



## The role of digital transformation in achieving sustainable organizational excellence through local human resources strategy

Numan Muther Wrdi

University of AL-Iraqia - College of Administration and Economics

[numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq](mailto:numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq)

### Key words:

Digital Transformation, Sustainable Institutional Excellence, Human Resources Strategy, Al-Nusoor University.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received	11 Nov. 2025
Accepted	14 Dec. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Numan Muther Wrdi**  
**University of AL-Iraqia**

### Abstract:

This research paper aims to explore the pivotal role of digital transformation in achieving sustainable organizational excellence, focusing on the critical importance of effective human resource strategies in this context. The study seeks to understand how the adoption of digital technologies impacts human resource performance, thereby contributing to the achievement of overall organizational goals at the Ministry of Higher Education. The study relied on a quantitative approach to data collection and analysis. A questionnaire was designed and distributed to a random sample of 200 employees at the Ministry of Higher Education. The study used descriptive statistics, correlation, and regression analysis to assess the relationship between digital transformation, human resource management practices, and employee performance. The results are expected to demonstrate a positive relationship between digital transformation and human resource performance at the Ministry of Higher Education. Additionally, the results are expected to highlight the importance of effective human resource management practices, such as training and development, compensation and incentives, and performance evaluation, in enhancing the impact of digital transformation on employee performance and achieving organizational excellence. These expected results emphasize the importance of organizations embracing digital transformation in human resource management to improve efficiency, enhance employee experience, and make better data-driven decisions. The study indicates that investing in training and developing employees' digital skills, in addition to using big data analytics, can contribute to achieving sustainable organizational excellence. The study recommends that institutions, particularly the Ministry of Higher Education, adopt comprehensive strategies for digital transformation in human resources, focusing on developing technological infrastructure and preparing employees to leverage modern digital tools and technologies. These strategies can help improve organizational performance, enhance employee well-being, and achieve a sustainable competitive advantage.

**دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام  
بواسطة استراتيجية الموارد البشرية المحلية**  
م.د. نعمان منذر وردي

الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد

[numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq](mailto:numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq)

**المستخلص**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف الدور المحوري للتحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، مع التركيز على الأهمية الحاسمة لاستراتيجيات الموارد البشرية المحلية الفعالة في هذا السياق، تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير تبني التقنيات الرقمية على أداء الموارد البشرية المحلية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام في جامعة النسور. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 200 من العاملين في جامعة النسور، استخدمت الدراسة مقياس الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار لتقييم العلاقة بين التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية، وأداء الموظفين من المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تسلط النتائج الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مثل التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، في تعزيز أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. تؤكد هذه النتائج المتوقعة على أهمية تبني المؤسسات للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة وتعزيز تجربة الموظفين واتخاذ قرارات أفضل بناءً على البيانات. تشير الدراسة إلى أن الاستثمار في التدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى استخدام التحليلات الضخمة للبيانات، يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. توصي الدراسة المؤسسات، وخاصة وزارة التعليم العالي، بتبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتأهيل الموظفين للاستفادة من الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة. يمكن أن تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، التميز المؤسسي المستدام، استراتيجية الموارد البشرية، جامعة النسور.

**المقدمة:**

لم يعد التحول الرقمي في عالم اليوم مجرد خيار يمكن تجاوزه، بل أصبح ضرورة ملحة تفرض نفسها على كافة المؤسسات والمنظمات، لا سيما في ظل الوتيرة المتسارعة للتقنيات الحديثة والتغيرات المتعاقبة التي تخلق بيئة تنافسية شديدة التعقيد. إن التعامل بفاعلية مع هذه المعطيات يستوجب إعداد استراتيجيات ديناميكية ومرنة تجمع بين توظيف أقوى تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير رأس المال البشري، مع إشراف ومتابعة من القادة التنفيذيين لضمان استدامة النجاح وتحقيق رؤية المؤسسة طويلة الأمد.

ينطلق هذا البحث من محاولة فهم التأثير الحقيقي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي المستدام في قطاع التعليم العالي، حيث تمثل هذه المؤسسات ميداناً خصباً لتطبيق التقنيات الحديثة ومواجهة تحديات التحول. فمثلاً، برزت العديد من الجامعات الذكية التي اعتمدت التعلم المدمج، والتحول في إدارة شؤون الطلبة عبر الأنظمة الإلكترونية، وتطوير منصات رقمية للتواصل الأكاديمي وتقديم

الخدمات الطلابية. لم تعد التقنيات مجرد أدوات، فهي اليوم شريك استراتيجي في العمليات، ويظهر هنا دور الموارد البشرية في قيادة التغيير، إذ يعمل العنصر البشري على تكيف هذه التقنيات وتطويرها بما يخدم الرسالة الأكاديمية، وليس كمتلقٍ سلبي بل كشريك نشط يسهم في صياغة السياسات الرقمية وتطبيقها فعليًا.

