نطاقها على المملكة العربية السعودية مع تحليل التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية، وقياس أثره على الأداء المؤسسي مع تحديد أبرز العوائق التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق تطبيقه. ثانياً، منهجهية الدراسة حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات بطريقة منتظمة لتقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره على الأداء

المؤسسي، وهو ما يتتيح تقديم نموذج استراتيجي تكاملي يربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية. ثالثاً، الشمولية في تحليل العوامل حيث لم تقتصر الدراسة على قياس أثر التحول الرقمي على الأداء فقط، وإنما تضمنت أيضاً التعرف على العوائق التنظيمية والتكنولوجية مما يوفر رؤية متكاملة لدعم وضع سياسات واستراتيجيات فعالة، وأخيراً تميزت الدراسة بتقديم نموذج استراتيجي تكاملي يربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية مما يمثل إضافة عملية للمعرفة العلمية ويساعد صانعي القرار في المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية في ظل التحول الرقمي.

### 3. الإطار النظري:

تم تناول الإطار النظري من خلال ثلاثة مباحث رئيسية حيث تناول المبحث الأول مفهوم وأهمية وخصائص وأبعاد التحول الرقمي في المؤسسات بشكل عام، بينما تناول المبحث الثاني مفهوم وأهمية وخصائص وأبعاد إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فاستعرض التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية مع التركيز على واقع تطبيقه في مؤسساتها المختلفة.

#### المبحث الأول: التحول الرقمي

##### 1- مفهوم التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات عمل المؤسسة بما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في طريقة عملها وت تقديم القيمة للمستفيدين (McKinsey, 2023)، وينظر إليه أيضاً على أنه إعادة تصميم شاملة للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والبيانات لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار (Westerman, 2022)، ويؤكد مشروع Enterprisers Project (2024) أن التحول الرقمي لا يقتصر على تبني أدوات تقنية جديدة، وإنما هو تغيير ثقافي واستراتيجي يهدف إلى إعادة صياغة الأعمال بما يتاسب مع البيئة الرقمية.

ويتبين مما سبق أن مفهوم التحول الرقمي يُبرز شمولية المفهوم بوصفه عملية استراتيجية تتجاوز الجانب التقني إلى إعادة هيكلة شاملة في الثقافة التنظيمية ونموذج عمل يسهم في تحقيق الابتكار وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة.

##### 2- أهمية التحول الرقمي في المؤسسات

يمثل التحول الرقمي في المؤسسات مدخلاً أساسياً لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة المرونة المؤسسية، وتحسين تجربة العملاء والعاملين كما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال التحليلات الذكية والبيانات الضخمة (Salesforce, 2023)، وتشير تقارير(CIO, 2024) إلى أن المؤسسات التي تبني التحول الرقمي حققت تحسينات واضحة في الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية بنسبة تتجاوز 20%， وفي السياق العربي تؤكد دراسة ( Alyamani , 2024) أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الخليجية لتواكب توجهات الاقتصاد المعرفي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ويمكن استنتاج أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في دوره المحوري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية إذ يسهم في تحسين الإنتاجية، وترشيد التكاليف كما يعكس ضرورة تبنيه كخيار استراتيجي لتحقيق الاستدامة في بيئه الأعمال المعاصرة.

##### 3- خصائص التحول الرقمي

تنسم عملية التحول الرقمي في المؤسسات بعدة خصائص رئيسية، ومن أبرزها ( Alyamani , 2024 )

- 1- الشمولية: حيث تشمل كل أقسام المؤسسة وليس فقط قسم التقنية .
- 2- الاستمرارية: التحول الرقمي في المؤسسات رحلة مستمرة من التطوير والتكتيف.
- 3- الترابط بين الإنسان والتقنية: تدمج المؤسسات التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية والعمليات التشغيلية والموارد البشرية.
- 4- التركيز على خلق القيمة: الهدف الأساس ليس التكنولوجيا في ذاتها، وإنما القيمة التي تضيفها.
- 5- القدرة على التكيف والتعلم المستمر: حيث تُعد المرونة والتجريب المستمر من أبرز خصائص المؤسسات الرقمية.

