

دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموارد البشرية نحو نموذج مؤسسي مستدام: دراسة نظرية

صلاح طيب طيب صالح*

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طبرق، ليبيا

*البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): salahtayib310614493@gmail.com

The Role of Digital Transformation in Developing Human Resource Efficiency Towards a Sustainable Institutional Model: A Theoretical Study

*Salah T. T. Saleh

Libyan Academy Postgraduate Studies, Tobruk, Libya

Received: 22-05-2025; Accepted: 02-07-2025; Published: 19-07-2025

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية ومدى انعكاس ذلك على بناء نموذج مؤسسي مستدام في ضوء التحولات التقنية المتسارعة. واعتمدت الدراسة على إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي، كفاءة الموارد البشرية والنموذج المؤسسي المستدام، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية. كما كشفت عن تأثير غير مباشر عبر هذا المتغير الوسيط في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجمع بين التكنولوجيا وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية يمثل أساساً فعالاً لتحقيق التحول المؤسسي الذكي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية أهمها: ضرورة دمج التحول الرقمي في الاستراتيجيات الإدارية وتطوير الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الذكية والمستدامة.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، الموارد البشرية، النموذج المستدام، كفاءة إدارة الموارد.

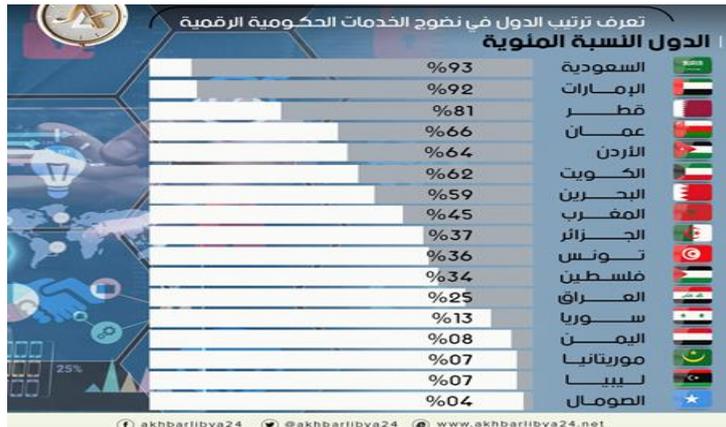
Abstract

This research aims to analyze the role of digital transformation in enhancing the efficiency of human resource management and its impact on building a sustainable institutional model in light of rapid technological developments. The study is based on an integrated theoretical framework that links the three variables: digital transformation, human resource efficiency, and the sustainable institutional model. The findings revealed a direct and positive impact of digital transformation on human resource efficiency, as well as an indirect effect through this mediating variable in achieving institutional sustainability. The study concluded that combining technology with the restructuring of human resource management forms an effective foundation for achieving smart institutional transformation. The study presented a set of practical recommendations, the most important of which are: the necessity of integrating digital transformation into management strategies, and developing human competencies in line with the requirements of a smart and sustainable environment

Keywords: Digital transformation, human resources, sustainable model, resource management efficiency.

1 - المقدمة:

تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين ضغوطا متزايدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة ويأتي هذا بالتوازي مع ضرورة تحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئات عمل تنافسية وغير مستقرة. وفي هذا السياق يعد التحول الرقمي أحد العوامل المحورية التي تعيد تشكيل طبيعة الإدارة والموارد البشرية إذ لم يعد اعتماد الأدوات الرقمية ترفا إداريا بل أصبح خيارا استراتيجيا لضمان الاستمرار وتحقيق القيمة المستدامة، فالتحول الرقمي بمثابة عملية منهجية تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي مما يؤدي إلى تحسين العمليات وتطوير القدرات التنظيمية ورفع مستوى الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة (George Westerman 2014) ومن أبرز المجالات التي تأثرت بشكل مباشر بهذا التحول هي إدارة الموارد البشرية التي انتقلت من نموذجها التقليدي إلى نموذج رقمي أكثر ديناميكية يعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي والتكامل الإلكتروني، وتتجلى أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في قدرتها على توظيف مواردها البشرية بصورة استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة مع تعزيز جودة الأداء وتطوير رأس المال البشري. ومع التحول الرقمي بات بالإمكان تحسين مؤشرات الكفاءة من خلال أتمتة الإجراءات، وتحليل الأداء وتخصيص المسارات المهنية ما يساهم في رفع إنتاجية العاملين وتعزيز ولائهم المؤسسي (Brian E. Becker 2001) وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بمفاهيم الاستدامة، تسعى المؤسسات الليبية إلى تبني نموذج مستدام في إدارة الموارد يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا السياق، يظهر التحول الرقمي كوسيلة فاعلة لتحقيق هذا النموذج من خلال تقديم حلول ذكية تساهم في تحسين استهلاك الموارد وتفعيل ممارسات العمل المرنة وتطوير ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة (الهورى ، 2019) وانطلاقا من هذا التداخل بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بينها وتحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في بناء نموذج مؤسسي ليبي قادر على تحقيق الكفاءة التشغيلية والالتزام بالمعايير المستدامة في آن واحد.



شكل 1. تقرير بترتيب ليبيا في التحول الرقمي ونضوج الخدمات الرقمية عربيا. المصدر: تقرير صادر عن منظمة الاسكوا ascwa - الامم المتحدة عام 2023

2 - مشكلة البحث:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات رقمية متسارعة أصبحت المؤسسات الليبية مطالبة بإعادة هيكلة أنظمتها الإدارية وتبني نماذج تشغيل حديثة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يعد من أبرز المحركات لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. ومن هذا المنطلق يطرح التساؤل حول مدى قدرة التحول الرقمي في ليبيا على تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية والمساهمة في بناء نموذج مؤسسي ليبي مستدام يدعم النمو والاستمرارية.