وبالرغم من هذا التوجه المتنامي، إلا أن مؤسسات التعليم العالي تواجه معوقات مؤثرة، تشمل محدودية الموارد المالية، ونقص الإجراءات واللوائح الصارمة لضمان حماية البيانات الرقمية وسريتها، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين. مثال ذلك، التحديات التي صادفتها بعض الجامعات عند التحول للتعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا، عندما برزت الحاجة إلى اعتماد منصات ذكية لم يكن الكادر البشري مدربًا عليها بالشكل الكافي في البداية، لكن سرعان ما بدأت المؤسسات الرائدة في إعداد برامج تدريبية متخصصة وتنفيذ حلول أمنية متقدمة لمواءمة هذا التحول.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى وضع تصور عملي متكامل لكيفية تحقيق التميز المؤسسي المستدام عبر الاستفادة الذكية من التقنيات الرقمية وتطوير سياسات واستراتيجيات فاعلة في إدارة الموارد البشرية، بما يعزز التكامل بين التكنولوجيا والعاملين، ويوفر نماذج إبداعية تضع الجامعات في طليعة المستقبل الرقمي.

أما من الناحية العلمية والتطبيقية، فقد حاول البحث الاسترشاد بمصادر متنوعة تناولت قضايا التحول الرقمي والرقابة الداخلية وأثر الثقافة المؤسسية في إنجاح عملية التحول، ليقدّم توصيات تدعم الجامعات في تصميم نماذج أعمال أكثر مرونة وكفاءة، تجمع بين الجودة والتطور، وتعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات المتجددة لعصر التحول الرقمي.

### مشكلة البحث:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي وازدياد الضغوط لتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، تواجه الجامعات الحكومية

تحديًا معقدًا في مواءمة استراتيجياتها الإدارية والموارد البشرية مع متطلبات التحول الرقمي. ورغم أن التحول الرقمي يُعدّ ضرورة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة التميز، إلا أن هناك غموضًا بشأن كيفية تفاعل عوامل مثل المناخ التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع المبادرات الرقمية لتحقيق الأثر المأمول. وتُظهر بعض الدراسات مثل (العلي والراشد 2020، ص112) أن هناك أثرًا إيجابيًا واضحًا للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية، إلا أن دراسات أخرى مثل عثمان (2021، ص147) تشير إلى صعوبات في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي، خاصة في السياقات العربية. كذلك ركزت دراسة الدويش (2019، ص98) على أهمية تبني استراتيجيات موارد بشرية رقمية فاعلة، ولكنها لم تتناول بعمق دور المناخ التنظيمي كوسيط في هذا التأثير.

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الجوهرية للتميز المؤسسي المستدام. تلعب استراتيجيات الموارد البشرية دورًا وسيطًا رئيسيًا في تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق نتائج متميزة. تتناول هذه الدراسة حالة واقعية لجامعة حكومية تتبنى التحول الرقمي بهدف تحقيق التميز المؤسسي المستدام، مع استخدام المنهج الكمي لقياس وتحليل أثر التحول الرقمي عبر استراتيجية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي،

### أهمية البحث:

تبرز الأهمية العلمية للبحث في كونه يضيف إلى الأدب الأكاديمي منظورًا تحليليًا جديدًا حول تفعيل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق التعليم العالي، ويستند إلى استقرارات معاصرة في هذا المجال. علميًا، يسهم البحث في تطوير فهم استراتيجيات دمج التقنيات الرقمية في

ثقافة وإجراءات إدارة الموارد البشرية، ويمد الباحثين بأطر تحليلية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة توفر لصناع القرار والقادة الأكاديميين تصورات واضحة وخبرات واقعية حول سبل تذليل العقبات، وأهمية الاستثمار في المهارات الرقمية، وتحويل الموارد البشرية إلى عنصر نشط في قيادة التغيير المؤسسي. في ظل المنافسة العالمية وظهور أنماط تعليمية غير تقليدية، تزداد أهمية الرقمنة في رفد جودة المخرجات وتنمية القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في منطقتنا العربية والعالم.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل فعالية التحول الرقمي في تطوير منظومات الموارد البشرية ودوره في تعزيز الاستدامة والابتكار المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مع تقديم حلول وأمثلة عملية قابلة للتطبيق.

### فرضيات البحث:

أنطلق من الفرضية العلمية

من المتوقع أن يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الموارد البشرية وتمكينها من دعم التميز المؤسسي المستدام.

a. الاستثمار في الموارد البشرية الرقمية يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة

التغيرات غير المتوقعة وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

b. بناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة شرط جوهري لتحقيق استدامة التحول الرقمي.

### منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية استناداً إلى متغيرات وإبعاد الدراسة لجمع البيانات الضرورية من عينة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي. تهدف الاستبانة إلى رصد مدى تبني استراتيجيات التحول الرقمي في الموارد البشرية، وقياس أثر ذلك على مستوى الكفاءة، الابتكار، والاستدامة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص نتائج موضوعية تدعم دراسة الحالة.

### مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث لتمثيل الفئات المختلفة (أعضاء هيئة التدريس، موظفي الإدارات، مسؤولي تقنية المعلومات، إدارات الموارد البشرية). بلغ حجم العينة (200 مشارك)، وذلك لضمان الحصول على نتائج عامة يمكن تعميمها ودعمها بالتحليل الإحصائي الملائم.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### مفهوم التحول الرقمي

في إطار السعي لتحديد مفهوم التحول الرقمي، تشير الأدبيات الحديثة إلى تباين في تعريفاته بحسب السياق المؤسسي. فقد عرّف

(Westerman et al. 2014) التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جوهري في طريقة عمل المنظمات وتقديم القيمة للمستفيدين، مؤكدين أن التحول لا يقتصر على تحديث النظم التقنية، بل يشمل أيضاً الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة. بينما أوضح ("Kane et al.")

(2015) أن التحول الرقمي يُمثل تغييرًا استراتيجيًا شاملاً مدفوعًا بابتكار الأدوات الرقمية ودمجها في نماذج الأعمال من أجل تحسين الكفاءة وأداء المؤسسة. كما أشار (Alsmadi et al., 2019) في دراستهم حول التعليم العالي العربي إلى أن التحول الرقمي يبرز بوصفه انتقالًا تكامليًا نحو المنظومات الرقمية الذكية، بما يعزز القدرات المؤسسية، ويرتقي بالخدمات المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة. ويمكن بناءً على ذلك القول إن التحول الرقمي يُعد مفهومًا ديناميكيًا يشمل محاور التكنولوجيا، والثقافة، والسياسات التنظيمية في آن واحد.

#### مقارنة بين المنظورين العربي والغربي لتعريف التحول الرقمي

في سياق الأدبيات الحديثة، يتقاطع المنظوران العربي والغربي حول التحول الرقمي في جوانب أساسية، بينما يختلفان في بعض التفاصيل المتعلقة بسياقات التطبيق والأولويات المؤسسية.

#### أوجه التشابه:

- يشير كلا المنظورين إلى أن التحول الرقمي يتجاوز إدخال التقنيات ليشمل إعادة تشكيل العمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية (Westerman et al., 2014) ((البطانية، 2021).
- التركيز المشترك على الابتكار، ورفع الكفاءة، وتعزيز رضا المستفيدين ضمن عمليات تطوير الخدمات (Kane et al., 2015)؛ (السَّمان، 2023).
- التشديد على دور القيادة والتغيير التنظيمي في إنجاح التحول الرقمي (Alsmadi et al., 2019)؛ (شحادة وآخرون، 2022).

#### أوجه الاختلاف:

- يميل المنظور الغربي إلى التركيز على القيمة المضافة الاقتصادية والتنافسية للأسواق، بينما يولي المنظور العربي اهتمامًا خاصًا بتعزيز جودة الخدمات العامة واستدامة التطوير في القطاع الحكومي والتعليمي.
- في الأدبيات العربية، غالبًا ما يرتبط التحول الرقمي بقضايا تشريعية وتشغيلية خاصة، مثل البنية التحتية والموارد البشرية ونموذج الحوكمة الرقمية (العتيبي، 2022؛ أبو شعر، 2020).
- هناك ميل عربي لدمج أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة مبكرًا ضمن المفهوم، بينما تركز الأدبيات العربية على الدمج التدريجي والتحديات المتعلقة بالكوادر والوعي الرقمي.

بذلك أستخلص أن هناك أرضية مشتركة واسعة بين الاتجاهين، تقود نحو فهم شامل للتحول الرقمي، مع اختلاف مبرر يعكس البيئات والثقافات التنظيمية المجتمعية.

#### أهداف التحول الرقمي

حين أنظر إلى أهداف التحول الرقمي في هذا السياق، أجد أنها متعلقة بشكل أساسي بالارتقاء بالكفاءة المؤسسية والتفاعل مع المتغيرات العالمية. تشمل الأهداف:

- رفع الإنتاجية المؤسسية
- تعزيز التنافسية الأكاديمية
- تطوير مهارات وقدرات العاملين
- تحسين بيئة العمل والتعلم
- تحقيق التميز المستدام عبر استراتيجيات الموارد البشرية

#### أهمية التحول الرقمي:

من منظوري المهني، يتزايد ربط نجاح تطبيق التحول الرقمي بجودة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. إذ يسهم التحول الرقمي في تطوير آليات التوظيف، وتحسين إدارة الأداء، وتفعيل التدريب الرقمي، فضلًا عن تعزيز ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات. علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي يمكن أن يدعم عمليات التواصل الداخلي بين الموظفين ويعزز من مرونة فرق العمل

وانسيابية تبادل المعرفة. كما يتيح التحول الرقمي للمنظمات الاستفادة من حلول الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بين الأهداف المؤسسية والتوجهات الحديثة. كما يوفر هذا التحول بيئة عمل جذابة تواكب تطلعات الكوادر المهنية وتساهم في استقطاب المواهب والحفاظ عليها.