#### 4- أبعاد التحول الرقمي

تتجسد أبعاد التحول الرقمي في مجموعة من العناصر المتكاملة التي تضمن نجاح تطبيقه واستدامته داخل المؤسسات بحيث تمثل إطاراً شاملاً و ذو منهجية علمية يربط بين القيادة والتقنية، والثقافة، والتنظيم والحكومة، وتختلف الأبعاد حسب النماذج إلا أن أبرزها ما يلي: Baker Tilly (2023)؛ Clarasys (2023)

**البعد القيادي والاستراتيجي:** وتعني ضرورة وجود قيادة رقمية ورؤية استراتيجية واضحة للتحول.

**البعد التقني والبنية التحتية:** ويشمل ذلك البنية التحتية التكنولوجية، والبيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية.

**البعد الثقافي والبشري:** وهي بناء ثقافة داعمة لابتكار وتطوير مهارات رقمية للعاملين.

**البعد التنظيمي والعملياتي:** وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات لتصبح مرنّة ورشيقّة.

**البعد المتعلق بالحكومة وإدارة البيانات:** وهي تعزيز أمن المعلومات وسياسات الخصوصية.

وتنستخرج الباحثة أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الاستراتيجي لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات إذ تُبرز أهمية القيادة الوعاء، والرؤية الاستراتيجية الواضحة إلى جانب الاستثمار في البنية التقنية، وتنمية العنصر البشري بما يحقق تكاملاً فعالاً بين التكنولوجيا والحكومة والابتكار المؤسسي.

#### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

##### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرَّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لجذب الأفراد، وتنميتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (AIHR, 2023). TechTarget (2024) يُشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملاً لإدارة العاملين باعتبارهم أهم أصول المؤسسة، وذلك من خلال إدارة التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويضات، كما يرى Dessler (2022) أن الموارد البشرية أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ الخطط المؤسسية الاستراتيجية.

أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتجاوز الجوانب الإدارية التقليدية ليصبح عصراً استراتيجياً محورياً يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، ويعكس أهمية استثمار رأس المال البشري وتنميته بوصفه أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية الموارد البشرية في كونها مصدر الميزة التنافسية الأساسية للمؤسسة إذ تؤثر جودة العاملين على الإنتاجية والابتكار، وتسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة، واحتياجات العاملين؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي (Abdelhadi, 2022) كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير الكفاءات، وتعزيز الالتزام الوظيفي (AIHR, 2023).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية الموارد البشرية تتجلى في دورها الحيوي كعنصر فاعل في تعزيز الأداء المؤسسي حيث تسهم كفاءات العاملين، والتزامهم في تحقيق التميز والإبداع كما تمثل إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لضمان استدامة التطوير والتكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية.

## 3- خصائص إدارة الموارد البشرية

من أهم الخصائص التي تميز إدارة الموارد البشرية ما يلي (Al-Mutairi & Abdullah, 2023; SSCASC, 2023):

- **الطابع الإنساني:** وهو التعامل مع العنصر البشري كقيمة مضافة وليس كتكلفة.
- **النهج الاستراتيجي:** بمعنى ارتباطها المباشر بالأهداف والخطط العامة للمؤسسة.
- **التكامل والتفاعل:** من خلال ارتباطها بجميع الإدارات الأخرى.
- **التطور المستمر:** من خلال استجابتها للتغيرات في بيئه العمل والتكنولوجيا.
- **الأتمتة الرقمية للعمليات الإدارية:** الأتمتة الرقمية هي قدرة إدارة الموارد البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الذكية لأتمتة المهام الروتينية مثل التوظيف، والرواتب، وإدارة الإجازات، وتقييم الأداء، وسجلات العاملين بدلاً من الاعتماد على الإجراءات اليدوية التقليدية.

أن خصائص إدارة الموارد البشرية تعكس طبيعتها الشمولية ودورها المحوري في تحقيق التكامل التنظيمي إذ تركز على العنصر البشري كقيمة استراتيجية تسهم في التطوير المستمر، وتعزز ترابط الإدارات بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

## 4- أبعاد إدارة الموارد البشرية

تشمل أبعاد إدارة الموارد البشرية ما يلي (Tech Target, 2024; AIHR, 2023):

**أولاً:** تعد الاستقطاب والتوظيف الخطوة الأولى في بناء منظومة الموارد البشرية الفاعلة إذ تسعى المؤسسة من خلالها إلى جذب الكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**ثانياً:** التدريب والتطوير فيمثلان حجر الأساس في بناء القدرات البشرية والحفاظ على تنافسية المؤسسة حيث يسهمان في تربية المهارات والمعارف لدى العاملين لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئه العمل.

