



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على وزارة
الإعلام السعودية

إعداد:

شليويح المطيري

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة مداوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في الإدارة



MIDOCEAN UNIVERSITY

Faculty of Management

**The Role of Strategic Human Resource Planning in
Enhancing Organizational Agility: A field study on the
Saudi Ministry of Media**

Prepared by:

**Shulaywih Almutairi
Kingdom of Saudi Arabia**

A dissertation submitted to Midocean University in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Management

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة

ميدانية على وزارة الإعلام السعودية

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتناول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ضمن سياقه النظري والعملي، موضحة أهميته في ضوء التحولات التنظيمية والرقمية التي تشهدها الأجهزة الحكومية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. يبدأ الفصل بمقدمة تبرز العلاقة الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبناء القدرات المؤسسية المرنة القادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، ثم يعرض مشكلة الدراسة في ضوء الفجوة البحثية المتعلقة بضعف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الحكومي السعودي، ولا سيما وزارة الإعلام. كما يتناول الفصل أسئلة الدراسة وأهدافها المتمثلة في تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويبرز أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية من خلال بيان إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم حلول عملية لتطوير الأداء المؤسسي. ويختتم الفصل بعرض فرضيات الدراسة ونموذجها المفاهيمي الذي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية، تمهيداً للفصول اللاحقة التي تتناول الإطار النظري والدراسات السابقة والتحليل الإحصائي.

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ظل رؤية ٢٠٣٠، مما يعزز الحاجة إلى بناء قدرات تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة. تبرز وزارة الإعلام باعتبارها إحدى الجهات الحكومية الرئيسة المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسات الإعلامية، والإشراف على منظومة واسعة تشمل الإعلام التقليدي والرقمي، والاتصال المؤسسي، والمؤسسات الإعلامية المرتبطة بها. ويتضمن هيكل الوزارة مجموعة من الإدارات التخصصية التي تُعنى بالتخطيط، وتنمية القدرات، وتطوير المحتوى، والموارد البشرية، بما يعكس تعدد المهام واتساع نطاق العمل الذي تضطلع به (General Authority for Media Regulation, 2023).

بحكم طبيعة العمل الإعلامي الذي يتسم بالحيوية وسرعة التغير، تواجه الوزارة مجموعة من التحديات العملية التي تكشف أهمية وجود إدارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية. من أبرز هذه التحديات الحاجة إلى تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات الإعلامية والفنية، متطلبات سرعة الاستجابة للأحداث اليومية، والضغط المستمر على الوزارة لمواكبة المحتوى الإعلامي الداخلي والخارجي، إضافة إلى ضرورة رفع الجاهزية التقنية والمهارية للعاملين بما يتوافق مع التطور المتسارع في تقنيات الاتصال والإعلام الرقمي. تزداد هذه التحديات حساسية في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الحكومي، كما تعكسه التقارير الرسمية حول تقدم المملكة في مؤشرات الخدمات الرقمية (MCIT, 2024). وفي سياق التحول الحكومي، بلغت نسبة اكتمال التحول الرقمي في الجهات الحكومية ٨٤ بالمئة وفق تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT, 2024)، كما جاءت المملكة ضمن أفضل ٢٠ دولة عالميًا في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (UN, 2023). وفي المقابل، تجاوزت نسبة مشاركة الموظفين الحكوميين في برامج التدريب الرقمية ٦٠ بالمئة عام ٢٠٢٣ (HRSD, 2023)، وهو ما

يؤكد تزايد الحاجة إلى تخطيط استراتيجي فعال للموارد البشرية يواكب سرعة التحول الرقمي ويعزز البراعة التنظيمية

من جانب آخر، تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعد أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات من التعامل مع التغيرات البيئية وتحقيق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية، لما يوفره من تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والأهداف المؤسسية، ودعمه لقدرات الموظفين من خلال الاستقطاب والتطوير والتقييم المستمر (Saad & Alqarni et al., 2023؛ Badraig, 2022؛ Alshammari, 2020؛ Al-Naggar, 2023؛ Tiwow et al., 2023). كما تؤكد هذه الدراسات أن المؤسسات القادرة على تخطيط مواردها البشرية بشكل استراتيجي تحقق مستويات أعلى من المرونة، والسرعة في اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف والابتكار، وهي العناصر التي تشكل جوهر البراعة التنظيمية.