فرغم تعدد الدراسات التي تناولت مكونات التحول الرقمي أو ممارسات الموارد البشرية كل على حدة إلا أن القليل منها فقط تناول العلاقة التفاعلية بينهما من منظور الاستدامة، خصوصاً في السياقات المؤسسية العربية، وهو ما يبرز فجوة بحثية تتطلب استكشافاً أعمق لأثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية من جهة وعلى تحقيق استدامة النموذج المؤسسي من جهة أخرى (النجار 2021)

وانطلاقاً من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية لتحقيق نموذج مؤسسي مستدام؟ وينبثق منه عدة أسئلة فرعية:

1. ما مستوى تبني التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الليبية محل الدراسة؟

2. كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها)؟

3. ما العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي نحو نموذج مؤسسي مستدام؟

4. ما التحديات التي تواجه المؤسسات الليبية في توظيف التحول الرقمي ضمن إطار استدامة الموارد البشرية؟

3 - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- إبراز مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الليبية
- توضيح مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب - التدريب - تقييم الاداء - غيرها)
- تحديد أبرز التحديات التي تعوق تكامل التحول الرقمي مع ممارسات الموارد البشرية الليبية .
- تقديم مقترحات تعزيز التحول الرقمي بما يخدم اهداف الاستدامة المؤسسية بليبيا

4- أهمية البحث:

يجمع البحث بين مجالين حيويين يشكلان معاً دعامة أساسية لمستقبل البشرية وهما التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

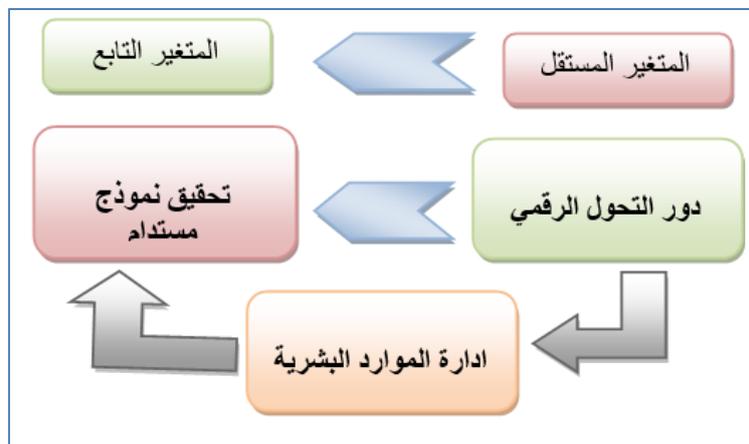
1. إثراء المعرفة العلمية والمكتبة العربية في مجالي التحول الرقمي والموارد البشرية

2. يساهم البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تفاعل التحول الرقمي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الإطار الأوسع للنموذج المؤسسي المستدام وهو ما لم يتناول بشكل كاف في الأدبيات العربية.
 3. ربط مفاهيم حديثة ضمن إطار بحثي متكامل.
 4. يقدم البحث تكاملاً علمياً بين مفاهيم ثلاثية: التحول الرقمي، والكفاءة الإدارية، والاستدامة، مما يعزز من عمق الطرح النظري ويبيح توليد نماذج تحليلية جديدة.
 5. دعم بناء إطار مفاهيمي عربي ليبي يساعد على تطوير نموذج مفاهيمي يمكن تطبيقه وتكييفه في البيئات التنظيمية العربية بما يتلاءم مع خصوصياتها الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية.
 6. تحفيز دراسات مستقبلية متعددة التخصصات تجمع بين التكنولوجيا والإدارة والاقتصاد المستدام وهو توجه حديث في البحوث الأكاديمية.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)**

1. تعزيز جودة وكفاءة إدارة الموارد البشرية بتقديم مخرجات عملية حول كيفية توظيف أدوات التحول الرقمي في تحسين وظائف الموارد البشرية بلبيبا مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي بها .
2. دعم صناعات القرار في بناء نماذج تشغيل تعتمد على مبادئ الاستدامة، من خلال توظيف التكنولوجيا في التوظيف، التدريب، والتقييم.
3. تحديد المعوقات الواقعية التي تواجه المؤسسات الليبية في دمج التحول الرقمي داخل هيكلها البشرية مما يمكنها من التعامل معها بشكل استباقي.
4. بناء خارطة طريق للتطوير المؤسسي الليبي من خلال مجموعة من التوصيات والإجراءات التي يمكن تطبيقها فعلياً في المؤسسات لتطوير كفاءتها الرقمية والبشرية من أجل الوصول إلى نموذج مؤسسي مستدام.
5. دعم خطط التحول المؤسسي الحكومي أو الخاص للاستفادة من نتائج البحث في تطوير سياسات الموارد البشرية لتتماشى مع استراتيجيات التحول الوطني أو الرؤى التنموية.

5 – متغيرات البحث :

- التحول الرقمي
- ادارة الموارد البشرية
- النموذج المستدام



شكل 2. رسم توضيحي لمتغيرات البحث من اعداد الباحث وتنفيذه.

6- منهجية البحث:

سيعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة وتحليل الاداء والافكار البحثية والأدبيات العلمية المنشورة التي تناولت في الابحاث والدوريات والمقالات العربية والاجنبية والمجلات المحكمة التي تناولت متغيرات وعوامل الدراسة في التحول الرقمي والموارد البشرية والنموذج المستدام . وسيتم التركيز على استخلاص المفاهيم الأساسية، وتحليل الدراسات السابقة وتحديد الاتجاهات والنماذج ذات الصلة ومنها ليبيا لتقديم رؤية شاملة حول موضوع البحث.

7- مصطلحات ومفاهيم البحث:**1. التحول الرقمي (Digital Transformation)**

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية متكاملة تتضمن إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف مستويات العمل المؤسسي بهدف إعادة ابتكار العمليات وتحسين الكفاءة وتقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا بل يشمل إعادة هيكلة ثقافة المؤسسة ونماذج الأعمال وطبيعة الخدمات المقدمة، وقد بات هذا التحول عنصراً حاسماً في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات عمل سريعة التغير. (Westerman, 2014)

2- كفاءة إدارة الموارد البشرية (Efficiency of Human Resource Management)

تمثل كفاءة إدارة الموارد البشرية في مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل الكفاءة هنا جودة ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز والتخطيط للموارد البشرية ومدى تكامل هذه الوظائف مع أهداف المؤسسة. وتعد التكنولوجيا الرقمية محفزاً أساسياً لتعزيز هذه الكفاءة من خلال أتمتة الإجراءات وتحسين اتخاذ القرار القائم على البيانات، (Becker, 2001)

3. النموذج المستدام (Sustainable Model)

النموذج المستدام في سياق الإدارة يشير إلى إطار تنظيمي يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية العمل وتحقيق قيمة طويلة الأمد للمجتمع. في إدارة الموارد البشرية ويعتني النموذج المستدام بتبني سياسات تعزز من رفاهية العاملين، والعدالة الاجتماعية وتقليل الأثر البيئي لأنشطة الموارد البشرية. وتعد الاستدامة اليوم أحد الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها المؤسسات الدولية بصفه عامة والليبية بصفه خاصه لتضمينها ضمن استراتيجياتها. (Elkington, John 1997).

8- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة التحول الرقمي في تطوير ادارة الموارد البشرية مع التركيز على الابعاد المتعلقة بتحقيق نموذج مؤسسي مستدام
- الحدود المكانية: يركز البحث على تحليل التجارب الدولية مع إشارة خاصة الى الدول العربية والنامية ومن بينها ليبيا التي بدأت تعرج في هذا الطريق.
- الحدود الزمنية: يركز البحث على الفترة من عام 2020 وحتى عام 2024.