**ثالثاً:** تقييم الأداء والمكافآت من الأدوات الرئيسية التي تضمن العدالة والتحفيز داخل بيئه العمل إذ تُستخدم لتحديد مدى تحقيق العاملين للأهداف المحددة وقياس كفاءتهم، ويسهم نظام المكافآت العادل والشفاف في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية نحو الأداء المتميز.

**رابعاً:** الاحتفاظ بالعاملين فهو من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات، ويتحقق من خلال خلق بيئه عمل إيجابية توفر الأمان الوظيفي وفرص النمو المهني والاعتراف بالجهود.

خامساً: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بعداً محورياً في إدارة الموارد البشرية إذ يهدف إلى مواومة احتياجات المؤسسة المستقبلية من المهارات والكفاءات مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، ويشمل ذلك تحليل الفجوات الوظيفية، وتوقع احتياجات التوظيف، والتطوير لضمان جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية بكوادر مؤهلة ومتمنية.

### المبحث الثالث: التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في إدارة الموارد البشرية

أصبح التحول الرقمي أحد الأدوات الاستراتيجية الرئيسية لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة حيث تعتمد الإدارات على الأنظمة والمنصات الرقمية بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار التنظيمي (Al-Harbi, 2023)، كما ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقليدية إلى دور استراتجي يرتكز على إدارة المواهب والتخطيط المستقبلي للقوى العاملة بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي (Al-Harbi, 2023). وتشهد المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك انسجاماً مع رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي قائم على الكفاءات البشرية، وقد أطلقت المملكة العربية السعودية عدة مبادرات رقمية مثل منصة (قوى) ونظام إدارة الموارد الحكومية الموحد (موارد) بهدف رقمنة العمليات الإدارية وتطوير بيئة العمل في القطاعين العام والخاص (Ministry of Communications and Information Technolog, 2023).

وتشير دراسة Alyamani (2024) إلى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي أدى إلى تحسين كفاءة التوظيف، وزيادة الشفافية، وتعزيز جودة الخدمات الحكومية، كما توصلت دراسة Qahtani (2023) إلى أن البنية التحتية التكنولوجية تعد أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

وفي القطاع الخاص أظهرت نتائج دراسات حديثة أن ممارسات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية أثرت تأثيراً إيجابياً ومحظياً على رضا العاملين إذ ساهمت الأدوات الرقمية في رفع مستوى التفاعل بين العاملين وتقليل الإجراءات البيروقراطية، كما أظهرت دراسات أخرى أن استخدام أنظمة إدارة التعلم الرقمية (LMS) ساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال زيادة تفاعل العاملين؛ مما يؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط وإنما يمتد إلى العامل البشري والثقافة التنظيمية (Alyamani, 2024).

وقد أحرزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً على المستوى الحكومي حيث احتلت المرتبة الثانية في مؤشر التحول الرقمي لعام 2024، وهو ما يعكس التزام المملكة العربية السعودية بتعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وخدماتها الحكومية (Arab News, 2024)، وأشارت نتائج استطلاع KPMG إلى أن 54٪ من مسؤولي الموارد البشرية في السعودية يؤكدون أهمية التحول الرقمي في إصلاح القوى العاملة إلا أن أبرز التحديات تتمثل في ضعف المهارات الرقمية والبنية التحتية لتقنية المعلومات وثقافة العمل التنظيمية (Qahtani, 2023).

كما تؤكد وثيقة 2024 استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية الصادرة عن الهيئة السعودية للتحول الرقمي أن البنية التحتية الرقمية والسياسات والقدرات البشرية تشكل عناصر أساسية لنجاح التحول في القطاعات الحكومية بما في ذلك مجال إدارة الموارد البشرية (Digital Government Authority, 2024).

ويمكن القول من خلال ما سبق يُسهم التحول الرقمي بالملكة العربية السعودية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات السعودية من خلال رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار كما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي عبر توظيف التقنيات الحديثة لتمكين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز والاستدامة في بيئة العمل.