ويجدر التنويه إلى أن الدراسة تستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للدلالة على الحقل العلمي العام الذي يعالج المواءمة بين سياسات الموارد البشرية والأهداف التنظيمية، بينما يشير مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى المتغير الرئيس محل الدراسة، ويركز على العمليات المرتبطة بتحليل الاحتياجات واستشراف القدرات وتطوير الكفاءات بما يتسق مع المتطلبات المؤسسية، انسجامًا مع ما ورد في الأدبيات الحديثة (Badraig, 2022؛ Alshammari, 2020)

على الرغم من هذا الاهتمام المتزايد في الأدبيات العالمية والعربية بدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الرقابة التنظيمية، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن فجوة واضحة. فمن جهة، تشير الأدبيات إلى أن البحوث السابقة تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في قطاعات مختلفة، حيث ظهرت تطبيقات واضحة في القطاع الصناعي (Mekuri-Ndimele, 2025)، وقطاع السياحة والفنادق (Almagharbeh, 2024)، والقطاع الصحي (Alhosani & Ahmad, 2024)، والقطاع المصرفي (Hamidianpour et al., 2016)، وقطاع التعليم (الأزوري، ٢٠٢٢)، والقطاع البلدي والخدمات المحلية (Saad & Al-Naggar, 2023)، والقطاع الأمني والشرطي (حميد، ٢٠٢١)، وقطاع الاتصالات (علي، ٢٠٢٣)، إضافة إلى دراسات عامة تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية دون الانتماء لقطاع محدد (Wang & Regua, 2024). ورغم هذا التنوع، ما تزال الدراسات التي تربط مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في القطاع الحكومي المركزي، وبخاصة وزارة الإعلام السعودية، محدودة للغاية، وهو ما يشكل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

ومن جهة أخرى، تظهر فجوة في متغيرات الدراسة نفسها؛ إذ لم تتناول أي من الدراسات -في حدود علم الباحث- العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية داخل وزارة حكومية ذات طابع إعلامي، رغم خصوصية هذا القطاع وما يتطلب من سرعة في الاستجابة، وقدرة على التكيف، وابتكار مستمر. ومن ثم، تتشكل فجوة بحثية مزدوجة: فجوة سياقية تتعلق بغياب الدراسات في وزارة الإعلام، وفجوة موضوعية تتعلق بغياب الربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية في هذا السياق.

وبناءً على هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتسدّ هذه الفجوة من خلال تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في تطوير فهم علمي وتطبيقي أعمق لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم مرونة المؤسسات الحكومية وقدرتها على الاستجابة الفعّالة للتغيرات الإعلامية المتسارعة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تشهد وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية تحولات تنظيمية ورقمية متسارعة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، بوصفها الجهة المسؤولة عن صياغة السياسات الإعلامية وتنفيذها، والإشراف على منظومة الإعلام التقليدي والرقمي، وإدارة الاتصال المؤسسي وتنمية القدرات الإعلامية. ورغم الجهود المبذولة لتحسين الأداء المؤسسي، تشير التقارير الرسمية إلى استمرار تحديات تتعلق بتكامل الأنظمة الرقمية، وتحديث البنى التشغيلية، ورفع كفاءة القوى العاملة في المجالات الإعلامية والتقنية (MCIT, 2024)؛ (HRSD, 2023).

في نفس الوقت، تواجه الوزارة عدة مظاهر قصور لها علاقة مباشرة بضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فمن جهة، يبرز تحدي ضعف تكامل الأنظمة بين الإدارات الإعلامية والفنية، مما ينعكس على مستوى الانسيابية في العمليات. من جهة ثانية، تعاني الوزارة من نقص الكفاءات المتخصصة في المهارات الرقمية والإعلامية الحديثة، وهو ما أشار إليه عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي (Alshammari, 2020)؛ (Alqarni et al., 2023؛ Badraig, 2022).

كما تشير الأدبيات ذات الصلة إلى أنّ ضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بعمليات التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، وتطوير القدرات البشرية، والمتابعة والتقييم، يرتبط بانخفاض قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات متقدمة من المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة والابتكار، وهي المكونات الرئيسة للبراعة التنظيمية (Barjis, 2023؛ Tiwou et al., 2023).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات العالمية والعربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أو البراعة التنظيمية، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن فجوة بحثية واضحة في السياق السعودي، تتمثل في محدودية الدراسات التي ربطت بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية في وزارات حكومية، خصوصاً في قطاع الإعلام الذي يتميز بديناميكيته وضغط الاستجابة السريعة للأحداث. كما أن غالبية الدراسات العربية ركزت على الجامعات أو القطاع الصناعي أو الخدمات، دون تحليل مباشر لهذا الربط داخل وزارة الإعلام السعودية، رغم حساسية طبيعة خدماتها وارتباطها بالأداء الوطني.