9- هيكل البحث:

سيتضمن النقاط التي تم تناولها داخل متن البحث ويشمل على متغيرات منها التحول الرقمي والموارد البشرية والنموذج المؤسسي المستدام والتي تبدأ بالأطر النظرية والمفاهيمية وصولاً إلى النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

• أولاً : إطار نظري مفاهيمي

• ثانياً : نتائج وتوصيات

• الخاتمة وقائمة المراجع

الإطار النظري والمفاهيمي :

ان التحول الرقمي لجميع انشطه الموارد البشرية من خلال الأنظمة المتكاملة لرقمنة الموارد البشرية يعتبر احد الركائز الأساسية لا داره الموارد البشرية حيث يعد الاستثمار في راس المال البشري استثماراً منتجاً وبالنظر في العمليات الرئيسية لإدخال التقنيات الرقمية في نظام اداره الموارد البشرية للمؤسسات فقد غيرت رقعنه المجتمع حياه الناس بشكل جذري وفتحت فرصاً جديده في مجال اداره الموارد البشرية (Urba, 2022)، فأداره الموارد البشرية لا يقتصر دورها على الممارسات فقط بل تعدي هذا المفهوم لتصل الى التحفيز في كل ممارسات منظمه الاعمال والتدريب والتطوير والتوظيف والخبرة والكفاءة والموهبة والمعرفة والدراية فهؤلاء الموظفين هم راس مال بشري وفكري للمنظمة مما يستوجب عليها الاحتفاظ بهم بحيث يمكن للمنظمة من خلال اداره الموارد البشرية ان تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة ايضا (Renwick, D2008) انطلاقاً من هذا التداخل بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بينها، وتحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في بناء نموذج مؤسسي ليبي قادر على تحقيق الكفاءة التشغيلية والالتزام بالمعايير المستدامة.

اولاً : الإطار المفاهيمي**1- مفهوم التحول الرقمي:**

التحول الرقمي (Digitization) هو تلك العملية التي يتم من خلالها توظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي بهدف تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات وإعادة تصميم نماذج الأعمال على أسس رقمية، ويعد التحول الرقمي أداة استراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وغيرها من التقنيات الحديثة، ويذهب (Westerman et al 2014) إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد أتمتة للعمليات بل هو إعادة تصور شاملة لقيمة العمل وأساليبه.

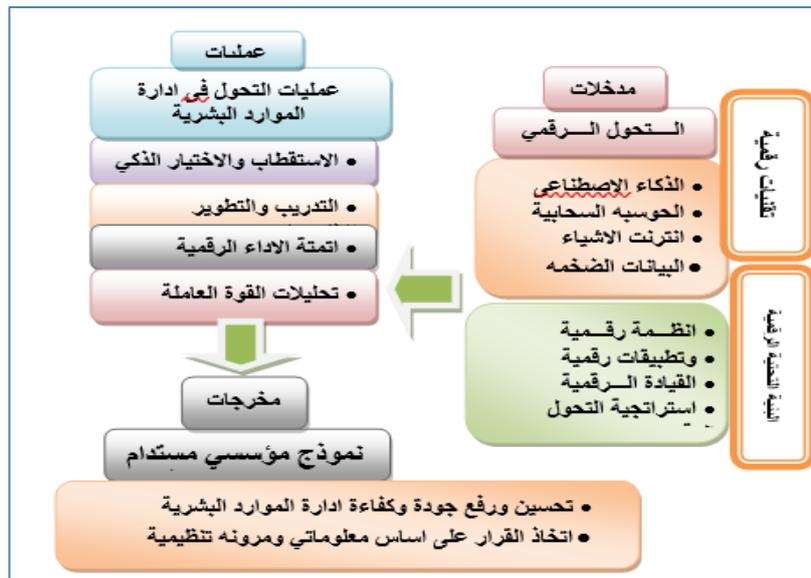
إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) تعرف بأنها الوظيفة التنظيمية المعنية باستقطاب الأفراد واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يتسق مع أهداف المؤسسة. وتسعى إلى تعزيز رأس المال البشري باعتباره المورد الأهم في بيئة الأعمال. ويرى (Armstrong, 2020) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تمارس بأساليب تقليدية بل أصبحت تتطلب تكاملاً مع النظم الرقمية وتوظيفاً للبيانات في صنع القرار الإداري المتعلق بالأفراد.

كفاءة إدارة الموارد البشرية (Efficiency of Human Resources Management) تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد مع الحفاظ على جودة الأداء. في سياق الموارد

البشرية وتعني الكفاءة مدى قدرة الإدارة على إدارة رأس المال البشري بفعالية من خلال تطوير قدرات العاملين وتحسين بيئة العمل ورفع الإنتاجية. وتعزز أدوات التحول الرقمي من هذه الكفاءة عبر تسريع الوصول إلى البيانات وتحليلها وتقديم الدعم في عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.

النموذج المؤسسي الذكي (Smart corporate mode) يقصد به ذلك النمط الإداري الذي يعتمد على التكنولوجيا الذكية في التخطيط والتنفيذ والتقييم. ويقوم على الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتحليلات التنبؤية لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق التفاعل الدينامي مع التغيرات البيئية. وتكمن أهمية هذا النموذج في قدرته على دمج التقنية بالكفاءة المؤسسية بما يسمح بتحقيق التوازن بين الجودة والسرعة في تقديم الخدمات.

الاستدامة المؤسسية (Corporate sustainability) الاستدامة هي القدرة على مواصلة النمو والتطور المؤسسي دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة، وتشمل ثلاثة أبعاد: البعد الاقتصادي (تحقيق العائد) البعد الاجتماعي (العدالة والرفاه الوظيفي) والبعد البيئي (الحفاظ على الموارد). ومن خلال التحول الرقمي تصبح المؤسسات أكثر قدرة على ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق الشفافية وتعزيز الثقافة المؤسسية المسؤولة بما يتوافق مع معايير التنمية المستدامة، وهو فرع من علوم الحاسب الآلي يهتم بتصميم وتطوير أنظمة ذكية قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاء بشرياً مثل التعلم، التفكير، التنبؤ، واتخاذ القرار. وتتنوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي بين التعلم الآلي (Machine Learning) ومعالجة اللغة الطبيعية والرؤية الحاسوبية وأنظمة التوصية والروبوتات.