#### 4. تحليل النتائج ومناقشتها:

الإجابة على السؤال الأول: كيف يمكن بناء نموذج استراتيجي تكاملي يربط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية في المملكة العربية السعودية؟

يعتبر التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات إذ يمكن استخدام التقنيات الرقمية لتطوير العمليات الإدارية، وتحسين الاتصال بين العاملين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة حيث أظهرت دراسة سيد وفكري (2023) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخصراء في الجامعات الحكومية المصرية من خلال تقليل الهدر الورقي، وتعزيز الأداء الوظيفي، وبناءً على ذلك يمثل التحول الرقمي عنصراً تمهدّياً يهيئ البيئة التنظيمية لدعم التكامل بين التكنولوجيا، والموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

وتشير الدراسات العربية إلى أهمية تطوير مهارات العاملين الرقمية وربطها مباشرة بأداء الموارد البشرية فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة العوفي (2024) ودراسة الوكيل وآخرون (2025) أن تحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين يمثل وسيطاً رئيسياً بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وأن الاستثمار في برامج التدريب المستمر والدعم الفني يعزز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وجودة العمل، وبناءً على ذلك يجب أن يشمل النموذج الاستراتيجي برامج تطوير المهارات الرقمية والقدرة على التكيف مع التغيير بحيث يكون العامل مجهزاً بالمعرفة والمهارات الالزمة للعمل في بيئة رقمية متغيرة.

ومن الناحية الاستراتيجية تؤكد الدراسات الأجنبية على ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية مع الكفاءات الرقمية لضمان تحقيق نتائج مستدامة بحسب دراسة (Apriyanto & Rohayati, 2024) أن المرونة الوظيفية تلعب دور الوسيط بين الكفاءة الرقمية والأداء الوظيفي وبالتالي لا يكفي تطوير المهارات الرقمية وحدها بل يجب دعمها بتطوير قدرات التكيف والمرونة لدى العاملين.

علاوة على ذلك تشير الدراسات إلى أن استخدام ممارسات الموارد البشرية الرقمية يعزز الابتكار والإنتاجية داخل المؤسسات، كما أظهرت دراسة (Zhang et al., 2024) في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعني أن أي نموذج تكاملي يجب أن يربط بين التحول الرقمي، والموارد البشرية الرقمية، وسلوك الابتكار لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة مثل تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

استناداً إلى الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج استراتيجي تكميلي يعتمد على ثلاث طبقات متراكبة تعمل معًا لتحقيق التحول الرقمي الفعال ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات تبدأ الطبقة الأولى بالتحول الرقمي المؤسسي الذي يتضمن تطوير البنية التحتية التكنولوجية وبناء أنظمة معلومات متقدمة قادرة على دعم العمليات اليومية بكل كفاءة، وتشمل هذه الطبقة تحديث شبكات الاتصال، وتوفير منصات تواصل رقمية، وتفعيل أنظمة أتمتة الإجراءات الإدارية بما يضمن دقة البيانات، وسرعة إنجاز المعاملات، كما يشتمل ذلك إتاحة أدوات تعاون رقمي تمكن العاملين من أداء مهامهم بمرونة أكبر، وتساهم في تعزيز مشاركة المعرفة وتحسين مستويات الإنتاجية.

أما الطبقة الثانية فتمثل في إدارة الموارد البشرية الرقمية، والتي تركز على تمكين العنصر البشري من التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة، وتشمل هذه الإدارة تطبيق أساليب توظيف رقمية تعتمد على التحليلات والذكاء الاصطناعي، وتوفير تدريب مستمر يهدف إلى تطوير المهارات الرقمية للعاملين، كما تتضمن هذه الطبقة تصميم نظم تقييم أداء رقمي تعتمد على مؤشرات

واضحة قابلة للقياس، إضافة إلى برامج تطوير الكفاءات المهنية التي تعزز المرونة الوظيفية وتمكن الموظفين من مواكبة المتغيرات التقنية، ويساهم هذا التوجه في رفع جاهزيةقوى العاملة وتحسين قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية بما يخدم أهداف المؤسسة.

وتأتي الطبقة الثالثة المتمثلة في التكامل الاستراتيجي لترتبط بين نتائج التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي، ويتحقق هذا التكامل من خلال مواءمة خطط التحول الرقمي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ووضع مؤشرات أداء رقمية تقيس جودة الإنجاز وسرعة العمليات ومستوى رضا المستفيدين، كما تشمل هذه الطبقة تطوير سياسات تحفيزية تعزز من فعالية استخدام الأدوات الرقمية، وتشجع على الابتكار من خلال مكافأة المبادرات الإبداعية الرقمية، ويعزز تفافه الابتكار داخل المؤسسة عنصراً محورياً في هذه الطبقة حيث يشجع العاملين على اقتراح حلول رقمية مبتكرة تسهم في تحسين العمليات.