تزداد أهمية معالجة هذه الإشكالية في ضوء عدد من مؤشرات الأداء المرتبطة بسياق العمل الإعلامي في الوزارة، حيث تُظهر التقارير الرسمية تفاوتاً في متوسط زمن الاستجابة الإعلامية الذي يتجاوز في بعض الحالات ٤٥ دقيقة في القضايا العاجلة، مقارنة بالمستوى المستهدف البالغ ٢٠ دقيقة وفق مؤشرات الأداء الداخلي (MCIT, 2024). كما تشير تقارير المراجعة الداخلية إلى أن نسبة الأخطاء الفنية والتحريرية في المواد المنشورة بلغت نحو ١٢ بالمئة خلال العام الماضي، وهي نسبة تفوق الحد المقبول في القطاع الإعلامي الحكومي. إضافة إلى ذلك، سجلت الإدارات الرقمية معدل دوران وظيفي يقارب ١٧ بالمئة وفق بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD, 2023).

وتمثل هذه المؤشرات شواهد عملية تؤكد الحاجة إلى تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية للموارد البشرية بما يعزز مستوى البراعة التنظيمية داخل الوزارة.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) على أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات،

تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) لدى

العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة) على المرونة التنظيمية في وزارة

الإعلام؟

٤. ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة) على التكيف التنظيمي في وزارة

الإعلام؟

٥. ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة) على سرعة الاستجابة التنظيمية في

وزارة الإعلام؟

٦. ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة) على الابتكار التنظيمي في وزارة

الإعلام؟

٧. هل تختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية باختلاف

المتغيرات الديموغرافية للعاملين (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة) في وزارة الإعلام

بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من معالجتها فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية، حيث تشير دراسات حديثة مثل (Marhoon & Omar, 2024؛ Wang & Regua, 2024) إلى محدودية الأبحاث التي تناولت العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية داخل الأجهزة الحكومية السعودية. فقد ركزت الأدبيات إلى حد كبير على القطاع الخاص أو التعليم العالي، في حين لم يتم تناول هذا الربط بعمق في وزارات حكومية تعمل ضمن بيئة تنظيمية معقدة وتواجه تحديات متغيرة. وبذلك تسهم الدراسة في تقديم إضافة نظرية تتمثل في توسيع فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في سياق حكومي سعودي، مما يعزز تراكم المعرفة العلمية حول فعالية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة والابتكار في القطاع الحكومي.

ثانياً: الأهمية المنهجية

تكتسب الدراسة أهميتها المنهجية من تطوير إطار بحثي متكامل يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصيغته المعتمدة في هذه الدراسة، والمتمثلة في: التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، وتطوير القدرات البشرية، والمتابعة والتقييم، وبين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار. ويتيح هذا الربط تحليلاً أعمق وفهماً أكثر شمولية لطبيعة التأثيرات المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام.

يتميز هذا الإطار بكونه نموذجاً قابلاً للقياس والتحقق الإحصائي باستخدام أدوات كمية دقيقة، مما يسهم في تعزيز الصلاحية البنائية للمفاهيم المستخدمة وإتاحة نموذج منهجي يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة داخل القطاع الحكومي. كما يوفر هذا الإطار أساساً علمياً لبناء مقاييس أكثر دقة لقياس فعالية استراتيجيات الموارد البشرية في البيئات الحكومية.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية مباشرة لوزارة الإعلام، إذ تسهم في توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مؤشرات أداء ملموسة، منها: زمن الاستجابة الإعلامية، دقة الرسائل الصادرة، كفاءة معالجة الأحداث العاجلة، معدلات الدوران الوظيفي، ومستويات الرضا الوظيفي. ومن خلال تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، تقدم الدراسة أدلة عملية تساعد صناع القرار على ترتيب أولويات السياسات، وتطوير برامج التدريب، وتعزيز التخطيط المستقبلي للقوى العاملة في الوزارة. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين سياسات الموارد البشرية في وزارات وهيئات حكومية أخرى تعمل في سياقات تنظيمية مشابهة، خصوصاً في ظل تحولات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة

تستند أسئلة الدراسة إلى تسلسل منهجي يبدأ بقياس مستويات متغيرات الدراسة الرئيسة ممثلة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراءة التنظيمية، ثم ينتقل إلى اختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة على أبعاد البراعة التنظيمية المختلفة، يلي ذلك تحديد أكثر أبعاد البراعة التنظيمية تأثرًا بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويختتم بفحص الفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للخصائص الديموغرافية للعاملين في ديوان وزارة الإعلام.

