

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

"دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات"

إعداد الطالب/

عبدالله بن محمد غرم الله الزهراني

253000579

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات، وذلك في ظل التطورات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما فرضته من ضرورة امتلاك المؤسسات لرأس مال بشري يتمتع بالمهارات والقدرات الرقمية التي تمكنه من قيادة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسية تتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، ومدى تأثير هذه الجدارات في تحقيق المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية داخل المؤسسات السعودية، إضافة إلى التعرف على دور بعض المتغيرات الوسيطة والمعدلة في هذه العلاقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استعانت بالمنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة للدراسة، حيث صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، واشتمل على مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، وجرى توجيهه إلى عينة من مديري الموارد البشرية، ومديري تقنية المعلومات، والإدارة العليا في عدد من الشركات السعودية. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين (ANOVA)، إضافة إلى اختبارات الصدق والثبات.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير معلم ومرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فإنني أحمد الله تعالى أولاً وآخرًا على ما أنعم به عليّ من التوفيق والعون لإتمام هذه الدراسة، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والدارسين وكل من يسعى إلى العلم والمعرفة.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه من دعم علمي وتوجيهات قيمة، وما بذله من وقت وجهد في متابعة مراحل إعداد هذه الدراسة، وما أبداه من ملاحظات بناءة وإرشادات علمية كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بالصورة المرجوة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيمة من شأنها أن تثري هذا البحث وتزيد من قيمته العلمية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، الذين كان لهم الفضل بعد الله في إثراء معارفي العلمية، وغرس قيم البحث العلمي الرصين، وتقديم الدعم والتشجيع طوال فترة الدراسة. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع مديري الموارد البشرية، ومديري تقنية المعلومات، والإدارات العليا، وجميع المشاركين في هذه الدراسة، الذين تعاونوا في تعبئة الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة، مما أسهم في إنجاز الجانب الميداني من البحث والوصول إلى النتائج المرجوة.

وأقدم بخالص الامتنان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت خير سند وداعم لي طوال مسيرتي العلمية، لما قدموه من تشجيع مستمر وصبر ودعاء صادق، فكان دعمهم سبباً في تجاوز الصعوبات وإكمال هذا العمل.

المستخلص.....	2
الشكر والتقدير.....	3
فهرس المحتويات:.....	4
الفصل الأول.....	7
المقدمة.....	8
مشكلة الدراسة.....	11
أهمية الدراسة.....	14
أهداف الدراسة.....	18
تساؤلات الدراسة.....	22
فروض الدراسة.....	23
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	25
الفصل الثاني.....	27
الدراسات السابقة.....	27
مقدمة.....	28
الدراسات السابقة.....	29
الدراسات العربية.....	29
الدراسات الأجنبية.....	37
الإطار النظري.....	57
أولاً: مفهوم الجدارات الرقمية للموارد البشرية.....	57
ثانياً: أبعاد الجدارات الرقمية للموارد البشرية.....	58
ثالثاً: مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات.....	59
رابعاً: منافع التحول الرقمي في المؤسسات.....	59
خامساً: العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.....	60
الفصل الثالث.....	61
منهجية الدراسة.....	61
مقدمة.....	62

63	المنهجية وطرق البحث
64	مجتمع البحث
65	حدود البحث
67	الفصل الرابع
67	النتائج والتوصيات
68	مقدمة
69	تحليل البيانات
70	أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة حول الجدارات الرقمية للموارد البشرية
73	ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة حول منافع التحول الرقمي
80	النتائج
83	التوصيات
86	المراجع
87	-المراجع العربية
89	-المراجع الأجنبية
95	الملاحق
96	-الاستبانة
96	استبيان الدراسة
100	Abstract

قائمة الجداول :

70	جدول 1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجدارات الرقمية لموارد البشرية.....
73	جدول 2 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور منافع التحول الرقمي.....
76	جدول 3 نتائج ارتباط بيرسون بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.....
77	جدول 4 نتائج الانحدار الخطي.....
78	جدول 5 تحليل التباين الاحادي (ANOVA).....
79	جدول 6 نتائج اختبار فروض الدراسة.....

فهرس الأشكال:

72	الشكل 1 يوضح نتائج المتوسط الحسابي العام لمحور الجدارات الرقمية للموارد البشرية.....
75	الشكل 2 يوضح نتائج المتوسط الحسابي العام لمحور منافع التحول الرقمي.....

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم في العقد الأخير تحولاً جذرياً في طبيعة بيئات الأعمال نتيجة التسارع غير المسبوق في التطورات الرقمية، حيث أصبحت التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل، والأتمتة الذكية، والروبوتات البرمجية، من أهم المحركات التي تعيد تشكيل نماذج الأعمال والعمليات الإدارية والوظائف التنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة. ولم يمثل التحول الرقمي يمثل مجرد توجه تقني يهدف إلى تحديث الأنظمة أو رقمنة الإجراءات التقليدية، بل أصبح فلسفة إدارية واستراتيجية متكاملة تستهدف إعادة تصميم العمليات التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، ودعم الابتكار المستدام، وبناء مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق التحول الرقمي لم تعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، وإنما اعتمدت بصورة أكبر على الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس لإنجاح التحول وتحقيق العوائد المتوقعة منه (Poulose et al., 2025؛ Rasyid, 2025 & Syafri).

وفي ظل هذا الواقع، برزت إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد أكثر الوظائف التنظيمية تأثراً بالتحول الرقمي، حيث انتقلت من ممارسة الأدوار التقليدية المرتبطة بإدارة شؤون العاملين إلى القيام بأدوار استراتيجية تتمثل في إدارة رأس المال البشري، وتطوير المواهب، وتحليل بيانات الموارد البشرية، ودعم الابتكار التنظيمي، والمشاركة في صنع القرار، وقيادة التغيير التنظيمي، وبناء ثقافة رقمية تدعم التحول المستدام. ولم تعتبر إدارات الموارد البشرية مسؤولة فقط عن عمليات الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، بل أصبحت مسؤولة كذلك عن تصميم استراتيجيات رقمية لإدارة الموظفين، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أكثر دقة، وإدارة منصات

التعلم الإلكتروني، وتطوير الخبرات الرقمية للعاملين، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Zadravec et al., Alrousan et al., 2025). (2025).

وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح مبادرات التحول الرقمي لا يعتمد على توافر التكنولوجيا المتقدمة فقط، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بامتلاك العاملين، ولا سيما العاملين في إدارة الموارد البشرية، لمجموعة من الجدارات الرقمية التي تمكنهم من التعامل بكفاءة مع البيئة الرقمية الحديثة. فالجدارات الرقمية تمثل مزيجًا من المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات والسلوكيات التي تسمح للفرد باستخدام التقنيات الرقمية بصورة فعالة وآمنة ومبتكرة، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ودعم الابتكار، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات الرقمية. وتشمل هذه الجدارات الكفاءة التقنية، والقدرة على استخدام نظم الموارد البشرية الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة التغيير الرقمي، والقيادة الرقمية، وإدارة الأمن السيبراني، وإدارة المعرفة الرقمية، والتواصل الرقمي، والعمل التعاوني باستخدام المنصات الإلكترونية، إضافة إلى التفكير التحليلي والاستراتيجي في البيانات الرقمية المتغيرة (Zervas et al., 2025؛ Van den Berg et al., 2020).

وقد شهد مفهوم الجدارات الرقمية تطورًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة نتيجة التطور المستمر في تطبيقات التحول الرقمي، حيث لم يمثل ينظر إليه باعتباره امتلاكًا لمهارات استخدام الحاسب الآلي أو البرامج الأساسية، وإنما أصبح مفهومًا استراتيجيًا يعكس قدرة المورد البشري على توظيف التكنولوجيا في حل المشكلات، وإعادة تصميم العمليات، وابتكار الخدمات، وإدارة المعرفة، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الميزة التنافسية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات جدارات رقمية مرتفعة تحقق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الاستثمار في

التكنولوجيا دون الاستثمار في تنمية القدرات البشرية (Bansal et al., 2023)؛ Rohayati, (2024).

كما تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أصبح أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تسريع عمليات التوظيف، وتقليل الوقت والتكاليف، وتحسين دقة الاختيار، ورفع جودة التدريب، وتحسين إدارة الأداء، وزيادة رضا الموظفين، ودعم الابتكار، وتحسين جودة القرارات الإدارية المعتمدة على البيانات. وقد بينت دراسة Motasem (2025) أن الجدارات الرقمية للعاملين في الموارد البشرية تلعب دوراً رئيساً في تعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية، في حين أوضحت دراسة Vader et al. (2025) وجود أثر إيجابي مباشر لرقمنة الموارد البشرية في زيادة إنتاجية العمل وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات. كما أكدت دراسة Lou et al. (2024) أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم في تعزيز السلوك الابتكاري والأداء الوظيفي المستدام داخل شركات تقنية المعلومات. وفي السياق ذاته، أوضحت الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة تتسم بالجاهزية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحولية، وإدارة التغيير، وتطوير المواهب الرقمية، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية محوراً رئيساً في نجاح هذه العملية. فقد أصبحت إدارات الموارد البشرية مطالبة بوضع سياسات لتطوير المهارات الرقمية، وإعادة تصميم الوظائف، وإدارة التغيير، ونشر الثقافة الرقمية، وتحفيز التعلم المستمر، وتطوير القيادات الرقمية، بما يضمن استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Ekhsan et al., 2026)؛ Espina-Romero et al., (2025؛ Trener et al., 2021).

مشكلة الدراسة

أصبح التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، وذلك استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، والتطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات، وازدياد الاعتماد على التطبيقات الرقمية في إدارة العمليات التنظيمية وصنع القرارات وتقديم الخدمات. ولم يمثل نجاح المؤسسات يقاس بقدرتها على اقتناء التكنولوجيا الحديثة أو الاستثمار في البنية التحتية الرقمية فقط، بل أصبح يقاس بمدى قدرتها على توظيف هذه التقنيات من خلال موارد بشرية تمتلك المعارف والمهارات والقدرات الرقمية التي تمكنها من استثمار التكنولوجيا بصورة فعالة تحقق الأهداف التنظيمية. لذلك أصبح العنصر البشري يمثل المحور الأساسي في نجاح التحول الرقمي، وأصبحت الجدارات الرقمية أحد أهم متطلبات بناء المؤسسات الذكية والقادرة على المنافسة في الاقتصاد الرقمي (Rasyid, 2025 & Syafri)؛ (Poulose et al., 2025).

وعلى الرغم من أن المؤسسات في مختلف دول العالم أنفقت خلال السنوات الأخيرة مليارات الدولارات على مشاريع التحول الرقمي، فإن العديد من هذه المبادرات لم تحقق النتائج المتوقعة، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى غياب الجاهزية البشرية اللازمة، وضعف امتلاك العاملين للجدارات الرقمية المطلوبة، وعدم قدرة إدارات الموارد البشرية على قيادة التغيير الرقمي بصورة فعالة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فشل العديد من مشروعات التحول الرقمي لا يرتبط بنقص التكنولوجيا، وإنما يرتبط بضعف القدرات البشرية، وقصور إدارة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية، ومحدودية القيادة الرقمية داخل المؤسسات، الأمر الذي يجعل تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية من أهم الأولويات الاستراتيجية لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق منافعه المختلفة (Trenerry et al., 2021)؛ (Shahiduzzaman, 2025).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن الجدارات الرقمية أصبحت تمثل مورداً استراتيجياً نادراً يساهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسات، إذ تساعد ممارسي الموارد البشرية على استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وإدارة الأداء، وتصميم برامج التدريب الرقمي، وتحسين تجربة الموظفين، وإدارة المعرفة، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات. كما أن هذه الجدارات تساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتسريع تنفيذ المبادرات الرقمية، وتقليل مقاومة التغيير، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات (Bansal et al., 2023؛ Zadravec et al., 2025؛ Rohayati, 2024).

ورغم هذا الاهتمام العالمي المتزايد، فإن مراجعة الأدبيات تكشف عن وجود تباين واضح في نتائج الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي. فقد ركزت بعض الدراسات على الأبعاد التقنية للجدارات الرقمية، بينما اهتمت دراسات أخرى بالقيادة الرقمية أو الثقافة التنظيمية أو المواهب الرقمية، في حين تناولت دراسات أخرى أثر رقمنة الموارد البشرية في الأداء أو الإنتاجية أو الابتكار بصورة منفصلة، دون تقديم نموذج متكامل يوضح كيفية تفاعل هذه المتغيرات معاً. كما أن معظم الدراسات أجريت في بيئات أوروبية وآسيوية، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة العربية والسعودية التي تتميز بخصائص تنظيمية وتشريعية وثقافية مختلفة (Espina-Romero et al., 2025؛ Ekhsan et al., 2026؛ Budiarti & Firmansyah, 2024).

وتبرز الفجوة البحثية بصورة أوضح عند مراجعة الدراسات العربية، حيث تناولت بعض الدراسات مفهوم الجدارات بصورة عامة أو ركزت على قطاعات محددة. فقد ناقش محمد (2020) دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك الفلسطينية، بينما ركز عبدالمنعم (2023) على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والرشاقة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للجدارات الوظيفية

الرقمية، كما تناولت دراسة شמים (2024) أثر الجدارات الوظيفية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، وناقشت دراسة المعاينة (2024) دور إدارة الموارد البشرية في تسريع التحول الرقمي في البلديات، في حين ركزت دراسة عبد العال والعربي (2023) على إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي في ضوء التحول الرقمي. وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، فإنها لم تتناول بصورة مباشرة العلاقة الشاملة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومختلف منافع التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من توسع كبير في برامج التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، وتنمية رأس المال البشري، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي. ورغم الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية الرقمية والتطبيقات الذكية، فإن تحقيق العائد الحقيقي من هذه الاستثمارات يظل مرهوناً بوجود موارد بشرية تمتلك الجدارات الرقمية اللازمة لقيادة هذا التحول وإدارته بكفاءة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة علمية متعمقة توضح مدى إسهام الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية للتحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية، مع تحليل العوامل التي قد تتوسط أو تعدل هذه العلاقة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى فهم طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، وتحديد أبعاد هذه الجدارات، والكشف عن مدى تأثيرها في تحقيق نتائج التحول الرقمي، إضافة إلى تحديد دور الجاهزية التنظيمية، والثقافة الرقمية، والقيادة التحولية، وحجم المؤسسة، وقطاع النشاط، والمواهب الرقمية، وقدرات الموظفين الرقمية في تفسير هذه العلاقة. كما تسعى الدراسة إلى معالجة النقص الواضح في الأدبيات العربية، وتقديم نموذج

مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية وفي تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات؟
ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما المفاهيم والأبعاد الرئيسة للجدارات الرقمية للموارد البشرية في الأدبيات المعاصرة؟
- ما أهم المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية الناتجة عن التحول الرقمي في المؤسسات؟

- ما طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي؟
- ما الأطر النظرية الأكثر قدرة على تفسير هذه العلاقة؟
- ما دور الجاهزية التنظيمية والثقافة الرقمية والمواهب الرقمية وقدرات الموظفين في تفسير العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي اكتسبها موضوع التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، حيث أصبح أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. ولم يمثل التحول الرقمي مجرد مشروع تقني يهدف إلى استبدال الأنظمة التقليدية بأنظمة إلكترونية، بل أصبح عملية تحول استراتيجي شاملة تتطلب إعادة تصميم العمليات، وتطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة بناء القدرات البشرية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. وفي هذا السياق،

برزت إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الرئيس لإدارة التغيير، وتطوير رأس المال البشري، وإعداد الكفاءات القادرة على قيادة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه، الأمر الذي جعل الجدارات الرقمية للموارد البشرية أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق النجاح والاستدامة (Poulose et al., 2025؛ Rasyid, 2025 & Syafri).