ويتم رصد أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بشكل دوري، وذلك من خلال تقارير تقييم منتظمة تحدد جوانب القوة وفرص التحسين، وتتوفر بيانات تساعد في تعديل السياسات والإجراءات لتحقيق تكيف مستمر مع التطورات الرقمية، ومن خلال هذا النموذج المتكامل تتمكن المؤسسات في المملكة العربية السعودية من تحسين كفاءة عملياتها، ورفع إنتاجية موظفيها، وتعزيز قدرتها على الابتكار بما يدعم تحقيق أهدافها التنظيمية وضمان استدامة التحول الرقمي فيها.

باختصار يظهر التحليل أن التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل تكاملي، وأن بناء نموذج استراتيجي يدمجها على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير المهارات الرقمية والمرونة الوظيفية، ودمج ممارسات الموارد البشرية الرقمية مع الأهداف التنظيمية لضمان تحقيق أداء مستدام وابتكار فعال داخل المؤسسات السعودية.

#### الإجابة على السؤال الثاني: ما مدى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية؟

مع التطور المتتسارع للتقنيات الرقمية على مستوى العالم أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي سياق إدارة الموارد البشرية يتيح التحول الرقمي استخدام أدوات وتقنيات متقدمة لتحسين العمليات الإدارية، وتعزيز الكفاءة، وتطوير مهارات العاملين بما يضمن تحقيق الأداء الأمثل لذلك يعد تقييم مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية أمراً حيوياً لفهم مدى تقدم هذه المؤسسات في دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها التنظيمية.

تشير الدراسات المحلية إلى أن المؤسسات السعودية بدأت بالفعل في تبني التحول الرقمي ضمن إدارة الموارد البشرية حيث تستخدم تقنيات رقمية لتسهيل العمليات الإدارية مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء، وأنظمة التدريب الرقمي، كما أظهرت دراسة الشهري وعوض (2024) أن هناك تأثيراً إيجابياً ملحوظاً للتحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم السعودية مما يدل على أن المؤسسات بدأت فعلياً في دمج التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي رغم وجود بعض التحديات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

تشير دراسة العوفي (2024) إلى أن تطبيق التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز المهارات الرقمية للعاملين إلا أن نجاح التطبيق يتطلب وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير وضمان تكامل التحول الرقمي ضمن سياسات الموارد البشرية هذا يعكس أن المؤسسات السعودية قد شرعت في استخدام التحول الرقمي لكنها بحاجة إلى تعزيز التخطيم الاستراتيجي والدعم الفني لضمان استدامة النتائج.

كما أوضحت دراسة الوكيل وأخرون (2025) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وأن المؤسسات التي توفر بنية تحتية رقمية قوية، وبرامج تدريب مستمرة، وأنظمة تقييم أداء متكاملة تحقق نتائج أفضل، ويشير ذلك إلى أن مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السعودية متقدم جزئياً لكنه يحتاج إلى مزيد من الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتدريب المنهج لضمان استدامة التحول.

وعلى الصعيد الدولي، أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة العمليات، وإنما يشمل تطوير المهارات الرقمية للعاملين ودمج إدارة الموارد البشرية مع الكفاءات الرقمية لتعزيز الابتكار والإنتاجية، كما بينت دراسة (Rohayati et al. 2024) هذا يعكس أن المؤسسات السعودية إذا تبنت استراتيجيات مشابهة يمكنها الانتقال من مجرد تطبيق أدوات رقمية إلى تحقيق تحول رقمي شامل يدعم الأهداف التنظيمية ويعزز الابتكار المستدام.

بشكل عام يمكن القول إن مدى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية متقدم إلى حد ما خاصة في المؤسسات لكنها لا يزال تحتاج إلى تكامل أكبر بين التكنولوجيا واستراتيجيات الموارد البشرية، وتطوير القدرات الرقمية والمرنة الوظيفية للموظفين لضمان تحقيق أداء مستدام وابتكار فعال.

### الإجابة على السؤال الثالث: ما تأثير التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي السعودي؟

أصبح التحول الرقمي أحد المحرّكات الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي في مختلف الدول بما في ذلك المملكة العربية السعودية حيث يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة على الابتكار. فقد أظهرت الدراسات المحلية والعربية والدولية أن دمج التحول الرقمي في العمليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تيسير اتخاذ القرار، وتقليل الهدر، وتعزيز إنتاجية العاملين.

