

التحول الرقمي مدخل لتعزيز حوكمة الموارد البشرية

دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة نينوى

الباحث: علي جاسم محمد الجبوري

أ.م.د. احمد حسين حسن الجرجري

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

ahmed_hussain@uomosoul.edu.iq

Ali.bap142@student.uomosul.edu.iq

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة بـ (المورد البشري ، البنية التحتية ، البيانات الضخمة ، الابتكار) ، كمدخل لتعزيز حوكمة الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة ، المساواة ، الشفافية ، المشاركة) . إذ تعد مشكلة حوكمة الموارد البشرية من المشكلات التي تعاني منها المنظمات بصورة عامة والمنظمات الخدمية بصورة خاصة ، مما فرض على المنظمات علاقة تبادلية بينها وبين الأفراد العاملين فيها لتحقيق مستوى عالٍ من حوكمة الموارد البشرية، ولتحقيق إجراءات الدراسة ، تم وضع مخطط فرضي وتم استخدام مجموعة من الفرضيات واختبارها ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف متغيرات الدراسة ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، و اعتمادها بما يتلاءم مع أهداف الرسالة الحالية ، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة نينوى ، والبالغ عددهم (٦٤٠) فرداً، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (٢٤٠) حسب معادلة (ثومبسون) ، على الأفراد عينة الدراسة ، وتم استرجاع (٢٣٧) استمارة ، وكانت جميعها صالحة ، وتم استخدام برنامج (SPSS V26) للوصول إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة ، وقياس الثبات ، وتحيز الطريقة المشتركة ، والاتساق الداخلي ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V24) لإجراء التحليل العملي التوكيدي وتحليل علاقتي الارتباط والتأثير .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي وحوكمة الموارد البشرية ، وهذا يدل على ان إدراك الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة لمكونات التحول الرقمي سيسهم في تعزيز حوكمة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على الاداء التنظيمي داخل المنظمة . واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة ايضاح أهمية الموارد البشرية بأبعادها (العدالة ، المساواة ، الشفافية ، المشاركة) في أعمال المنظمة وأنشطتها ، لما له من مردود إيجابي على استقرار المنظمة وتماسكها .

الكلمات المفتاحية : (التحول الرقمي، حوكمة الموارد البشرية، مديرية مرور محافظة نينوى).

**Digital transformation is an introduction to enhancing human resources governance
An analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the Traffic
Directorate of Nineveh Governorate**

**Researcher: Ali Jassim Muhammad Al-Jubouri, Assistant Professor Dr. Ahmed
Hussein Hassan Al-Jarjari**

**University of Mosul / College of Administration and Economics / Department of
Business Administration**

Ali.bap142@student.uomosul.edu.iq ahmed_hussain@uomosoul.edu.iq

Abstract:

The current study aimed to identify digital transformation as an independent variable with its dimensions represented by (human resources, infrastructure, big data, innovation), as an introduction to enhancing human resources governance as a dependent variable with its dimensions represented by (justice, accountability, transparency, participation). The problem of human resources governance is one of the problems that organizations in general and service organizations in particular suffer from, which imposed on organizations a reciprocal relationship between them and the individuals working in them to achieve a high level of human resources governance. To achieve the study procedures, a hypothetical plan was developed and a set of hypotheses were used and tested. The descriptive analytical approach was used to describe the study variables. The questionnaire was relied upon as a primary tool for collecting data and adopting it in a manner consistent with the objectives of the current message. The study community consisted of individuals working in the Traffic Directorate of Nineveh Governorate, numbering (640) individuals. The number of distributed questionnaires was (240) according to the (Thompson) equation, to the individuals of the study sample. (237) questionnaires were retrieved, and all of them were valid. The (SPSS V26) program was

used to reach percentages, arithmetic means, standard deviations, coefficient of variation, response intensity, stability measurement, common method bias, and internal consistency. The statistical program (AMOS V24) was used to conduct confirmatory factor analysis and analysis. My relationship of correlation and influence.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between digital transformation and human resources governance, which indicates that the awareness of individuals working in the organization under study of the components of digital transformation will contribute to enhancing human resources governance and its reflection on organizational performance within the organization. The study concluded with a set of proposals, the most important of which is: the necessity of clarifying the importance of human resources in its dimensions (justice, accountability, transparency, participation) in the organization's work and activities, due to its positive impact on the stability and cohesion of the organization.

Keywords: (Digital transformation, human resources governance, Nineveh Governorate Traffic Directorate).

المقدمة:

شهدت المجتمعات المعاصرة في منتصف القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة ، الاجتماعية، والسياسية، والإقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والثورة المعرفية، والتعليم الرقمي، والتحول الرقمي ، وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات على تحول المنظمات من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية في كافة انشطتها وهو ما يطلق عليه مصطلح التحول الرقمي . إذ كان للتحول الرقمي دور كبير في السيطرة على المورد البشري الذي يعد الحجر الأساس في نمو المنظمات وبنائها ، وخاصة الحديثة منها عن طريق مساهمته في تعزيز حوكمة الموارد البشرية و بالتالي مساهمة الأفراد العاملين في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف على المدى الطويل وللتحول الرقمي دور مهم في تعزيز دور الأفراد العاملين وتهيئة المناخ التنظيمي لتحسين الأداء بواسطة السيطرة على المورد البشري داخل المنظمة ومشاركة الأفراد العاملين في إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم العملية ، وتحقيق الشفافية عبر الإفصاح عن كل ما يواجه المنظمة من تحديات ومعوقات في بيئتها الداخلية والخارجية ، والمساواة بين الأفراد العاملين عن طريق العدالة في ممارسة أنشطة المنظمة