وتكتسب الدراسة أهميتها من أن الأدبيات الحديثة تشير بصورة متزايدة إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح في مشاريع التحول الرقمي، بل إن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك العاملين، ولا سيما العاملين في إدارة الموارد البشرية، للجدارات الرقمية التي تمكنهم من توظيف التكنولوجيا بصورة فعالة. فقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الجدارات الرقمية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، والابتكار، والمرونة التنظيمية، وجودة الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مقارنة بالمؤسسات التي يقتصر استثمارها على البنية التحتية الرقمية فقط (Lou et al., 2024؛ Vader et al., 2025؛ Bansal et al., 2023). ومن ثم فإن هذه الدراسة تسهم في توضيح الدور الحقيقي الذي تؤديه الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعظيم العائد من الاستثمارات الرقمية داخل المؤسسات.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين عدد من النظريات الحديثة، مثل نظرية الموارد (Resource-Based View)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، ونموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model)، ونظرية التحول التنظيمي، بما يساعد على تفسير العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي بصورة أكثر شمولاً. ويمثل هذا التكامل النظري من الإسهامات المهمة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحثون في تطوير نماذج تفسيرية

جديدة، خصوصًا في ظل تعدد المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي واختلاف نتائج الدراسات السابقة (Bansal et al., 2023؛ Bakar et al., 2025).

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في توضيح مفهوم الجدارات الرقمية للموارد البشرية، وهو من المفاهيم الحديثة التي ما زالت تشهد تطورًا مستمرًا في الأدبيات الإدارية. فهناك اختلاف واضح بين الباحثين حول مكونات هذه الجدارات وأبعادها، إذ يركز بعضهم على المهارات التقنية، بينما يضيف آخرون القيادة الرقمية، وإدارة التغيير، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، وإدارة المعرفة الرقمية، والابتكار الرقمي. ومن خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، تسعى الدراسة إلى بناء تصنيف علمي شامل لهذه الجدارات، بما يسهم في تطوير أدوات قياس أكثر دقة يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية (Van den Berg et al., 2020؛ Zadravec et al., 2025؛ Rohayati, 2024).

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في توفير نتائج يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ومديرو الموارد البشرية عند تصميم استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات. فمن خلال تحديد أكثر الجدارات الرقمية تأثيرًا في تحقيق المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية، يمكن للمؤسسات إعادة توجيه برامج التدريب والتطوير نحو المهارات الأكثر أهمية، وترشيد الإنفاق على برامج بناء القدرات، وتحسين كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري، بما يؤدي إلى رفع معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي وتقليل نسب فشلها (Alrousan et al., 2025؛ Motasem Alrfai et al., 2025).

كما تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات حديثة لإدارة المواهب الرقمية، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتصميم برامج تدريبية تعتمد على احتياجات التحول الرقمي، وتطوير نظم تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية، وتعزيز التعلم المستمر، ونشر الثقافة الرقمية

داخل المؤسسات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار التنظيمي.

وتكتسب الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات السعودية في ظل التوسع الكبير في برامج التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تستهدف تطوير القطاعين العام والخاص، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وبناء رأس مال بشري قادر على المنافسة عالميًا. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المؤسسات السعودية في تحديد أولويات الاستثمار في تنمية الجدارات الرقمية، ووضع استراتيجيات متكاملة لتمكين الموارد البشرية من قيادة التحول الرقمي بصورة أكثر كفاءة، وتحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الرقمية، وتعزيز الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل. كذلك تقدم الدراسة قيمة عملية للجامعات والمعاهد ومراكز التدريب من خلال توفير إطار علمي يمكن الاستناد إليه عند تطوير البرامج التعليمية والتدريبية الخاصة بالجدارات الرقمية، بما يضمن مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل الرقمي، وإعداد خريجين يمتلكون الكفاءات المطلوبة للعمل في بيئات الأعمال الحديثة.

ومن جانب آخر، تسهم الدراسة في دعم الباحثين والدارسين من خلال توفير مراجعة علمية حديثة وشاملة للدراسات العربية والأجنبية المنشورة حتى عام 2026، وتحديد أبرز الاتجاهات البحثية والفجوات العلمية، واقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية المتعلقة بالقيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، والجاهزية التنظيمية، والابتكار الرقمي، والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يساعد على توجيه الدراسات المستقبلية نحو موضوعات أكثر حداثة وتأثيرًا.

وبصفة عامة، فإن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على جانب علمي أو تطبيقي واحد، وإنما تمتد لتشمل الجوانب النظرية والإدارية والتنظيمية والاقتصادية، حيث تسعى إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد على فهم الدور المحوري الذي تؤديه الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعظيم منافع التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، وبناء مؤسسات أكثر قدرة على الابتكار والتكيف والمنافسة في الاقتصاد الرقمي العالمي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى بناء فهم علمي متكامل للعلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن التحول الرقمي لم يمثل يقتصر على توظيف التقنيات الحديثة داخل بيئة العمل، وإنما أصبح عملية تحول استراتيجية تعتمد بصورة رئيسة على العنصر البشري وقدرته على توظيف هذه التقنيات بصورة تحقق القيمة المضافة للمؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، فإن الهدف العام للدراسة يتمثل في تحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، وبناء إطار علمي وتطبيقي يوضح طبيعة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية التي يكمل بعضها بعضاً، بحيث تشكل في مجموعها إطاراً متكاملًا لفهم الظاهرة محل الدراسة.

أولاً: تحديد وتصنيف الجدارات الرقمية للموارد البشرية.

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل علمي شامل لمفهوم الجدارات الرقمية للموارد البشرية، من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، وتحديد أبعادها الرئيسية، مثل الكفاءة التقنية، والقدرة على استخدام نظم الموارد البشرية الرقمية، وتحليل البيانات، والقيادة الرقمية، وإدارة التغيير الرقمي، وإدارة المعرفة،

والأمن السيبراني، والتواصل الرقمي، والابتكار، بما يسهم في بناء تصور علمي واضح لهذا المفهوم، ويحد من التباين الموجود في الأدبيات حول مكوناته الأساسية.

ثانيًا: تحديد وتصنيف منافع التحول الرقمي في المؤسسات.

تسعى الدراسة إلى تحديد المنافع التي تحققها المؤسسات نتيجة تبني التحول الرقمي، وتصنيفها إلى منافع تشغيلية، واستراتيجية، وبشرية، ومالية، مع توضيح كيفية انعكاس كل بعد من هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي، والميزة التنافسية، والاستدامة التنظيمية، وجودة الخدمات، وتحسين تجربة العاملين والعملاء.

ثالثًا: تحليل العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

تستهدف الدراسة اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين امتلاك الموارد البشرية للجدارات الرقمية وبين قدرة المؤسسات على تحقيق المنافع المتوقعة من التحول الرقمي، مع تحديد حجم التأثير واتجاهه، ومدى مساهمة كل بعد من أبعاد الجدارات الرقمية في تعزيز النتائج التنظيمية المختلفة.

رابعًا: بناء إطار مفاهيمي متكامل للدراسة.

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل (الجدارات الرقمية للموارد البشرية) والمتغير التابع (منافع التحول الرقمي)، مع دمج المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تناولتها الأدبيات الحديثة، مثل الجاهزية التنظيمية، والثقافة الرقمية، والقيادة التحولية، والمواهب الرقمية، وقدرات الموظفين الرقمية، وحجم المؤسسة، وقطاع النشاط.

خامسًا: تحديد الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين المتغيرات.

تسعى الدراسة إلى الاستفادة من عدد من النظريات الإدارية الحديثة، مثل نظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج قبول التكنولوجيا، لتقديم تفسير علمي للعلاقة بين الجدارات الرقمية والتحول الرقمي، وبيان مدى ملاءمة كل إطار نظري لتفسير الظاهرة محل الدراسة.

سادسًا: التعرف على دور الجاهزية التنظيمية في دعم التحول الرقمي.

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى إسهام الجاهزية التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، من خلال دراسة جاهزية البنية التحتية الرقمية، والسياسات التنظيمية، والموارد البشرية، والدعم الإداري.

سابعًا: دراسة أثر الثقافة الرقمية التنظيمية.

تسعى الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الثقافة الرقمية في نشر الممارسات الرقمية، وتشجيع الابتكار، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات.

ثامنًا: تحليل أثر القيادة التحويلية.

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى قدرة القيادة التحويلية على تعزيز العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، من خلال دعم الرؤية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الرقمية.

تاسعًا: دراسة تأثير خصائص المؤسسة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي وفقًا لحجم المؤسسة وقطاع النشاط، بما يساعد على فهم الفروق بين المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها، وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

عاشرًا: تحليل دور المواهب الرقمية وقدرات الموظفين الرقمية.

تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه المواهب الرقمية وقدرات الموظفين الرقمية في تعزيز أثر الجدارات الرقمية للموارد البشرية على الابتكار المؤسسي وتحقيق المنافع المختلفة للتحول الرقمي.

الحادي عشر: تصميم أداة قياس علمية.

تهدف الدراسة إلى إعداد استبيان يعتمد على أحدث المقاييس المستخدمة في الأدبيات العلمية، بحيث يقيس أبعاد الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي والمتغيرات الوسيطة والمعدلة، مع التحقق من صدقه وثباته باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الثاني عشر: تقديم دليل عملي للمؤسسات السعودية.

تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التنفيذية التي تساعد المؤسسات السعودية على تطوير الجدارات الرقمية للعاملين في الموارد البشرية، وتحسين سياسات التدريب، واستقطاب المواهب الرقمية، ورفع كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري، بما يحقق الاستفادة القصوى من برامج التحول الرقمي.

الثالث عشر: دعم متخذي القرار.

تهدف الدراسة إلى توفير نتائج علمية يمكن أن يعتمد عليها صناع القرار ومديرو الموارد البشرية في صياغة السياسات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتحديد أولويات الاستثمار في بناء القدرات الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي.

الرابع عشر: سد الفجوة البحثية.

تسعى الدراسة إلى معالجة النقص الواضح في الأدبيات العربية المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية، من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة في البيئة السعودية، تجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني، وتستند إلى أحدث الدراسات المنشورة حتى عام 2026.

الخامس عشر: اقتراح اتجاهات بحثية مستقبلية.

تهدف الدراسة إلى تحديد المجالات التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، والقيادة الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، والتحليلات التنبؤية

للموارد البشرية، واستدامة التحول الرقمي، بما يسهم في توجيه الباحثين نحو موضوعات حديثة ذات قيمة علمية وتطبيقية.

وفي ضوء هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية متكاملة تسهم في تطوير المعرفة المتعلقة بالجدارات الرقمية للموارد البشرية، وتوضح دورها في تعظيم منافع التحول الرقمي، بما يدعم المؤسسات السعودية في تحقيق مستهدفات التحول الرقمي وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة في الاقتصاد الرقمي.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من التطورات المتسارعة التي يشهدها مجال التحول الرقمي، وما نتج عنها من تغيرات جوهرية في طبيعة إدارة الموارد البشرية ووظائفها الاستراتيجية، أصبحت الجدارات الرقمية للعاملين في إدارة الموارد البشرية من المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح والاستدامة. فقد أوضحت الأدبيات الحديثة أن امتلاك الموارد البشرية للجدارات الرقمية لا يقتصر أثره على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ذاتها، وإنما يمتد ليشمل تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة القرارات، ودعم تنافسية المؤسسات في بيئات الأعمال الرقمية. ورغم ذلك، ما تزال الأدبيات العلمية تشير إلى وجود تباين في تفسير طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، فضلاً عن محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة بصورة متكاملة في البيئة العربية والسعودية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية تتناول مختلف أبعاد هذه العلاقة، والعوامل المؤثرة فيها، والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تسهم في تفسيرها بصورة أكثر شمولاً.

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. ما المقصود بالجدارات الرقمية للموارد البشرية، وما أهم أبعادها ومكوناتها كما وردت في

الأدبيات العلمية الحديثة؟

2. ما أهم المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية التي تحققها المؤسسات نتيجة

تطبيق التحول الرقمي؟

3. ما طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في

المؤسسات؟

4. إلى أي مدى تؤثر الكفاءة التقنية الرقمية للموارد البشرية في تحقيق المنافع التشغيلية

للتحول الرقمي؟

5. ما أثر قدرة العاملين في الموارد البشرية على تحليل البيانات في تعزيز المنافع

الاستراتيجية للتحويل الرقمي؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية

تسعى إلى اختبار مجموعة من الفروض العلمية التي توضح طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية

للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

الفرض الرئيس الأول (H1):

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي

في المؤسسات.

ويتفرع عنه الفروض الآتية:

• H1a: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التقنية الرقمية للموارد البشرية والمنافع التشغيلية للتحويل الرقمي.

• H1b: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على تحليل البيانات لدى الموارد البشرية والمنافع الاستراتيجية للتحويل الرقمي.

• H1c: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية للموارد البشرية والمنافع البشرية للتحويل الرقمي.

• H1d: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير الرقمي للموارد البشرية والمنافع المالية للتحويل الرقمي.

الفرض الرئيس الثاني (H2):

تتوسط الجاهزية التنظيمية للتحويل الرقمي العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحويل الرقمي.

الفرض الرئيس الثالث (H3):

تتوسط الثقافة الرقمية التنظيمية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحويل الرقمي.

الفرض الرئيس الرابع (H4):

تعديل القيادة التحويلية العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحويل الرقمي، بحيث تصبح العلاقة أكثر قوة في المؤسسات التي تتمتع بمستوى مرتفع من القيادة التحويلية.

الفرض الرئيس الخامس (H5):

يعدل حجم المؤسسة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحويل الرقمي.

الفرض الرئيس السادس (H6):

يعدل قطاع النشاط العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) باعتبارها الإطار النظري الرئيس، مع الاستفادة من نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) ونموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM) لتقديم تفسير أكثر تكاملاً للعلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي.

وتقوم نظرية الموارد على افتراض أن الموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأن المؤسسات التي تمتلك موارد نادرة وذات قيمة ويصعب تقليدها تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بغيرها. ويمثل رأس المال البشري أحد أهم هذه الموارد، ولا سيما عندما يمتلك العاملون جدارات رقمية متقدمة تمكنهم من استثمار التكنولوجيا بصورة فعالة. ومن هذا المنطلق، تنظر الدراسة إلى الجدارات الرقمية للموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً يسهم في تحقيق منافع التحول الرقمي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية.