وتشير دراسة الشهري وعوض (2024) إلى أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية التي تبنت التحول الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في جودة أداء الموارد البشرية ما انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أكد الوكيل وأخرون (2025) أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية، والتي تعمل ك وسيط رئيسي بين الابتكار التقني وتحسين الأداء الوظيفي ما يسهم بدوره في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

ومن جهة أخرى أظهرت دراسة العوفي (2024) أن تطبيق التحول الرقمي يسهم في تطوير القدرات الرقمية للعاملين وتحسين العمليات التشغيلية إلا أن تحقيق أثره الكامل على الأداء المؤسسي يتطلب وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، ودعماً مستمراً للعاملين لضمان التكيف مع التحولات الرقمية، وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة العمليات، وإنما يشمل تطوير المهارات وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجديد.

كما بينت الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Rohayati et al. 2024) أن التحول الرقمي يعزز الأداء المؤسسي عندما يتم دمجه مع تطوير الكفاءات الرقمية والمرنة الوظيفية للعاملين. فقد أظهرت هذه الدراسات أن الكفاءات الرقمية وحدها لا تكفي، وإنما يجب أن تُدعَم بالقدرة على التكيف والتعلم المستمر لتحقيق أداء مؤسسي متوفّق ومستدام، وأن المؤسسات التي تبني هذا التكامل تحقق مستويات أعلى من الابتكار والجودة الإنتاجية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية فإن الأداء المؤسسي يتميز بخصائص مرتبطة برؤية 2030 التي جعلت تطوير المؤسسات جزءاً أساسياً من استراتيجية التحول الوطني، ويعتمد الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على معايير تشمل كفاءة

العمليات، وجودة الخدمات، والالتزام بالحكومة، والابتكار، وتنمية رأس المال البشري، وقد ساهمت الجهات الوطنية مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) وبرنامج التحول الوطني وهيئة الحكومة الرقمية في بناء منظومة متكاملة لقياس وتطوير الأداء المؤسسي من خلال وضع معايير واضحة، وتقييم أدوات قياس دقيقة، ودعم الجهات الحكومية في رفع مستوى جاهزيتها الرقمية.

كما أصبح الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية قائمًا على تبني نماذج حديثة لإدارة الأداء تشمل إعادة هندسة العمليات، وتفعيل مؤشرات الأداء، وتحسين تجربة المستفيد، والاعتماد على البيانات الضخمة في اتخاذ القرار، وركزت المؤسسات على تطوير مهارات العاملين الرقمية في إطار تعزيز قدراتهم على التعامل مع الأنظمة الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار والتحسين المستمر.

وبشكل عام يمكن القول إن التحول الرقمي له تأثير إيجابي واضح على تطوير الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية حيث يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، ودعم الابتكار المؤسسي، ومع ذلك فإن تحقيق الأثر الكامل يتطلب استراتيجيات متكاملة تشمل البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات والكفاءات البشرية، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية المستمرة بما يضمن وصول المؤسسات السعودية إلى مستويات متقدمة من الأداء الفاعلية والاستدامة.

**الإجابة على السؤال الرابع: ما العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية السعودية؟**

يشكل التحول الرقمي تحديًّا كبيرًا لبعض المؤسسات في المملكة العربية السعودية خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث توجد مجموعة من العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي يمكن أن تعيق تطبيقه بفاعلية من الناحية التنظيمية تشير الدراسات المحلية مثل دراسة العوفي (2024) إلى أن مقاومة التغيير بين العاملين والإدارة تعد أحد أبرز العوائق فالتحول الرقمي غالباً يتطلب تعديل أساليب العمل التقليدية، وتغيير الثقافة المؤسسية، وهو ما قد يواجهه رفضًا أو تباطؤًا من بعض العاملين الذين يفضلون الأساليب التقليدية أو يفتقرن إلى المرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات الرقمية.

من العوامل التنظيمية الأخرى التي تعيق التطبيق وجود نقص في الاستراتيجيات والخطط الواضحة لإدارة التحول الرقمي فحتى المؤسسات التي تمتلك تقنيات حديثة قد تواجه صعوبة في دمج هذه التقنيات ضمن سياسات الموارد البشرية كما أشار الوكيل آخرون (2025) حيث أن غياب سياسات رقمية واضحة يؤدي إلى استخدام جزئي وغير متكامل للتقنيات مما يحد من أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والوظيفي.