مثل التوزيع العادل للأجور ، واختيار أفراد عاملين متعلمين ، و يتمتعون بالمهارات ، بعيداً عن المحسوبة ، و تدريب الأفراد العاملين داخل المنظمة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة ، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين في المنظمة بالعدالة . بما يسهم في السيطرة على المورد البشري وتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية . و لذلك فإن قضية ضعف حوكمة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية محل الدراسة الحالية ، قضية هامة و حرجة للغاية ، لانعكاساتها السلبية المتمثلة في ضعف الخدمات المقدمة لزملائها ، مما يتطلب البحث عن العلاقة بين التحول الرقمي و حوكمة الموارد البشرية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة ، وبناءً على ما تقدم ، و لغرض تغطية جميع مفردات الدراسة ، فقد تضمنت الدراسة ثلاثة مباحث رئيسة، إذ تسلسلت مباحث الدراسة حسب منهاجها ، مبتدئة بالمبحث الأول و المتضمن عرض تفاصيل الإطار المنهجي للعمل الميداني، و اختص المبحث الثاني بالإيضاح الفكري و الفلسفي لمتغيري (التحول الرقمي و حوكمة الموارد البشرية)، و تناول المبحث الثالث الجانب الميداني للدراسة إلى جانب تقديمه لمجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و المقترحات المقدمة للمنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة و إجراءاتها من أهم المحاور ، إذ يتم فيه انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة و الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، و من ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، عليه تمت صياغة محاور و فقرات المبحث الحالي على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات عدداً من التحديات في تحقيق توجهاتها المستقبلية التي تسعى جاهدة إلى الالتزام بها لتكون ضمن تصنيفات عالمية متقدمة و لعل من بين تلك التوجهات هو السيطرة على المورد البشري الذي يعد جوهر عمليات المنظمة و المحرك الرئيس لكافة أنشطتها عن طريق حوكمة الموارد البشرية ، و التي بواسطتها تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات و التطورات في البيئة التي تمارس أعمالها فيها ، إذ تمثل حوكمة الموارد البشرية عملية متتابعة الخطوات و التي تجعل الأفراد العاملين في أية منظمة قادرين على إتخاذ بعض القرارات الحاسمة عن طريق مشاركة أصحاب المصالح و الأفراد العاملين في إتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم و تمكنهم من الاطلاع على كافة التقارير التي تحدد سير عمل المنظمة و مساءلة كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة عن أداءه ، و تحفيز رغبة العاملين في العمل بواسطة تحقيق العدالة في كافة الأنشطة و الممارسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية ، و التي تتضمن عدالة في توزيع الاجور و المكافآت على الأفراد العاملين و عدالة تدريب و تطوير الأفراد العاملين عن طريق الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحث في مديرية مرور محافظة نينوى تبين وجود ضعف في ممارسة أبعاد حوكمة الموارد البشرية ، الأمر الذي يتطلب دراسة حول إمكانية تعزيز حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بواسطة إستخدام التحول الرقمي

والاستفادة من التطورات والتحول التكنولوجية والرقمية التي تستخدمها المنظمة المبحوثة والتأكيد على ضرورة تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي في المنظمة على النحو الذي يمكنها من السيطرة على المورد البشري داخل المنظمة ، وبما يؤدي إلى حدوث تغييرات فعلية في أساليب وإجراءات العمل .

ومن هنا يمكن صياغة تساؤلات الدراسة وعلى النحو الآتي:

- ما مدى توفر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة ؟
- ما مدى توفر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ؟
- هل هناك ثمة علاقة ارتباط للتحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي. ؟
- هل هناك ثمة علاقة تأثير للتحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي.؟.
- ما مدى تباين تأثير أبعاد التحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية عبر أهمية الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تعزيز حوكمة الموارد البشرية في ظل تعقد المهام والواجبات وممارسة الأنشطة التي تحقق التميز للمنظمة في البيئة المحيطة بها ، وعليه فإن أهمية الدراسة تجسدت في جانبين وكما يأتي :

١. الجانب النظري

- تأطير الاسهامات الفكرية والمعرفية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في إطار نظري شامل يتم عن طريقه معرفة مفاهيم ومتغيرات الدراسة .
- تناول الباحث احد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات في القطاع العام و الخاص على حدّ سواء وهو التحول الرقمي ، وربطه بموضوع حوكمة الموارد البشرية التي تمكن المنظمات من السيطرة على المورد البشري.
- من المؤمل ان تفيد نتائج الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء أبحاث مستقبلية في منظمات أخرى ، وأثناء الجانب المعرفي في هذا المجال .

٢. الجانب الميداني

- إمكانية تطبيق مفاهيم الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة خصوصاً والمنظمات الأخرى عموماً ، عن طريق إعطاء الموضوع اهتماماً ، و مزيداً من التحليل والدراسة .
- تقديم بعض الحلول للمشكلات التي تمر بها مديرية مرور محافظة نينوى ، بواسطة إدراك أبعاد التحول الرقمي و دوره في تعزيز حوكمة الموارد البشرية .