بناء على ما سبق، فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو التالي:

" قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) على أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) لدى الموظفين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية خلال عام ٢٠٢٦م".

ويتفرع من الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.
٢. قياس مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.

٣. قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة على المرونة التنظيمية لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.

٤. قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة على التكيف التنظيمي لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.

٥. قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة على سرعة الاستجابة التنظيمية لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.

٦. قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة على الابتكار التنظيمي لدى العاملين في ديوان وزارة الإعلام.

٧. تحديد أكثر أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) تأثيرًا بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة، بالاستناد إلى معاملات الأثر الإحصائية المستخرجة من نماذج التحليل.

٨. اختبار الفروق في متوسطات متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، البراعة التنظيمية) تبعًا للخصائص الديموغرافية للعاملين في ديوان وزارة الإعلام.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة لفحص أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة على البراعة التنظيمية بأبعادها (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار). وبناءً على هذا الإطار المفاهيمي، تم صياغة الفرضيات التالية:

H1: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم) مجتمعة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

يتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

H1.1: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على المرونة التنظيمية في وزارة الإعلام.

H1.2: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على التكيف التنظيمي في وزارة الإعلام.

H1.3: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على سرعة الاستجابة التنظيمية في وزارة الإعلام.

H1.4: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الابتكار التنظيمي في وزارة الإعلام.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة) لدى العاملين في وزارة الإعلام.

مفاهيم الدراسة والمصطلحات الأساسية

١) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التعريف الاصطلاحي: يشير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى العملية المتكاملة التي تهدف إلى مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال التنبؤ باحتياجات القوى العاملة وتطوير القدرات البشرية ومتابعة الأداء، بما يضمن توفر المهارات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Malik, 2022).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة مكونات رئيسية هي: التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم، وذلك باستخدام خمسة فقرات لكل مكون (بمجموع ١٥ فقرة)، وقد تم تبني هذه الفقرات استنادًا إلى الإطار المفاهيمي لدى Malik, (2022)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٢) التحليل والتنبؤ بالاحتياجات

التعريف الاصطلاحي: هو العملية التي تهدف إلى تحليل واقع القوى العاملة وتقدير الفجوات المستقبلية بين العرض والطلب، وذلك استعدادًا لاتخاذ قرارات فعالة في مجال تخطيط الموارد البشرية (Belcourt & Podolsky, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس قدرة وزارة الإعلام على تحليل بيانات القوى العاملة والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، وقد تم تبني هذه الفقرات بالرجوع إلى نموذج التخطيط الوارد لدى (Belcourt & Podolsky, 2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٣) تطوير القدرات البشرية

التعريف الاصطلاحي: يقصد به جميع الجهود الهادفة إلى تنمية مهارات ومعارف الموظفين، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية، بما يتوافق مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية (Smith, 2022).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مستوى التدريب، وبرامج التطوير المهني، وتنمية المهارات الوظيفية، وقد تم تبني هذه الفقرات استنادًا إلى أدبيات تطوير رأس المال البشري لدى (Smith 2022)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٤) المتابعة والتقييم

التعريف الاصطلاحي: هي عملية مستمرة تهدف إلى قياس أداء الموظفين، وتحديد فجوات الأداء، وتوجيه القرارات التطويرية المرتبطة بالموارد البشرية (Aguinis, 2019).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مستوى تطبيق وزارة الإعلام لآليات متابعة أداء الموظفين وتقييمه بصورة دورية وموضوعية، وقد تم تبني هذه الفقرات وفق نموذج تقييم الأداء لدى (Aguinis, 2019)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٥) البراعة التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: هي قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تعزيز المرونة، والتكيف، وسرعة اتخاذ القرار، والابتكار في أساليب العمل (Barjis, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال أربعة مكونات فرعية: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار، باستخدام خمس فقرات لكل مكون (بمجموع ٢٠ فقرة)، وتم تبني هذه الفقرات استنادًا إلى الأداة النظرية المقدمة لدى (Barjis, 2023)، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٦) المرونة