أما على المستوى التقني فتشير الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية يعد من أبرز العوائق حيث يحتاج التحول الرقمي إلى أنظمة معلومات متقدمة، وأدوات إدارة بيانات فعالة، ودعم فني مستمر لضمان التشغيل السلس للأنظمة الرقمية كما أكدت دراسة الشهري وعوض (2024). بالإضافة إلى ذلك فإن قلة التدريب المستمر على الأدوات الرقمية للعاملين تؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة ما يقلل من كفاءة إدارة الموارد البشرية الرقمية.

عوامل أخرى تتعلق بالتكامل بين الأنظمة التقنية والعمليات الإدارية حيث أن بعض المؤسسات تعتمد على أنظمة غير متواقة أو غير متكاملة ما يؤدي إلى بطء في تبادل المعلومات، وصعوبة في تحليل البيانات، وتأخير اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الرقمية. كما أظهرت الدراسات الدولية مثل دراسة Zhang et al. (2024) أن ضعف تكامل الأنظمة يحد من قدرة المؤسسات على استخدام التحول الرقمي لتحفيز الابتكار والإنتاجية.

بشكل عام يمكن القول إن العوائق التنظيمية تشمل مقاومة التغيير، وضعف الثقافة المؤسسية، ونقص الاستراتيجيات الرقمية الواضحة بينما تشمل العوائق التقنية ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التدريب والدعم الفني، وعدم تكامل الأنظمة وتجاوز هذه العوائق يتطلب تطوير سياسات شاملة للتحول الرقمي، تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير، واستثمار مستمر في البنية التكنولوجية، وتدريب الموظفين لضمان تطبيق فعال ومستدام للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

## 5. ملخص النتائج:

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة المتعلقة بواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، والعوامل المؤثرة فيه، وأثره على الأداء المؤسسي، ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يأتي:

### 1- واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

المؤسسات السعودية بدأت بالفعل في تبني التحول الرقمي من خلال استخدام التوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية، وبالرغم من هذا التقدم لا يزال التطبيق جزئياً ويحتاج إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير لضمان تكامل التحول الرقمي مع السياسات المؤسسية.

### 2- أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي:

التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. كما أن دمج المهارات الرقمية والمورونة الوظيفية للعاملين يساعد المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3- العوامل التنظيمية والتقنية المؤثرة على التحول الرقمي:

أبرز العوائق التنظيمية تشمل مقاومة التغيير من قبل العاملين والإدارة، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي، ونقص السياسات والاستراتيجيات الرقمية الواضحة هذه العوامل تحد من قدرة المؤسسات على تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام. إما العوامل التقنية تشمل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التدريب والدعم الفني المستمر، وعدم تكامل الأنظمة التقنية مع العمليات الإدارية هذه العوائق تقلل من الاستفادة المثلثة من التقنيات الرقمية وتهدى من تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي

## 6. توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج التحليل، وما تم استخلاصه من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني نموذج استراتيجي شامل يربط بين التحول الرقمي وسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بحيث تضمّن التقنيات الرقمية بهدف دعم الأهداف المؤسسية، وليس باعتبارها مشروعات تقنية منفصلة.
2. مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع متطلبات التحول الرقمي من خلال دمج الممارسات الرقمية (التوظيف الرقمي والتدريب الإلكتروني، وتحليلات الموارد البشرية) في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
3. تطوير البنية التحتية الرقمية عبر الاستثمار في تحديث أنظمة معلومات الموارد البشرية وربطها بمنصات موحدة تسهل إدارة البيانات واتخاذ القرار.

4. الانتقال من الرقمنة الجزئية إلى التحول المتكامل عبر اعتماد حلول رقمية متراقبة تشمل التوظيف، والتطوير، والتقييم، وإدارة الأداء، والخدمات الذاتية.
5. تفعيل استخدام التحليلات الرقمية مثل تحليل البيانات التنبئي ودعم القرار بالذكاء الاصطناعي لرفع مستوى التخطيط للموارد البشرية ودقة التنبؤ باحتياجاتقوى العاملة.
6. إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتوافق مع الإمكانيات الرقمية لتقليل الوقت والجهد وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء اليدوية.
7. تعزيز برامج التدريب والتطوير الإلكتروني لضمان رفع مستوى مهارات العاملين وتمكينهم من استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.
8. تعزيز دعم القيادة العليا للتحول الرقمي من خلال توفير الموارد، واعتماد سياسات تشجع على الابتكار، وتبني التغيير كقيمة مؤسسية.
9. إطلاق برامج تدريبية متخصصة تستهدف سد فجوات المهارات الرقمية، وخاصة لدى الفئات التي تواجه صعوبة في استخدام التقنيات الحديثة.
10. توحيد الأنظمة والبرمجيات وتكاملها في منصة مركزية واحدة لضمان انسجام البيانات وتسهيل استخراج التقارير الشاملة.