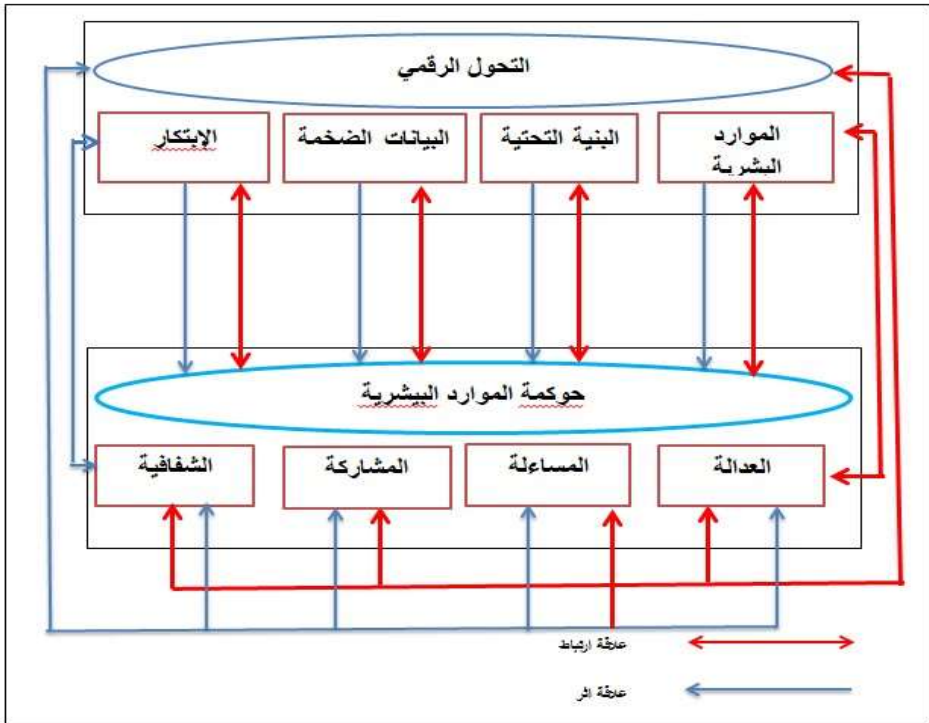
■ الإسهام في تشخيص وقياس واقع متغيرات الدراسة وأبعادها ، و التي تعتبر ضرورية لقطاع الخدمات في محافظة نينوى ، و يمكن معرفتها عن طريق إجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

١. بيان مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة .
٢. بيان مدى توافر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة
٣. التعرف على علاقة الارتباط بين التحول الرقمي و حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٤. معرفة تأثير التحول الرقمي في تعزيز حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .
٥. بيان مدى اهتمام الأفراد العاملين بالتحول الرقمي و حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

إستناداً إلى الإطار الفكري لأدبيات التحول الرقمي و حوكمة الموارد البشرية ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ، وكما موضح في الشكل الاتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

في إطار مخطط الدراسة واستنادا إلى مشكلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية ، والتي تم بناءها على النحو الآتي :

- **الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد تباين في توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين .
- **الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تباين في توافر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين
- **الفرضية الرئيسية الثالثة :** يوجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وحوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .
- **الفرضية الرئيسية الرابعة :** يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة
- **الفرضية الرئيسية الخامسة :** يوجد تباين في تأثير أبعاد التحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود تحدد محتوياتها، عليه تم تطبيق الدراسة الحالية وفقاً للحدود الآتية:

- **الحدود المعرفية :** تمثلت الحدود المعرفية للدراسة في متغيرين هما (التحول الرقمي ، حوكمة الموارد البشرية).
- **الحدود البشرية :** شملت عينة من الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة نينوى .
- **الحدود المكانية :** تمثلت حدود الدراسة المكانية في مديرية مرور محافظة نينوى ميداناً للدراسة.
- **الحدود الزمانية :** تمثلت بمدة اعداد الدراسة الاستطلاعية في مديرية مرور محافظة نينوى ميدان الدراسة و التي بدأت بزيارة ميدانية واسهمت في تحديد مشكلة الدراسة ومن ثم جمع البيانات والمعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة ، ومدة توزيع استمارة الاستبانة ، إذ انحصرت المدة الزمنية ما بين ١ / ١٠ / ٢٠٢٣ إلى ١ / ٧ / ٢٠٢٤ .

سادساً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديم وصفاً تفصيلياً للدراسة الحالية ، وهذا النهج اقتضى استخدامه لمثل هذه المبررات التي تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها ، على النحو الذي يتيح الفرصة المثلى لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة .

سابعاً: أساليب جمع بيانات الدراسة

إعتمد الباحث في دراسته على العديد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها ، للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها ، وكما يأتي .