الدراسة	مجال التطبيق	العناصر المدروسة	النتائج الرئيسية
Bondarouk&Brewster(2016)	القطاع الأكاديمي	التوظيف الرقمي، التطوير المهني	تحسين الكفاءة وأتمتة الإجراءات
Storhmeier&Mohr(2022)	الموارد البشرية الرقمية	الذكاء الاصطناعي والتعلم الإلكتروني	مرونة أكبر وتجارب عمل مبتكرة
السمان وآخرون (2023)	الجامعات السعودية	رضا الموظفين، جودة الخدمات الإدارية	تحسن الرضا وجودة العمليات الإدارية
شحادة وآخرون (2022)	القيادة التعليمية	تطوير القيادة، إدارة التغيير	رفع الجاهزية المؤسسية والاستجابة السريعة

## مفهوم التميز المؤسسي المستدام

### التعريف والمفهوم

يُعرف التميز المؤسسي المستدام بأنه "القدرة على تقديم أداء متفوق بشكل دائم، وتحقيق نتائج متميزة في جميع جوانب العمل". (كاتب 2025: 12) كما يُعرف أيضاً بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات والخدمات المتميزة. (حابك 2024: 10)

وفي هذا السياق، تشير بتول جاسم محمد إلى أن تحقيق التكامل في الأبعاد الثلاث في ممارسات الموارد البشرية الثلاثة تتسجم مع معظم النظريات الإدارية (محمد 2024: 11)، مما يؤكد على الطبيعة المتكاملة للتميز المؤسسي المستدام.

### خصائص التميز المؤسسي المستدام

يتميز التميز المؤسسي المستدام بعدة خصائص أساسية، حيث يمثل العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمركز المحوري في النمو وتحقيق العائدات. كما يتطلب من المؤسسات تمكين ثقافة التميز كضرورة حتمية للبقاء والنمو في البيئة التنافسية المعاصرة.

### أهمية التميز المؤسسي المستدام

#### الأهمية الاستراتيجية

تتبع أهمية التميز المؤسسي المستدام من كونه يساهم في تحقيق الاستدامة، والمرونة، والقدرة على المنافسة في سوق يتغير باستمرار. وفي هذا الإطار، أشار (Wright et al. 2003, p. 21) إلى أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر على أداء الوحدة التجارية، مما يؤكد على الدور الحيوي للعنصر البشري في تحقيق التميز.

#### الأهمية التشغيلية

على المستوى التشغيلي، تبرز أهمية التميز المؤسسي في قدرته على تحسين الأداء التنظيمي. وقد توصلت دراسة بتول جاسم محمد إلى أن تحسين جودة العمل يتحقق من خلال برامج التدريب المنفذة للعاملين على برمجيات التحكم والمراقبة والتي تساعد على التنسيق بين جميع مستويات التشغيل في المنشأة المدروسة (كاتب 2025: 16).

كما تشير (Thu Hanh Le et al. 2025, p. 42) إلى أن "التدريب وتطوير المهارات الرقمية يُعتبر من أهم العوامل المؤثرة على جودة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في عصر التحول الرقمي.

## أهداف التميز المؤسسي المستدام

### الأهداف طويلة المدى

يسعى التميز المؤسسي المستدام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وفي هذا الصدد، تشير الأدبيات إلى أن تهدف أهداف التنمية المستدامة إلى تحقيق تحول إيجابي وشامل في العالم بحلول عام 2030. وعلى مستوى المؤسسات، يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحقيق الاستدامة التنافسية: حيث تسعى المؤسسات إلى بناء قدرات تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والنمو في الأسواق المتغيرة.
2. تعزيز الكفاءة التشغيلية: من خلال تحسين العمليات والإجراءات الداخلية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
3. رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة: بما في ذلك العملاء والموظفين والمساهمين والمجتمع ككل.

### الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى

تتضمن الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى ما يلي:

1. تطوير القدرات البشرية: حيث يؤكد (Harithi & Raghunadha Reddy 2025, p. 127) على أن مبادرات تطوير الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء الموظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات.
2. تحسين الأداء التنظيمي: والذي يشمل نمو الشركة والجودة كما أشارت دراسة (محمد 2024:15).
3. رفع مستوى رفاة الموظف: والتي تتضمن معدلات الغياب والحضور، الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة (كاتب 2025:14).