## 7. المراجع

### 1.7 المراجع العربية

- الخطيب، سامر أحمد. (2020). التحول الرقمي وأثره في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، محمد. (2021). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 15(3)، 44–62.
- السليمان، نورة محمد. (2023). الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي: دراسة تحليلية لبيئة العمل الحديثة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- سيد، ياسمين، وفكري، جمانه. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العربية للإدارة، 12(3)، 45–62.
- الشمرى، ناصر. (2022). الكفاءات الرقمية للعاملين في ظل التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، 28(2)، 101–118.
- الشهري، ثمرة، وعوض، عبدالرحيم. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية.
- العوفي محمد بن علي (2024) إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. مجلة الدراسات الإدارية والتعليمية 8(1) 33-50

الوكيل نعمة محمد علي و السيد ولاء جابر و حامد حافظ محمد فريد (2025) تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث والدراسات الجامعية (1) 72-55

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Abdelhadi, M. (2022). Human resource management and its role in improving organizational performance. *Journal of Management Studies*, 14(2), 33–45.
- AIHR. (2023). Human resource management basics. Academy to Innovate HR. <https://www.aihr.com>
- Al-Harbi, Rashid. (2023). Strategic digital HR practices in Saudi organizations. *Saudi Management Review*, 11(4), 55–70..
- Al-Harthy, Saad. (2023). Digital transformation and HRM in GCC organizations. *Journal of Business and Innovation*, 9(1), 20–35.
- Al-Qahtani, Naif. (2023). Technological infrastructure and HRM effectiveness in Saudi public sector. *TPMAP Journal*, 17(3), 112–128.
- Alyamani, Fahad. (2024). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/389696292>
- Apriyanto S Anum A Farhan RN (2023) Educational human resource management strategies in the digital era a systematic review. *Journal of Educational Management Studies* 15(4) 101-125
- Taylor, Stephen. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource & ,Armstrong, Michael Management Practice (16th ed.). London: Kogan Page
- Baker Tilly. (2023). Five dimensions of digital transformation. <https://www.bakertilly.com>
- CIO. (2024). What is digital transformation? <https://www.cio.com>
- Clarasys. (2023). Dimensions of digital transformation. <https://clarasys.com>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). Organization Development and Change (11th ed.). Cengage Learning.
- Deloitte. (2022). The Digital Workplace: Transforming HR for the Future. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
- Enterprisers Project. (2024). What is digital transformation? <https://enterprisersproject.com>

- Hussain, Muhammad, Khan, Imran, & Rahman, Sara. (2021). Organizational Change and Digital Transformation: A Cultural Perspective. *Journal of Business Innovation*, 14(3), 45–62.
- Johnson, Peter, & Lee, Angela. (2023). Leadership and Digital Transformation: The Role of Transformational Leadership in Change Management. *International Journal of Management Studies*, 18(2), 102–119.
- McKinsey & Company. (2023). What is digital transformation? <https://www.mckinsey.com>
- Ministry of Communications and Information Technology (MCIT). (2023). Digital transformation initiatives in Saudi Arabia. <https://www.mcit.gov.sa>
- Porcelain Publishing. (2024). Human resources and digital culture transformation. *Journal of Corporate HRM*, 16(4), 44–56..
- Rohayati T (2024). دمج إدارة الموارد البشرية والكفاءات الرقمية نهج استراتيжи في التعليم العالي. *Journal of Human Resource and Digital Integration* 7(1) 30-48
- Salesforce. (2023). The importance of digital transformation in business. <https://www.salesforce.com>
- SSCASC. (2023). Human resource management. <https://www.sscasc.in>
- TechTarget. (2024). Definition of human resource management (HRM). <https://www.techtarget.com>
- Westerman, G. (2022). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
- Whatfix. (2023). Digital transformation explained. <https://whatfix.com>
- Wijaya AP Khoiruddin M Wijayanto A Zaenuri A (2024) Enhancing higher education transformation through effective change management the role of employee agility. *International Journal of Educational Technology & Management* 9(2) 45-63
- Zhang, Y., Iqbal, S., Tian, H., & Akhtar, S. (2024). Use of digital technologies in human resource management in Germany.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ نورة بنت عبدالله بن طلق الصانع، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي  
(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.80.12>