

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد

راكان عبدالحكيم الاحمدي¹

¹ ماجستير إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

بريد الكتروني: rkalahmadi723@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj79/16>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/79/16>

تاريخ النشر: 2026/09/01م

تاريخ القبول: 2026/08/15م

تاريخ الاستقبال: 2026/08/08م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمعها في جميع العاملين في الوظائف الإدارية بفرع الوزارة بمنطقة المدينة المنورة والبالغ عددهم (98) موظفًا وموظفة. ونظرًا لصغر حجم المجتمع، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، واسترد الباحث (35) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (35.7%). واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الوزارة جاء مرتفعًا، حيث جاء بُعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى، يليه بُعد رقمنة العمليات والإجراءات، ثم بُعد المهارات الرقمية. كما تبين أن مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعًا أيضًا، وجاء بُعد التدريب والتطوير الإلكتروني في المرتبة الأولى، يليه تقييم الأداء الإلكتروني، ثم الاستقطاب والاختيار الإلكتروني. كذلك أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة، وكذلك لكل من البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات، في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، والتوسع في رقمنة عمليات وإجراءات الموارد البشرية، وتبني أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مع توفير الدعم اللازم لاستدامة التحول الرقمي، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.

RESEARCH TITLE

The Impact of Digital Transformation on the Development of Human Resource Management Practices at the Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance

Rakan Abdulhakim Alahmadi¹

¹ Master of Business Administration, Kingdom of Saudi Arabia.
Email: rkalahmadi723@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj79/16>
Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/79/16>

Received at 08/08/2026

Accepted at 15/08/2026

Published at 01/19/2026

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation, represented by its dimensions of digital infrastructure, digital skills, and the digitalization of processes and procedures, on the development of human resource management (HRM) practices, represented by electronic recruitment and selection, electronic training and development, and electronic performance appraisal, at the Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all administrative employees at the Ministry's Madinah Branch, totaling (98) employees. Due to the relatively small size of the population, a comprehensive census approach was employed. A questionnaire was distributed to all members of the study population, and (35) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of (35.7%). The questionnaire served as the primary data collection instrument, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed that the level of digital transformation in the Ministry was high, with digital infrastructure ranking first, followed by the digitalization of processes and procedures, and digital skills. The results also indicated a high level of development in HRM practices, with electronic training and development ranking first, followed by electronic performance appraisal and electronic recruitment and selection. Furthermore, the hypothesis testing results confirmed a statistically significant positive effect of digital transformation and each of its dimensions on the development of HRM practices. Based on these findings, the study recommends strengthening digital infrastructure, enhancing employees' digital skills, expanding the digitalization of HRM processes and procedures, adopting integrated electronic human resource management systems, providing the necessary support to ensure the sustainability of digital transformation initiatives, and conducting further research in this field.

Key Words: Digital Transformation, Human Resource Management Practices, Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance.

مقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً فرض على المؤسسات العامة والخاصة إعادة النظر في أساليبها الإدارية وآليات تقديم خدماتها، حيث أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية والاستجابة للمتغيرات المتسارعة. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (النجار، 2022).

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثراً بالتحول الرقمي، إذ أسهمت التقنيات الرقمية في إحداث نقلة نوعية في ممارساتها، بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، وصولاً إلى التدريب الإلكتروني، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين. كما أصبح توظيف التقنيات الرقمية يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتسريع الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز تجربة الموظف داخل المنظمة، الأمر الذي جعل التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة (AlNuaimi et al., 2022).

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام كبير في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية بناء حكومة رقمية فاعلة تعتمد على التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية (عبدالحاميد، 2024). وانسجاماً مع هذه الرؤية، تبنت وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد العديد من المبادرات الرقمية الهادفة إلى تطوير أنظمتها الإدارية، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يعكس توجهها واضحاً نحو بناء بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة واستدامة (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، فإن الدراسات العربية التي تناولت أثره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً أدى إلى إعادة تشكيل أساليب العمل الإداري في مختلف المؤسسات، وأصبح التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة للمتغيرات المتسارعة. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً يشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، وتحسين جودة اتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية المؤسسية (هيئة الحكومة الرقمية، 2022).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تبنت الجهات الحكومية العديد من المبادرات الرقمية الرامية إلى تطوير الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أكدت هيئة الحكومة الرقمية أن قياس التحول الرقمي يهدف إلى رفع مستوى التزام الجهات الحكومية بمعايير التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين، بما يعزز كفاءة الأداء الحكومي ويرفع

مستوى التكامل الرقمي بين الجهات الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2022؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرًا بالتحول الرقمي، إذ أسهمت التقنيات الرقمية في تطوير العديد من ممارساتها، مثل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب، مما انعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز، وجودة القرارات، وكفاءة الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، أشارت دراسة الصانع (2026) إلى أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية، إلا أن نجاحه يتطلب توافر بنية تحتية رقمية، وقيادة داعمة، وثقافة تنظيمية مرنة، وبرامج مستمرة لتطوير مهارات العاملين.

وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المملكة في مجال التحول الرقمي، وما تبذله وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد من جهود في تطوير خدماتها الإلكترونية، فإن مراجعة الأدبيات تشير - في حدود اطلاع الباحث - إلى محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد؟

وبناءً على السؤال الرئيسي، قام الباحث بصياغة أسئلة الدراسة الفرعية، وعلى النحو التالي:

1. ما مستوى التحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تمت صياغة فرضيات الدراسة، وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

وينتفع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة

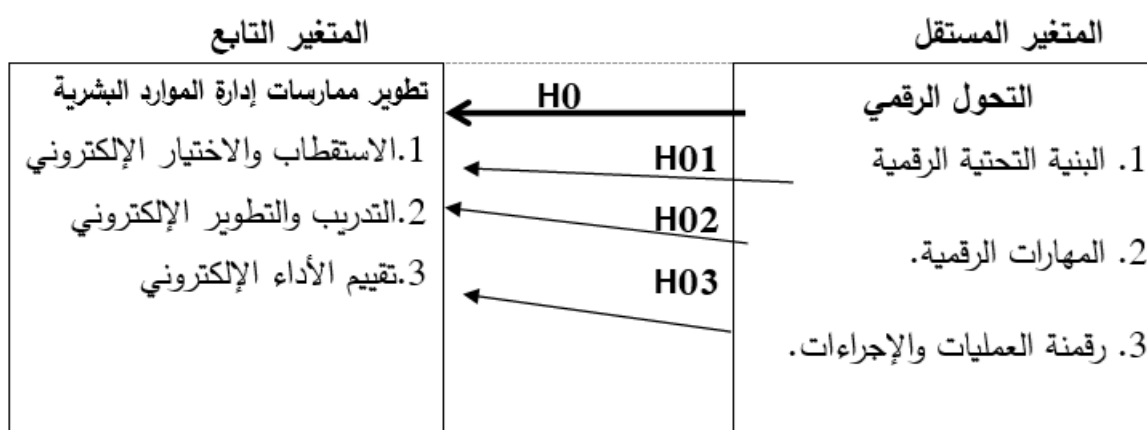
الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

3-H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لرقمنة العمليات والإجراءات في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

أنموذج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها، قام الباحث بتصميم أنموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:

شكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهداف الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى التحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.
2. مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.
3. قياس أثر التحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع التحول الرقمي وأثره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتباره من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة. كما تسهم الدراسة في إثراء

الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال بناء إطار نظري يوضح العلاقة بينهما، إضافة إلى سد جانب من الفجوة البحثية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الحكومية السعودية، وبخاصة في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار بوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي. كما تساعد الدراسة في تعزيز كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات، ودعم جهود الوزارة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي، والارتقاء بكفاءة رأس المال البشري، وتطوير الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

تمثلت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعية (العلمية): اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام (2026م).

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، والذي يشرف على إدارات ومكاتب الوزارة في محافظات منطقة المدينة المنورة.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين و الإداريين بفرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة.

مصطلحات الدراسة

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في العمليات الإدارية، ونماذج العمل، وأساليب تقديم الخدمات، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة (Vial, 2021).

يقصد بالتحول الرقمي إجرائياً: بأنها مستوى تطبيق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة للتقنيات الرقمية في أعماله الإدارية، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية: (البنية التحتية الرقمية، الثقافة والمهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات).

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Practices)

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لإدارة مواردها البشرية، بما يشمل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة وتقييم الأداء، بهدف رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية (Armstrong & Taylor, 2023).

يقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً: بأنها مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية: (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني).

ثالثاً: وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد

هي جهة حكومية سعودية تُعنى بالإشراف على شؤون المساجد، والدعوة إلى الله، والإرشاد الديني، والعناية بالمصاحف، وتنفيذ البرامج الدعوية داخل المملكة وخارجها، بما يحقق رسالة الإسلام وفق منهج الوسطية والاعتدال (وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، 2024).

ويقصد بها إجرائياً: بأنها فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، باعتباره مجتمع الدراسة الذي سيتم تطبيق الاستبانة على منسوبه.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

الصانع (2026) بعنوان: "التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)". هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية، والتعرف إلى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات ذات العلاقة. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في مجالات التوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وإدارة الأداء، كما بينت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية، ودعم القيادة الإدارية، وإدارة التغيير المؤسسي بصورة فعالة. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز التكامل بين التقنيات الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الأحمدي (2024) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية، والكشف عن أثره في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين بالشركة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي، وأنه يساهم بصورة إيجابية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتسريع إنجاز إجراءات الموارد البشرية، كما أكدت النتائج أهمية التدريب المستمر للعاملين على استخدام الأنظمة الرقمية وتطوير البنية التقنية الداعمة للتحول الرقمي.

صفحي (2024) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، من خلال أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الرشيدة، وثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، والمواطنة الرقمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مجالات التخطيط، والتوظيف، والتنمية المهنية، وتقييم الأداء، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية داخل الجامعات السعودية بما يساهم في تطوير أداء إدارات الموارد البشرية.

العنقري والدخيل (2023) بعنوان: "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، والمنشورة في المجلة العربية للإدارة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأتمتة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في إدارات الموارد البشرية بعدد من الجهات الحكومية. وأظهرت النتائج أن الأتمتة تساهم في تحسين كفاءة وظائف الموارد البشرية، ولا سيما في مجالات التوظيف، وإدارة بيانات الموظفين، وتقييم الأداء، كما كشفت عن وجود معوقات تتعلق بالبنية التقنية، ومقاومة التغيير، والحاجة إلى تدريب العاملين على الأنظمة الرقمية. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتأهيل الكوادر البشرية، وتطوير السياسات الداعمة للتحويل الرقمي في الجهات الحكومية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (2024) (Al-Atiyat and Al-Shibly) دراسة بعنوان: **The Impact of Digital Transformation on Human Resources Management Functions: An Applied Study on the Jordanian Income and Sales Tax Department**. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه (التخطيط الاستراتيجي، والبنية التحتية، والقيادة التحولية، والتغيير التنظيمي) في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، وإدارة الأداء، والاستقطاب، وتصميم العمل، والتدريب. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (383) موظفاً في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القيادة الداعمة للتحويل الرقمي، وتطوير مهارات العاملين لضمان نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

أجرى (2023) (Bansal et al.) دراسة بعنوان: **A Study of Human Resource Digital Transformation Factors**. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يوضح العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي للموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال استكشاف العلاقة بين العوامل الرقمية، والعوامل الفردية، والقدرة الابتكارية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث أجريت مقابلات متعمقة مع (20) من كبار مديري الموارد البشرية في شركات متعددة الجنسيات. وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعتمد على التكامل بين التقنيات الرقمية، والمهارات الرقمية للعاملين، ودعم الإدارة العليا، وثقافة الابتكار، كما أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.