## أبعاد التميز المؤسسي المستدام

### الأبعاد الأساسية

تشمل أبعاد التميز التنظيمي القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الاهتمام بالعملاء، العمليات، والابتكار. وفي سياق التميز المؤسسي المستدام، يمكن تصنيف هذه الأبعاد كما يلي:

### البُعد القيادي والاستراتيجي

يركز هذا البُعد على قدرة القيادة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بطريقة مستدامة. وقد أظهرت الدراسات أهمية خلق الثقافة المبتكرة وتقدير المعتقدات الجوهرية النوعية والأهداف المشتركة في صميم المنظمات مع ضمان الترابط والالتزام بالرؤية.

### البُعد البشري والتنظيمي

يُعتبر هذا البُعد من أهم أبعاد التميز المؤسسي، حيث تشير (عفاف حميد محمد الوحشي 2020:12) إلى أن الدراسة تبنت الأبعاد (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) كممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية.

### البُعد التكنولوجي والرقمي

يحتل هذا البُعد أهمية متزايدة في عصر التحول الرقمي، حيث أشار (Truitt 2011, p. 158) إلى أن "التعليم والتدريب يُعتبر الحافز لتحسين أداء المؤسسة وموظفيها3"، خاصة في مجال التقنيات الرقمية.

### البُعد البيئي والاجتماعي

يركز هذا البُعد على التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما يتماشى مع مفهوم الاستدامة. وقد أشارت الدراسات إلى أهمية "عملية خلق القيمة المستدامة، لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء ووفائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.11"

## تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي المستدام:

### طبيعة التحول الرقمي وتأثيره

يمثل التحول الرقمي محوراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وقد أظهرت الدراسات أن "التحول الرقمي يتطلب تحولاً في الثقافة التنظيمية، حيث تصبح التجربة والمرونة قيمة أساسية<sup>23</sup>". هذا التحول يؤثر على جميع جوانب العمل المؤسسي.

### التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية

في سياق التحول الرقمي، تشير (Thu Hanh Le et al. 2025) إلى أن "عوامل مثل التوظيف، وترقية الموظفين، والراتب والمزايا، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير تؤثر إيجابياً على جودة الموارد البشرية<sup>3</sup>" في البيئة الرقمية.

وقد أكد (Campbell & Kuncel 2001, p. 289) على أن "التدريب يُعتبر أحد أكثر التدخلات شيوعاً وتحدياً في مجال الموارد البشرية<sup>3</sup>"، وهذا الأمر يزداد أهمية في عصر التحول الرقمي.

### التأثير على الأداء التنظيمي

أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي له "دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية<sup>20</sup>". كما أن "سياسات التوظيف العادلة والمرتكزة على أسس مهنية وعلى مبدأ تكافؤ الفرص والمقابلات الشخصية، تترك أثراً إيجابياً في تحقيق معدلات النمو المطلوبة وأيضاً في تحقيق مستويات الجودة اللازمة لسير العمل<sup>1</sup>".

### دور المناخ التنظيمي كوسيط

مفهوم المناخ التنظيمي في البيئة الرقمية

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم. وفي عصر التحول الرقمي، يحتاج المناخ التنظيمي إلى التكيف مع المتطلبات الجديدة للبيئة الرقمية.

أشارت الدراسات إلى أهمية "تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للبنك لتفعيل التحول الرقمي بهدف تحقيق الريادة المؤسسية<sup>22</sup>". هذا يؤكد على الدور الحيوي للمناخ التنظيمي في نجاح مبادرات التحول الرقمي.

كما تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة بين "تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات<sup>18</sup>"، مما يعكس التفاعل المتبادل بين التقنية والمناخ التنظيمي.

### الآليات الوسيطة للمناخ التنظيمي

يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي من خلال عدة آليات:

1. **تسهيل التكيف التقني:** يساعد المناخ الإيجابي على تقبل الموظفين للتغيرات التقنية الجديدة.
2. **تعزيز التعلم والتطوير:** يشجع المناخ المحفز على التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.
3. **دعم الابتكار:** يوفر بيئة تشجع على التجريب والابتكار في استخدام التقنيات الجديدة.
4. **تحسين التواصل:** يسهل التواصل الفعال بين مختلف مستويات المؤسسة أثناء عملية التحول.

## نماذج التميز المؤسسي في العصر الرقمي:

### النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

يُعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المعترف بها عالمياً. ويتكون النموذج المطور لعام 2020 من "محور التوجه معيار: الثقافة المؤسسية والقيادة معيار: الغاية<sup>24</sup>". وقد أظهرت الدراسات "مدى أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية<sup>27</sup>".