التعريف الاصطلاحي: القدرة على إعادة هيكلة الموارد والإجراءات بصورة تسمح بالاستجابة للمتغيرات المفاجئة في بيئة العمل (Barjis, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير عبر خمس فقرات تعكس درجة قدرة الوزارة على تعديل الإجراءات وتكييف الهياكل التنظيمية عند الحاجة، وتم تبني هذه الفقرات استنادًا إلى (Barjis, 2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٧) التكيف

التعريف الاصطلاحي: القدرة على تعديل العمليات والسلوك التنظيمي بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Barjis, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تحدد قدرة الوزارة على التكيف مع التحولات التنظيمية، وقد تم تبنيها بالرجوع إلى (Barjis, 2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٨) سرعة الاستجابة

التعريف الاصطلاحي: قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات عاجلة تجاه الأحداث والفرص الطارئة (Barjis, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير عبر خمس فقرات تقيس فاعلية وسرعة تعامل الوزارة مع المتغيرات، وقد تم تبني هذه الفقرات استنادًا إلى (Barjis, 2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٩) الابتكار

التعريف الاصطلاحي: قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي (Tidd & Bessant, 2023).

التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مدى تبني الوزارة لعمليات تطوير الأفكار وتحسين أساليب العمل، وتم تبني هذه الفقرات اعتمادًا على (Tidd & Bessant, 2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

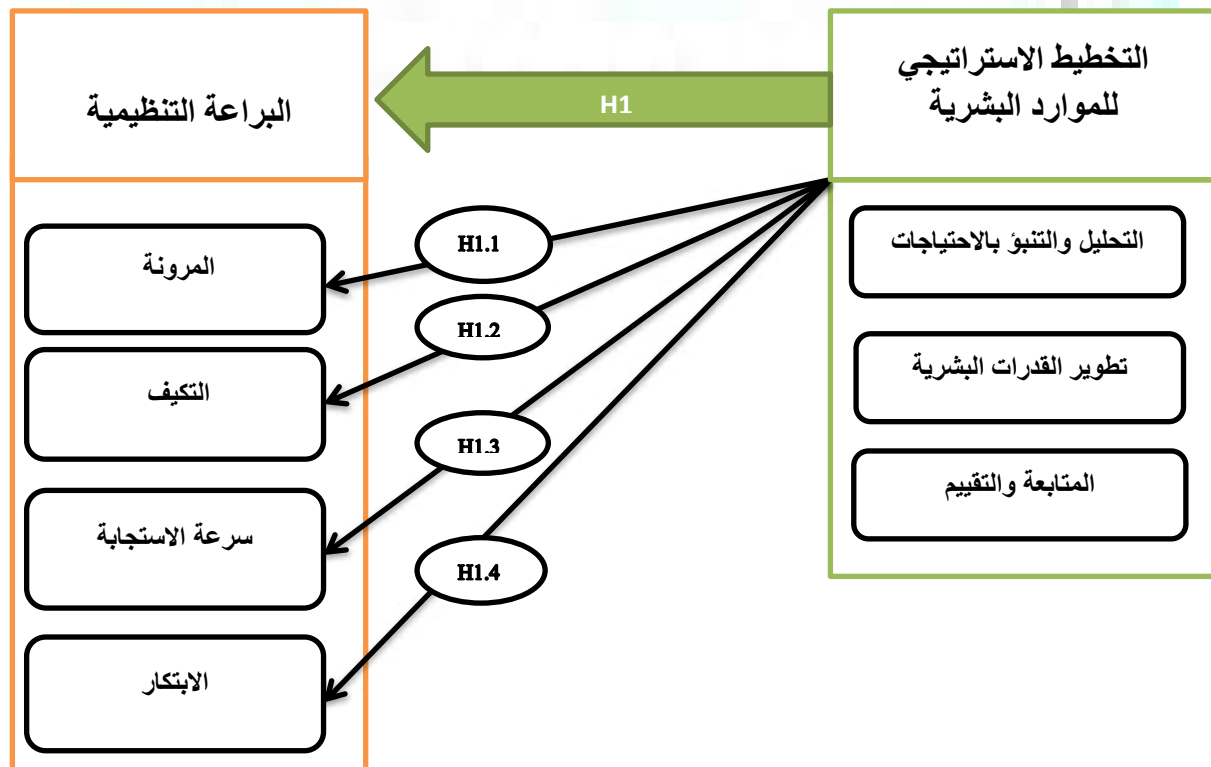
جدول (١): تعريفات متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشرات قياسها