شكل 3. نموذج ابعاد التحول الرقمي في خلق نموذج مؤسسي للموارد البشرية مستدام المصدر: اعداد الباحث وتنفيذه بناء على اهداف البحث.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتمثل في الخلفية العلمية التي تستند إليها الدراسة لتفسير العلاقة بين المتغيرات وفهم طبيعة الظواهر المدروسة ويقوم هذا الإطار على دمج عدد من النظريات والنماذج التي تعزز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية في ظل تبني نموذج مؤسسي مستدام، كما يلي:

نظرية النظم (Systems Theory)

ترتكز على اعتبار المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته من خلال مدخلات وعمليات ومخرجات وأي تغيير في أحد مكونات النظام يؤثر على باقي أجزائه. وبالتالي فإن التحول الرقمي في المؤسسات لا يعد عملية تقنية فقط، بل هو مدخل لتغيير كامل في طريقة العمل والهيكل التنظيمي وأساليب التفاعل ويسهم هذا التغيير في تحسين كفاءة الموارد البشرية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من النظام المتكامل.

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في الأفراد عبر التعليم والتدريب والتطوير ويعد من أهم عوامل النمو المؤسسي فالتحول الرقمي يمكن إدارة الموارد البشرية من أدوات تعليم إلكتروني متقدمة وتقييم أداء يعتمد على البيانات وتخطيط للقوى العاملة أكثر دقة. وهكذا فإن تفعيل رأس المال البشري عبر التكنولوجيا يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

نموذج النضج الرقمي (Digital Maturity Model)

يوضح المراحل التي تمر بها المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي. وتبدأ المرحلة الأولى من تبني الأدوات الرقمية البسيطة مروراً بإعادة تصميم العمليات وصولاً إلى مرحلة "المؤسسة الذكية". وكلما ارتفع مستوى النضج الرقمي زادت فرص تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث الجودة والتفاعل والسرعة والدقة (Kane, Gerald C., 2019)

نظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)

تشير هذه النظرية إلى ضرورة دمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة، من خلال ممارسات مسؤولة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً. ويسهم التحول الرقمي في تحقيق هذا الدمج من خلال تقليل البصمة الكربونية وتحسين بيئة العمل وتحقيق الشفافية في إدارة الموارد. كما يتيح تتبع مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي عبر منصات رقمية حديثة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا متعددة، كما يلي:

• دراسات تناولت التحول الرقمي :

1-دراسة أبو زربية (2024) تناولت هذه الدراسة : العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الزاوية كنموذج تمثيلي للمؤسسات العامة في ليبيا التي بدأت تدخل مضمار الرقمنة في بيئة تنظيمية تقليدية نسبياً . رغم أن عدد العينة لم يحدد بدقة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية لقياس أبعاد التحول الرقمي مثل الأرشفة الإلكترونية وإدارة الأداء الرقمي والتحفيز من خلال منصات العمل الذكية.

وهدفت الدراسة الى :

- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية:
- البنية التحتية الرقمية وتوافرها.
- مدى استخدام الموارد البشرية لتقنيات التحول الرقمي في أداء المهام.
- الأثر المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على كفاءة وجودة الأداء الوظيفي.

• تحديد الفجوات التنظيمية والمعرفية التي تعيق الرقمنة الشاملة
أكدت النتائج الى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني التحول الرقمي ورفع كفاءة الموارد البشرية فكلما زاد استخدام الأنظمة الرقمية في العمل الإداري تحسن مستوى إنجاز المهام وتقلصت الفجوات الزمنية لا سيما فيما يتعلق بتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الأقسام مثل ضعف الاتصال الشبكي أو نقص الحواسيب الحديثة وكان من أبرز التحديات التي قللت من الأثر الإيجابي المحتمل للتحول الرقمي بالإضافة الى ضعف في الاستراتيجيات المؤسسية التي تواكب الرقمنة مما يؤدي إلى تباين في النتائج بين الإدارات. ومحدودية التدريب الرقمي للموظفين.

2-دراسة القعود والاشلم (2024) تناولت هذه الدراسة: التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، حيث سعت هذه الشركات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني التحول الرقمي.

وهدفت الدراسة الى : التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، القيادة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لعينة من الادارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات سالفة الذكر وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها :

•ارتفاع مستوى توافر التحول الرقمي من حيث الأهمية النسبية. بينما جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
•أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
•وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية

3-دراسة زايد (2023) تناولت هذه الدراسة : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) كأحد شركات القطاع البترولي في مصر حيث تسعى هذه الشركات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني التحول الرقمي.

وهدف الدراسة الى : التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة بتروتريد باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام قائمة استقصاء لعينة من العاملين بالشركة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية. حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئيا واطهر ان للتحول الرقمي أثر جزئي متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفض الفرض جزئيا لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، وتوافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي.

4-دراسة عبدالرازق وعبد الله (2022) تناولت هذه الدراسة : أثر تقنيات التحول الرقمي على دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات البترول المصرية والليبية. بلغ حجم العينة 311 موظفًا موزعين على إدارات مختلفة وركزت الدراسة على الأدوات الرقمية مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) ومنصات التوظيف الذكية.

وهدفت الدراسة الى : التعرف على دور تقنيات التحول الرقمي في دعم اقتصاديات ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركات البترول من وجهة نظر العاملين بهذا القطاع باستخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي

أشارت النتائج إلى : أن تقنيات التحول الرقمي تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتدعم اقتصادياته، بما يشمل التوظيف الأخضر والتدريب البيئي وتقييم الأداء المستدام. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج التوجهات البيئية ضمن برامج التحول الرقمي وتدريب الموارد البشرية على المهارات الرقمية والبيئية معا.

5-دراسة (2025) Shahiduzza man, تناولت هذه الدراسة : تحليل نضج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بعد جائحة كوفيد-19 في ظل التغيرات العميقة التي طرأت على أنماط العمل وأساليب إدارة الموارد والممارسات المؤسسية. خصوصاً في ظل الاعتماد الواسع على العمل عن بعد وإدارة الفرق الافتراضية وتقييم الأداء الإلكتروني. وتحليل العوامل التي تؤثر فيه وتدفعه نحو التكامل والفعالية.

وقد هدف الدراسة الى : تحديد المحاور والعوامل المؤثرة في نضج التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية في المؤسسات العالمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

واقترح إطار استراتيجي لتسريع التحول الرقمي ضمن أقسام الموارد البشرية بالتركيز على الاستدامة والتكيف بالدمج بين العوامل التنظيمية (مثل الحوكمة والقيادة) والعوامل الفردية (مثل تقبل الموظفين للتكنولوجيا ومهاراتهم الرقمية).

والنتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود ثلاثة محاور رئيسية تؤثر على نضج التحول الرقمي في الموارد البشرية هما (التحول الرقمي والمنافسة - الابتكار وإدارة الأداء - التكيف مع كوفيد-19)
- تبني المؤسسات التي تعمل عن بعد حلول رقمية سريعة، مما خلق قاعدة انطلاق جديدة لنضج التحول الرقمي.
- أهمية الاستثمار الاستراتيجي في الحوكمة الرقمية لضمان توجيه التحول وفق أهداف واضحة.
- إدارة المواهب الرقمية وذلك من خلال جذب المهارات التكنولوجية والمحافظة عليها.
- التنوع والدمج الرقمي ليشمل التحولات الرقمية لجميع الفئات داخل المنظمة
- السلامة النفسية والرقمية للموظفين، في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيا.