أجرى (2024) (Deng et al.) دراسة بعنوان: **The Double-Edged Sword in the Digitalization of Human Resource Management: Person-Environment Fit Perspective**. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة إدارة الموارد البشرية في استجابات العاملين وأدائهم الوظيفي من خلال منظور التوافق بين الفرد وبيئة العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت بيانات مزدوجة من المديرين والموظفين في (205) شركات، وتم

تحليل البيانات باستخدام النمذجة الإحصائية. وأظهرت النتائج أن رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء والإدراك الوظيفي عندما تتوافق مع احتياجات العاملين، بينما قد تؤدي إلى نتائج سلبية في حال ضعف هذا التوافق. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة احتياجات الموظفين عند تصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اتفاق واضح على أن التحول الرقمي أصبح من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. فقد أكدت معظم الدراسات، مثل دراسة الصانع (2025)، ودراسة صفحي (2024)، ودراسة (Al-Atiyat and Al-Shibly (2024)، ودراسة (Bansal et al. (2023)، أن تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات يسهم في تطوير عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، إلى جانب رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما اتفقت هذه الدراسات على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، أبرزها البنية التحتية الرقمية، والقيادة الداعمة، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ونشر ثقافة التحول الرقمي داخل المنظمة.

وفي المقابل، أظهرت الدراسات السابقة اختلافًا في البيئات التطبيقية والمتغيرات والأبعاد التي تناولتها؛ إذ أجريت بعض الدراسات في القطاع الحكومي، مثل دراسة (Al-Atiyat and Al-Shibly (2024)، بينما طبقت دراسات أخرى في الجامعات أو الشركات الخاصة، كما في دراسة صفحي (2024) ودراسة (Bansal et al. (2023). كذلك اختلفت الدراسات في المنهجيات المستخدمة، حيث اعتمدت أغلب الدراسات العربية المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت بعض الدراسات الأجنبية المنهج النوعي أو نماذج تحليلية متقدمة. كما تباينت في تحديد أبعاد التحول الرقمي، إذ ركز بعضها على القيادة الرقمية أو الأتمتة، بينما ركزت دراسات أخرى على البنية التحتية الرقمية أو التغيير التنظيمي، الأمر الذي يعكس تعدد المداخل المستخدمة في دراسة التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، واختيار أبعاد متغيراتها، وصياغة فرضياتها، وتصميم أداة الدراسة بما يتلاءم مع البيئة السعودية. كما استفادت من المناهج الإحصائية التي اعتمدتها الدراسات السابقة، ومن نتائجها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بتطبيقها على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، وهو قطاع حكومي لم يحظ - في حدود اطلاع الباحث - بدراسة تناولت أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. كذلك تتميز بتناولها التحول الرقمي من خلال أبعاده المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، والثقافة والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات، وربطها بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وإدارة وتقييم الأداء الإلكتروني، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم جهود التحول الرقمي في الجهات الحكومية، وتثري الأدبيات العربية في هذا المجال.

الأدب النظري

أولاً: التحول الرقمي

تمهيد

أصبح التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى إعادة تصميم عملياتها وأنشطتها بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يحقق تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في المملكة العربية السعودية في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً برقمنة القطاع الحكومي وتطوير الأداء المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الرقمية في مختلف المجالات الإدارية، ومن بينها إدارة الموارد البشرية. وأشارت الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي لم يعد يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، وإنما أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً في الثقافة التنظيمية وآليات العمل وأساليب تقديم الخدمات بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسات ويعزز قدرتها التنافسية.

تعريف التحول الرقمي

عرفت الصانع (2025) التحول الرقمي بأنه مدخل استراتيجي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي، ويرفع الإنتاجية، ويعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

كما عرف الأحمدي (2024) التحول الرقمي بأنه عملية تطوير شاملة تعتمد على استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتطوير أداء المؤسسات الحكومية، إذ يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد، ورفع كفاءة استثمار الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فضلاً عن تعزيز الشفافية ودعم اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات الرقمية. كما ينعكس إيجاباً على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر رقمنة عمليات الاستقطاب والتوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب الإلكتروني، وإدارة بيانات الموظفين، الأمر الذي يرفع من كفاءة العمل الحكومي ويعزز استدامة الأداء المؤسسي. وقد أكدت الدراسات السعودية الحديثة أن نجاح التحول الرقمي في الجهات الحكومية يرتبط بتوافر البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، ودعم الإدارة العليا، ونشر الثقافة الرقمية بين العاملين (الصانع، 2026).