المتغير / البعد	التعريف الاصطلاحي	التعريف الإجرائي	مثال على الفقرات	المصدر
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	العملية المتكاملة التي تهدف إلى مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال التنبؤ باحتياجات القوى العاملة وتطوير القدرات البشرية ومتابعة الأداء، بما يضمن توفر المهارات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	يُقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة مكونات رئيسية هي: التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم، وذلك باستخدام خمسة فقرات لكل مكون (بمجموع ١٥ فقرة)	-	تم تبني هذه الفقرات استناداً إلى الإطار المفاهيمي لدى Malik (2022)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي
التحليل والتنبؤ بالاحتياجات	تحليل واقع القوى العاملة وتقدير الفجوات المستقبلية بين العرض والطلب، وذلك استعداداً لاتخاذ قرارات فعالة في مجال تخطيط الموارد البشرية.	يُقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس قدرة وزارة الإعلام على تحليل بيانات القوى العاملة والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، وقد	تستخدم الوزارة أساليب واضحة لتحليل بيانات القوى العاملة وتوقع احتياجاتها المستقبلية.	تم تبني هذه الفقرات بالرجوع إلى نموذج التخطيط الوارد لدى Belcourt & Podolsky (2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
تطوير القدرات البشرية	تنمية مهارات ومعارف الموظفين، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية، بما يتوافق مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.	يُقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مستوى التدريب، وبرامج التطوير المهني، وتنمية المهارات الوظيفية.	توفر الوزارة برامج تدريبية تساهم في تطوير المهارات الفنية للموظفين.	تم تبني هذه الفقرات استناداً إلى أدبيات تطوير رأس المال البشري لدى Smith (2022)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
المتابعة والتقييم	قياس أداء الموظفين، وتحديد فجوات الأداء، وتوجيه القرارات التطويرية المرتبطة بالموارد البشرية.	يُقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مستوى تطبيق وزارة الإعلام لآليات متابعة أداء الموظفين وتقييمه بصورة دورية وموضوعية.	تتابع الوزارة أداء الموظفين وفق آليات تقييم واضحة ومعلنة.	تم تبني هذه الفقرات وفق نموذج تقييم الأداء لدى Aguinis (2019)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
البراعة التنظيمية	هي قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تعزيز المرونة، والتكيف، وسرعة اتخاذ القرار، والابتكار في أساليب العمل.	يُقاس هذا المتغير من خلال أربعة مكونات فرعية: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار، باستخدام خمس فقرات لكل مكون (بمجموع ٢٠ فقرة).	-	وتم تبني هذه الفقرات استناداً إلى الأداة النظرية المقدمة لدى Barjis (2023)، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
المرونة	القدرة على إعادة هيكلة الموارد والإجراءات بصورة تسمح	يُقاس هذا المتغير عبر خمس فقرات تعكس درجة قدرة	تستطيع الوزارة إعادة توزيع المهام	تم تبني هذه الفقرات استناداً إلى Barjis

	بالاستجابة للمتغيرات المفاجئة في بيئة العمل	الوزارة على تعديل الإجراءات وتكييف الهياكل التنظيمية عند الحاجة.	بسرعة عند تغير ظروف العمل.	(2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
التكيف	القدرة على تعديل العمليات والسلوك التنظيمي بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية .	يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تحدد قدرة الوزارة على التكيف مع التحولات التنظيمية	تستجيب الوزارة بفعالية للتغيرات التنظيمية الجديدة.	تم تبنيها بالرجوع إلى Barjis (2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
سرعة الاستجابة	قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات عاجلة تجاه الأحداث والفرص الطارئة.	يقاس هذا المتغير عبر خمس فقرات تقيس فاعلية وسرعة تعامل الوزارة مع المتغيرات.	تتخذ الوزارة قرارات عاجلة عند ظهور أحداث إعلامية طارئة.	تم تبنيها بالرجوع إلى Barjis (2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
الابتكار	قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	يقاس هذا المتغير من خلال خمس فقرات تقيس مدى تبني الوزارة لعمليات تطوير الأفكار وتحسين أساليب العمل،	تشجع الوزارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل.	تم تبني هذه الفقرات اعتماداً على Tidd & Bessant (2023)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

MIDOCEAN

نموذج الدراسة



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

نموذج الدراسة: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Malik (2022)، Belcourt & Podolsky (2023)، (Smith (2022)، Aguinis (2019)، Barjis (2023)، و (Tidd & Bessant (2023).