دراسات تناولت تطوير الموارد البشرية والنموذج المؤسسي المستدام :

1-دراسة زهران (2021) اشارت الدراسة الى : دور ممارسات الموارد البشرية المستدامة في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في السعودية لتوضيح أهمية الدمج بين البعدين

الاقتصادي والاجتماعي في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على قيم الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (مثل التوظيف الأخضر- التدريب المستدام- العدالة التنظيمية) في دعم وتحسين الأداء المؤسسي المستدام في المنشآت الصناعية وذلك لتحليل الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء طويل الأجل قائم على الكفاءة والاستجابة الاجتماعية . والحفاظ على البيئة وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

والنتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة يساهم في تحسين الإنتاجية والالتزام التنظيمي حيث ظهرت علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق المتغيرين.
- تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف في ظل المتغيرات البيئية والاقتصادية والتأكيد على ضرورة وجود شراكة استراتيجية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في تخطيط وتنفيذ سياسات الاستدامة.
- تبني الممارسات التي تساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتحسين صورة المؤسسة لدى اصحاب المصلحة مما يعكس ايجابيا على الاستدامة المؤسسية

2-دراسة خليل (2022) اشارة الدراسة الى كفاءة إدارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الحوكمة المؤسسية المستدامة: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني حيث ربطت الدراسة بشكل مباشر بين كفاءة العاملين وبين القدرة المؤسسية على الاستجابة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية باعتبار ان الكفاءة لا تقتصر على المهارات الفنية فقط بل تشمل البعد القيمي والالتزام بالسلوك الأخلاقي والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة في سياق الحكومة

وهدفت الدراسة الى :

تحقيق حوكمة مؤسسية مستدامة في القطاع العام الأردني وذلك في ضوء الضغوط المتزايدة على المؤسسات الحكومية لتحديث نظمها وتحسين ادائها بما يتماشى مع متطلبات الشفافية والنزاهة واستدامة الاداء المؤسسي باستخدام فرضية ان الاستثمار في راس المال البشري وبناء كفاءات تنظيمية فعالة يعد أحد اهم متطلبات تحقيق حوكمة رشيدة تؤدي الى استدامة المؤسسة وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما ركزت على أهمية تطوير مهارات الموارد البشرية في القطاع العام وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات كما شددت على دور التدريب والتطوير المهني في بناء كوادر قادرة على تحقيق استدامة مؤسسية حقيقية.

والنتائج التي توصلت اليها الدراسة :أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الموارد البشرية ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المستدامة خاصة فيما يتعلق بإدارة النزاهة وتوظيف التقنيات الحديثة وتعزيز الثقافة المؤسسية المبنية على المسؤولية.

وتحديد الكفاءة القيادية والإدارية للموارد البشرية كأفوى مؤشرات التأثير تليها كفاءة أنظمة التدريب والتطوير. بالإضافة الى انها عززت الشفافية والمساءلة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة تحقق نتائج أعلى في استدامة الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

باستخدام تقنيات التحول الرقمي في الموارد البشرية لدعم الحوكمة من خلال تحسين كفاءة الخدمات وتقليل الفاقد المؤسسي

3-دراسة البدري (2023) اشارة الدراسة الى : الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية بقطاع النفط الليبي. حيث ناقشت نقص الموارد وعدم الاستقرار السياسي يشكلان تحديات كبيرة أمام تبني نموذج مؤسسي مستدام الا أن تبني ممارسات خضراء سوف يعزز من كفاءة استخدام الموارد ويسهم في تحسين سمعة المؤسسة وولاء الموظفين لها . بالإضافة الى ان غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية الخضراء مع تركيز معظم السياسات على الجوانب التقليدية للإنتاجية والكفاءة دون الالتفات للأثار البيئية والاجتماعية يوتر بالسلب على المؤسسة ككل وهدفت الدراسة الى : تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء (مثل تقليل البصمة الكربونية، التدريب البيئي، التوظيف المستدام) على تعزيز استدامة المؤسسات الحكومية في ليبيا. وعدم التركيز على السياسات التي تحتوي على جوانب تقليدية قد يؤدي الى تقليل الكفاءة وزيادة الاثار البيئية والاجتماعية السلبية.

وتوصلت الدراسة الى نتائج منها :

- إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من المحركات المهمة للاستدامة المؤسسية حيث تساهم في ترشيد الموارد وتحسين الصحة التنظيمية كما أن المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات بشكل استراتيجي تحقق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحقيق استدامة مؤسسية في ابعادها البيئية والاجتماعية . دون اضرار بالكفاءة التشغيلية
- المؤسسات التي تدمج ممارسات مثل التدريب البيئي والتقييم المبني على الاداء المستدام والتوظيف الاخضر تحقق انخفاضاً في النفقات التشغيلية وارتفاعاً في مستوى رضا الموظفين والمجتمع المحلي .

4-دراسة الساعدي (2024) اشارة الدراسة الى : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة تحليلية في شركات الاتصالات العربية، حيث وجود فجوة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتوجه المؤسسي نح والاستدامة داخل مؤسسات غير واضحة الرؤية، وركزت على اهمية تضمين الاستدامة في أنشطة الموارد البشرية كالتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وإدارة المواهب والتدريب المبني على الكفاءات المستدامة، وربط الحوافز بالأداء البيئي والاجتماعي يعزز من قدرة الشركات على تحقيق نتائج طويلة الأجل في الاستدامة

كما هدفت الدراسة الى : تحليل الدور الذي تلعبه الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز ابعاد الاستدامة المؤسسية (البيئية – الاقتصادية – الاجتماعية داخل المؤسسات الليبية وركزت على قياس مدى قدرة ادارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات علي تحقيق التوافق الاستراتيجية بين اهداف الموارد البشرية وبين التوجه المؤسسي العام نحو الاستدامة في بيئة تتسم بالتقلب الاقتصادي والسياسي كما سعت إلى دراسة دور الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء نموذج مؤسسي مستدام ضمن شركات الاتصالات، من خلال ربط الأهداف التنظيمية بأبعاد التنمية المستدامة.