- **الجانب النظري :** اعتمد الباحث في دراسته على المصادر العلمية المتوفرة ، التي تمثلت بالكتب ، ورسائل الماجستير ، و أطاريح الدكتوراه ، والمجلات العلمية ، ومواقع شبكات الانترنت ، بالإعتماد على الأدبيات العربية والأجنبية في الجانب النظري.
- **الجانب العملي :** لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة اعتمد الباحث المصادر الأولية لاستكمال الجانب الميداني لموضوع الدراسة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. إذ تكونت اداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي من (٤٢) فقرة وتم قياس مدى الموافقة على محاور الاستبانة ، إذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) ، وهو مقياس رقمي يعبر عن مدى الاستجابة ، والتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة ، و يعد من أشهر المقاييس استخداماً ، لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه ، ويستخدم لمعرفة آراء العينة المبحوثة.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

يؤدي التحول الرقمي دوراً هاماً في إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، وانسجاماً مع الثورة الصناعية الرابعة، وما تقدمه من تقنيات حديثة، وفعالة في تحسين الأداء وجودة العمل، فقد توجهت المنظمات و الدول إلى تطوير هذه التقنيات و استخدامها بما يتناسب واحتياجاتها المتعددة، إضافةً إلى التكنولوجيا المبتكرة . ومن أبرز ما جاءت به هذه الثورة هي الحوسبة السحابية و تقنية البلوك تشين (Blockchain) ، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وأهم ما يميزها هو إمكانية استخدامها في كافة المجالات والقطاعات المختلفة ، إذ يعمل فيها النظام على تحليل البيانات بطريقة ذكية (إبراهيم والحداد، ٢٠١٨ : ٢٥).

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يتم تحويل أنشطة المنظمة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي عن طريق المعالجة الألكترونية لكافة أنشطة المنظمة بواسطة الحاسب الآلي و تحويل المعلومات من الصيغة المادية إلى الصيغة الرقمية (Reitz,2017:31) . وتعد الثقافة التي تؤدي إلى التحول الرقمي السمة الأساسية والمميزة للمنظمات الناضجة ، إذ تتمتع هذه المنظمات بميل قوي للتشجيع على المخاطرة وتعزيز الابتكار والعمل على تطوير بيئات العمل التعاونية(Kane et al , 2015: 9) . ونظراً لحداثة التحول الرقمي كظاهرة مميزة لم يتم وضع نظريات كافية له حتى الآن، و غالباً ما تصف الكتابات في هذا المجال

هذه الظاهرة عند دراستها بأنها عملية طويلة ومعقدة، تتضمن العديد من سلاسل الابتكار الرقمي، وتؤكد الأدبيات المتعلقة بهذا المجال على أن التفاعلات بين بيئات ومنظمات الأعمال والتكنولوجيا الرقمية ضرورية لبيان التطور المرحلي للتحول الرقمي (Daniel & Williams, 2018:4).

ويتضمن التحول الرقمي كما ذكر (عماشة) تفعيل الشراكة المجتمعية بين المنظمات الحكومية والاهلية، والهيئات والمنظمات الدولية والاقليمية، وتوجيهها نحو استخدام كل الامكانيات المتاحة لتحقيق التحول الرقمي، وتكمن أهميته في قدرته على القيام في حل مشكلات الإنسان من ناحية، وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية، ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً وتأتي التقنية لتكون عاملاً محفزاً في كل هذه الجوانب . (عماشة، ٢٠٢٠: ٣٦٢).

وتسعى المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي عن طريق إعداد مخطط أساسي يدعمها في إدارة التعامل مع التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التقنيات الرقمية، وكذلك في ادامة العمليات بعد التحول، وتشمل إستراتيجية التحول الرقمي على رقمنة العمليات مع التركيز على الكفاءة والابتكار الرقمي وكذلك التركيز على تعزيز الخدمات المقدمة باستخدام القدرات الرقمية . (Albukhitan, 2020:669). حيث تعيش المنظمات اليوم في زمن ظهور مستمر لمفاهيم جديدة ومتطورة، مثل الثورات التكنولوجية والتحول الرقمي، إذ يعد التحول الرقمي استثماراً في تغيير الفكر والسلوك لإحداث تحولات أساسية في طريقة إنجاز العمل بالاستفادة من التطورات التكنولوجية الهائلة التي تحدث لخدمة اصحاب المصالح بشكل أسرع وأفضل (عيشة، ٢٠٢١، ١٥). ويعد التحول الرقمي عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة في اطارها العام، للارتقاء إلى مستوى زبائنها.

(Cabezas & Peña, 2015,52). كما أن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة أهداف رئيسة أولها: تحديد الإستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي، وثانيها: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المنظمات، ودرجة أهمية كل منها وفاعليته، وثالثها: توافر التدريب المناسب لجميع الموظفين المهتمين في هذا المجال، لبيان الكيفية المناسبة للتحول الرقمي، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة. (مشهور، ويوسف، ٢٠٢١: ٢٣٧). ومن خلال ما تقدم يمكن اعطاء بعض التعاريف للتحول الرقمي، وفقاً لآراء بعض الباحثين، جدول (١):

جدول (١)