استنادًا إلى ما تم عرضه من الأطر النظرية والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات الرئيسة، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة: التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، تطوير القدرات البشرية، المتابعة والتقييم، في حين تمثل البراعة التنظيمية المتغير التابع بأبعادها الأربعة: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح المسارات السببية المتوقعة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بوصفها إطارًا يحدد كيفية استشراف احتياجات القوى العاملة وتنميتها ومتابعة أدائها، وبين مكونات البراعة التنظيمية التي تعكس قدرة الوزارة على التكيف والاستجابة الفعالة للمتغيرات. تم تطوير النموذج المفاهيمي اعتمادًا على الدراسات الحديثة والأطر العلمية في مجالي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية، وبخاصة الأعمال الأساسية لـ (Malik, 2022) في مواءمة السياسات الاستراتيجية للموارد البشرية، وإطار (Belcourt & Podolsky, 2023) في التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، ومبادئ (Smith, 2022) في تطوير القدرات البشرية، ونموذج (Aguinis, 2019) في المتابعة والتقييم، إضافة إلى الإسهامات المقدمة لـ (Barjis, 2023) و (Tidd & Bessant, 2023) في تفسير أبعاد البراعة التنظيمية. ويسهم هذا التكامل النظري في بناء نموذج بحثي راسخ يجمع بين المكونات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية الأربعة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على ديوان وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية باعتباره المقر الإداري المركزي الذي تُدار منه عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتتوافر فيه الممارسات الإدارية المستهدفة بصورة واضحة ومنظمة، إذ يتسم الديوان بارتفاع مستوى التركيز الإداري واحتضان الإدارات الرئيسة المعنية بتخطيط الموارد البشرية، وتطوير القدرات البشرية، ومتابعة وتقييم الأداء، مما يجعله البيئة الأكثر ملاءمة لفحص أثر هذه الممارسات على البراعة التنظيمية مقارنة بالفروع والقطاعات الخارجية التي يغلب عليها الطابع التنفيذي اليومي أكثر من الطابع التخطيطي. ورغم هذا الاختيار المنهجي المدروس، فإن اقتصار التطبيق على الديوان يحد من إمكانية تعميم النتائج على بقية قطاعات الوزارة نظرًا لاختلاف طبيعة المهام والهيكل التنظيمي ومستوى النضج الإداري بين الديوان والفروع الأخرى.

ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في شهر يونيو ٢٠٢٦م، وهو الشهر الذي سيتم خلاله تنفيذ جميع الإجراءات البحثية المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها. وقد جرى اختيار هذه الفترة نظرًا لتزامنها مع انتهاء دورة الأداء السنوية في ديوان وزارة الإعلام ووضوح مؤشرات تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء في منتصف العام، مما يتيح الحصول على بيانات حديثة ودقيقة تعكس طبيعة الممارسات الإدارية المستهدفة بالدراسة.

ثالثًا: الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، ممن يرتبط عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وستعتمد الدراسة العينة الطبقية لضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات مجتمع الدراسة، حيث سيتم تقسيم العاملين إلى طبقات وفق الإدارات الرئيسية مثل: إدارة الموارد البشرية، إدارة التخطيط، إدارة التطوير الإداري، الإدارة العامة للشؤون التنظيمية، إضافة إلى الإدارات الإدارية المساندة التي تنطبق عليها ممارسات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، على أن لا يقل عدد أفراد العينة في كل طبقة عن ١٥ موظفًا متى سمح حجم المجتمع بذلك، وبحيث لا يقل الحجم الكلي للعينة عن ٧٥ موظفًا. وسيقتصر الاختيار على الموظفين الذين يزاولون عملاً إداريًا خلال فترة تنفيذ الدراسة ويمتلكون خبرة لا تقل عن سنة ولديهم معرفة أو تفاعل مع ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة. ويهدف هذا التحديد الطبقي العددي إلى تعزيز دقة نتائج البحث ورفع مستوى القدرة على تعميمها في البيئات الإدارية المماثلة.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة موضوعيًا على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه المتغير المستقل، والمكوّن من ثلاثة مكونات رئيسية هي: التحليل والتنبؤ بالاحتياجات، وتطوير القدرات البشرية، والمتابعة والتقييم، وذلك استنادًا إلى تقسيم (Malik 2022) الذي يعد من أكثر النماذج ملاءمة للسياق الحكومي نظرًا لتركزه على العمليات التخطيطية الجوهرية وسهولة قياسه ميدانيًا. ويأتي اعتماد هذا النموذج ليتسق مع طبيعة عمل وزارة الإعلام ومتطلبات تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية بوصفها المتغير التابع بأبعادها الأربعة: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار. كما تتناول الدراسة الفروق في هذه المتغيرات تبعًا لخصائص العاملين الديموغرافية (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة).