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يمثل مطلباً أساسياً لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، لما يوفره من سرعة في إنجاز الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات الإدارية، ودعم اتخاذ القرارات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

أهداف التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

يسعى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية إلى إحداث نقلة نوعية في أساليب العمل الحكومي من خلال توظيف التقنيات الرقمية بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويحسن جودة الخدمات، ويعزز رضا المستفيدين. ويمكن تلخيص أبرز

أهدافه فيما يأتي كما أشارت لها (هيئة الحكومة الرقمية، 2024):

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات، بما يسهم في تقليل الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية.
- تحسين جودة الخدمات الحكومية عبر تقديم خدمات رقمية أكثر سرعة ومرونة ودقة، بما يعزز رضا المستفيدين ويرتقي بتجربة المستخدم
- دعم اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات الرقمية في توفير معلومات دقيقة تسهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية .
- تعزيز الشفافية والحوكمة من خلال تطوير الأنظمة الرقمية التي تسهم في رفع مستوى الرقابة، وتحقيق النزاهة، وتعزيز المساءلة في أداء الأعمال الحكومية .
- تنمية رأس المال البشري الرقمي عبر تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة بما يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع الإنتاجية.

أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي كما أشار لها كل من (صفحي، 2024؛ والصانع، 2026؛ Bansal et al., 2023)، وتتمثل بما يلي:

أولاً: البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure): تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي، وتشمل الأجهزة والشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات وأنظمة المعلومات التي تُمكن المؤسسة من تنفيذ أعمالها إلكترونياً بكفاءة وفاعلية. ويُعد توافر بنية تحتية تقنية متطورة من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، لما لها من دور في ضمان استمرارية الأعمال، وسرعة تبادل المعلومات، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة .

ثانياً: الثقافة والمهارات الرقمية (Digital Culture and Skills): وتتمثل بمدى امتلاك العاملين للمعارف والمهارات الرقمية، إلى جانب نشر ثقافة تنظيمية تشجع على استخدام التقنيات الحديثة والابتكار والتعلم المستمر. ويُعد العنصر البشري محور نجاح التحول الرقمي، إذ إن امتلاك الكفاءات الرقمية وقبول التغيير يساهمان في رفع كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية وتحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثاً: رقمنة العمليات والإجراءات (Digitalization of Processes): وتسعى إلى تحويل الإجراءات والعمليات الإدارية التقليدية إلى إجراءات إلكترونية تعتمد على الأنظمة الرقمية، بما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت والجهد، ورفع جودة الخدمات، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

يرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل الإطار الأكثر ملاءمة لقياس التحول الرقمي في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، إذ إن نجاح التحول الرقمي في الوزارة يتطلب توافر بنية تحتية تقنية متطورة، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ورقمنة إجراءات العمل، الأمر الذي يسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ثانياً: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل العنصر المسؤول عن استقطاب الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ومع التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والتحول الرقمي، لم تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على الأساليب التقليدية، بل اتجهت نحو تبني التطبيقات والأنظمة الرقمية التي أسهمت في تحسين جودة العمليات الإدارية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات. وقد أصبح تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحكومية، لما له من دور في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة (Armstrong & Taylor, 2023).

تعريف تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرف (Armstrong and Taylor (2023 تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تحسين السياسات والإجراءات والأنشطة المتعلقة بإدارة العاملين، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتنمية القدرات البشرية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تبني أساليب إدارية حديثة وتقنيات متطورة.

كما عرف الصانع (2026) تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنه إعادة تصميم وتحديث وظائف الموارد البشرية بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يشمل الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وإدارة الأداء الإلكتروني، بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع جودة الخدمات المقدمة للعاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

أساليب تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأساليب الإدارية والتقنية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات، ومن أبرز هذه الأساليب ما يأتي (الحسيني، 2025؛ Armstrong & Taylor, 2023؛ Al-Atiyat & Al-Shibly, 2024).

1- تطوير عمليات الاستقطاب والاختيار الإلكتروني: يُعد الاستقطاب الإلكتروني من أبرز الأساليب الحديثة في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد المؤسسات على المنصات الرقمية والبوابات الإلكترونية للإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها إلكترونياً، مما يساهم في استقطاب الكفاءات المناسبة، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف، بالإضافة إلى رفع مستوى العدالة والشفافية في الاختيار.

2- تطوير التدريب والتطوير الإلكتروني: أصبح التدريب الإلكتروني أحد أهم الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية، إذ يتيح للعاملين فرص التعلم المستمر واكتساب المهارات والمعارف الحديثة دون التقيد بزمان أو مكان معين. كما يساهم في خفض تكاليف التدريب، وتحسين كفاءة العاملين، وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

3- تطوير إدارة الأداء الإلكتروني: تعتمد المؤسسات الحديثة على أنظمة إلكترونية لإدارة الأداء، تتيح متابعة أداء العاملين بصورة مستمرة، وربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير تغذية راجعة فورية تساعد في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتطوير المهني. كما تساهم هذه الأنظمة في تعزيز الشفافية والعدالة ورفع كفاءة تقييم الأداء الوظيفي.

4- تنمية المهارات الرقمية للعاملين: تمثل تنمية المهارات الرقمية أحد أهم أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية، إذ تسعى المؤسسات إلى تأهيل العاملين للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة، وتطوير قدراتهم في استخدام التطبيقات الإلكترونية

وتحليل البيانات، بما يعزز الإنتاجية ويرفع مستوى الأداء المؤسسي، ويدعم نجاح برامج التحول الرقمي .

5- إعادة هندسة إجراءات الموارد البشرية: تسهم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية وتبسيطها في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، من خلال تقليل الخطوات الروتينية، وأتمتة المعاملات، وتكامل الأنظمة الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة إنجاز الخدمات، وتحسين تجربة الموظف، ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة .

يرى الباحث أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد يُعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، إذ يساهم في رفع كفاءة استقطاب الكفاءات، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين إدارة الأداء، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الإجراءات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدامه في وصف واقع التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، وتحليل العلاقة بينهما، من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية بفرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهم (98) موظف وموظفة.

عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإدارية بفرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهم (98) موظفاً وموظفة. وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن استرداد (35) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بما يمثل نسبة استجابة بلغت (35.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	77.1%
	أنثى	8	22.9%
	المجموع	35	100%
المؤهل التعليمي	بكالوريوس وأقل	19	54.3%
	دراسات عليا	16	45.7%
	المجموع	35	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	20	57.1%
	10 سنوات فأكثر	15	42.9%
	المجموع	35	100%

يتضح من نتائج الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (27) موظفًا بنسبة (77.1%)، في حين بلغ عدد الإناث (8) موظفات بنسبة (22.9%). ويعكس ذلك أن الوظائف الإدارية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة المدينة المنورة يغلب عليها العنصر الذكوري. وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي، أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس أو أقل، إذ بلغ عددهم (19) موظفًا بنسبة (54.3%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا (16) موظفًا بنسبة (45.7%)، مما يشير إلى تمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي جيد يؤهلهم للإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. أما من حيث سنوات الخدمة، فقد تبين أن (20) موظفًا، بنسبة (57.1%)، تقل مدة خدمتهم عن عشر سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم (10) سنوات فأكثر (42.9%) بعدد (15) موظفًا. ويشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تضم موظفين من ذوي الخبرات المتنوعة، الأمر الذي يساهم في توفير وجهات نظر مختلفة حول أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها.

أدوات الدراسة وإجراءاتها

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميمها بالاستناد إلى مجموعة من المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. كما استعان الباحث بعدد من الخبراء والمختصين للتأكد من شمولية الأداة وارتباطها بمحاور الدراسة. وقد اشتملت الاستبانة بصورتها الأولية على (24) فقرة موزعة على قسمين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: التحول الرقمي، وتضمن ثلاث أبعاد رئيسية:

- البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية؛ وتضم (4 فقرات).
 - البُعد الثاني: المهارات الرقمية؛ وتضم (4 فقرات).
 - البُعد الثالث: رقمنة العمليات والإجراءات؛ وتضم (4 فقرات).
- المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:
- البُعد الأول: الاستقطاب والاختيار الإلكتروني؛ وتضم (4 فقرات).
 - البُعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني؛ وتضم (4 فقرات).
 - البُعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني؛ وتضم (4 فقرات).

اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التأكد من سلامة وقدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات، وذلك من خلال تطبيق عدة اختبارات تمثلت في اختبار الصدق الظاهري، واختبار ثبات أداة الدراسة.

اختبار الصدق الظاهري

يهدف اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى التأكد من مدى صدق الاستبانة وملاءمتها وصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بالإضافة إلى التأكد من وضوحها وارتباطها وتماسكها. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات السعودية، والبالغ عددهم (6) محكمين؛ وذلك من أجل الاطلاع على فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم من حيث:

مدى مناسبة الفقرة للمجال التي وضعت فيه، ودقة السلامة اللغوية، ودرجة ملائمتها للمجال الذي وضعت فيه، وحذف غير المناسب والمكرر من الفقرات، واقتراح فقرات أخرى، وأي ملاحظات أخرى لتظهر بصورتها النهائية، وقد تم العمل على تعديل أداة الدراسة وتصويبها وفقاً لآرائهم ومقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وفيما يأتي قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وأداة الدراسة ككل. الجدول (2) يبين معامل الثبات للاستبانة:

جدول (2) معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة بطريقة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

رقم	أداة	كرونباخ ألفا
1	البنية التحتية الرقمية	0.81
2	المهارات الرقمية	0.83
3	رقمنة العمليات والإجراءات	0.82
	المتغير المستقل: التحول الرقمي	0.86
1	الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	0.83
2	التدريب والتطوير الإلكتروني	0.84
3	تقييم الأداء الإلكتروني	0.82
	المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.87

يتضح من نتائج الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.81-0.87)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل (التحول الرقمي) (0.86)، بينما بلغت للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) (0.87). وتشير هذه القيم إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

وقد استند الباحث في تصنيف درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وفقاً للصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة (الأهمية النسبية)}$$

حيث حدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لأوزان إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة وأبعاد ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، كما يأتي:

الجدول (4): مستويات الأهمية النسبية

مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفض	1 - أقل من 2.33
متوسط	2.33 - أقل من 3.66
مرتفع	3.66 - 5.00

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5)

جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

البعد	معامل الالتواء
البنية التحتية الرقمية	-0.231
المهارات الرقمية	-0.210
رقمنة العمليات والإجراءات	-0.351
الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	-0.429
التدريب والتطوير الإلكتروني	-0.527
تقييم الأداء الإلكتروني	-0.463

يلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت أقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم التحقق من خلو المتغيرات المستقلة من مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، حيث يشترط ألا تتجاوز قيمة (VIF) الحد المقبول (10)، وألا تقل قيمة (Tolerance) عن (0.05)، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
البنية التحتية الرقمية	.629	3.215
المهارات الرقمية	.738	4.028
رقمنة العمليات والإجراءات	.718	4.125

يبين الجدول (6) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذي أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط) وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