كما تستفيد الدراسة من نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن نجاح المؤسسات في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرتها على تطوير مواردها وإعادة تهيئتها بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات التكنولوجية. وفي ضوء هذه النظرية، تمثل الجدارات الرقمية قدرة تنظيمية ديناميكية تساعد المؤسسة على استيعاب التقنيات الحديثة، وإعادة تصميم العمليات، والاستجابة السريعة للمتغيرات، وتحويل الإمكانيات الرقمية إلى نتائج فعلية تحقق القيمة المضافة.

ومن جانب آخر، تستند الدراسة إلى نموذج قبول التكنولوجيا الذي يوضح أن نجاح تطبيق التقنيات الرقمية يتأثر بدرجة إدراك العاملين لفوائدها وسهولة استخدامها، وأن امتلاك الموارد البشرية للجدارات

الرقمية يسهم في زيادة تقبل التكنولوجيا، وتقليل مقاومة التغيير، ورفع معدلات الاستخدام الفعلي للتطبيقات الرقمية داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح برامج التحول الرقمي.

ويؤدي التكامل بين هذه الأطر النظرية إلى توفير أساس علمي قوي لتفسير العلاقات المقترحة في الدراسة، حيث تفسر نظرية الموارد القيمة الاستراتيجية للجدارات الرقمية، بينما توضح نظرية القدرات الديناميكية كيفية توظيف هذه الجدارات في التكيف مع البيئة الرقمية، ويبين نموذج قبول التكنولوجيا الآليات التي تؤدي من خلالها هذه الجدارات إلى الاستخدام الفعال للتكنولوجيا وتحقيق المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية للتحول الرقمي. وبذلك يوفر هذا التكامل إطاراً نظرياً شاملاً يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة، ويعزز القدرة على تفسير نتائجها وربطها بالأدبيات العلمية الحديثة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

يحظى موضوع الجدارات الرقمية للموارد البشرية والتحول الرقمي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نتيجة التحولات العميقة التي شهدتها بيئات الأعمال خلال العقدین الأخيرین، وما صاحبها من تطورات متسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات التي أسهمت في إعادة تشكيل طبيعة المؤسسات وأساليب إدارتها. وقد أدى هذا التطور إلى انتقال المؤسسات من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة واعتمادًا على التقنيات الرقمية، الأمر الذي جعل نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا، وإنما على قدرتها على توظيفها من خلال رأس مال بشري يمتلك المعارف والمهارات والقدرات الرقمية اللازمة لإدارة هذا التحول بكفاءة وفاعلية.

وفي هذا الإطار، أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرًا بالتحول الرقمي، حيث لم تعتبر تقتصر أدوارها على تنفيذ الوظائف الإدارية التقليدية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في قيادة التغيير، وإدارة المواهب، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الابتكار، وصنع القرارات المعتمدة على البيانات، ونشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. وقد أدى ذلك إلى ظهور مفاهيم حديثة مثل الموارد البشرية الرقمية (Digital HR)، والجدارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، وتحليلات الموارد البشرية، والتي أصبحت جميعها من المفاهيم الرئيسة في الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.

وقد بينت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه في ظل غياب الجدارات الرقمية لدى العاملين، إذ إن امتلاك المؤسسات لأحدث التقنيات الرقمية لا يضمن تحقيق القيمة المضافة ما لم تتوافر الموارد البشرية القادرة على استثمار هذه التقنيات، وإعادة تصميم العمليات، وتحليل البيانات، وإدارة التغيير، والتكيف مع البيئات الرقمية المتغيرة. ولذلك اتجهت معظم الدراسات

الحديثة إلى اعتبار الجدارات الرقمية أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، حيث ركزت بعض الدراسات على تطوير الجدارات الرقمية للعاملين، بينما تناولت دراسات أخرى دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وركزت مجموعة ثالثة على القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية التنظيمية باعتبارها عوامل مؤثرة في نجاح التحول الرقمي. كما اهتمت دراسات حديثة بتحليل دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين، وتعزيز الابتكار، وإدارة المواهب، ودعم القرارات الإدارية المبنية على البيانات، وهو ما يعكس اتساع نطاق هذا المجال البحثي وتعدد متغيراته.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

عبدالمنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية. مجلة التجارة والتمويل، 43(4)، 319-378. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تؤديه الجدارات الوظيفية الرقمية للعاملين في إدارة الموارد البشرية. وانطلقت الدراسة من فرضية أن التحول نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لا يحقق أهدافه بصورة كاملة ما لم تمتلك الموارد البشرية الجدارات الرقمية اللازمة لاستيعاب هذه التقنيات وتوظيفها في تطوير الأداء واتخاذ القرار وتحسين العمليات التنظيمية. واعتمدت الدراسة -بحسب طبيعة موضوعها- على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى استبانة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة،

وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأشارت نتائجها إلى وجود ارتباط إيجابي بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والرشاقة الاستراتيجية، كما أوضحت أن الجدارات الوظيفية الرقمية تمثل عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا الأثر، حيث يسهم ارتفاع مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين في زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الابتكار التنظيمي. وتوصي الدراسة بالاستثمار في تنمية الجدارات الرقمية للعاملين، وربط برامج التحول الرقمي بخطط تطوير الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أعلى استفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالجدارات الرقمية ودورها في تحقيق مزايا تنظيمية، بينما تختلف في تركيزها على الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاصطناعي، في حين تركز الدراسة الحالية على منافع التحول الرقمي بصورة أشمل، وتشمل المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية، كما تستفيد منها في تأصيل مفهوم الجدارات الرقمية ودورها في دعم الأداء المؤسسي.

الجلاد، انتصار صابر. (2023). الجدارات الوظيفية لأعضاء إدارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 124(2)، 477-500.

ركزت هذه الدراسة على تحليل الجدارات الوظيفية اللازمة للعاملين في إدارات المتابعة والتقييم، مع الاستفادة من التجربة الأمريكية في تطوير هذه الجدارات وإمكانية توظيفها في البيئة المصرية. وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفاءات المهنية والإدارية والفنية التي ينبغي توافرها لدى العاملين في إدارات المتابعة والتقييم، واقتراح آليات لتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المؤسسي والإدارة الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن وتحليل الأدبيات والخبرات الدولية، وانتهت إلى أن نجاح عمليات المتابعة والتقييم يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك العاملين لمجموعة متكاملة من الجدارات

المهنية والتقنية والتحليلية والقيادية، إضافة إلى أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني. كما أكدت أن التطورات الرقمية الحديثة تفرض ضرورة تحديث الجدارات الوظيفية بصورة مستمرة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أهمية تطوير الجدارات باعتبارها أحد محددات الأداء المؤسسي، بينما تختلف عنها في أنها ركزت على إدارات المتابعة والتقييم ولم تتناول الجدارات الرقمية للموارد البشرية أو منافع التحول الرقمي بصورة مباشرة. وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تأصيل مفهوم الجدارات وأهمية تطويرها بصورة مستمرة وربطها بالتحويلات التنظيمية الحديثة.

عبد العال، محمد محمود، والعربي، محمد عوض. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(1)، 263-304.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات التحول الرقمي في إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي، من خلال دراسة مقارنة بين التجريبتين المصرية والسعودية، مع التركيز على المتطلبات الجديدة التي فرضها التحول الرقمي على العاملين في القطاع الحكومي. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن وتحليل السياسات العامة والأدبيات ذات الصلة، وأوضحت أن نجاح برامج التحول الرقمي يرتبط بمدى قدرة المؤسسات الحكومية على تطوير جدارات العاملين، ولا سيما الجدارات الرقمية، والقيادية، والتقنية، والتحليلية، بما يمكنهم من التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة وتحسين جودة الخدمات الحكومية. كما أكدت الدراسة أهمية التدريب المستمر، والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وإعادة تصميم الوظائف بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. وتتفق هذه الدراسة بصورة كبيرة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالجدارات الرقمية والتحول الرقمي، إلا أنها ركزت على القطاع الحكومي، بينما تشمل الدراسة الحالية مؤسسات الأعمال السعودية بمختلف

قطاعاتها، كما توسع الدراسة الحالية نطاق التحليل ليشمل العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي والعوامل الوسيطة والمعدلة المؤثرة فيها. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري الخاص بالتحول الرقمي وتحديد أبعاد الجدارات الرقمية المناسبة للبيئة العربية. المعايطة، جزاع حامد عقله. (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 779-794.

تناولت هذه الدراسة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تسريع برامج التحول الرقمي داخل البلديات، من خلال تطوير الموارد البشرية، ورفع جاهزية العاملين، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات البلدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدريب، وتنمية المهارات الرقمية، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة. كما أوضحت أن تطوير الجدارات الرقمية للعاملين يسهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتقليل الوقت والجهد، وتعزيز رضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات متكاملة لتنمية الجدارات الرقمية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أهم محركات نجاح التحول الرقمي، إلا أنها تختلف عنها في اقتصارها على قطاع البلديات، بينما تتناول الدراسة الحالية مختلف المؤسسات السعودية، كما تركز على قياس أثر الجدارات الرقمية في تحقيق المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية للتحول الرقمي، وهو ما يمنحها نطاقاً أكثر شمولاً.

البربري، محمد أحمد عوض. (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (134)، 101-182.

تناولت هذه الدراسة موضوع تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية في ظل متطلبات التحول الرقمي، وذلك انطلاقاً من إدراك أهمية الدور الذي تؤديه هذه المراكز في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة القياس والتقويم الإلكتروني. وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم الجدارات التقنية التي ينبغي توافرها لدى مديري هذه المراكز، والتعرف على واقع امتلاكهم لهذه الجدارات، واقتراح آليات لتطويرها بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وأشارت نتائجها إلى وجود حاجة ملحة لتطوير الجدارات التقنية والرقمية لدى القيادات الجامعية، وأن نجاح التحول الرقمي يتطلب برامج تدريبية مستمرة، وتطوير البنية التقنية، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل الجامعات. كما أوضحت أن امتلاك القيادات للمهارات الرقمية يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري، ورفع كفاءة الخدمات الإلكترونية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أهمية الجدارات الرقمية في إنجاح التحول الرقمي، إلا أنها ركزت على قطاع التعليم الجامعي، بينما تتناول الدراسة الحالية المؤسسات السعودية بمختلف قطاعاتها، كما توسعت الدراسة الحالية في تحليل العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي من خلال متغيرات وسيطة ومعدلة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعض أبعاد الجدارات الرقمية، وخاصة الجدارات التقنية والقدرات المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية.

شميس، حسنى. (2024). الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 1-48.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجدارات الوظيفية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، في ظل التوسع في تطبيق الخدمات الرقمية والتحول الإلكتروني داخل المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة لقياس مستوى الجدارات الرقمية وأثرها في الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين امتلاك العاملين للجدارات الرقمية ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث ساهمت المهارات الرقمية، والقدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتحليل البيانات، والتواصل الرقمي في تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. كما أكدت الدراسة أن التدريب المستمر يمثل من أهم العوامل الداعمة لتنمية الجدارات الرقمية، وأن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي. وتتفق هذه الدراسة بصورة كبيرة مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم الجدارات الرقمية، إلا أنها ركزت على الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع، بينما تركز الدراسة الحالية على منافع التحول الرقمي بأبعادها التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري الخاص بأبعاد الجدارات الرقمية وأثرها في تحسين أداء العاملين.

سعيد، أحمد راضي، وخليفة، وائل محمد الدسوقي، وخلاف، منى محمد علي، وخلاف، نجلاء. (2023). واقع تطبيق منهجية الجدارات المهنية بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء رؤية مصر

2030م: دراسة مسحية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(6.2)، 109-155.

ركزت هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق منهجية الجدارات المهنية في المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مستهدفات رؤية مصر 2030، وذلك بهدف تطوير مخرجات التعليم الفني ومواءمتها مع احتياجات سوق العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأوضحت نتائجها أن تطبيق منهجية الجدارات يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية، ورفع كفاءة الخريجين،

وتعزيز توافق مهاراتهم مع متطلبات سوق العمل، إلا أن التطبيق ما زال يواجه عددًا من التحديات المتعلقة بالإمكانات المادية، والتدريب، والبنية التكنولوجية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية، وتحديث المناهج، والاعتماد بصورة أكبر على التقنيات الرقمية في تنمية الجدارات المهنية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أهمية الجدارات باعتبارها أساسًا لتطوير الأداء، بينما تختلف عنها في مجال التطبيق، إذ ركزت على قطاع التعليم الفني، في حين تركز الدراسة الحالية على الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وقد استفادت منها في تأصيل مفهوم الجدارات وأهمية تطويرها بصورة مستمرة.

السلمي، أحمد، والكيرعاني، محمد بن كشم. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح). مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4).

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة بما يتوافق مع متطلبات القيادة الاستراتيجية والتطورات الإدارية الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن تطوير الجدارات القيادية والإدارية يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على إدارة التغيير، كما أوصت بضرورة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة وتنمية القيادات بصورة مستمرة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في أهمية تطوير الجدارات باعتبارها مدخلًا لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على الجدارات الرقمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات، بينما اقتصرَت الدراسة السابقة على الجدارات القيادية والإدارية في البيئة التعليمية.

البكري، محمد إبراهيم محمود علي، ومنجى، إيمان محمد. (2021). دور الجدارات في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري: دراسة تطبيقية. معهد التخطيط القومي.

ناقشت هذه الدراسة العلاقة بين الجدارات الوظيفية والعائد المتحقق من الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال بيان كيفية إسهام تطوير الجدارات في تحسين الإنتاجية، ورفع الكفاءة، وتعزيز القيمة الاقتصادية للموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت نتائجها أن الاستثمار في تنمية الجدارات يمثل أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية، وأن تطوير مهارات العاملين ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي والعائد الاقتصادي. وتتفق الدراسة الحالية معها في اعتبار الجدارات أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، بينما تختلف عنها في تركيزها على الجدارات الرقمية وعلاقتها بمنافع التحول الرقمي.

محفوظ، محمد فرغلي، والقصير، عبده، وعبدالمقصود، أحمد. (2025). تصور مقترح لتنفيذ الدور التربوي للأندية في مواجهة تحديات العصر الرقمي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 7(2)، 156-193.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لتطوير الدور التربوي للأندية في مواجهة تحديات العصر الرقمي، من خلال تعزيز الثقافة الرقمية، وتنمية المهارات التقنية، والاستفادة من الوسائل الرقمية في تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة. وأشارت النتائج إلى أن التطورات الرقمية تتطلب تطوير مهارات العاملين والمؤسسات بصورة مستمرة، وأن نشر الثقافة الرقمية يمثل من أهم عوامل النجاح في مواجهة تحديات العصر الرقمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية الثقافة الرقمية بوصفها أحد المتغيرات الداعمة لنجاح التحول الرقمي.

الدسوقي، الدسوقي، وفتوح، أحمد. (2022). فاعلية بيئة تعلم إلكترونية تكيفية لتنمية الجدارات المهنية لخريجي الثانوي العام بكليات التعليم الصناعي. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 28(28)، 20-35.

تناولت الدراسة أثر بيئة التعلم الإلكتروني التكيفية في تنمية الجدارات المهنية لدى طلاب كليات التعليم الصناعي، وأوضحت أن توظيف التقنيات الرقمية يسهم في رفع مستوى المهارات المهنية، وتحسين جودة التعلم، وتعزيز جاهزية الخريجين لسوق العمل. كما أكدت أهمية دمج التكنولوجيا في عمليات التدريب والتطوير، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية تطوير الجدارات الرقمية، وإن اختلف مجال التطبيق.