النتائج التي توصلت اليها: أكدت النتائج أن الاستثمار في تطوير الموظفين ضمن إطار استراتيجي متكامل يسهم في تحسين الاستقرار المؤسسي ويخلق بيئة أعمال تركز على الابتكار والتجديد كما أن دمج أهداف

الموارد البشرية مع مؤشرات الاستدامة يعزز من موثوقية المؤسسة أمام المجتمع. فسمت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرات خصوصاً في بعد الاقتصاد الاجتماعي وإدارة الكفاءات طويلة الأجل. فتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق ولا الموظفين وتقليل معدلات التسرب المهني لن يكون إلا من خلال تطبيق أهداف استراتيجية محددة. التحول الرقمي في تمكين الموارد البشرية الاستراتيجية تتم من خلال توفير عداوات تحليل البيانات وتتبع الأداء وتخطيط القوى العاملة بشكل ذكي التحليل المقارن للدراسات يمكن استخلاص عدد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات:

أوجه الاتفاق:

- 1- الاعتراف بدور التحول الرقمي كعامل رئيسي في تحسين أداء الموارد البشرية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.
- 2- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية.
- 3- التأكيد على أهمية تأهيل العنصر البشري ليتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.
- 4- التوصية بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي.
- 5- الاعتراف بأهمية الموارد البشرية كمحرك أساسي للاستدامة المؤسسية، سواء من خلال البعد الاستراتيجي والبيئي أو الاجتماعي.
- 6- جميع الدراسات أكدت أن تكامل ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة ينعكس إيجاباً على قدرتها في التكيف والنمو.
- 7- الاتفاق على أن التحول نحو الاستدامة يتطلب إعادة تصميم وظائف الموارد البشرية لتصبح أكثر فاعلية، سواء عبر التدريب، التحفيز، أو التخطيط.

أوجه الاختلاف:

- تنوع القطاعات محل الدراسة: فبينما ركزت بعض الدراسات على الاتصالات (العودة والاشلم 2024) اتجهت أخرى نحو البترول (عبدالرازق وعبدالله، 2022) أو قطاع البترول (زايد، 2023) أو القطاع الحكومي (أبو زربية، 2024).
- تفاوت أدوات التحول الرقمي المدروسة: حيث ركزت بعض الدراسات على النظم الإدارية (ERP) وأخرى على التدريب والتأهيل، وبعضها على الأداء والإنتاجية.
- اختلاف المنهجيات المستخدمة: تراوحت بين المنهج الوصفي الكمي والتحليلي التطبيقي والاستقرائي مما أثر على تنوع النتائج وتفصيلها
- التنوع من حيث نوع الموارد البشرية محل التركيز فدراسة الساعدي ركز على الموارد البشرية الاستراتيجية بينما ركز البدري على الموارد البشرية الخضراء بينما جبر ركز على الكفاءات البشرية وزهران ركز على الاستراتيجيات العامة للموارد.
- البعد المؤسسي محل الدراسة فكل من الساعدي والبدري ركزا على القطاعات الإنتاجية والنفطية ذات الطابع الصناعي بينما جبر وزهران تناولا قطاعات خدمية وصناعية أكثر تنوعاً.
- التطبيقات الرقمية في دراسة زهران فقط أشارت إلى دور التحول الرقمي في دعم الموارد البشرية نحو استدامة.

- مدى دمج البعد البيئي كان الأكثر تركيزاً عليه في دراسة البديري من خلال نموذج الموارد البشرية الخضراء مقارنة بباقي الدراسات.
- رغم تنوع التوجهات والمنهجيات فإن هذه الدراسات تشترك في التأكيد على أهمية إعادة تعريف وظائف الموارد البشرية في ضوء مفاهيم الاستدامة. ومع ذلك، تختلف من حيث زاوية النظر إلى الموارد البشرية (استراتيجية كفاءات رقمية) مما يثري مجال البحث ويؤكد ضرورة ان يلعب التحول الرقمي دوراً في تكامل وتطور كفاءة الموارد البشرية لصياغة نموذج مؤسسي مستدام.



شكل 4. خطوات التحول الرقمي وانتشار الانترنت بالشرق الاوسط وشمال افريقيا.
المصدر : speed test global index (world bank)

رابعا : الإطار المفاهيمي للبحث

1-التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير التحول الرقمي إلى التغيير العميق والمستمر الذي يطرأ على نماذج العمل المؤسسية نتيجة اعتماد تقنيات رقمية متقدمة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار، ولا يقتصر هذا المفهوم على التحول التقني بل يمتد إلى تغيير ثقافة العمل وهيكل العمليات وتطوير نماذج تقديم الخدمات بما يعزز من تنافسية المؤسسة واستدامتها.

يشمل التحول الرقمي في سياق إدارة الموارد البشرية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية في مختلف أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب – التوظيف – التدريب - إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. وتعد هذه الأدوات ممكنات أساسية لإعادة هيكلة الوظائف التنظيمية وجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (Westerman, Bonnet, and McAfee 2014).

كما يتطلب التحول الرقمي تبني ثقافة الابتكار الرقمي التي تقوم على تعزيز قابلية التغيير وتقبل التكنولوجيا والقدرة على التعلم المستمر وهو ما يشكل أرضية خصبة لتطوير الرأس المال البشري بما يتلاءم مع التحولات العالمية في بيئة الأعمال (Bharadwaj et al. 2013).

من خلال التحول الرقمي تنتقل المؤسسات من النظم اليدوية والمنفصلة إلى أنظمة رقمية متكاملة للموارد البشرية (Digital HR Systems) مما يتيح أتمتة الإجراءات الروتينية وتحسين تجربة الموظف وتوفير مؤشرات أداء دقيقة وتنبؤية. فالبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية أصبحت أدوات محورية في فهم اتجاهات الأداء وقياس كفاءة البرامج التدريبية والتنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية (Minbaeva, 2018)، ومن أبرز المفاهيم المفتاحية المرتبطة بالتحول الرقمي:

1/1 الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية (AI in HR): والذي يستخدم لتصنيف طلبات التوظيف وتقييم المرشحين وتحليل سلوك الموظفين مما يرفع دقة القرارات الإدارية.

1/2 البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية (Big Data & Predictive Analytics): تتيح رصد الاتجاهات الداخلية والتنبؤ بالنتائج المحتملة بناء على البيانات السابقة ما يدعم التخطيط الاستراتيجي.

1/3 أنظمة الموارد البشرية الرقمية (Digital HR Systems): وهي منصات ذكية لإدارة دورة حياة الموظف وتسهيل العمليات الإدارية والتحليلية ذات العلاقة.

1/4 ثقافة الابتكار والتحول الرقمي (Innovation & Digital Culture): تمكن من خلالها خلق بيئة عمل تدعم المبادرات الرقمية والتطوير المستمر بالتالي لا يمكن النظر إلى التحول الرقمي كأداة تقنية فقط بل كمنظومة إدارية وثقافية متكاملة تفرض على المؤسسة إعادة تعريف أولوياتها وآليات عملها وتوجهاتها الاستراتيجية مما يجعله ركيزة أساسية في تحقيق النموذج المؤسسي الذكي والمستدام.