نتائج أسئلة الدراسة

وفيما يلي عرض للإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات) لدى العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. وقد تم ترتيب الفقرات والأبعاد تنازلياً، كما يوضحها الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات وأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتوفر في الوزارة بنية تحتية رقمية تدعم تنفيذ أعمال إدارة الموارد البشرية بكفاءة.	4.47	0.82	1	مرتفعة
2	تعتمد الوزارة على أنظمة وتقنيات رقمية حديثة لإنجاز إجراءات الموارد البشرية.	4.44	0.89	2	مرتفعة
3	تتميز الشبكات وقواعد البيانات في الوزارة بالاعتمادية وسرعة الوصول إلى المعلومات.	4.31	0.81	3	مرتفعة
4	توفر الوزارة الدعم التقني اللازم لضمان استمرارية الأنظمة الرقمية الخاصة بالموارد البشرية.	4.14	0.87	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد الأول: البنية التحتية الرقمية		4.34	0.74	مرتفعة	
5	يملك العاملون في الوزارة المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.	4.09	0.84	4	مرتفعة
6	تحرص الوزارة على تدريب العاملين بصورة مستمرة على التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة.	4.26	0.86	2	مرتفعة
7	تشجع الوزارة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية بما يتوافق مع متطلبات العمل.	4.29	0.85	1	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
8	يستطيع العاملون التعامل بكفاءة مع التطبيقات والأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.	4.21	0.82	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد الثاني: المهارات الرقمية		4.21	0.69	مرتفعة	
9	يتم تنفيذ معظم إجراءات الموارد البشرية في الوزارة إلكترونياً.	4.06	0.91	4	مرتفعة
10	أسهمت رقمنة الإجراءات في تقليل الوقت اللازم لإنجاز معاملات الموارد البشرية.	4.36	0.89	2	مرتفعة
11	ساعدت الأنظمة الرقمية على تحسين دقة وسرعة إنجاز إجراءات الموارد البشرية.	4.39	0.87	1	مرتفعة
12	تسهم رقمنة العمليات في تبسيط إجراءات العمل وتقليل المعاملات الورقية داخل الوزارة.	4.26	0.84	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد الثالث: رقمنة العمليات والإجراءات		4.27	0.74	مرتفعة	
المتوسط الكلي للمتغير المستقل		4.273	0.79	مرتفعة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) أن مستوى التحول الرقمي لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (4.273)، وانحراف معياري (0.79)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الوزارة بتوفير بنية تقنية متطورة تشمل الأنظمة الرقمية، وقواعد البيانات، والشبكات، والدعم التقني اللازم، بما يضمن استمرارية الأعمال ويدعم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.

وجاء بعد رقمنة العمليات والإجراءات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.74)، وهو ما يشير إلى نجاح الوزارة في تحويل العديد من إجراءات الموارد البشرية إلى إجراءات إلكترونية، الأمر الذي أسهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد، وتحسين دقة الإجراءات، والحد من الاعتماد على المعاملات الورقية.

أما بعد المهارات الرقمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.69)، وعلى الرغم من احتلاله المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، إلا أنه جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، مما يدل على امتلاك العاملين مستوى جيداً من المهارات الرقمية، وحرص الوزارة على تدريبهم وتشجيعهم على تطوير قدراتهم الرقمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن الوزارة تمتلك مستوى متقدماً من التحول الرقمي، يركز على توافر بنية تحتية تقنية مناسبة، وتطوير مهارات العاملين، ورقمنة العمليات والإجراءات، وهو ما يعزز كفاءة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويدعم سرعة تقديم الخدمات، وجودة الأداء، ورفع كفاءة العمل المؤسسي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي وتطوير القطاع الحكومي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير التابع المتعلق بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك للتعرف على مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. وقد تم ترتيب الفقرات والأبعاد ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما يوضحها الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات وأبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	تعتمد الوزارة على أنظمة إلكترونية متكاملة في إدارة عمليات الاستقطاب والاختيار.	3.94	0.94	4	مرتفعة
14	تسهم المنصات الرقمية في سرعة ودقة استقطاب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف.	4.26	0.91	2	مرتفعة
15	تعزز أنظمة التوظيف الإلكترونية الشفافية والعدالة في إجراءات اختيار المتقدمين.	4.41	0.85	1	مرتفعة
16	توفر التطبيقات الرقمية معلومات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات التوظيف بكفاءة.	4.03	0.88	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد الأول: الاستقطاب والاختيار الإلكتروني		4.16	0.78	مرتفعة	
17	تعتمد الوزارة على منصات تدريب إلكترونية تسهم في تنمية المعارف والمهارات الوظيفية للعاملين.	4.41	0.97	2	مرتفعة
18	تتيح الأنظمة الرقمية للعاملين الوصول إلى البرامج التدريبية بسهولة وفي الوقت المناسب.	4.47	1.011	1	مرتفعة
19	تسهم تقنيات التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل.	4.26	0.97	4	مرتفعة
20	تعتمد الوزارة على الأنظمة الإلكترونية في متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية وقياس أثرها.	4.29	0.97	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني		4.36	0.81	مرتفعة	
21	تعتمد الوزارة على نظام إلكتروني يضمن تنفيذ عمليات تقييم الأداء بكفاءة وموضوعية.	4.23	0.91	2	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
22	تسهل أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية في توفير مؤشرات دقيقة عن مستوى أداء العاملين.	4.13	0.95	4	مرتفعة
23	تساعد نتائج تقييم الأداء الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التطوير الوظيفي.	4.36	0.97	1	مرتفعة
24	تدعم أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والحوافز والتطوير المهني.	4.23	1.002	2	مرتفعة
المتوسط الكلي للبُعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني		4.24	0.83	مرتفعة	
المتوسط الكلي للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)		4.253	0.72	مرتفعة	