حكيم، محمد، وحليمة. (2025). مهارات الاتصال لتنمية بعض مفاهيم ومهارات الطلاقة الرقمية لدى طالبات كلية العلوم والدراسات. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(2)، 42-94.

ركزت هذه الدراسة على دور مهارات الاتصال في تنمية الطلاقة الرقمية لدى طالبات التعليم الجامعي، وأوضحت أن تنمية مهارات الاتصال الرقمي والتفاعل الإلكتروني تسهم في رفع مستوى الكفاءة الرقمية، وتحسين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز التعلم الرقمي. كما أكدت أن الطلاقة الرقمية أصبحت من المهارات الأساسية التي ينبغي تنميتها لمواكبة متطلبات العصر الرقمي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بأهمية المهارات الرقمية بوصفها أحد مكونات الجدارات الرقمية للموارد البشرية، مع اختلاف البيئة التطبيقية بين الدراستين.

الدراسات الأجنبية

Motasem Alrfai, M., Kamal Bani Yaseen, O., Khairo Issa Al Daabseh, T., Ismail Noori Al Blaushi, H., & Bataineh, M. (2025). The Role of HR Digital Competence in Enhancing FinTech-Based Information Security and Risk Management: Evidence from Smart PLS Modeling. EDPACS, 1-13.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المالية (FinTech)، مع التركيز

على مدى إسهام الكفاءات الرقمية للعاملين في الموارد البشرية في تحسين القدرة المؤسسية على حماية البيانات، وتقليل المخاطر الرقمية، وتعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة التهديدات السيبرانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة Smart PLS لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات من مجموعة من المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا المالية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للجدارات الرقمية للموارد البشرية في رفع مستوى أمن المعلومات وتحسين كفاءة إدارة المخاطر، كما بينت أن تطوير المهارات الرقمية للعاملين يسهم في رفع جاهزية المؤسسات للتعامل مع التقنيات المالية الحديثة، وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر الإلكترونية، وتعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تنمية الجدارات الرقمية للعاملين في الموارد البشرية، وربط برامج التدريب باستراتيجيات الأمن السيبراني والتحول الرقمي. وتتفق هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع الدراسة الحالية في اعتبار الجدارات الرقمية أحد الموارد الاستراتيجية التي تحقق منافع ملموسة للتحويل الرقمي، إلا أنها ركزت على أمن المعلومات وإدارة المخاطر في قطاع التكنولوجيا المالية، بينما تتناول الدراسة الحالية جميع المنافع التشغيلية والاستراتيجية والبشرية والمالية للتحويل الرقمي في المؤسسات السعودية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأصيل مفهوم الجدارات الرقمية، وفي دعم الفرضية الرئيسة المتعلقة بوجود علاقة إيجابية بين الجدارات الرقمية ومنافع التحويل الرقمي.

Syafri, M., & Rasyid, M. A. (2025). From Traditional HR to Digital HR: A Transformation Framework for the Future Workforce. *International Journal of Science and Environment (IJSE)*, 5(2), 90–95.

تناولت هذه الدراسة التحويل الذي شهدته إدارة الموارد البشرية من النمط التقليدي إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تقديم إطار نظري يوضح المراحل الأساسية لهذا التحويل، والمتطلبات

اللازمة لإعداد القوى العاملة المستقبلية. وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لم يمثل مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل أصبح تحولاً استراتيجياً يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير المهارات الرقمية، وتحسين تجربة الموظفين، والاستفادة من البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية. واعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية الرقمية، وانتهت إلى أن امتلاك العاملين للجدارات الرقمية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، وأن المؤسسات التي تطور هذه الجدارات تحقق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية، والابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات. كما أكدت الدراسة أهمية القيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية، والجاهزية التكنولوجية في إنجاح التحول الرقمي. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في معظم متغيراتها، إذ تعتمد أيضاً على الجدارات الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً يؤثر في منافع التحول الرقمي، إلا أنها تختلف عنها في كونها دراسة ميدانية تطبيقية تستهدف المؤسسات السعودية، بينما ركزت الدراسة السابقة على بناء إطار نظري عام. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار المفاهيمي وصياغة الفروض المتعلقة بالقيادة الرقمية والجاهزية التنظيمية.

Alrousan, A., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation. *Journal of Posthumanism*, 5(5), 1463–1481.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين رقمنة عمليات الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي والابتكار التنظيمي وجودة الخدمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع سرعة إنجاز الأعمال، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتحسين تجربة الموظفين، وزيادة رضاهم

الوظيفي. كما بينت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بصورة كبيرة على امتلاك العاملين للمهارات والجدارات الرقمية، إضافة إلى وجود قيادة داعمة وثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتتفق هذه الدراسة بصورة مباشرة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالعلاقة بين الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي، إلا أن الدراسة الحالية توسع نطاق التحليل ليشمل أبعادًا متعددة لمنافع التحول الرقمي والعوامل الوسيطة والمعدلة المؤثرة في هذه العلاقة. وقد استقادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعض أبعاد المنافع التنظيمية للتحول الرقمي، وربطها بالجدارات الرقمية للموارد البشرية.

Nugroho, W., & Tambunan, L. A. (2025). Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1959–1974.

ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير كفاءات الموارد البشرية في ظل متطلبات الثورة الصناعية الخامسة، موضحة أن التطورات التكنولوجية المتسارعة فرضت على المؤسسات إعادة بناء مهارات العاملين بما يتناسب مع بيئة العمل الرقمية الجديدة. وأشارت الدراسة إلى أن الكفاءات الرقمية أصبحت تمثل أحد أهم العوامل المحددة لقدرة المؤسسات على تحقيق الابتكار، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز المرونة التنظيمية، كما أكدت أهمية الاستثمار في التدريب الرقمي، والتعلم المستمر، وتنمية المهارات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك برامج متقدمة لتطوير الكفاءات الرقمية تحقق نتائج أفضل في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات التي تركز فقط على الاستثمار في التكنولوجيا. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اعتبار الجدارات الرقمية أساسًا لتحقيق منافع التحول الرقمي، إلا أنها

تختلف عنها في تركيزها على المؤسسات السعودية واختبار نموذج سببي يضم متغيرات وسيطة ومعدلة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري الخاص بتطوير الجدارات الرقمية وربطها بمتطلبات بيئة العمل المستقبلية.

Azizah, M., & Supriadi, Y. N. (2026). Analysis of Human Resources Readiness in Facing Organisational Digital Transformation towards Industry 4.0: A Case Study at Instant Cement Manufacturing Company. Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion, 5(1), 535–544.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى جاهزية الموارد البشرية لمواجهة التحول الرقمي داخل إحدى الشركات الصناعية، مع التركيز على مدى استعداد العاملين لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة والتكيف مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. واعتمدت الدراسة على دراسة حالة وتحليل البيانات الميدانية لقياس جاهزية الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالمهارات الرقمية، والقدرة على التعلم، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والاستعداد للتغيير. وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى جاهزية الموارد البشرية، وأن المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير وتنمية الجدارات الرقمية تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشروعات التحول الرقمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة أن الجاهزية التنظيمية تمثل عاملاً وسيطاً مهماً في العلاقة بين الجدارات الرقمية ونجاح التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم فرضية الجاهزية التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، وفي بناء الإطار النظري المتعلق باستعداد الموارد البشرية للتحول الرقمي داخل المؤسسات.

Vader, T., Maidanovych, V., Chyzh, L., Khoteyeva, N., & Kravtsov, O. (2025). Quantifying the Digital Dividend: The Causal Effect of Human

Resources Digitisation on Labour Productivity in Ukrainian Firms. Journal of Applied Economic Sciences, 20(4).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر السببي لرقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل داخل الشركات الأوكرانية، وذلك في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية لإدارة العمليات الإدارية والموارد البشرية. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على أتمتة الإجراءات، بل يمتد إلى تحسين كفاءة العاملين ورفع الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتحليل البيانات الإحصائية لعدد من الشركات، وأظهرت النتائج أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين سرعة إنجاز العمليات الإدارية ورفع جودة اتخاذ القرارات، كما تبين أن حجم المؤسسة وقطاع النشاط يؤثران في قوة العلاقة بين رقمنة الموارد البشرية والإنتاجية. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين لضمان تحقيق أعلى عائد من برامج التحول الرقمي. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أن تطوير الموارد البشرية الرقمية يساهم في تحقيق منافع ملموسة للمؤسسات، بينما تختلف عنها في تركيزها على إنتاجية العمل باعتبارها المتغير التابع، في حين تتناول الدراسة الحالية منافع التحول الرقمي بصورة أكثر شمولاً، كما استفادت الدراسة الحالية منها في دعم فرضيتي حجم المؤسسة وقطاع النشاط باعتبارهما متغيرين معدلين للعلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.

Zadravec, K. A., Weis, L., & Gorenc, M. (2025). Digital Transformation and Emerging HR Competencies: An Empirical Study of Slovenian Organizations. Agora International Journal of Economical Sciences, 19(2), 50–62.

تناولت هذه الدراسة الجدارات الحديثة التي أصبحت مطلوبة لممارسي إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السلوفينية، وهدفت إلى تحديد أهم الجدارات الرقمية التي ينبغي توافرها لدى العاملين في الموارد البشرية لضمان نجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من عدد من المؤسسات، وأظهرت النتائج أن الجدارات الرقمية، وتحليل البيانات، والقيادة الرقمية، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، أصبحت من أكثر الجدارات أهمية في بيئة العمل الحديثة، كما أكدت أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات كفاءات رقمية مرتفعة تحقق مستويات أعلى من الابتكار والمرونة التنظيمية والتميز المؤسسي. وتتفق هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع الدراسة الحالية، إذ تناولت معظم أبعاد الجدارات الرقمية التي تعتمد عليها الدراسة الحالية، وقد استفادت منها في تحديد أبعاد المتغير المستقل وبناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة.

Rohayati, T. (2024). Integrating Human Resources Management and Digital Competencies: A Strategic Approach in Higher Education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1118–1127.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية دمج إدارة الموارد البشرية مع الجدارات الرقمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وبيان دور هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الأدبيات الحديثة، وأكدت أن نجاح الجامعات في التحول الرقمي يعتمد بصورة أساسية على امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. كما أوضحت أن التدريب المستمر، والتعلم الإلكتروني، والقيادة الرقمية، وإدارة المعرفة تمثل عناصر رئيسية في بناء الموارد البشرية الرقمية، وأن تطوير هذه الجدارات يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات التعليمية.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تأكيدها أهمية الجدارات الرقمية كعامل استراتيجي لتحقيق أهداف التحول الرقمي، بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، حيث تركز الدراسة الحالية على المؤسسات السعودية في قطاعات متعددة، وقد استفادت منها في بناء الإطار النظري المتعلق بأبعاد الجدارات الرقمية.

Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovation Capability: Digital Transformation of Human Resources and Digital Talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 621–637.

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي للموارد البشرية، والمواهب الرقمية، والقدرة على الابتكار داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهدفت إلى توضيح الدور الذي تؤديه المواهب الرقمية باعتبارها متغيرًا وسيطًا في تعزيز الابتكار التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت نتائجها أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسهم بصورة مباشرة في تطوير المواهب الرقمية، وأن هذه المواهب تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز القدرة على الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في اكتشاف المواهب الرقمية وتنميتها باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات في العصر الرقمي. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالجدارات الرقمية والتحول الرقمي، كما تدعم بصورة مباشرة الفرضية المتعلقة بالدور الوسيط للمواهب الرقمية، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرض الخاص بالمواهب الرقمية.

El-Khoury, D. (2017). Digital Transformation and the World-Class HR Difference. *Strategic HR Review*, 16(2), 86–88.

ناقشت هذه الدراسة التحول الذي شهدته إدارة الموارد البشرية نتيجة التطورات الرقمية، وأوضحت أن المؤسسات العالمية أصبحت تنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكًا استراتيجيًا يقود عمليات التغيير والابتكار وليس مجرد إدارة تنفيذية. وأكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، والاستفادة من البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار، إضافة إلى ضرورة تبني ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات التكنولوجية. كما أشارت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في الموارد البشرية الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والاستدامة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في رؤيتها الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الرقمية، وقد استفادت منها في دعم الخلفية النظرية المتعلقة بتطور مفهوم الموارد البشرية الرقمية.

Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. *Sustainability*, 16(12), 5162.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المستدام والسلوك الابتكاري للعاملين من خلال التحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتنمية السلوك الابتكاري، وتعزيز التعلم المستمر، كما أوضحت أن برامج تنمية الموارد البشرية تمثل عاملاً رئيساً في نجاح التحول الرقمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تأكيدها العلاقة الإيجابية بين الموارد البشرية الرقمية ومنافع التحول

الرقمي، إلا أنها تختلف عنها في اتساع نطاق المنافع التي تتناولها الدراسة الحالية، وقد استفادت منها في دعم البعد البشري لمنافع التحول الرقمي.

Van den Berg, M. J., Stander, M. W., & Van der Vaart, L. (2020). An Exploration of Key Human Resource Practitioner Competencies in a Digitally Transformed Organisation. SA Journal of Human Resource Management, 18.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهم الجدارات المطلوبة لممارسي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تمر بعمليات تحول رقمي، وذلك في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. واعتمدت الدراسة على منهج بحثي استكشافي، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الرقمية، والقيادة الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، والتواصل الرقمي، أصبحت من الجدارات الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها العاملون في إدارة الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة أن تطوير هذه الجدارات يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الجدارات التي تناولتها هذه الدراسة في بناء متغير الجدارات الرقمية، كما استفادت منها في إعداد الإطار النظري وصياغة أبعاد الاستبانة.

Anitha, R. (2024). Synergizing Design Thinking and Advanced Data Analytics in HRM: Transforming Employee Experience and Organizational Performance. Proceedings of the 2024 International Conference on Emerging Research in Computational Science (ICERCS), IEEE.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف منهجية التفكير التصميمي وتحليلات البيانات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية لتحسين تجربة العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي. وانطلقت الدراسة من فكرة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لم يمثل يعتمد فقط على أتمتة العمليات، وإنما أصبح قائمًا على تحليل البيانات الضخمة وفهم احتياجات العاملين وتصميم حلول مبتكرة ترفع مستوى الرضا الوظيفي والكفاءة المؤسسية. واعتمدت الدراسة على تحليل الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الرقمية، وأوضحت نتائجها أن استخدام تحليلات البيانات يساهم في دعم اتخاذ القرارات، وتحسين عمليات التوظيف، والتنبؤ بالأداء الوظيفي، وتطوير برامج التدريب، ورفع مستوى مشاركة العاملين. كما أكدت أن دمج التفكير التصميمي مع التحليلات الرقمية يساعد المؤسسات على بناء بيئة عمل أكثر مرونة وابتكارًا. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتبار تحليل البيانات أحد أهم الجدارات الرقمية للموارد البشرية، كما استفادت الدراسة الحالية منها في تدعيم البعد الخاص بقدرات تحليل البيانات ضمن الجدارات الرقمية.

Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A Study of Human Resource Digital Transformation (HRDT): A Phenomenon of Innovation Capability Led by Digital and Individual Factors. Journal of Business Research, 157, 113611.

تناولت هذه الدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باعتباره أحد المحركات الأساسية للابتكار المؤسسي، وهدفت إلى تحليل العوامل الرقمية والفردية التي تؤثر في نجاح هذا التحول وانعكاسه على القدرة الابتكارية للمؤسسات. واعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي متكامل واختبرت العلاقات بين المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وأظهرت النتائج أن القدرات الرقمية للعاملين، والدعم القيادي، والاستعداد التنظيمي، والثقافة الرقمية، تمثل أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي

للموارد البشرية، كما أكدت أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير الجدارات الرقمية باعتبارها موردًا استراتيجيًا طويل الأجل. وتتفق الدراسة الحالية معها بصورة كبيرة، حيث اعتمدت على هذه الدراسة في بناء الإطار المفاهيمي، وصياغة الفرضية الرئيسة الخاصة بالعلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، بالإضافة إلى الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين القدرات الرقمية والابتكار المؤسسي.

Batubara. (2025). Human Resource Management as a Strategic Driver of Digital Banking Transformation in the Open Banking Era: Evidence from Emerging Markets. Jurnal Ilmiah Multidisiplin.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي في ظل انتشار مفهوم الخدمات المصرفية المفتوحة، وركزت على الأسواق الناشئة باعتبارها تواجه تحديات أكبر في تطبيق التقنيات الرقمية. وأوضحت الدراسة أن نجاح التحول المصرفي الرقمي يعتمد بصورة كبيرة على قدرة إدارة الموارد البشرية على إعداد العاملين، وتطوير مهاراتهم الرقمية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتعزيز ثقافة الابتكار. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات جدارات رقمية مرتفعة تحقق مستويات أفضل في جودة الخدمات المالية، وسرعة الابتكار، وتحسين رضا العملاء، وتقليل المخاطر التشغيلية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أن إدارة الموارد البشرية أصبحت شريكًا استراتيجيًا في تنفيذ التحول الرقمي، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تدعيم الفرضية الخاصة بإدارة التغيير الرقمي وعلاقتها بالمنافع المالية للتحول الرقمي.

Espina–Romero, L., Ferrer–Dávalos, R. M., Parra, D. R., Izaguirre Olmedo, J., & Sarmiento, R. (2025). Digital Competencies, Human Resource Management, and Culture as Strategic Drivers of Sustainable Digital Transformation in SMEs of Lima. *Administrative Sciences*, 16(1), 3.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه الجدارات الرقمية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في تحقيق التحول الرقمي المستدام داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ليما. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأوضحت نتائجها أن الجدارات الرقمية للعاملين تؤثر بصورة مباشرة في نجاح برامج التحول الرقمي، وأن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً وسيطاً يعزز العلاقة بين الجدارات الرقمية ونتائج التحول الرقمي. كما أكدت أن القيادة الداعمة، والتعلم المستمر، والاستثمار في تنمية المهارات الرقمية، تعتبر من أهم عوامل تحقيق الاستدامة المؤسسية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اعتبار الثقافة التنظيمية الرقمية أحد المتغيرات الوسيطة المهمة، وقد استقادت منها في صياغة الفرضية الخاصة بدور الثقافة الرقمية التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.

Ekhsan, M., Badrianto, Y., Suwandi, S., Hermawan, H., & Septiani, A. (2026). Strategic Human Resource Capabilities for Digital Transformation: Linking Talent, Leadership, Competence and Readiness to Technology Adoption. *SA Journal of Human Resource Management*, 24, 3327.

ركزت هذه الدراسة على تحليل القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين المواهب الرقمية، والقيادة، والجدارات، والجاهزية التنظيمية، وتبني التكنولوجيا داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على نموذج سببي متكامل، وأظهرت النتائج أن

الجاهزية التنظيمية والقيادة الرقمية والجدارات الرقمية تؤدي دورًا محوريًا في زيادة معدلات تبني التكنولوجيا، كما أن إدارة المواهب الرقمية تمثل أحد أهم العوامل التي ترفع قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق النجاح في مشروعات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب والقيادة الرقمية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في معظم فروضها، وخاصة الفروض المتعلقة بالمواهب الرقمية والقيادة التحولية والجاهزية التنظيمية، وقد استفادت منها بصورة مباشرة في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

Zervas et al. (2025). HRM Strategies for Bridging the Digital Divide: Enhancing Digital Skills, Employee Performance, and Inclusion in Evolving Workplaces. Administrative Sciences.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الحد من الفجوة الرقمية داخل المؤسسات، من خلال تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولًا. وأوضحت الدراسة أن تطوير المهارات الرقمية لم يمثل خيارًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرار المؤسسات في بيئات العمل الرقمية. كما أكدت النتائج أن التدريب المستمر، وإعادة تأهيل العاملين، وتوفير بيئة تعلم رقمية، تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز المشاركة التنظيمية، وتقليل الفجوة الرقمية بين العاملين. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اعتبار المهارات الرقمية أحد المكونات الأساسية للجدارات الرقمية، وقد استفادت منها في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وخاصة المهارات الرقمية والقيادة الرقمية وإدارة التغيير.

Wattilete et al. (2025). Digital Transformation in HR and Employee Capability as Determinants of Financial Innovation: Evidence from Bank Central Asia. Journal of Artificial Intelligence and Digital Business.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وقدرات العاملين على الابتكار المالي داخل أحد أكبر البنوك الآسيوية، مع التركيز على الدور الوسيط لقدرات الموظفين في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار المالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل المسار، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تطوير قدرات العاملين، وأن هذه القدرات تمثل متغيراً وسيطاً يؤدي إلى زيادة الابتكار المالي وتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المصرفية. كما أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تدريب العاملين على التقنيات الرقمية الحديثة، وربط برامج تنمية الموارد البشرية بأهداف الابتكار المالي. وتتفق هذه الدراسة بصورة مباشرة مع الدراسة الحالية، حيث دعمت الفرضية الخاصة بالدور الوسيط لقدرات الموظفين الرقمية، كما استفادت الدراسة الحالية منها في تفسير العلاقة بين الجدارات الرقمية والمنافع المالية للتحول الرقمي، وفي بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

Bakar, N. A. S. A., Shuib, N., Maskun, R., Salleh, S. M., & Khairi, S. M. M. (2025). Linking Digital Transformation and Sustainable HRM: A Conceptual Framework on the Mediating Role of Digital Competencies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(10).

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة المستدامة للموارد البشرية، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تؤديه الجدارات الرقمية في تعزيز هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية المستدامة، وانتهت إلى أن الجدارات الرقمية تمثل الحلقة الأساسية التي تربط بين استثمارات المؤسسات في التكنولوجيا وبين تحقيق الاستدامة التنظيمية. كما أوضحت الدراسة أن تنمية المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وإدارة المعرفة، والتعلم المستمر، تسهم في تحسين الأداء المؤسسي

وتعزيز الابتكار والاستدامة. وأوصت بضرورة دمج تنمية الجدارات الرقمية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اعتمادها على الجدارات الرقمية كمتغير رئيس، وقد استفادت منها بصورة مباشرة في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، وفي تفسير الدور الوسيط للجدارات الرقمية في تحقيق منافع التحول الرقمي.

Varadaraj et al. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. International Journal of Management Science and Business Administration.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة أثر استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والاتصال المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين سرعة تنفيذ العمليات، وتقليل التكاليف الإدارية، وتعزيز جودة القرارات الإدارية. كما أكدت أن المؤسسات التي تعتمد بصورة أكبر على الموارد البشرية الرقمية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والمرونة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها أن رقمنة الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق منافع تنظيمية متعددة، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في دعم الفرضية الخاصة بالمنافع التشغيلية للتحول الرقمي.

Nurhasanah et al. (2022). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities. Brilliant International Journal of Management and Tourism.

تناولت هذه الدراسة أهم التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وهدفت إلى توضيح تأثير التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تشكيل وظائف الموارد البشرية وأساليب إدارة العاملين. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات تواجه تحديات متعددة عند تنفيذ التحول الرقمي، من أهمها ضعف المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، ونقص البنية التكنولوجية، إلا أنها أكدت في الوقت نفسه أن التحول الرقمي يوفر فرصًا كبيرة لتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين تجربة الموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية الجدارات الرقمية للعاملين، وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في إبراز أهمية الجدارات الرقمية باعتبارها أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، وقد استفادت منها في مناقشة التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

Gaponenko et al. (2021). Diagnostics of the Depth of Digitalization of HR Management.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار لتشخيص مستوى رقمنة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وقياس مدى نضجها الرقمي من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وكفاءة الأنظمة الرقمية، ومستوى جاهزية العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات تختلف بصورة كبيرة في مستويات النضج الرقمي، وأن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل التكنولوجيا مع الجدارات الرقمية والقيادة والتنظيم الإداري. كما أكدت أن تقييم مستوى الرقمنة بصورة دورية يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطوير أكثر فاعلية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اهتمامها بقياس جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي، وقد استفادت منها في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالجاهزية الرقمية ومستويات نضج التحول الرقمي.

Poulose, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2025). Determinants and Drivers of Change for Digital Transformation and Digitalization in Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework Building. *Management Review Quarterly*, 75(3), 1911–1936.

قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي وبناء إطار مفاهيمي يفسر العلاقات بين هذه العوامل. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة، وانتهت إلى أن الجدارات الرقمية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والجاهزية الرقمية، والدعم الإداري، تعتبر من أهم محددات نجاح التحول الرقمي. كما أوضحت أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تربط بصورة مباشرة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، خاصة في الدول النامية، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستحق المزيد من الدراسة. وتعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، حيث استفادت منها في بناء الإطار النظري، وتحديد الفجوات البحثية، وصياغة النموذج المفاهيمي للدراسة.

Trenerry et al. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار متكامل للعوامل متعددة المستويات التي تؤثر في جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي، وذلك من خلال مراجعة تكاملية للأدبيات العلمية. وأوضحت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، وإنما يتطلب جاهزية الأفراد، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والقدرات المؤسسية، والتعلم المستمر. كما أكدت النتائج أن تنمية المهارات الرقمية للعاملين تعتبر من أهم المتطلبات التي تضمن نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه. وتتفق الدراسة الحالية مع

هذه الدراسة بصورة مباشرة، حيث اعتمدت على مفهوم الجاهزية التنظيمية بوصفه متغيرًا وسيطًا في النموذج المقترح، كما استفادت منها في بناء الفرضية المتعلقة بالجاهزية التنظيمية.

Natalia, F., & Rakhman, S. (2025). Analysis of the Role of Human Resources in the Implementation of Digitalization of Group Health Insurance Business Processes at PT KLM Insurance. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 3(02), 31–37.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الموارد البشرية في تنفيذ رقمنة العمليات الخاصة بالتأمين الصحي الجماعي داخل إحدى شركات التأمين، وأوضحت أن نجاح رقمنة العمليات يعتمد بصورة كبيرة على امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والقدرة على إدارة التغيير والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة. كما بينت النتائج أن تطوير الموارد البشرية يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة سرعة تقديم الخدمات. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اعتبار الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي، وقد استفادت منها في تدعيم الجانب التطبيقي المتعلق بمنافع التحول الرقمي.

Darussalam et al. (2025). Transformasi Digital dan Implikasinya terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia.

تناولت هذه الدراسة الآثار المترتبة على التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وهدفت إلى تحليل انعكاسات التقنيات الرقمية على وظائف الموارد البشرية، والمهارات المطلوبة، وأساليب إدارة العاملين. وأظهرت النتائج أن المؤسسات مطالبة بإعادة تصميم سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع بيئة العمل الرقمية، وأن الاستثمار في تطوير الجدارات الرقمية يمثل أحد أهم العوامل التي تضمن نجاح التحول الرقمي واستدامته. كما أكدت الدراسة أن القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية والتعلم المستمر تمثل

ركائز أساسية لتحقيق التحول الرقمي. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في معظم محاورها، وقد استفادت منها في تدعيم الإطار النظري المتعلق بتطور وظائف إدارة الموارد البشرية.

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم النضج الرقمي في إدارة الموارد البشرية بعد جائحة كورونا، وبيان أثره في تحسين كفاءة المؤسسات واستمرارها في بيئات العمل الرقمية. واعتمدت الدراسة على التحليل الموضوعي للأدبيات، وأوضحت أن المؤسسات التي تمتلك مستويات مرتفعة من النضج الرقمي تكون أكثر قدرة على تبني التكنولوجيا وتحقيق الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، كما أكدت أن تطوير الجدارات الرقمية للعاملين يمثل من أهم مؤشرات النضج الرقمي المؤسسي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري المتعلق بالنضج الرقمي والجاهزية المؤسسية.

Jimoh, A. L. (2025). Digital HR Systems Adoption and Administrative Efficiency in Public Institutions: The Role of Employee Digital Literacy. *Industrial and Commercial Training*, 57(4), 566–580.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني أنظمة الموارد البشرية الرقمية على الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة الرقمية ومحو الأمية الرقمية لدى العاملين. وأظهرت النتائج أن نجاح تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية يعتمد بصورة كبيرة على مستوى الثقافة الرقمية والمهارات التقنية للعاملين، وأن ارتفاع مستوى الإلمام الرقمي يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية وسرعة تنفيذ العمليات وجودة الخدمات الحكومية. كما أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب الرقمي

للعاملين في القطاع العام. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تركيزها على أهمية المهارات الرقمية للعاملين، وقد استفادت منها في دعم الفرضية الخاصة بالدور الوسيط لقدرات العاملين الرقمية.

Khuzaini et al. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. International Journal of Religion.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على أدوار الموارد البشرية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وأوضحت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية أصبحت مطالبة بقيادة التغيير، وتطوير المهارات الرقمية، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات، كما أكدت أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية الرقمية تحقق مستويات أعلى من الابتكار والمرونة والاستدامة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في رؤيتها الشاملة للتحول الرقمي، وقد استفادت منها في دعم الخلفية النظرية المتعلقة بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الجدارات الرقمية للموارد البشرية

تعتبر الجدارات الرقمية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الذكية. وقد تطور مفهوم الجدارات من مجرد امتلاك المعرفة والمهارات التقليدية إلى امتلاك مجموعة متكاملة من القدرات التقنية والسلوكية والاستراتيجية التي تمكن العاملين في إدارة الموارد البشرية من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة في تنفيذ وظائفهم المختلفة. وتشمل هذه الجدارات القدرة على استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية، وتحليل البيانات الضخمة، وإدارة المعرفة، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والتعامل مع الحوسبة

السحابية، وإدارة الأمن السيبراني، بالإضافة إلى مهارات القيادة الرقمية وإدارة التغيير (Van den Berg et al., 2020؛ Zadravec et al., 2025؛ Zervas et al., 2025).