مفهوم التحول الرقمي إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
	يس، ٢٠١٥، ٧٨	عملية تحويل المعلومات من مصادره المختلفة (التسجيلات الصوتية، الكتب، الدوريات، مقاطع الفيديو) إلى اشكال مقروءة باستخدام تقنيات الحاسب الآلي عبر النظام الثنائي (Bytes) والذي يعد من المهام الأساسية للمعلومات وللنظام المعلوماتي، عن طريق تحويل المعلومات إلى مجموعة من الارقام الثنائية باستخدام تقنيات واجهزة مختصة.
	Ditshego (2018:1)	إستخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، وهو مجال تركيز لعدد من الشركات في جميع أنحاء العالم لأسباب عديدة، بما في ذلك الاستيلاء على السوق الجديدة والبقاء.
	Mhlongu, Chen, & Alkema, 2019, 9305	التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها.
	Saracco,2019:62	انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الإهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على شبكة الانترنت، والميل إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي يصبح راس المال المعرفي هو المحرك الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة والإستخدام الأمثل لمواردها.
	Margiono .2021:315	هو عملية تهدف إلى تحسين المنظمة عن طريق التغيير الكبير في طبيعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والحوسبة و الإصالات.
	شديد، ٢٠٢١، ٢٠٣	عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات.
	Alenezi, 2021, 3	تحويل عمليات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها وكفاءاتها وأنظمتها ونماذجها بطريقة إستراتيجية وذات أولوية للاستفادة الكاملة من التطورات التكنولوجية، فضلاً عن تأثيرها الإجماعي المتزايد.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

ويستنتج الباحث من المفاهيم الواردة في الجدول، ان هناك مجموعة من النقاط المشتركة والتي اتفق عليها

اغلب الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي وهي :

- ضرورة وجود راس مال معرفي داخل المنظمات التي ترغب بالتحول الرقمي في استراتيجيتها.
- انتقال عمليات المنظمات من التعامل الورقي إلى التعامل الإلكتروني والتقليل من استخدام الورق.
- التحول التدريجي لاستخدام التكنولوجيا، للوصول إلى التغيير الجذري في استخدام التقنيات.
- تصميم أعمال المنظمة بما يتوافق مع التغيير الحاصل في التطور التكنولوجي من أجل البقاء والنمو.
- ربط المنظمة مع البيئة الخارجية بشبكة واسعة من الاتصالات وشبكات الانترنت.
- تعزيز قدرات المنظمة من أجل الحصول على المقدرات الجوهرية التي تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية

ويعرف الباحث التحول الرقمي على انه (الاعتماد على التقنيات في العمليات الداخلية للمنظمة من أجل تقليل الوقت والجهد والكلفة ، و تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل اصحاب المصالح ، و التي تمكن المنظمة من البقاء والنمو والاستمرار في البيئة الخارجية).

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي

تناول العديد من الباحثين والكتاب أبعاد التحول الرقمي وسلطوا الضوء على جوانب كثيرة من هذه الأبعاد ، وتباينت نسب الاتفاق حول هذه الأبعاد فكانت أعلى نسبة للاتفاق هي الأبعاد الآتية (الموارد البشرية ، البنية الأساسية ، البيانات الضخمة ، الابتكار)، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد على المستوى النظري وتوافقها مع توجهات الدراسة الحالية ، وتلبيتها لمتطلبات الميدان المبحوث ، إذ تم اعتمادها لقياس التحول الرقمي كمتغير للدراسة .

١. الموارد البشرية

يعد المورد البشري متغيراً محورياً في المنظمة ، و بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً ، وتبحث عنه المنظمة لإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه ، و تدريبه يعد نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها ، ويرى (الشوبكي، ٢٠١٠: ٣٢) أن المورد البشري في المنظمة من أهم المقومات الرئيسة للتحول الرقمي ، لكنه يحتاج إلى التنمية والتطوير من خلال توفير كوادرات فنية يمتلكون مقدرات فنية عالية ، تنمية المهارات التقنية للموظفين ، تأهيل الأفراد العاملين على الاستخدام الامثل للتقنية ، إلى جانب اتاحة التدريب المستمر للعاملين في المنظمات لتنمية مهاراتهم التقنية.

٢. البنية الأساسية

إن مفهوم البنية التحتية بصورة عامة يشمل المنشآت والخدمات والتجهيزات الأساسية التي يحتاجها المجتمع مثل وسائل المواصلات كالطرق والمطارات وسكك الحديد ووسائل الاتصالات كشبكة الهاتف والجوال والانترنت ، بالإضافة إلى نظام الصرف الصحي وشبكة انابيب المياه ، وكل ما يتعلق بالبنية الفكرية والنوعية والتعليمية والتربوية Williams (& Schubert , 2018:481).

٣. البيانات الضخمة

مجموعة البيانات التي لا يمكن الحصول عليها وتخزينها وادارتها وتخزينها عن طريق الطرق التقليدية لأن حجم هذه البيانات ينمو باستمرار بالتقدم التكنولوجي او بمرور الوقت (Chen & Liu 2014 :175) . و قدمت العديد من الدراسات تعريفات عديدة للبيانات الضخمة والتي تعني مجموعة من البيانات الكبيرة التي تحتوي على كميات ضخمة ومعقدة من الحقائق والأحداث المستمدة من مجموعات متنوعة من المصادر ، وتقاس هذه البيانات الضخمة بواسطة مقياس يسمى (الزيتابايت) ، (1 زيتابايت = 10^{21}) ، والتي تتجاوز قدرات المعالجات التقليدية ، ويرجع ذلك إلى كبر حجم البيانات وتنوعها وسرعة المستجبات التي تطرأ عليها (Luvembe & Mutai 2019: 3, et all)