يتضح من نتائج جدول (8) أن مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع (4.253) بانحراف معياري (0.72)، مما يشير إلى وجود توجه واضح لدى الوزارة نحو تبني الممارسات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتوظيف التقنيات الرقمية في تنفيذ وظائفها المختلفة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد التدريب والتطوير الإلكتروني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة أهمية نسبية مرتفعة، مما يعكس اهتمام الوزارة بتوفير منصات تدريب إلكترونية وإتاحة البرامج التدريبية للعاملين بما يساهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي. وقد حصلت الفقرة (18) "تتيح الأنظمة الرقمية للعاملين الوصول إلى البرامج التدريبية بسهولة وفي الوقت المناسب" على أعلى متوسط حسابي داخل هذا البعد بلغ (4.47)، في حين جاءت الفقرة (19) "تسهل تقنيات التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، مع بقائها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

وجاء بُعد تقييم الأداء الإلكتروني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يعكس اعتماد الوزارة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء العاملين بما يساهم في توفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والترقيات. وقد جاءت الفقرة (23) "تساعد نتائج تقييم الأداء الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التطوير الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، بينما جاءت الفقرة (22) "تسهل أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية في توفير مؤشرات دقيقة عن مستوى أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، مع استمرارها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

أما بُعد الاستقطاب والاختيار الإلكتروني فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على اعتماد الوزارة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة عمليات الاستقطاب والاختيار بما يعزز الكفاءة والشفافية في إجراءات التوظيف. وقد احتلت الفقرة (15) "تعزز أنظمة التوظيف الإلكترونية الشفافية والعدالة في إجراءات اختيار المتقدمين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، في حين جاءت الفقرة (13) "تعتمد الوزارة على أنظمة إلكترونية متكاملة في إدارة عمليات الاستقطاب والاختيار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وهو أدنى متوسط بين جميع الفقرات، إلا أنه لا يزال يقع ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج ارتفاع مستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الوزارة، الأمر الذي يشير إلى نجاحها في توظيف التقنيات الرقمية في مجالات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من خلال برنامج (SPSS). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بدلالة أبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة

Coefficients معاملات الانحدار				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.006	1.892	0.167	0.316	البنية التحتية الرقمية	تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.012	1.453	0.149	0.208	المهارات الرقمية	
0.028	2.672	0.082	0.219	رقمنة العمليات والإجراءات	
0.009	2.647	0.094	0.249	ثابت الانحدار	
ملخص النموذج Model Summary					
			0.629	معامل الارتباط (R)	
			0.396	معامل التحديد (R ²)	
			0.251	معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)	
			0.164	الخطأ المعياري للنموذج	
تحليل التباين ANOVA					
			4	DF	
			45.328	قيمة F المحسوبة	
			0.000	Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.629$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.396$)، مما

يدل على أن أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته (39.6%) من التباين في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة ($F=45.328$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج. كذلك بينت نتائج معاملات الانحدار وجود أثر معنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل الانحدار للبنية التحتية الرقمية ($B=0.316$) عند مستوى دلالة (0.006)، وللمهارات الرقمية ($B=0.208$) عند مستوى دلالة (0.012)، ولرقمنة العمليات والإجراءات ($B=0.219$) عند مستوى دلالة (0.028)، وجميعها أقل من (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، والتوسع في رقمنة العمليات والإجراءات يسهم بصورة إيجابية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة، من خلال رفع كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار، وتحسين التدريب والتطوير، وتعزيز كفاءة تقييم الأداء الإلكتروني.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، ورقمنة العمليات والإجراءات) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية".

اختبار الفرضيات الفرعية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى $H_{0.1}$

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients		
		المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة Sig T
تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية	البنية التحتية الرقمية	0.587	0.071	5.624
	ثابت الانحدار	1.098	0.290	4.136
	ملخص النموذج Model Summary			
	معامل الارتباط (R)	0.674		
	معامل التحديد (R^2)	0.454		
	معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$)	0.451		
	الخطأ المعياري للنموذج	0.455		
	تحليل التباين ANOVA			
	DF	1		
	قيمة F المحسوبة	31.629		
	Sig F	0.000		

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.674$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين البنية التحتية الرقمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.454$)، أي أن البنية التحتية الرقمية تفسر ما نسبته (45.4%) من التباين في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F=31.629$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج. كذلك أشارت نتائج معاملات الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للبنية التحتية الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.587$)، وبلغت قيمة ($T=5.624$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهو ما يشير إلى أن تحسين البنية التحتية الرقمية يسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H_01) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية".

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: H_0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية $H_0.2$

Coefficients معاملات الانحدار				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.000	6.232	0.086	0.544	المهارات الرقمية	تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.000	4.883	0.359	1.251	ثابت الانحدار	
Model Summary ملخص النموذج					
			0.731	معامل الارتباط (R)	
			0.534	معامل التحديد (R ²)	
			0.531	معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)	
			0.412	الخطأ المعياري للنموذج	
ANOVA تحليل التباين					
			1	DF	
			38.838	قيمة F المحسوبة	
			0.000	Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.731$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المهارات الرقمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.534$)، بما يعني أن المهارات الرقمية تفسر ما نسبته (53.4%) من التباين في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F=38.838$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج. كذلك بينت نتائج معاملات الانحدار وجود أثر إيجابي ومعنوي للمهارات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.544$)، وبلغت قيمة ($T=6.232$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، مما يدل على أن تنمية المهارات الرقمية لدى العاملين تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0-2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية".