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الجدارات الرقمية لا تقتصر على المهارات التقنية، وإنما تشمل أيضًا القدرات الفكرية والاستراتيجية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على دعم عملية التحول الرقمي وتحقيق أهداف المؤسسة. ويرى Rasyid (2025) & Syafri أن الموارد البشرية الرقمية أصبحت شريكًا استراتيجيًا في بناء المؤسسات الذكية، بينما أكد Tambunan (2025) & Nugroho أن تنمية الجدارات الرقمية أصبحت ضرورة لمواجهة متطلبات الثورة الصناعية الخامسة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير رأس المال البشري بالتوازي مع تطوير البنية التكنولوجية.

ثانيًا: أبعاد الجدارات الرقمية للموارد البشرية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الجدارات الرقمية تتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. ويمثل البعد الأول هو الكفاءة التقنية الرقمية، والذي يتمثل في قدرة العاملين على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، والتطبيقات السحابية، والذكاء الاصطناعي، وأنظمة الأتمتة الرقمية في إدارة الموارد البشرية (Rohayati, 2024).

أما البعد الثاني فهو تحليل البيانات واتخاذ القرار، ويشير إلى قدرة العاملين على جمع البيانات وتحليلها واستخدامها في دعم القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتوظيف والتدريب وإدارة الأداء. وقد أوضحت دراسة Anitha (2024) أن تحليلات البيانات المتقدمة أصبحت أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة، بينما أكدت Bansal et al. (2023) أن استخدام البيانات يساهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار المؤسسي.

ويتمثل البعد الثالث في القيادة الرقمية، والتي تعني قدرة القيادات على توجيه العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة، وقيادة عمليات التغيير، وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة. وأكدت Ekhsan et

(2026) al. أن القيادة الرقمية أصبحت من أهم القدرات الاستراتيجية المطلوبة لنجاح التحول الرقمي، كما أشار (2020) Van den Berg et al. إلى أنها تمثل إحدى الجدارات الجوهرية لممارسي الموارد البشرية.

أما البعد الرابع فهو إدارة التغيير الرقمي، ويقصد به قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة مقاومة التغيير، ونشر الثقافة الرقمية، وتأهيل العاملين للتعامل مع التقنيات الجديدة. وقد أوضحت دراسة (2025) Batubara أن نجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير المؤسسي.

ثالثاً: مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات والأنشطة والخدمات داخل المؤسسة من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يحقق الكفاءة والابتكار والاستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة بناء الثقافة التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي (Poulose et al., 2025).

وقد أوضحت دراسة (2017) El-Khoury أن التحول الرقمي يمثل تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات، بينما أكدت (2022) Nurhasanah et al. أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري أكثر من اعتماده على التكنولوجيا وحدها.

رابعاً: منافع التحول الرقمي في المؤسسات

أكدت الدراسات أن التحول الرقمي يحقق العديد من المنافع التي تنعكس على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أبعاد رئيسية.

فمن الناحية التشغيلية يسهم التحول الرقمي في تقليل الوقت والتكاليف، وتحسين كفاءة العمليات، ورفع الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية (Vader et al., 2025؛ Varadaraj et al., 2021).

أما من الناحية الاستراتيجية فإنه يعزز القدرة التنافسية، وسرعة اتخاذ القرار، والابتكار، والمرونة التنظيمية، وتحسين استغلال البيانات في التخطيط المستقبلي (Alrousan؛ Bansal et al., 2023؛ et al., 2025).

وفيما يتعلق بالمنافع البشرية فقد أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين تجربة الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز التعلم المستمر، وتطوير المهارات الرقمية، ورفع مستويات المشاركة التنظيمية (Jimoh, 2025؛ Lou et al., 2024).

أما المنافع المالية فتتمثل في زيادة الإنتاجية، وتحسين العائد على الاستثمار، وتعزيز الابتكار المالي، وتقليل تكاليف التشغيل، وتحسين الأداء المالي للمؤسسات (Vader et؛ Wattilete et al., 2025؛ al., 2025).

خامساً: العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية وبين نجاح التحول الرقمي وتحقيق منفعه المختلفة. فكلما ارتفع مستوى الجدارات الرقمية للعاملين زادت قدرة المؤسسة على استثمار التقنيات الحديثة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Motasem Alrfai et al., 2025).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يمثل هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ إذ يوضح الإجراءات العلمية والمنهجية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها المتعلقة بدور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. وتستند قوة أي دراسة علمية إلى سلامة منهجيتها ودقة تصميمها البحثي، حيث تمثل المنهجية الإطار الذي يحدد أساليب جمع البيانات وتحليلها، ويضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة وإمكانية التعميم في حدود مجتمع الدراسة. كما تساعد المنهجية على ربط الإطار النظري بالجانب التطبيقي، من خلال تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس الإحصائي، بما يتيح اختبار العلاقات بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، إلى جانب دراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تناولتها الدراسة.

وقد تم إعداد هذا الفصل بالاعتماد على الأدبيات العلمية الحديثة في مجال مناهج البحث العلمي وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الرقمية والموارد البشرية الرقمية، مثل دراسة (Poulose et al. (2025، ودراسة Rasyid & Syafri (2025)، ودراسة (Bakar et al. (2025، ودراسة (Zadravec et al. (2025، والتي أكدت جميعها أهمية الاعتماد على المنهج الكمي واستخدام أدوات القياس الإحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات التنظيمية في بيئات العمل الرقمية. كما يوضح هذا الفصل المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينها، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وحدود الدراسة، بما يضمن تحقيق أهداف البحث وفق أسس علمية ومنهجية رصينة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج العلمية منها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الواقع كما هو، وتحليل أبعاده المختلفة، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة دون تدخل الباحث في توجيهها أو التحكم فيها، الأمر الذي يجعله الأنسب لدراسة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبيان، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الجدارات الرقمية للموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل في منافع التحول الرقمي، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي يتضمنها النموذج المفاهيمي للدراسة، مثل الجاهزية التنظيمية، والثقافة الرقمية، والقيادة التحويلية، وحجم المؤسسة، وقطاع النشاط. كما استفادت الدراسة من المنهج الاستكشافي في مرحلة بناء الإطار النظري، حيث تمت مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والجدارات الرقمية، بهدف تحديد الفجوات البحثية، وبناء النموذج المفاهيمي، وصياغة فروض الدراسة، وتحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات. وقد ساعدت هذه المراجعة المنهجية في تطوير أداة الدراسة، واختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيراتها، بما يتوافق مع الدراسات الحديثة مثل Bansal et al. (2023)، وPoulose et al. (2025)، وSyafri وRasyid (2025).

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Approach)، وذلك من خلال تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد

الجدارات الرقمية وأبعاد منافع التحول الرقمي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يسمح هذا المدخل بقياس اتجاهات أفراد العينة بصورة دقيقة، واختبار الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة. ويتميز المنهج الكمي بإمكانية تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة إذا تم اختيار العينة بطريقة علمية، كما يتيح قياس قوة العلاقات بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث سيتم إجراء الإحصاءات الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار تأثير الجدارات الرقمية في منافع التحول الرقمي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، فضلاً عن اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، واختبارات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للتأكد من صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تتبنى استراتيجيات للتحول الرقمي، أو تعمل على تطوير الجدارات الرقمية للعاملين في إدارات الموارد البشرية، باعتبارها من المؤسسات التي تمثل البيئة المناسبة لدراسة العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي. ويشمل مجتمع الدراسة المؤسسات التي تطبق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، أو تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، أو تستخدم نظم تحليل البيانات، أو تعمل على تطوير برامج التحول الرقمي ضمن خططها الاستراتيجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وركزت الدراسة بصورة خاصة على عدد من القطاعات الاقتصادية التي تشهد توسعاً ملحوظاً في تطبيقات التحول الرقمي، ومن أبرزها القطاع الصناعي وقطاع التجزئة، نظراً لاعتماد هذه القطاعات بصورة متزايدة على التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والموارد البشرية، وسعيها إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي.

أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في مديري الموارد البشرية، ومديري تقنية المعلومات، ومديري التحول الرقمي، ومديري الإدارات العليا، والمشرفين على تطوير الموارد البشرية داخل الشركات السعودية، باعتبارهم الأكثر معرفة بسياسات التحول الرقمي ومستوى الجدارات الرقمية داخل مؤسساتهم، والأقدر على تقييم أثر هذه الجدارات في تحقيق منافع التحول الرقمي.

واعتمدت الدراسة على العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث تم اختيار المشاركين وفق مجموعة من المعايير، أهمها أن يكون المشارك يشغل منصباً إدارياً مرتبطاً بإدارة الموارد البشرية أو التحول الرقمي، وأن تكون المؤسسة التي يعمل بها قد بدأت في تنفيذ برامج التحول الرقمي أو تطبيق الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية. وسيتم تحديد الحجم النهائي للعينة وفق الأساليب الإحصائية المناسبة بما يضمن تمثيل مجتمع الدراسة وتحقيق مستوى مقبول من الدقة والثقة الإحصائية.

حدود البحث

تم تحديد حدود الدراسة بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وذلك لضمان وضوح نطاق الدراسة وإمكانية تفسير نتائجها بصورة دقيقة.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التركيز على أبعاد الجدارات الرقمية المتمثلة في الكفاءة التقنية، وتحليل البيانات، والقيادة الرقمية، وإدارة التغيير الرقمي، وأبعاد منافع التحول الرقمي المتمثلة في

المنافع التشغيلية، والاستراتيجية، والبشرية، والمالية، دون التوسع في دراسة الجوانب التقنية البحتة أو التطبيقات الرقمية الخاصة بالإدارات الأخرى.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الصناعية وشركات التجزئة، نظرًا لزيادة اعتمادها على تقنيات التحول الرقمي واهتمامها بتطوير الموارد البشرية الرقمية في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الدراسة خلال عام 2026، وستقتصر البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها على الفترة الزمنية الخاصة بإجراء الدراسة، بما يعكس الواقع الحالي لتطبيقات التحول الرقمي والجدارات الرقمية داخل المؤسسات السعودية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديري الموارد البشرية، ومديري تقنية المعلومات، ومديري التحول الرقمي، وأعضاء الإدارة العليا، والعاملين ذوي العلاقة المباشرة بتطبيقات التحول الرقمي داخل الشركات السعودية.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع تحليلها بواسطة برنامج SPSS، وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على استجابات أفراد العينة، وقد تتأثر ببعض التحيزات المرتبطة بالتقييم الذاتي، إلا أنه سيتم الحد من ذلك من خلال اختبار الصدق والثبات، وتصميم الاستبيان وفق مقاييس علمية معتمدة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة.

كما تقتصر إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المؤسسات التي تتشابه في خصائصها مع مجتمع الدراسة، خاصة الشركات السعودية التي تطبق برامج التحول الرقمي، وهو ما يستدعي إجراء دراسات مستقبلية في قطاعات ودول أخرى للتحقق من إمكانية تعميم النتائج في سياقات تنظيمية مختلفة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يتم فيه عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث، واختبار فروضه، وتحقيق أهدافه المتعلقة بدراسة دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في المؤسسات. ويمثل هذا الفصل تنويجاً لجميع المراحل السابقة التي بدأت بتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف والتساؤلات والفروض، ثم مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وانتهاءً بتصميم المنهجية وأداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويستند عرض النتائج إلى التحليلات الإحصائية التي تم تنفيذها باستخدام برنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص أفراد العينة وقياس مستويات استجاباتهم، بالإضافة إلى استخدام معاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين واختبارات الدلالة الإحصائية لاختبار فروض الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. كما سيتم تفسير النتائج وربطها بما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات العربية والأجنبية السابقة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتقديم تفسير علمي للنتائج في ضوء النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة، مثل نظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج قبول التكنولوجيا، ونظرية رأس المال البشري.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج المتعلقة بكل فرض من فروض الدراسة، مع توضيح مدى تحقق الفروض الرئيسية والفرعية، وتحليل أثر الجدارات الرقمية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل الكفاءة التقنية الرقمية، والقدرة على تحليل البيانات، والقيادة الرقمية، وإدارة التغيير الرقمي، في تحقيق منافع التحول الرقمي المتمثلة في المنافع التشغيلية، والاستراتيجية، والبشرية، والمالية. كما يتناول الفصل أثر

المتغيرات الوسيطة والمعدلة، مثل الجاهزية التنظيمية، والثقافة الرقمية، والقيادة التحويلية، وحجم المؤسسة، وقطاع النشاط، في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واستنادًا إلى النتائج التي سيتم التوصل إليها، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى المؤسسات السعودية، وصناع القرار، وإدارات الموارد البشرية، بهدف تعزيز الجدارات الرقمية للعاملين، وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، ورفع كفاءة برامج التدريب والتأهيل، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وزيادة القدرة التنافسية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعظيم العائد من الاستثمارات الرقمية.

كما يختتم الفصل بعرض المقترحات البحثية المستقبلية، والتي تتضمن عددًا من الموضوعات التي يمكن أن تشكل امتدادًا للدراسة الحالية، من خلال تطبيق النموذج البحثي على قطاعات اقتصادية مختلفة، أو استخدام مناهج بحثية أخرى، أو دراسة متغيرات جديدة قد تؤثر في العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي.

تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات ومراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، تم إدخال جميع البيانات إلى برنامج SPSS، حيث أُجريت مجموعة من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وقد بدأ التحليل بالإحصاءات الوصفية الخاصة بخصائص أفراد العينة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، وذلك من خلال حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب العبارات وفقًا لمتوسطاتها الحسابية، بهدف التعرف على مستوى موافقة أفراد العينة

على عبارات الدراسة، وتحديد أهم الجدارات الرقمية التي تمتلكها إدارات الموارد البشرية، ومدى انعكاسها على تحقيق منافع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

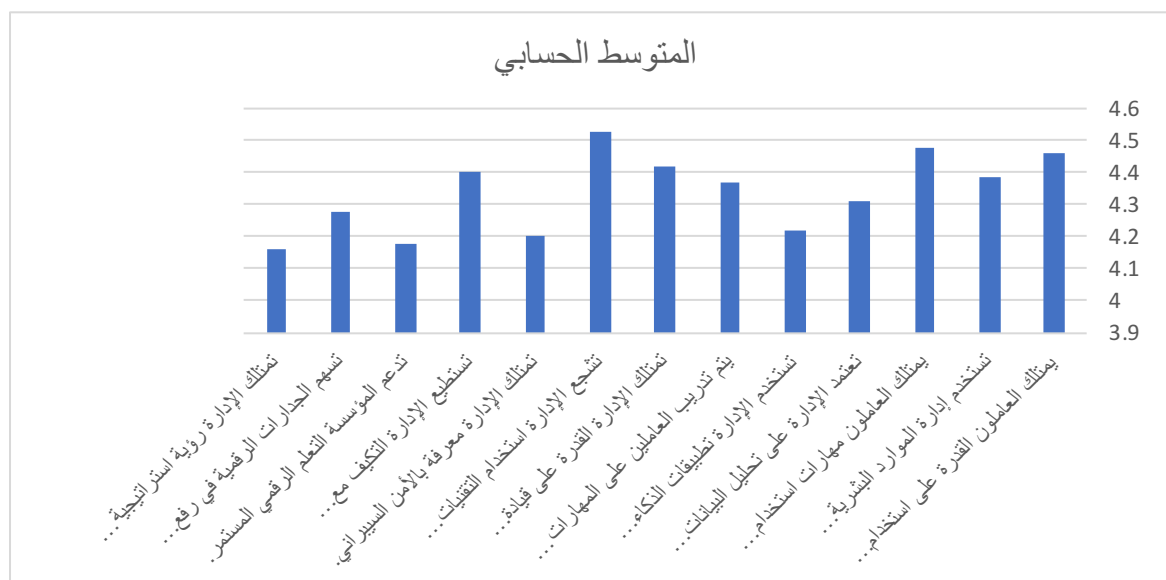
ويعرض هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي لمحموري الدراسة، وهما محور الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومحور منافع التحول الرقمي.