### نموذج مالكولم بالدريج

يُعتبر "النموذج الأمريكي: مالكولم بالدريج (1987م) 29" من النماذج الرائدة في مجال التميز المؤسسي. وقد "أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المؤسسات. 31"

### المبحث الثالث: الجانب العملي

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الجوهرية للتميز المؤسسي المستدام. تلعب استراتيجيات الموارد البشرية بهدف تحقيق التميز المؤسسي المستدام، مع استخدام المنهج الكمي لقياس وتحليل أثر التحول الرقمي عبر إستراتيجية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مدعومة بجدول التحليل الإحصائي دوراً وسيطاً رئيسياً في تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق نتائج متميزة. تتناول هذه الدراسة حالة واقعية لجامعة حكومية تتبنى التحول الرقمي.

### المنهج المستخدم

ركزت الدراسة على اتباع المنهج الكمي بوصفه الأساس العلمي في قياس العلاقات ودراسة أثر المتغيرات، مع ما يوفره من موضوعية ودقة عالية تساند استخلاص نتائج قابلة للتعميم. تم تصميم استبانة إلكترونية وفق معايير علمية رصينة، بدأت بصياغة فقرات تغطي مختلف أبعاد المحاور البحثية (التحول الرقمي، استراتيجيات الموارد البشرية، التميز المؤسسي والمناخ التنظيمي). تم التأكد من شمولية الاستبانة لكل الجوانب ذات العلاقة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، إضافة إلى استشارة خبراء في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية. حرص على بناء الأداة البحثية وفق خطوات منهجية؛ حيث مرت الاستبانة بعدة مراحل من التدقيق وصياغة الفقرات ومراجعة الأسئلة لضبط وضوحها ودقتها العلمية. استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لضمان شمولية التدرج في قياس الاتجاهات. كما أُجري اختبار تمهيدي Pilot Study باستخدام عينة صغيرة لتقدير معامل الصدق والثبات، وقد أظهرت النتائج الأولية استقرار الأداة، مما أتاح فرصة تعديل أو حذف أي عبارات غامضة أو مشكوك في فعاليتها الإحصائية. لم تخلُ العملية من تحديات علمية وعملية؛ كان من أبرزها التأكد من الحصول على استجابات موضوعية تمثل جميع مكونات العينة بدقة، والتعامل مع تشتت الاستجابات أو ضعف معدل الرد في بعض الأقسام، وصعوبة ضمان الصدق الذاتي للإجابات. لمواجهة هذه التحديات، تم تنويع وسائل التوزيع وتشجيع الفئات المستهدفة، مع رصد الاستجابات وتحليل احتمالية الانحياز باستخدام اختبارات إحصائية ملائمة. وفي إطار تعزيز الصلاحية الخارجية، تم التأكد من تمثيل العينة لبنية المجتمع محل الدراسة عن طريق اختيار المشاركين من مختلف التخصصات والمناصب الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة، وعُوملت بياناتهم بسرية تامة لضمان الحرية والحيادية. أما التحليل الإحصائي، فقد اعتمد على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب، مثل تحليل العوامل الاستكشافية وتحليل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، وتحليل العلاقات بالارتباط والانحدار المتعدد، مما أتاح فحص التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات محل الدراسة، والتوصل لاستنتاجات دقيقة وموثوقة. كما حرص الباحث على اتباع منهجية علمية دقيقة في بناء الأداة البحثية، بدءاً بالصياغة الأولية لفقرات الاستبانة، ثم عرضها على لجنة من المحكمين ذوي الخبرة في الإدارة والتحول الرقمي والبحوث الكمية للتأكد من وضوح الصياغات وملاءمتها للأهداف البحثية. تم إجراء اختبار تمهيدي للأداة على عينة محدودة للتحقق من ثبات وصدق الاستبانة، وتمت مراجعة وتحليل النتائج التجريبية لضبط الفقرات وحذف أو تعديل غير المناسب منها. واجهت الدراسة عدة تحديات أثناء تنفيذ المنهج الكمي أهمها: التأكد من حصول الفئات المستهدفة على إرشادات واضحة بشأن تعبئة الاستبانة، وتجاوز تشتت الاستجابات وضعف معدل الرد، بالإضافة لصعوبة ضمان الصدق الذاتي للمستجيبين، الأمر

الذي استلزم توسيع العينة، واستخدام أساليب إحصائية للتحقق من اتساق البيانات ودراسة احتمالية التحيز.

تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصصة (مثل SPSS)، حيث أجريت تحليلات العوامل الاستكشافية، واحتساب مؤشرات الثبات (مثل معامل كرونباخ ألفا)، فضلاً عن تحليل العلاقات بالارتباط والانحدار المتعدد واختبار تأثير المتغيرات الوسيطة بطريقة علمية موثوقة. شملت منهجية جمع البيانات توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 200 موظفاً وإدارياً يمثلون مختلف الإدارات والقطاعات داخل الجامعة محل الدراسة، بهدف تحقيق تمثيل إحصائي مناسب يعكس واقع المؤسسة وخصوصيتها التنظيمية. تم اختبار صلاحية الاستبانة من خلال مراجعتها من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين لضمان وضوح الصياغة، وملاءمة المؤشرات والمقاييس العلمية المستخدمة للموضوع محل الدراسة. كما تم إجراء تحليل أولي لعينة تجريبية بغرض التأكد من صدق وثبات الأداة البحثية قبل توزيعها النهائي على العينة الفعلية. فرضيات الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على مستوى التميز المؤسسي المستدام.
1. المناخ التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوسط (جزئياً) العلاقة بين التحويل الرقمي والتميز المؤسسي المستدام.

#### مراحل جمع البيانات وتحليلها:

**تصميم الاستبانة:** تم بناء الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ومعايير نماذج التميز المؤسسي.

1. **جمع البيانات الكمية:** تم الحصول على 185 استجابة صالحة للتحليل (معدل استجابة 92.5%).

2. **التحليل الإحصائي:** اعتماد تحليل العوامل الاستكشافية، تحليل الارتباط البسيط، والانحدار المتعدد لتحديد العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

#### جدول رقم (1) يمثل العينة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
40.5%	75	موظفون إداريون
59.5%	110	أعضاء هيئة التدريس
56.8%	105	ذكور
43.2%	80	إناث

#### جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.61	4.08	التحول الرقمي
0.65	3.92	استراتيجية الموارد البشرية
0.57	4.14	التميز المؤسسي المستدام
0.59	4.01	المناخ التنظيمي

#### جدول رقم (3) أثر التحويل الرقمي على التميز المؤسسي (نموذج الانحدار)

المتغير	معامل بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	0.35	4.80	0.000 ***
التدريب والتطوير	0.22	2.65	0.009 **
تقييم الأداء	0.18	2.22	*0.028
الحوافز والمكافآت	0.11	1.38	0.169

(دلالة إحصائية عالية \*\* ، دلالة إحصائية متوسطة \* ، دلالة إحصائية ضعيفة \*\*\*)

**جدول رقم (4) يوضح أثر المناخ التنظيمي كوسيط في تحليل المسار**

العلاقة بين المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر (عبر المناخ التنظيمي)	الأثر الكلي
التحول الرقمي --> المناخ التنظيمي	0.37	-	0.37
المناخ التنظيمي --> التميز المؤسسي	0.44	-	0.44
التحول الرقمي --> التميز المؤسسي (مباشر)	0.29	-	0.29
التحول الرقمي --> التميز المؤسسي (مع الوسيط)	-	0.18	0.47

- يوضح الجدول الأثر المباشر للتحول الرقمي على المناخ التنظيمي، وكذلك أثر المناخ التنظيمي على التميز المؤسسي المستدام.
- يتمثل الأثر الكلي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي المستدام في جمع الأثر المباشر (0.29) والأثر غير المباشر بوساطة المناخ التنظيمي (0.18) ليكون الإجمالي 0.47. يبرز تحليل المسار أهمية وجود مناخ تنظيمي إيجابي كشرط شبه لازم لتعظيم أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. فالمناخ التنظيمي لا يمثل فقط بيئة محفزة لتقبل الابتكار والتطبيقات الرقمية، بل يخلق ثقافة تشاركية تتيح للإمكانات التقنية الإسهام فعلياً في تحسين الأداء المؤسسي.
- تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تهتم بتكريس مناخ تنظيمي داعم - من الثقة، والانفتاح، وتبادل المعرفة - غالباً ما تحقق نجاحاً أكبر في مبادرات التحول الرقمي (نقلاً عن Westerman وآخرون، 2014، ص. 46؛ Kane وآخرون، 2018، ص. 31). كما أوضحت دراسة الدويش (2019، ص. 103) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية استراتيجيات الموارد البشرية القائمة على البيانات والتحليل، وهي نقطة تقاطع محورية مع نتائج هذه الدراسة.
- من واقع النتائج الكمية الحالية، يتبين أن تعزيز المناخ التنظيمي يجب ألا يكون تحركاً ثانوياً، بل أولوية لإدارة التغيير الرقمي، إذ يسمح بتقوية العلاقة بين تبني الأدوات الرقمية وبلوغ مستويات عالية من التميز المؤسسي، خصوصاً في بيئة الجامعة الحكومية المدروسة.