٤. الابتكار

أخذ الابتكار موقعه في الفكر بَعْدَهُ فرعاً من فروع المعرفة ، إذ يرتبط الابتكار بإحساس الفرد بما يحيط به من مشكلات ومحاولة البحث عن الحلول عن طريق إيجاد أفكار أو مفاهيم جديدة بأسلوب غير مألوف لدى الأفراد الآخرين على أن تتناسب مع موقف معين (عوفي . ٢٠٢٤ : ٧٦٨) . كما يعني الابتكار في أساليب وطرق العمل مع مراعاة البعد المستقبلي والقدرة على التكيف مع البيئة (عبدالعال ، ٢٠٢٤ : ٤٣) . إذ تعمل التكنولوجيا الرقمية الناشئة على إعادة تشكيل بيئة الأعمال وعملية الابتكار تدريجياً ، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تسريع عملية الرقمنة لتحقيق الابتكار الرقمي ، فقد أدت التقنيات الرقمية إلى تغيير طبيعة الابتكار لتشهد تحولاً رقمياً بشكل هائل الأمر الذي يؤدي إلى تغيير نوعية نماذج الأعمال وأساليبها (الشبراوي ، ٢٠٢٣ : ٦١٧)

ثالثاً: مفهوم حوكمة الموارد البشرية

تعد حوكمة إدارة الموارد البشرية مجالاً حديثاً نسبياً للدراسة والممارسة ، وكان أول بحث قدمته شركة الاستشارات العالمية (Mercer. 2007:52) يحوي إطار نظرياً وعملياً لحوكمة الموارد البشرية كمفهوم شامل ومتميز. (Kaehler & Grundei,2018:40). إذ إن حوكمة الموارد البشرية تقوم على الوضوح والشفافية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية، والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة ، ويساعد على التحكم في هذا المورد سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد ، و معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وضمان الامتثال للقانون وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها، عن طريق الأنظمة والقوانين التي تسيطر وتشرف على إستراتيجية الموارد البشرية وتحديد واختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمنظمة (Deliottep. 2011:5) . وأشار (Kreissl) إلى حوكمة الموارد البشرية بأنها مفهوم إداري تم تناوله في السنوات الأخيرة من الكثير من علماء المالية والإدارة والإقتصاد وهناك محاولات عديدة من أجل تحديد تعريف لها غير أن المفهوم لا يزال غامضاً بعض الشيء على الأقل من الناحية النظرية (Grober&Kreissl2014:166). لذلك فإن وجود هيكل لحوكمة الموارد البشرية في المنظمة يحقق المعاملة المتساوية والعادلة لجميع الموظفين ، ويضمن الالتزام بالقوانين وتحقيق أفضل الممارسات المعمول بها ، وتوفير إطار يمنع المنظمة من الانزلاق نحو الفوضى نتيجة غياب القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ترشيد التكاليف وموائمة سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (Grober & Kreissl 2014:172).

ومن خلال ما تقدم يمكن اعطاء بعض التعاريف لحوكمة الموارد البشرية، وفقاً لآراء بعض الباحثين، جدول (٢):

جدول (٢)

مفهوم حوكمة الموارد البشرية إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
	عقلان، ٢٠١٥: ١٥	هي التميز الحاصل في مجموع الاداء المؤسسي للمنظمة بالاعتماد على مجموعة كبيرة من معايير العدالة والشفافية والتشاركية، في نهج من الإجراءات الادارية، والنظم والقواعد والإجراءات.
	عبدالمحسن، ٢٠١٦، ٩٧	الاسلوب الذي يقدم الهيكل الذي عن طريقه يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والتوجيه بالاسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة والذي بواسطته تقدم جميع الحوافز للإدارة العليا سعياً لتحقيق الأهداف الموضوعه لخدمة المنظمة وأصحاب المصالح وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الامثل لإستخدام موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية
	Grundeï & Kaehler, 2018: 17	إطار عمل يختص بتنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ويهدف تطبيقها إلى تعزيز سيطرة المنظمة على أقسامها وفروعها، ويتكون هذا الإطار من عدد من المعايير التي توضع من أجل خدمة أهداف المنظمة ورسالتها.
	Zuma & Khanom, 2018: 208	مزيج من الممارسات والإستراتيجيات للموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والنفسية والإجتماعية والمالية على الأمد الطويل، حيث تلعب دوراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية التي تتألف من مجلس الإدارة والمديرين المتوسطين والأفراد العاملين، وبالتالي تساعد على تحديد الدور لخبينة إدارة الموارد البشرية من المنظور الشخصي والإجتماعي والتنظيمي.
	عبد ربه، ٢٠٢٢: ٣٧	مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المنظمات والتي يتم من خلالها وضع قواعد لتنظيم الممارسات الادارية من خلال تطبيق الشفافية والمشاركة والمساواة والعدالة
	Mahmud, 2022: 38	هي مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية في المنظمة عن طريق تبني مجموعة من المعايير والمبادئ المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة بما يعزز سيطرة المنظمات على فروعها وأقسامها وضبط عمل الموظفين بما يحقق أهداف المنظمة.
	الغامدي. ٢٠٢٢: ٢١٨	الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد في إدارة الموارد الاقتصادية والإجتماعية للدولة، وجعل للحكومة ثلاثة أبعاد، شكل النظام السياسي (الهيكل والمنظمات)، إدارة العملية السياسية (إتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)، قدرة الحكومة أو المنظمة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

ويعرف الباحث حوكمة الموارد البشرية بأنها: (مجموعة من المبادئ التي تشتمل على الإفصاح، والمشاركة، والعدالة، والشفافية، والانفتاح، والمساءلة، والتي بواسطة يمكن للمنظمة أن تفرض سيطرتها على وحداتها وأقسامها، والتحكم في العنصر البشري، بما يعكس على رفع الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها).