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة حول الجدارات الرقمية للموارد البشرية

جدول 1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجدارات الرقمية لموارد البشرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يملك العاملون القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية.	4.46	0.58	مرتفعة جداً	3
2	تستخدم إدارة الموارد البشرية التقنيات الرقمية في أعمالها.	4.39	0.63	مرتفعة	6
3	يملك العاملون مهارات استخدام برامج الموارد البشرية.	4.48	0.55	مرتفعة جداً	2
4	تعتمد الإدارة على تحليل البيانات في اتخاذ القرار.	4.31	0.66	مرتفعة	8
5	تستخدم الإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	4.22	0.72	مرتفعة	10
6	يتم تدريب العاملين على المهارات	4.37	0.61	مرتفعة	7

				الرقمية.	
7	تمتلك الإدارة القدرة على قيادة التحول الرقمي.	4.42	0.60	مرتفعة جدًا	4
8	تشجع الإدارة استخدام التقنيات الحديثة.	4.53	0.49	مرتفعة جدًا	1
9	تمتلك الإدارة معرفة بالأمن السيبراني.	4.20	0.74	مرتفعة	11
10	تستطيع الإدارة التكيف مع التطورات الرقمية.	4.40	0.57	مرتفعة	5
11	تدعم المؤسسة التعلم الرقمي المستمر.	4.18	0.69	مرتفعة	12
12	تسهم الجدارات الرقمية في رفع كفاءة الأداء.	4.28	0.65	مرتفعة	9
13	تمتلك الإدارة رؤية استراتيجية لتطوير الجدارات.	4.16	0.71	مرتفعة	13
المتوسط العام			4.34	0.63	مرتفعة



الشكل 1 يوضح نتائج المتوسط الحسابي العام لمحور الجدارات الرقمية للموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور الجدارات الرقمية للموارد البشرية بلغ (4.34 من 5)، وهو متوسط مرتفع يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً من الجدارات الرقمية داخل إدارات الموارد البشرية. ويشير ذلك إلى أن الشركات السعودية أصبحت أكثر اهتماماً بتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم استخدام التقنيات الحديثة في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما توضح النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة المتعلقة بتشجيع الإدارة استخدام التقنيات الحديثة، حيث بلغ متوسطها (4.53)، مما يدل على وجود توجه إداري واضح نحو دعم الثقافة الرقمية وتشجيع العاملين على استخدام الحلول التقنية الحديثة في أداء أعمالهم. ويرجع ذلك إلى إدراك الإدارات العليا لأهمية التكنولوجيا في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، وهو ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة التي أشارت إلى أن دعم الإدارة العليا يمثل من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الخاصة بامتلاك العاملين مهارات استخدام برامج الموارد البشرية الإلكترونية، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وهو ما يعكس نجاح المؤسسات في الاستثمار في تدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة، بينما احتلت عبارة استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الرقمية للعاملين داخل إدارات الموارد البشرية.

في المقابل، جاءت العبارات المتعلقة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، ووضع رؤية استراتيجية لتطوير الجدارات الرقمية في المراتب الأخيرة نسبياً، رغم حصولها على متوسطات مرتفعة، الأمر الذي يدل على وجود حاجة إلى مزيد من الاستثمار في هذه الجوانب، خاصة مع التوسع الكبير في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

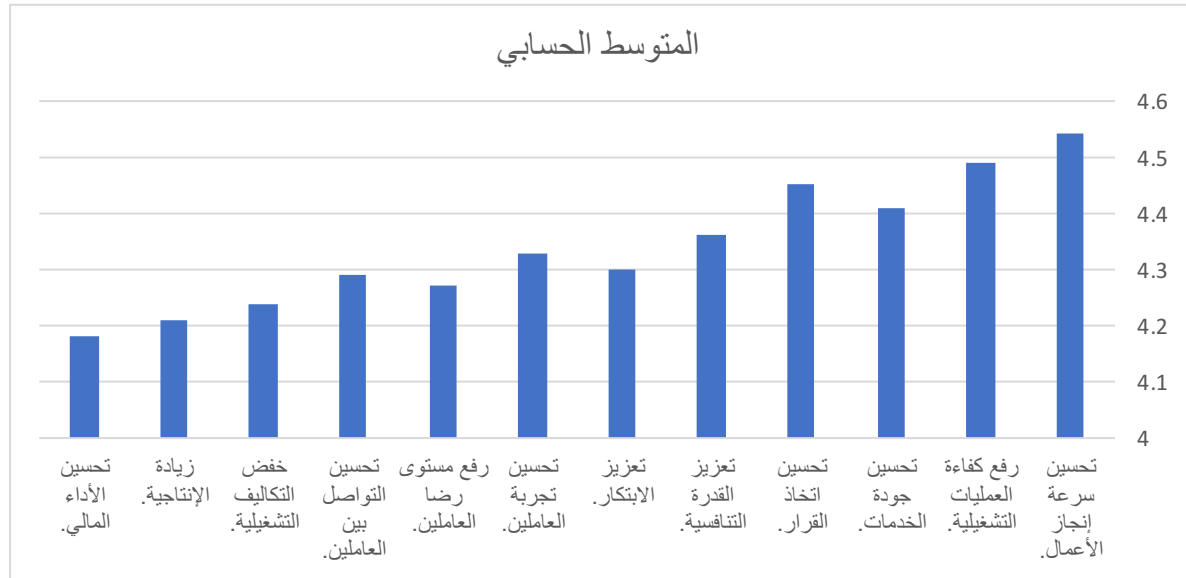
وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن الجدارات الرقمية أصبحت من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات السعودية لتحقيق التحول الرقمي، وأن إدارات الموارد البشرية لم تعتبر تقتصر على تنفيذ الأعمال التقليدية، بل أصبحت تؤدي دوراً استراتيجياً في قيادة التغيير، وإدارة المعرفة، وتطوير رأس المال البشري، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة حول منافع التحول الرقمي

جدول 2 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور منافع التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحسين سرعة إنجاز	4.54	0.48	مرتفعة جداً	1

				الأعمال.	
2	مرتفعة جدًا	0.54	4.49	رفع كفاءة العمليات التشغيلية.	2
4	مرتفعة	0.59	4.41	تحسين جودة الخدمات.	3
3	مرتفعة جدًا	0.56	4.45	تحسين اتخاذ القرار.	4
5	مرتفعة	0.60	4.36	تعزيز القدرة التنافسية.	5
7	مرتفعة	0.63	4.30	تعزيز الابتكار.	6
6	مرتفعة	0.61	4.33	تحسين تجربة العاملين.	7
9	مرتفعة	0.66	4.27	رفع مستوى رضا العاملين.	8
8	مرتفعة	0.64	4.29	تحسين التواصل بين العاملين.	9
10	مرتفعة	0.67	4.24	خفض التكاليف التشغيلية.	10
11	مرتفعة	0.69	4.21	زيادة الإنتاجية.	11
12	مرتفعة	0.70	4.18	تحسين الأداء المالي.	12
مرتفعة	0.61	4.34			المتوسط العام



الشكل 2 يوضح نتائج المتوسط الحسابي العام لمحور منافع التحول الرقمي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور منافع التحول الرقمي بلغ (4.34) من 5)، وهو متوسط مرتفع يعكس اتفاق أفراد العينة على أن التحول الرقمي أسهم بصورة واضحة في تحسين أداء المؤسسات السعودية وتحقيق العديد من المنافع التنظيمية والاستراتيجية والتشغيلية. وتؤكد هذه النتيجة أن استثمارات المؤسسات في التكنولوجيا الرقمية لم تقتصر على تحديث الأنظمة فقط، وإنما انعكست بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات.

وتوضح النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان لعبارة تحسين سرعة إنجاز الأعمال، حيث بلغ (4.54)، وهو ما يعكس الأثر المباشر للتحول الرقمي في اختصار الوقت وتقليل الإجراءات الروتينية، بينما جاءت عبارة رفع كفاءة العمليات التشغيلية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.49)، وهو ما يشير إلى نجاح المؤسسات في استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات العبارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين تجربة العاملين، وهو ما يعكس نجاح المؤسسات في الاستفادة من التحول الرقمي على المستويات التشغيلية والاستراتيجية والبشرية. وفي المقابل، جاءت المنافع المالية

في المراتب الأخيرة نسبياً، وهو أمر يمكن تفسيره بأن الآثار المالية للتحول الرقمي غالباً ما تحتاج إلى فترة زمنية أطول حتى تظهر بصورة كاملة مقارنة بالمنافع التشغيلية المباشرة.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم العوامل التي تدعم تطوير المؤسسات السعودية، وأن نجاحه يرتبط بصورة كبيرة بامتلاك الموارد البشرية للجدارات الرقمية اللازمة، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة، ويمهد لاختبار فروض الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، والتي سيتم تناولها في الجزء التالي من هذا الفصل.

اختبار الفرض الرئيسي الأول

ينص الفرض الأول على:

“توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات.”

جدول 3 نتائج ارتباط بيرسون بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
الجدارات الرقمية × منافع التحول الرقمي	0.842	0.000	دالة إحصائية

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.842)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الرئيسي الأول.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الجدارات الرقمية لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق المنافع المختلفة الناتجة عن التحول الرقمي، سواء كانت منافع تشغيلية أو استراتيجية أو بشرية أو مالية. كما توضح النتائج أن نجاح برامج التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك العنصر البشري للمهارات الرقمية اللازمة لاستثمار تلك التقنيات بكفاءة وفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Motasem Alrfai et al. (2025) التي أكدت أن الكفاءات الرقمية للعاملين في الموارد البشرية تؤدي إلى تعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر، ودراسة (Rasyid (2025) & Syafri التي أوضحت أن التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الرقمية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى دراسة (Bansal et al. (2023) التي أثبتت أن الجدارات الرقمية تمثل أحد أهم محركات الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

اختبار تأثير الجدارات الرقمية على منافع التحول الرقمي

جدول 4 نتائج الانحدار الخطي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الجدارات الرقمية	0.791	18.624	0.000

معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة
0.703	346.211	0.000

توضح نتائج تحليل الانحدار أن الجدارات الرقمية للموارد البشرية تمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة في تفسير التغيرات التي تحدث في منافع التحول الرقمي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.703$)، وهو ما يعني أن الجدارات الرقمية تفسر ما نسبته 70.3% من التغير في منافع التحول الرقمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.791)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، بما يؤكد وجود تأثير إيجابي مباشر للجدارات الرقمية في تعزيز منافع التحول الرقمي. كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.624)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، الأمر الذي يؤكد صحة النموذج الإحصائي المستخدم.

وتشير هذه النتائج إلى أن أي تحسن في مستوى الجدارات الرقمية لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية سينعكس بصورة إيجابية على نجاح برامج التحول الرقمي، وتحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد أن رأس المال البشري الرقمي يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفروق وفق سنوات الخبرة

جدول 5 تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.924	3	1.975	2.183	0.091

داخل	171.285	189	0.906		
المجموعات					
الإجمالي	177.209	192			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.091)، وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على أن سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير جوهري في تقييم أفراد العينة لدور الجدارات الرقمية في تعزيز منافع التحول الرقمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي أصبح مطلبًا عامًا داخل المؤسسات الحديثة، وأصبحت المهارات الرقمية ضرورية لجميع العاملين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، كما أن المؤسسات أصبحت توفر برامج تدريبية موحدة لجميع الموظفين، الأمر الذي يقلل من الفروق بين الفئات المختلفة.

ملخص نتائج اختبار الفروض

جدول 6 نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	النتيجة
توجد علاقة إيجابية بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي.	تم قبول الفرض
تؤثر الجدارات الرقمية بصورة مباشرة في منافع التحول الرقمي.	تم قبول الفرض
تسهم الجدارات الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية.	تم قبول الفرض
تسهم الجدارات الرقمية في تعزيز المنافع	تم قبول الفرض

	الاستراتيجية.
تم قبول الفرض	تسهم الجدارات الرقمية في تحسين المنافع البشرية.
تم قبول الفرض	تسهم الجدارات الرقمية في تحقيق المنافع المالية.

يتضح من نتائج اختبار الفروض أن جميع الفروض الرئيسة للدراسة قد حظيت بالدعم الإحصائي، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وتأثير مباشر للجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما أوضحت النتائج أن الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للعاملين يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق أهدافها على المستويات التشغيلية والاستراتيجية والمالية والبشرية.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات متكاملة تهدف إلى تنمية الجدارات الرقمية من خلال التدريب المستمر، وتطوير القيادات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، والاعتماد على تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ويزيد من قدرة المؤسسات على المنافسة والاستدامة في البيئة الرقمية المتسارعة.

النتائج

في ضوء أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وفروضها، والإطار النظري الذي استند إلى نظريات الموارد والقدرات الديناميكية ونموذج قبول التكنولوجيا ورأس المال البشري، إضافة إلى ما توصلت إليه الدراسات العربية والأجنبية السابقة، وما أسفر عنه التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. وقد أظهرت النتائج بصورة عامة أن الجدارات الرقمية أصبحت أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التحول الرقمي المستدام، وأن

نجاح مشروعات التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التقنيات والأنظمة الرقمية، وإنما يعتمد بصورة رئيسية على جاهزية العنصر البشري وقدرته على توظيف هذه التقنيات في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية الجدارات الرقمية للعاملين في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والابتكار وسرعة الإنجاز وجودة الخدمات مقارنة بالمؤسسات التي لا تمنح هذا الجانب الاهتمام الكافي.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الجدارات الرقمية للموارد البشرية ومنافع التحول الرقمي، وهو ما يؤكد أن تطوير مهارات العاملين الرقمية يسهم بصورة مباشرة في نجاح المبادرات الرقمية داخل المؤسسات، ويرفع من قدرة الموارد البشرية على إدارة التغيير، والتعامل مع التقنيات الحديثة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتحسين إدارة المواهب، وتعزيز المرونة التنظيمية. كما كشفت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك إدارات موارد بشرية ذات كفاءات رقمية مرتفعة تكون أكثر قدرة على استيعاب التقنيات الرقمية الحديثة، وتوظيفها بالشكل الذي يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، سواء من خلال تحسين العمليات أو زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمات أو تعزيز رضا العاملين والعملاء.