2- كفاءة إدارة الموارد البشرية (HRM Efficiency)

تشير كفاءة إدارة الموارد البشرية إلى قدرة النظام الإداري على استخدام موارده البشرية والمالية والتكنولوجية بأفضل شكل ممكن لتحقيق الأهداف المؤسسية بما يشمل توظيف المهارات المناسبة وتحقيق الأداء الأمثل وتطوير العاملين وتخفيض الهدر في الوقت والموارد. وتقاس الكفاءة هنا من خلال جودة مخرجات وظائف الموارد البشرية مقارنة بإمكانات المؤسسة ومدخلاتها مثل معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومستوى رضاهم، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ففي عصر التحول الرقمي لم تعد الكفاءة تقاس بمدى إنجاز المهام الوظيفية فقط بل بقدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية وإعادة هيكلة العمليات وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم الأداء العالي، هذا التوجه يعكس الانتقال من إدارة تقليدية للأفراد إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية حيث أصبح شريكا في صياغة القرار والتنمية التنظيمية (Ulrich, Brockbank, and Younger 2012).

تتضمن أبعاد الكفاءة الحديثة استخدام تحليلات رأس المال البشري لفهم أعمق لأداء الموظفين وتحديد فجوات المهارات لهم وقياس عائد الاستثمار في التدريب والتطوير. كما تتطلب الكفاءة تطوير نظم تقييم أداء قائمة على مؤشرات رقمية دقيقة إلى جانب تعزيز التعلم التنظيمي المستمر والابتكار في تقديم خدمات الموارد البشرية (Marler & Boudreau 2017).

ويمكن القول هنا إن الكفاءة الرقمية في الموارد البشرية أصبحت أحد المداخل الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام خصوصا عند تكاملها مع توجهات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية مما يعزز موقع المؤسسة ضمن بيئة الأعمال الديناميكية.

ومن أبرز المفاهيم الفرعية ذات الصلة أيضا :

2/1 إدارة الأداء الرقمية (Digital Performance Management):

أدوات رقمية لقياس وتطوير أداء الموظفين وربط ذلك بأهداف المؤسسة.
2/2 التعلم الإلكتروني والتدريب الذكي: توظيف تقنيات الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات.
2/3 تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics): استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية في التوظيف والتطوير والتخطيط.
2/4 الشراكة الإستراتيجية (Strategi HR Partnership): تحول الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك في اتخاذ القرار.

3- النموذج المؤسسي المستدام (Smart Sustainable Model): يمثل النموذج المؤسسي الذكي والمستدام أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات والذي يجمع بين الكفاءة الرقمية والابتكار المؤسسي والاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يقوم هذا النموذج على دمج التقنيات الذكية في البنية الإدارية وتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وإرساء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على مواكبة التغيرات.
 النموذج المؤسسي الذكي لا يكفي باستخدام التكنولوجيا بل يوظف نظم دعم القرار الذكاء المؤسسي وأتمتة العمليات لتعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ والتكيف، والاستجابة الاستراتيجية. في حين يركز البعد المستدام على خلق قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة من خلال الالتزام بممارسات مسؤولة وتوفير بيئة عمل عادلة ومراعاة الأثر البيئي للعمليات (Elkington 1997، Schaltegger, Lüdeke-Freund, and Hansen 2016)، كما يعكس الأعمال التي تقوم من خلالها المنظمات بتوظيف كل الإمكانيات والموارد المتاحة لديها بما يترتب عليه كفاءة وفعالية المنظمة ومن ثم لم يعد الأداء المؤسسي مجرد مجموعة من نتائج الأعمال والأنشطة بل أصبح محصلة لطريقة استعمال الموارد المادية والبشرية للمنظمة (الكفاءة والنتائج المحققة من هذا الاستخدام) وهو ما يؤكد على أن النموذج المؤسسي المستدام هو مزيج من الأعمال التي تقوم بها المنظمة ونتائجها والسلوكيات. (Danny, M. & Isabelle 2017)
 كما يعتمد هذا النموذج على تكامل أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية) مع الابتكار المؤسسي القائم على البيانات والمعرفة مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على البقاء والنمو في بيئات شديدة التقلب.

المفاهيم المرتبطة بالنموذج المؤسسي المستدام:

3/1- الابتكار التنظيمي

أحد الجوانب المحفوفة بالمخاطر بالنسبة للمنظمة ويتعين على المسؤولين الذين يتعاملون مع إدارة الابتكار أن يدركوا مقدار التعقيد الذي يتسم به الابتكار. ويعزى ذلك إلى عدم وجود توافق واضح بين مديري الابتكار حول الاستراتيجيات اللازمة لضمان القدرة التنظيمية وهو ما أدى إلى وضع النظريات المعيارية لمجموعة متنوعة من القواعد والأساليب لزيادة الابتكار التنظيمي. (Razavi, S. & Attarnezhad 2013)

ويساهم في تمكين الإدارات العليا من ممارسة مهام عملهم بكفاءة أفضل، بالإضافة إلى بناء هيكل تنظيمي مرن ونظام معلوماتي للمنظمة
ب- المرونة التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على تقديم استجابات ملائمة في الوقت المناسب والتكيف مع التغيرات التي تحدث من خلال تغيير استراتيجياتها وسياساتها وإجراءات العمل بها وهناك سبعة أنماط من المرونة التنظيمية هي: المرونة الإدارية المرونة الاستراتيجية ومرونة العمل ومرونة المبدأ ومرونة الوضوح التنظيمي ومرونة الاتصالات ومرونة الهيكل التنظيمي.

ومن ثم تعد المرونة التنظيمية من عناصر النموذج المؤسسي المستدام الهامة لأنها تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمه لأنها تعكسها قدرة المنظمة على الاستجابة والتوافق مع التغيرات المختلفة. (Uslu, B., 2017).

ج- البراعة التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على استغلال الكفاءات الموجودة لديها واستكشاف الفرص الجديدة ببيئة العمل ويساعد على بقائها التنظيمي ويمكنها من تجنب التغيرات التنظيمية المفاجئة وتحقيق أداء مستدام من خلال التغيير الثوري والتدريجي أو التطويري ومن خلال الاهتمام بتنفيذ الأفكار الابتكارية واستكشاف الفرص المستقبلية. (Gozen, A., 2018).

النتائج:

من خلال استعراض الدراسة وتحليل دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على تحقيق نموذج مؤسسي مستدام ، يمكن استخلاص النتائج التالية:

اولاً: نتائج تتعلق بتأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وقد تمثل هذا التأثير في عدة نقاط:

تحسين سرعة وكفاءة العمليات الإدارية: استخدام أنظمة رقمية في التوظيف- التدريب وتقييم الأداء أسهم في تقليل الوقت والجهد وتحسين جودة القرارات.