رابعاً: أهداف حوكمة الموارد البشرية

ان تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية يحقق الأهداف الآتية:

١. تحديد اصحاب المصلحة ومعرفة توقعاتهم والعمل على تحقيقها.
٢. العمل على تقليل مخاطر الموارد البشرية في المنظمات.

٣. تمكين اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنفيذية . (Grobler & Hyra , 2014 : 170)
٤. تحسين اتخاذ القرارات من خلال تحديد المسؤوليات والادوار للوصول للمعلومات الدقيقة .
٥. جذب المواهب المتميزة عبر وجود بيئة صحية و مستدامة .
٦. السيطرة على بيئة المنظمة بشكل فعال من خلال ضوابط واضحة .
٧. التخطيط الإستراتيجي بشكل افضل عبر الوصول السريع إلى المعلومات والأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح والتواصل الجيد بين فرق العمل (العجمي ، ٢٠١٧ : ٥٣)
٨. إيجاد ظروف عمل تمكن العاملين من أداء أعمالهم بصورة جيدة وتزيد إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
٩. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار و الأعمال غير الضرورية (الأقرع ، ٢٠١٧ : ٧٢)

رابعاً: أبعاد حوكمة الموارد البشرية

عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع حوكمة الموارد البشرية والتي تعد قليلة لحدثة المصطلح نسبياً، نجد أن هنالك اختلافاً ليس بالكبير بين الباحثين في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس بواسطتها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المنظمات مع أي متغير آخر ، (Kaplan,2013:12) . وسوف نتناول أربعة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية ، و المتمثلة في: (المساءلة، الشفافية، العدالة والمشاركة)، والتي نذكرها كما يأتي:

١. العدالة:

تتعلق العدالة بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع ، حيث يجب معاملة جميع الأطراف أمام القوانين دون التمييز ، بغض النظر عن الجنس والعرق والدين وغيرها . وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية لا يمكن الحياد عنها ، وتضمن العدالة قيام الموظفين بالتعامل مع بعضهم بنزاهة واحترام وعدالة ، من خلال وضع آليات وإجراءات مهنجة (الاقرع ، ٢٠١٧ : ٦٩) . و تتطلب وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المدراء والموظفين ، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية ، والسعي للحصول على الافكار والاقتراحات من الموظفين عن طريق تلك الآليات بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (مرسال ، ٢٠٢٠ : ٢٠٥) .

٢. المساءلة:

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة ، إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده ، ولا يوجد في مختلف اللغات معنى يوازي كلمة المساءلة ، فغالباً ما يتم تفسيرها بالمسؤولية ، الا أن مفهوم المساءلة أوسع وأشمل (لعبودي ٢٠١٣ : ٢٩) . و المساءلة تعني المسؤولية الجماعية عن الحفاظ على ثقة أصحاب المصالح عن طريق تحقيق نتائج السياسات وحماية حقوقهم (Mansu & Tangl, 2018:21) . و المساءلة تتعلق بتحديد مهمة المنظمة وقيمتها وأهدافها فضلاً عن مسؤولية

الجميع في العمل على تحقيقها ، الأمر الذي يجعل الأفراد العاملين و المديرين يتحملون المسؤولية الكاملة عن تحقيق الأهداف ، واستكمال المهام ، واتخاذ القرارات التي تحقق التوقعات المستقبلية (Han & Hong, 2019:5) .

٣. المشاركة :

إن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الادارية يحفزهم على الشعور بالرضا والإهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مستقبلية من جهة أخرى (المضاييلة ، ١٩٩٨ :٢٠٦) . فالشفافية تتوسط المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحققه مصلحة المجموع بالشكل الأمثل وبشأن السياسات والإجراءات أينما يكون ذلك ممكناً (القرع ، ٢٠١٧ : ٦٩) . وتتطلب المشاركة وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين ، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية ، والسعي للحصول على الافكار والاقتراحات من الموظفين عن طريق تلك الآليات بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (مرسال ، ٢٠٢٠:٢٠٥)

٤. الشفافية :

الشفافية من المفاهيم الادارية الحديثة ، بل المتطورة ، التي يجب على إدارات المنظمات الواعية ، الأخذ بجانب منها ، لأهميتها في إحداث التنمية في المنظومة الإدارية ، والشفافية في الاصطلاح تعني منح جميع الأفراد الفرصة الكافية للاطلاع على المعلومات والقرارات ذات العلاقة ومبررات إتخاذها والجهات المسؤولة عنها ، والنتائج المترتبة عليها (عبيدات . ٢٠١١ : ٥) . كما تعني رغبة المنظمة التي تتحول إلى ممارسة لقياس مدى شفافية موظفيها ، والذي يشمل أعضاء الفريق في إتخاذ القرارات المهمة مثل (تغييرات السياسة ، ومناقشات التعويض ، واعادة التنظيم الهيكلي) ، وبشكل عام تعد الشفافية فلسفة لمشاركة المعلومات بحرية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة (Schnackenberg & Tomlinson, 2014:5).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل إجابات المبحوثين في (مديرية مرور محافظة نينوى)، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تباين في توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