وتعتمد الدراسة في نموذجها التحليلي على قياس الأثر الكلي للمكونات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أبعاد البراعة التنظيمية، دون تحليل تأثير كل مكون على حدة، انسجامًا مع طبيعة الدراسة التي تركز على الفاعلية التكاملية للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية داخل الوزارة.

كما تستبعد الدراسة صراحةً المتغيرات المحتملة الأخرى التي قد تؤثر في البراعة التنظيمية ولكنها تقع خارج حدود النموذج، مثل أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية خارج نطاق المتغير التابع، ومستوى الرقمنة في المنظمة، ويجري إدراج هذه المتغيرات ضمن قيود الدراسة، مع اقتراح تناولها مستقبلاً في بحوث لاحقة كونها تقع خارج نطاق الحدود الموضوعية الراهنة.

هيكل الدراسة

تتوزع الدراسة على خمسة فصول متكاملة؛ حيث يعرض الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، في حين يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة بما في ذلك إجراءات جمع البيانات، ووصف أداة القياس، وفحوص الصدق والثبات التي سيتم تقديمها ضمن هذا الفصل للتحقق من صلاحية الأداة. أما الفصل الرابع فيتضمن عرض النتائج الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ووفق خطة التحليل الإحصائي المحددة، بالإضافة إلى فحوص ملاءمة النموذج إن استُخدم أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). ويختتم الفصل الخامس بمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، يلي ذلك تقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- الأزوري، بواذر. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- حميد، أثير. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية [رسالة دبلوم عال غير منشورة]. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- علي، سامر محمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alhosani, F. H., & Ahmad, S. Z. (2024). Role of human resource practices, leadership and intellectual capital in enhancing organisational performance: The mediating effect of organisational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 664–685. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2023-0183>
- Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 177–188.
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and

organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382.

<https://doi.org/10.3390/su152316382>

Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: A conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714–721.

Alyamani, K. A. Z. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 465–476.

<https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5198>

Badraig, H. A. (2022). The role of human resource management practices in achieving job satisfaction within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(34), 332–358.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.11>

Barjis, J. (Ed.). (2023). *Model-driven organizational and business agility*. Springer.

Belcourt, M., & Podolsky, M. (2023). *Strategic human resources planning* (8th ed.). Top Hat.

General Authority for Media Regulation. (2023). *Organizational structure*.

Hamidianpour, F., Esmaeilpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105–114.

<https://doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>

HRSD. (2023). *Annual report on strategic human resource planning in Saudi governmental agencies*.

- Malik, A. (Ed.). (2022). *Strategic human resource management and employment relations*. Springer.
- Marhoon, R. H., & Omar, K. M. (2024). The role of sustainable human resource management in enhancing organizational agility: Articles review. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*. IEEE.
- Mekuri-Ndimele, J. A. (2025). Human resource planning and organisational agility of manufacturing companies in Rivers State. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(2), 331–342.
<https://doi.org/10.56201/ijssmr.vol.11no2.2025.pg.331.342>
- Ministry of Communications and Information Technology. (2024, January 15). Saudi Arabia jumps 25 places to 4th position globally, 1st regionally in digital services index.
- Saad, M. A., & Al-Naggar, S. A. (2023). The impact of human resources maintenance on enhancing organizational agility: An applied study on Secretariat of Northern Borders Region. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 75–86.
<https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-07>
- Smith, R. R. (2022). *Strategic human capital development in Asia: Building ecosystems for business growth*. Routledge.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Tiwow, G. M., Batmetan, J. R., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). Human resources management in trouble time: Strategy to increase organization agility for digital transformation in university. *International Journal of Innovation, Technology and Education*, 2(4).

United Nations. (2023). *United Nations E-Government Survey 2023: Leveraging digital technologies for effective governance*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Wang, J., & Regua, D. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 13(8), 92–96.
<https://doi.org/10.7753/IJSEA1308.1020>

Yamin, M. A., Almuteri, S. D., Bogari, K. J., & Ashi, A. K. (2024). The influence of strategic human resource management and artificial intelligence in determining supply chain agility and supply chain resilience. *Sustainability*, 16(7), 2688.
<https://doi.org/10.3390/su16072688>