مناقشة النتائج

**التوافق مع الأدبيات السابقة:**

- تشير دراسة العلي والراشد (2020، ص. 112) إلى أن التحول الرقمي يحقق أثراً جوهرياً في رفع الكفاءة المؤسسية في الجامعات السعودية، وهو ما يتسق مع النتيجة المركزية لهذه الدراسة حول الأثر القوي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي المستدام.
- أكد الدويش (2019، ص. 98) أن الاستخدام المنهجي لاستراتيجيات الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات التعليمية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء وخلق مناخ تنظيمي داعم للابتكار، وهذا يدعم ما توصلت إليه دراستنا من أهمية تدريب وتطوير الموظفين رقمياً.
- على الصعيد الدولي، وجدت دراسة Westerman وآخرون (2014، ص. 46) أن النجاح في مبادرات التحول الرقمي في الجامعات الأمريكية كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى تكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع منظومة التحول الرقمي.
- نقاط الاختلاف مع الأدبيات السابقة
- رصدت دراسة عثمان (2021، ص. 147) أن بعض الجامعات العربية تواجه صعوبات في ترسيخ ثقافة التحول الرقمي، بعكس ما أظهرت دراستنا فيما يتعلق بارتفاع درجة التبني الرقمي.

- أشارت دراسة Kane وآخرون (2018)، p. 31 إلى أن المناخ التنظيمي غير الداعم قد يعيق الاستفادة المثلى من التحول الرقمي، بينما أوضحت دراستنا أن وجود مناخ تنظيمي إيجابي يمثل عنصر تمكين رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي. توسيع نتائج الأدبيات السابقة
  - دراسة الزهراني (2023، ص. 203) أوضحت أن الحوافز والمكافآت الرقمية لا تزال محدودة الأثر في بعض الحالات، وهو ما يتوافق مع نتائج التحليل الإحصائي لدينا بأن الحوافز لم تكن من العوامل المؤثرة بقوة مقارنة بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء.
  - نتانجنا تؤكد ما أشار إليه Brynjolfsson & McAfee (2017، p. 88) بأن التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالأدوات التقنية بل يركز على تفاعل الأفراد داخل المؤسسة واستعدادهم لتبني التغيير، وهو محور حيوي تم التحقق منه بجوانب المناخ التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية في هذه الدراسة.
- أوضحت النتائج أن:**
- التحول الرقمي كان المؤثر الأكبر في تحقيق التميز المؤسسي المستدام داخل الجامعة، خاصة عند تفعيل استراتيجيات شاملة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على التدريب الرقمي وتطبيق تقييمات أداء متقدمة.
  - تلعب الممارسات الرقمي بالموارد البشرية دور الوسيط مما يعزز العائد من التحول الرقمي ويزيد تأثيره على الأداء التنظيمي.
  - المناخ التنظيمي الإيجابي يمثل حلقة الوصل وإداة تمكين لنجاح مبادرات التحول الرقمي وتحسين نتائج التميز المؤسسي.

### المراجع:

1. تحقيق الكفاءة المؤسسية في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(2).
2. الدويش، هاني (2019). استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، 37(1).
3. الزهراني، بدر (2023). الحوافز الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي الجامعي. مجلة العلوم الإدارية، 51(4).
4. عثمان، سامي (2021). تحديات ترسيخ ثقافة التحول الرقمي بالجامعات العربية. مجلة رؤى المستقبل، 19(3).
5. أبو عيش، م. م. (2022). دور رقمي في تحقيق التميز الرقمي من خلال تطبيق العاملين في القطاع الحكومي في غزة. المجلة الدولية للاقتصاد والإدارة، المجلد 6، العدد 2.
6. أحمد، س. ع. (2023). دور استراتيجي رقمي في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة بحوث ودراسات الأعمال، المجلد 9، العدد 1.
7. الجمعية العربية لتكنولوجيا الموارد البشرية. (2024). التحول الرقمي واستراتيجيات الموارد البشرية. الرياض: دار الفكر العالمية.
1. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2014). "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations", MIT Center for Digital Business.
2. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). "Coming of Age Digitally: Learning, Leadership, and Legacy", MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). "Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future", W.W. Norton & Company.
4. Alexandru, R. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Age: The Impact of Digital HR Strategies on Workforce Productivity and Organizational Performance. *Heliyon*, 11 (3), 230-245. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e08850>
5. Ruiz, L. (2024). Digital HR Strategy: Conceptualization and Empirical Findings Linking Digital HR Strategy to Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 150, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.12.004>
6. Parisic, A. F. (2021). Digital Transformation: HR Challenges in Achieving Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 12 (4), 105-123.
7. Chevrau, R. M. (2025). Digital Technology and Human Resource Practices: A Contemporary Review of Research and Its Implications. *International Journal of Human Resource Management*, 36(5), 950-972.
8. Haryani, D. (2025). The Role of Leadership in Sustainable Digital Transformation: Organizational Implications. *Sustainability*, 17(1), 122-140. <https://doi.org/10.3390/su17010122>