تعزيز قدرة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات: وفرت أدوات التحليل الرقمي رؤية أكثر دقة حول أداء الموظفين واحتياجاتهم.

رفع مستوى التفاعل والاتصال الداخلي: ساعدت تقنيات التواصل الرقمي (مثل المنصات الداخلية والذكاء الاصطناعي في المحادثة) على تقليل فجوات التواصل بين الإدارات.

النتيجة العامة: يعد التحول الرقمي محركاً رئيسياً لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية خصوصاً في المؤسسات التي تبنته كخيار استراتيجي لا كخيار تقني فقط.

ثانياً: نتائج تتعلق بتأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على النموذج المؤسسي المستدام بينت النتائج أن كفاءة إدارة الموارد البشرية لها أثر مباشر وواضح على مدى تطور النموذج المؤسسي المستدام وتمثل ذلك فيما يلي:

دعم تطبيق مبادئ الاستدامة التنظيمية: الإدارات الأكثر كفاءة كانت أكثر قدرة على تبني ممارسات خضراء وتطبيق مبادئ العدالة والتنوع والشمول.

تحقيق مرونة مؤسسية أكبر: ساهمت الكفاءة العالية في الموارد البشرية في سرعة استجابة المؤسسات للتغيرات الخارجية والداخلية.

تحفيز الابتكار التنظيمي: أدت بيئة العمل المدعومة بكفاءات بشرية مؤهلة إلى إطلاق مبادرات ذكية ومستدامة.

النتيجة العامة: تعتبر كفاءة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في الانتقال نحو نموذج مؤسسي متكيف مع متطلبات الاستدامة طويلة الأجل.

ثالثاً: نتائج تتعلق بالأثر غير المباشر للتحول الرقمي على النموذج المؤسسي المستدام عبر كفاءة الموارد البشرية

وجود تأثير غير مباشر قوي، حيث كانت كفاءة إدارة الموارد البشرية تمثل الوسيط الأساسي الذي من خلاله يمارس التحول الرقمي تأثيره على النموذج المؤسسي المستدام. ويشير ذلك إلى أن:

- التحول الرقمي لا يكفي وحده لتحقيق الاستدامة ما لم يترجم إلى تحسينات فعلية في أداء الموارد البشرية.
- المؤسسات التي استثمرت في البنية الرقمية دون مواكبة تطوير الكفاءات البشرية لم تستطع بلوغ أهدافها في الاستدامة المؤسسية.

التوصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة توصي الدراسة بما يلي:

- تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا تقني
- يجب أن تدمج المؤسسات التحول الرقمي ضمن استراتيجيتها العامة مع التركيز على تأثيره في رأس المال البشري وليس فقط في الجوانب التشغيلية.
- تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل مستمر
- ينبغي التركيز على التدريب الرقمي والتأهيل المستمر للموارد البشرية لتمكينهم من استخدام الأدوات الذكية بفعالية وتحقيق أقصى استفادة منها.
- تصميم نموذج موارد بشرية مستدام
- ينصح بتبني نموذج موارد بشرية قائم على الحوكمة الرقمية التقييم الذكي والتنوع، لتحقيق التوازن بين الفعالية والاستدامة.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية
- توفير بنية تحتية تكنولوجية مرنة وأمنة تتيح التكامل بين نظم الموارد البشرية والأنظمة الأخرى في المؤسسة وتسمح بالتحليلات التنبؤية واتخاذ القرار الآلي.
- إشراك القيادة العليا في التحول المؤسسي
- ينبغي إشراك الإدارة العليا في دعم وتبني التحول الرقمي من خلال تحديد رؤية واضحة وتوفير الموارد اللازمة وقيادة التغيير التنظيمي.
- استخدام مؤشرات أداء رقمية ومستدامة
- تطوير مؤشرات أداء ذكية تراعي جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية التشغيلية.

3-المقترحات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات في القطاعين العام والخاص لقياس أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية وفق درجة النضج المؤسسي.
2. التوسع في دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء ومدى تكاملها مع التحول الرقمي في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030.
3. التحقق من فاعلية القيادة الرقمية كمتغير معدل في العلاقة بين التحول الرقمي والموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
4. تحليل الأثر الاجتماعي للتحول الرقمي على رضا العاملين، خصوصًا في سياق العمل الهجين والرقمي بعد جائحة كوفيد-19.
5. بناء مؤشرات قياس خاصة بالنموذج المؤسسي الذكي والمستدام يمكن تعميمها في المؤسسات العربية لقياس التقدم في التحول المؤسسي.
6. دمج الذكاء الاصطناعي كأداة بحثية لدراسة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في بيئة رقمية ومدى مساهمته في تعزيز العدالة والشفافية المؤسسية.

المراجع:**المراجع العربية**

1. أبو زربية، خ. م. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية. مجلة كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة بني سويف، عدد خاص، ص112-136.
2. البدري، ي. م. (2023). الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الحكومية الليبية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 7(1)، ص89-113.
3. الساعدي، ب. (2024). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة تحليلية على المؤسسات الإنتاجية الليبية. المجلة الليبية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(1)، ص133-162.
4. الهواري، م. الع. (2019). التنمية المستدامة: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الطبعة الثانية). القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ص162-164.
5. النجار، س. الس. (2021). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص253.
6. القعود، م. أ.، & الأشلم، م. م. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الأصالة، 9(3)، ص209-249.
7. خليل، س. م. (2022). كفاءة إدارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الحوكمة المؤسسية المستدامة: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والإدارية والاقتصادية، 11(36)، ص47-72.
8. زاهر، س. أ. (2021). دور ممارسات الموارد البشرية المستدامة في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، ص115-142.
9. زايد، ه. ص.، & محمد، م. س. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولتريد). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، ص522-548.
10. عبد الرازق، م. ع.، & عبد الله، و. م. (2022). تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، 13(1)، ص197-224.

English references:

11. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
12. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Bonnet, D., McAfee, A., & Westerman, G. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
14. Danny, M., Isabelle, L. B. M., Mario, D. A., Alessandro, M., & Guido, V. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674–693.
15. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
16. Gozen, A. (2018). The relationship between organizational ambidexterity & family business performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 4, 94–95.
17. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation* (2nd ed., pp. 310–312). Cambridge: MIT Press.
18. Razavi, S., & Attarnezhad, O. J. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 31.
19. Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). *Green human resource management: A review, process model, and research agenda*. Discussion Paper Series. University of Sheffield Management School.
20. Shahiduzzaman, M. (2025). Digital transformation maturity in human resource management after COVID-19: Determinants and strategic implications. *International Journal of Human Resource Digitalization*, 5.(1)
21. Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., & Artemenko, L. (2022). Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27.(2)
22. Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European university association. *Journal of Education and Instruction*, 7, 231.