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: H_1-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لرقمنة العمليات والإجراءات في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - بالمملكة العربية السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة $H_0.3$

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients			
		المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	Sig T
رقمنة العمليات والإجراءات	رقمنة العمليات والإجراءات	0.437	0.089	3.321	0.000
	ثابت الانحدار	0.684	0.199	2.812	0.006
تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية	ملخص النموذج Model Summary				
	معامل الارتباط (R)	0.595			
	معامل التحديد (R^2)	0.354			
	معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$)	0.351			
	الخطأ المعياري للنموذج	0.465			
	تحليل التباين ANOVA				
	DF	1			
	قيمة F المحسوبة	11.029			
	Sig F	0.000			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرقمنة العمليات والإجراءات في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.595$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رقمنة العمليات والإجراءات وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.354$)، أي أن رقمنة العمليات والإجراءات تفسر ما نسبته (35.4%) من التباين في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F=11.029$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج. كذلك أشارت نتائج معاملات الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لرقمنة العمليات والإجراءات في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.437$)، وبلغت قيمة ($T=3.321$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، مما يشير إلى أن التوسع في رقمنة العمليات والإجراءات يساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0-3) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقمنة العمليات والإجراءات في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية".

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد من خلال تطوير الأنظمة التقنية، وتحديث الشبكات وقواعد البيانات، وتوفير التقنيات الحديثة التي تدعم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.
2. الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين عبر تنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة، تساهم في رفع كفاءتهم في استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
3. التوسع في رقمنة العمليات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بما يشمل عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، بما يساهم في تحسين سرعة الإنجاز وجودة الخدمات وتقليل الإجراءات الورقية.
4. تبني أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) تعمل على توحيد قواعد البيانات وربط مختلف عمليات الموارد البشرية في منصة رقمية واحدة، بما يعزز كفاءة اتخاذ القرار.
5. تطوير مؤشرات أداء رقمية لقياس مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع إجراء عمليات متابعة وتقييم دورية لضمان التحسين المستمر.
6. تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل الوزارة من خلال نشر الوعي بأهمية التقنيات الرقمية، وتحفيز العاملين على تبني الممارسات الرقمية والمشاركة في المبادرات التطويرية.
7. توفير الدعم الإداري والمالي اللازم لاستدامة مشروعات التحول الرقمي، بما يضمن تحديث الأنظمة الإلكترونية بصورة مستمرة، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية، والابتكار المؤسسي، في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تطبيق الدراسة على قطاعات حكومية أخرى لإثراء الأدبيات العلمية وإمكانية تعميم النتائج.

قائمة المراجع

آل رفده، فاطمة بنت محمد، والسياري، نسرین بنت ناصر. (2026). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 7(81)، 176-197.

<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.8>

Al Refda, F. M., & Al-Sayari, N. N. (2026). Strategic human resource management as an approach to achieving institutional excellence in educational institutions. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 7(81), 176–197. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.8> [In Arabic].

الحسيني، أحمد بن عبد الرحمن. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030: دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 7(82)، 50-72. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.2.72-50>

Al-Husseini, A. A. (2026). The impact of digital transformation on developing human resources job performance in accordance with the Human Capability Development Program under Saudi Vision 2030: A field study at the Board of Grievances Complex in the Makkah Region. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 7(82), 50–72. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.2> [In Arabic].

الراشدي، مسلم مبارك. (2024). دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير أداء الموارد البشرية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 6(68)، 254-273. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.68.9.273-254>

Al-Rashdi, M. M. (2024). The role of digital technology in developing human resources performance. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 6(68), 254–273. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.68.9> [In Arabic].

الصانع، نورة بنت عبد الله بن طلق. (2025). التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 7(80)، 312-332. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.80.12>

Al-Sanea, N. A. (2025). Digital transformation as a strategic approach to developing human resource management in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical study. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 7(80), 312–332. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.80.12> [In Arabic].

عبد الحميد، محمد أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 44(1)، 85-110.

Abdel Hamid, M. A. (2024). The impact of digital transformation on human resource management functions: An applied study of government institutions. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 44(1), 85–110. [In Arabic].

النجار، أحمد محمد. (2022). إدارة التحول الرقمي: دليل عربي مفاهيمي وإجرائي للتحول من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الرقمية (ط. 1). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Al-Najjar, A. M. (2022). *Digital transformation management: An Arab conceptual and procedural guide to the transition from electronic administration to digital administration* (1st ed.). Arab Administrative Development Organization. [In Arabic].

هيئة الحكومة الرقمية. (2023). *التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية لعام 2022*. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://dga.gov.sa/ar/node/1271>

Digital Government Authority. (2023). *Digital Government Authority annual report 2022*. Riyadh, Saudi Arabia. <https://dga.gov.sa/ar/node/1271> [In Arabic].

- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية لعام 2023*. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://dga.gov.sa/ar/digital-knowledge/DGA-Annual-Report-2023>
- Digital Government Authority. (2024). *Digital Government Authority annual report 2023*. Riyadh, Saudi Arabia. <https://dga.gov.sa/ar/digital-knowledge/DGA-Annual-Report-2023> [In Arabic].
- وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد. (2024). *التعريف بالوزارة*. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://www.moia.gov.sa/AboutMinistry/Pages/AboutMinistry.aspx>
- Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance. (2024). *About the ministry*. Riyadh, Saudi Arabia. <https://www.moia.gov.sa/AboutMinistry/Pages/AboutMinistry.aspx> [In Arabic].

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Atiyat, Y. W. A. R., & Al-Shibly, H. H. (2024). The impact of digital transformation on human resources management functions: An applied study on the Jordanian Income and Sales Tax Department. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n3p3>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital human resource management. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Deng, C., Li, H., Wang, Y., & Zhu, R. (2024). The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person–environment fit perspective. *Journal of Business Research*, 180, 114738. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114738>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Managing Digital Transformation* (pp. 13–66).