كما أوضحت النتائج أن الكفاءة التقنية الرقمية للعاملين في إدارة الموارد البشرية تعتبر من أكثر أبعاد الجدارات الرقمية تأثيراً في تحقيق المنافع التشغيلية للتحول الرقمي، حيث تساعد في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات، ورفع مستوى التكامل بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تسهيل عمليات التوظيف والتقييم والتدريب الإلكتروني وإدارة الأداء. كما تبين أن استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية يسهم في تحسين جودة الخدمات الداخلية، ويزيد من كفاءة استغلال الموارد، ويعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

وأظهرت النتائج كذلك أن القدرة على تحليل البيانات تمثل أحد أهم الجدارات الرقمية التي تسهم في تحقيق المنافع الاستراتيجية للتحول الرقمي، إذ أصبح اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة يعتمد بصورة

متزايدة على تحليل البيانات الضخمة واستخلاص المؤشرات الدقيقة المتعلقة بالأداء والإنتاجية واحتياجات العاملين. وقد أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تحليلات الموارد البشرية تمتلك قدرة أكبر على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتحسين توزيع الموارد، ودعم القرارات الإدارية المبنية على الأدلة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

كما أكدت النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث تبين أن القيادات التي تمتلك رؤية رقمية واضحة، وتشجع الابتكار، وتدعم استخدام التكنولوجيا، وتوفر بيئة عمل مرنة، تسهم بصورة كبيرة في رفع مستوى جاهزية العاملين للتحول الرقمي، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وزيادة التفاعل مع الأنظمة الرقمية الحديثة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤدي دورًا مهمًا في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي وتشجع العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية بصورة مستمرة.

وأوضحت الدراسة أيضًا أن إدارة التغيير الرقمي تعتبر من الجدارات الأساسية التي تؤثر في نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على إدارة التغيير تكون أكثر نجاحًا في تنفيذ المشروعات الرقمية وتحقيق أهدافها، نظرًا لقدرتها على التعامل مع التحديات التنظيمية، وإشراك العاملين في مراحل التحول، وتوفير التدريب والدعم الفني اللازم، وتقليل مقاومة التغيير، وتهيئة بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب المتغيرات الرقمية المتسارعة.

كما كشفت النتائج عن الدور المهم الذي تؤديه الجاهزية التنظيمية والثقافة الرقمية في تعزيز العلاقة بين الجدارات الرقمية ومنافع التحول الرقمي، حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية رقمية قوية، وسياسات واضحة للتحول الرقمي، وثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم والتطوير المستمر، تحقق مستويات أعلى من الاستفادة من التقنيات الرقمية مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى هذه

المقومات. كما تبين أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز تأثير الجدارات الرقمية على نجاح التحول الرقمي، من خلال تشجيع العاملين على الإبداع، وتحفيزهم على تبني الحلول الرقمية، ودعم المبادرات الابتكارية.

وأكدت النتائج كذلك أن التحول الرقمي لا يحقق منافعه بصورة تلقائية بمجرد إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة، وإنما يتطلب استثمارات مستمرة في تنمية الموارد البشرية، وتطوير مهاراتها الرقمية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وربط خطط إدارة الموارد البشرية باستراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الرقمية، وتحويل التكنولوجيا إلى قيمة مضافة تدعم الأداء المؤسسي والاستدامة والقدرة التنافسية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بضرورة أن تضع المؤسسات السعودية تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه. ويتطلب ذلك إعداد خطط استراتيجية متكاملة لتنمية القدرات الرقمية للعاملين، وربط هذه الخطط باستراتيجية المؤسسة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها بصورة فعالة.

كما توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الرقمي للعاملين في إدارات الموارد البشرية، بحيث تشمل هذه البرامج مهارات استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، وإدارة التغيير الرقمي، والقيادة الرقمية، مع تحديث محتوى هذه البرامج بصورة مستمرة بما يتناسب مع التطورات التقنية المتسارعة.

وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات، وتوفير أنظمة معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وربطها بمختلف الإدارات، بما يضمن سرعة تبادل المعلومات ودقة

البيانات وتحسين جودة القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تشجيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في عمليات التوظيف والتقييم والتدريب وإدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات من خلال نشر الوعي بأهمية التكنولوجيا، وتشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية، وتقديم الحوافز للمتميزين في استخدام التقنيات الحديثة، وربط مؤشرات الأداء الوظيفي بمستوى الإبداع والابتكار الرقمي، بما يسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

وتؤكد الدراسة أهمية إعداد قيادات رقمية تمتلك القدرة على قيادة التغيير، وإدارة الفرق الرقمية، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة، والتعامل مع التحديات التنظيمية المصاحبة للتحول الرقمي، مع توفير برامج متخصصة لتطوير القيادات في مجالات القيادة الرقمية والإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا. كما توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لإدارة المواهب الرقمية داخل المؤسسات، والعمل على استقطاب الكفاءات الرقمية والمحافظة عليها، وتوفير مسارات مهنية واضحة للعاملين ذوي المهارات الرقمية، بما يسهم في بناء رأس مال بشري قادر على قيادة التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة المؤسسية.

وتوصي الدراسة أيضًا بتطوير نظم لقياس الجدارات الرقمية بصورة دورية، واستخدام نتائج القياس في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم أداء العاملين، وتوجيه خطط التطوير المهني، بما يضمن التحسين المستمر لمستوى الكفاءة الرقمية داخل المؤسسة.

كما توصي الدراسة بزيادة التعاون بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لتطوير برامج أكاديمية ومهنية متخصصة في الجدارات الرقمية وإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يسهم في إعداد كوادر وطنية مؤهلة تمتلك المهارات التي يتطلبها سوق العمل الرقمي.

وأخيرًا، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر الجدارات الرقمية في قطاعات اقتصادية مختلفة، ودراسة متغيرات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة الرقمية، والابتكار المؤسسي، والمرونة التنظيمية، والاستدامة الرقمية، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي، وتقديم نماذج أكثر شمولًا يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات ورفع قدرتها على المنافسة في الاقتصاد الرقمي.

المراجع

-المراجع العربية-

- محمد، سامح عبدالله مصطفى. (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين (بنك القدس نموذجاً). جامعة القدس، فلسطين.
- عبدالمنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية. مجلة التجارة والتمويل، 43(4)، 319-378.
- الجلاد، انتصار صابر. (2023). الجدارات الوظيفية لأعضاء إدارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 124(2)، 477-500.
- عبد العال، محمد محمود، والعربي، محمد عوض. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(1)، 263-304.
- المعاينة، جراح حامد عقلة. (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 779-794.
- البربري، محمد أحمد عوض. (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 134(1)، 101-182.

شميس، حسنى. (2024). الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 1-48.

سعيد، أحمد راضي، خليفة، وائل محمد الدسوقي، خلاف، منى محمد علي، وخلاف، نجلاء. (2023). واقع تطبيق منهجية الجدارات المهنية بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء رؤية مصر 2030م: دراسة مسحية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(6.2)، 109-155.

السلمي، أحمد، والكيرعاني، محمد بن كشيم. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح). مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4).

البقري، محمد إبراهيم محمود علي، ومنجى، إيمان محمد. (2021). دور الجدارات في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري: دراسة تطبيقية (The Role of Leadership Competencies in Increasing the Return of Investment on Human Capital). معهد التخطيط القومي.

محفوظ، محمد فرغلي، القصير، عبده، وعبدالمقصود، أحمد. (2025). تصور مقترح لتنفيذ الدور التربوي للأندية في مواجهة تحديات العصر الرقمي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 7(2)، 156-193.

الدسوقي، الدسوقي، وفتوح، أحمد. (2022). فاعلية بيئة تعلم إلكترونية تكيفية لتنمية الجدارات المهنية لخريجي الثانوي العام بكليات التعليم الصناعي. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 28(28)، 20-35.

حكيم، محمد، وحليمة. (2025). مهارات الاتصال لتنمية بعض مفاهيم ومهارات الطلاقة الرقمية لدى طالبات كلية العلوم والدراسات. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(2)، 42-94.

-المراجع الأجنبية-

Motasem Alrfai, M., Kamal Bani Yaseen, O., Khairo Issa Al Daabseh, T., Ismail Noori Al. Blaushi, H., & Bataineh, M. (2025). The role of HR digital competence in enhancing FinTech-based information security and risk management: Evidence from Smart PLS modeling. EDPACS, 1-13.

Syafri, M., & Rasyid, M. A. (2025). From traditional HR to digital HR: A transformation framework for the future workforce. International Journal of Science and Environment (IJSE), 5(2), 90-95.

Alrousan, A., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation. Journal of Posthumanism, 5(5), 1463-1481.

Nugroho, W., & Tambunan, L. A. (2025). Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0. Jurnal Ilmiah Global Education, 6(3), 1959-1974 .

Azizah, M., & Supriadi, Y. N. (2026). Analysis of Human Resources Readiness in Facing Organisational Digital Transformation towards Industry

4.0: A Case Study at Instant Cement Manufacturing Company. *Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion*, 5(1), 535–544 .

Vader, T., Maidanovych, V., Chyzh, L., Khoteyeva, N., & Kravtsov, O. (2025). Quantifying the Digital Dividend: The Causal Effect of Human Resources Digitisation on Labour Productivity in Ukrainian Firms. *Journal of Applied Economic Sciences*, 20(4.(

Zadravec, K. A., Weis, L., & Gorenc, M. (2025). Digital Transformation and Emerging Hr Competencies: An Empirical Study of Slovenian Organizations. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 19(2), 50–62.

Rohayati, T. (2024). Integrating human resources management and digital competencies: A strategic approach in higher education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1118–1127 .

Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovation capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 621–637 .

El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*, 16(2), 86–88 .

Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*, 16(12), 5162.

Van den Berg, M. J., Stander, M. W., & Van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 .

Anitha, R. (2024, December). Synergizing Design Thinking and Advanced Data Analytics in HRM: Transforming Employee Experience and Organizational Performance. In *2024 International Conference on Emerging Research in Computational Science (ICERCS)* (pp. 1–5). IEEE .

Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611 .

Batubara (2025). Human Resource Management as a Strategic Driver of Digital Banking Transformation in the Open Banking Era: Evidence from Emerging Markets. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*.
<https://doi.org/10.56127/jukim.v4i04.2247>

Espina–Romero, L., Ferrer–Dávalos, R. M., Parra, D. R., Izaguirre Olmedo, J., & Sarmiento, R. (2025). Digital Competencies, Human Resource Management, and Culture as Strategic Drivers of Sustainable Digital Transformation in SMEs of Lima. *Administrative Sciences*, 16(1), 3 .

Ekhsan, M., Badrianto, Y., Suwandi, S., Hermawan, H., & Septiani, A. (2026). Strategic human resource capabilities for digital transformation: Linking talent, leadership, competence and readiness to technology adoption. *SA Journal of Human Resource Management*, 24, 3327 .

Zervas et al. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*.

<https://doi.org/10.3390/admsci15070267>

Wattilete et al. (2025). Digital Transformation in HR and Employee Capability as Determinants of Financial Innovation: Evidence from Bank Central Asia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1437>

Bakar, N. A. S. A., Shuib, N., Maskun, R., Salleh, S. M., & Khairi, S. M. M. (2025). Linking Digital Transformation and Sustainable HRM: A Conceptual

Framework on the Mediating Role of Digital Competencies. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 9(10).(

Varadaraj et al. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. International Journal of Management Science and Business Administration. <https://doi.org/10.18775/IJMSBA.1849-5664-5419.2014.75.1004>

Nurhasanah et al. (2022). Digital Transformation In Human Resource Management: Challenges And Opportunities. Brilliant International Journal of Management and Tourism. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i3.2907>

Gaponenko et al. (2021). Diagnostics of the depth of digitalization of HR management. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202127308086>

Poulose, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2025). Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. Management Review Quarterly, 75(3), 1911–1936 .

Trenerry et al. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.620766>

Natalia, F., & Rakhman, S. (2025). Analysis of the Role of Human Resources in the Implementation of Digitalization of Group Health Insurance Business Processes at PT KLM Insurance. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 3(02), 31–37.

Darussalam et al. (2025). Transformasi digital dan implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.750>

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51 .

Jimoh, A. L. (2025). Digital HR systems adoption and administrative efficiency in public institutions: the role of employee digital literacy. *Industrial and Commercial Training*, 57(4), 566–580 .

Khuzaini et al. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International journal of religion*.
<https://doi.org/10.61707/h58ygw76>

الملاحق

-الاستبانة

استبيان الدراسة

عنوان الدراسة: دور الجدارات الرقمية للموارد البشرية في تعزيز منافع التحول الرقمي في

المؤسسات

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	يملك العاملون في إدارة الموارد البشرية القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستخدم إدارة الموارد البشرية التقنيات الرقمية في تنفيذ معظم أعمالها اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يملك العاملون مهارات استخدام برامج الموارد البشرية الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

5	تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم تدريب العاملين بصورة مستمرة على تطوير مهاراتهم الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على قيادة التغيير الرقمي داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تشجع الإدارة العاملين على تبني التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تمتلك إدارة الموارد البشرية المعرفة الكافية بأمن المعلومات والأمن السيبراني.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تستطيع إدارة الموارد البشرية التكيف بسرعة مع التطورات الرقمية الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تدعم المؤسسة التعلم الرقمي المستمر للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تسهم الجدارات الرقمية في تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تمتلك إدارة الموارد البشرية رؤية	☐	☐	☐	☐	☐

					استراتيجية لتطوير الجدارات الرقمية.	
	☐	☐	☐	☐	☐	14
					ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.	
	☐	☐	☐	☐	☐	15
					أدى التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.	
	☐	☐	☐	☐	☐	16
					ساعد التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات المقدمة.	
	☐	☐	☐	☐	☐	17
					يسهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	
	☐	☐	☐	☐	☐	18
					أدى التحول الرقمي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.	
	☐	☐	☐	☐	☐	19
					يسهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.	
	☐	☐	☐	☐	☐	20
					أدى التحول الرقمي إلى تحسين تجربة العاملين داخل المؤسسة.	
	☐	☐	☐	☐	☐	21
					ساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا العاملين.	
	☐	☐	☐	☐	☐	22
					أدى التحول الرقمي إلى تحسين	

					التواصل والتعاون بين العاملين.	
☐	☐	☐	☐	☐	ساعد التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.	23
☐	☐	☐	☐	☐	أدى التحول الرقمي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.	24
☐	☐	☐	☐	☐	أرى أن الجدارات الرقمية للموارد البشرية تعتبر من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.	25

Abstract

This study aimed to investigate the role of human resource digital competencies in enhancing the benefits of digital transformation in organizations. The study was conducted in light of the rapid technological developments and digital transformation initiatives that have significantly reshaped modern business environments, making digital competencies an essential requirement for organizations seeking to improve organizational performance, enhance competitiveness, and achieve sustainable development. The research focused on examining the relationship between human resource digital competencies and the operational, strategic, human, and financial benefits of digital transformation within Saudi organizations. It also explored the influence of several mediating and moderating variables on this relationship.

The study adopted the descriptive-analytical approach, supported by an exploratory review of contemporary Arabic and international literature related to digital transformation and digital human resource management. A structured questionnaire based on a five-point Likert scale was developed as the primary data collection instrument and distributed to a purposive sample of human resource managers, information technology managers, digital transformation managers, and senior executives working in Saudi organizations. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The statistical techniques included descriptive statistics, frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation analysis, regression analysis, one-way ANOVA, and reliability and validity tests.

Midocean University



College of Management

Department of.....

Title in English

The Role of Human Resources' Digital Competencies in Enhancing the
Benefits of Digital Transformation in Organizations

Prepared by:

Abdullah bin Mohammed Gharamallah Alzahrani

Student ID: 253000579

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026