تتمحور هذه الفرضية في إظهار أي الأبعاد من أبعاد المتغير المدروس تكون أكثر توافر في المتغير التحول الرقمي للمنظمة المبحوثة. ومن أجل اختبار الفرضية في أعلاه يتم صياغة الفرضية الخاصة بالاختبار والتي تتعلق بقيمة الوسيط (ME) Median للبعد وكما يأتي:

فرضية العدم: الوسيط يساوي ثلاثة

الفرضية البديلة: الوسيط لا يساوي ثلاثة

تم إجراء اختباراً معنوية أبعاد متغير التحول الرقمي والنتائج موضحة في الجدول (٣) في أدناه:

جدول (3): معنوية أبعاد متغير التحول الرقمي

المتغير	البعد	الوسيط	P-value	القرار
التحول الرقمي	المورد البشري	3.83	0.000	معنوي
	البيانات الضخمة	3.67	0.000	معنوي
	البنية التحتية	3.80	0.000	معنوي
	الابتكار	3.80	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان جميع أبعاد متغير التحول الرقمي ظهرت ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (P=0.000) والتي ظهرت اقل من (0.05) والتي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان الوسيط لا يساوي ثلاثة ولجميع أبعاد متغير التحول الرقمي. ومن خلال النتائج في أعلاه سيتم اختبار الفرضية في أدناه من أجل تحديد أي الأبعاد الأكثر توافراً في متغير التحول الرقمي، حيث سيتم إجراء الاختبار بشكل عام حول وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين الأبعاد وكما موضح في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤): اختبار الفروق المعنوية بين أبعاد متغير التحول الرقمي

Chi-squaer	Df	P
٠.٩٠٥	٣	٠.٨٢٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

وبواسطة الجدول في أعلاه يلاحظ ان قيمة (p=0.824) وهي أكبر من (0.05) والتي تدل على قبول فرضية العدم والتي تنص لا يوجد هناك فرق معنوي بين أبعاد متغير التحول الرقمي. بذلك و عن طريق الاختبارين في أعلاه والذي تم اثبات رفض فرضية مساواة الوسيط بالقيمة (٣) ولجميع الأبعاد، وان هذه الأبعاد تمتلك وسيط أكبر من (٣) وكذلك اثبات في الاختبار الثاني ان لا يوجد هناك فرق معنوي بين هذه الأبعاد، عليه فان لا يوجد هناك تباين في توافر أبعاد متغير التحول الرقمي في المنظومة المبحوثة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تباين في توافر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

تتمحور هذه الفرضية في إظهار أي الأبعاد من أبعاد المتغير المدروس تكون أكثر توافر في متغير حوكمة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة. ومن أجل اختبار الفرضية في أعلاه يتم صياغة الفرضية الخاصة بالاختبار والتي تتعلق بقيمة الوسيط (ME) للبعد وكما يأتي:

فرضية العدم: الوسيط يساوي ثلاثة

الفرضية البديلة: الوسيط لا يساوي ثلاثة

تم إجراء اختبار معنوية أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية والنتائج موضحة في الجدول (٥) في أدناه:

جدول (٥): معنوية أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية

المتغير	البعد	الوسيط	P-value	القرار
حوكمة الموارد البشرية	العدالة	3.80	0.000	معنوي
	المساءلة	3.80	0.000	معنوي
	المشاركة	3.67	0.000	معنوي
	الشفافية	3.80	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

ويلاحظ من خلال الجدول في أعلاه ان جميع أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية ظهرت ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (P=0.000) والتي ظهرت اقل من (0.05) والتي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان الوسيط لا يساوي ثلاثة ولجميع أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية. ومن خلال النتائج في أعلاه سيتم اختبار الفرضية في أدناه من أجل تحديد أي الأبعاد الأكثر توافر في متغير حوكمة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة، حيث سيتم إجراء الإختبار بشكل عام حول وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين الأبعاد وكما موضح في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦): اختبار الفروق المعنوية بين أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية

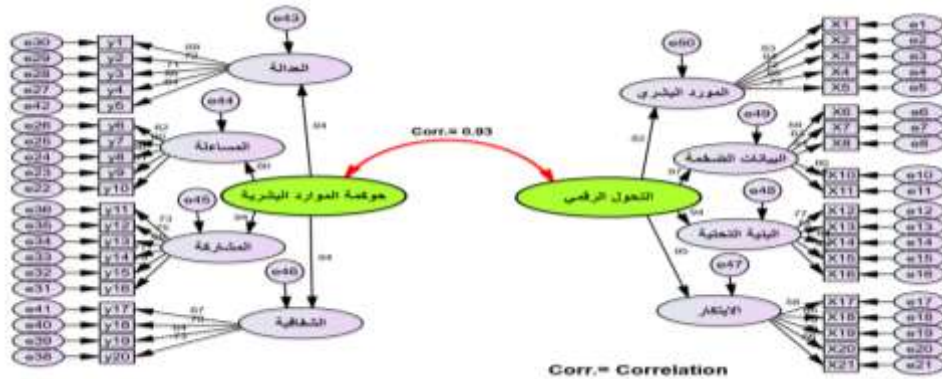
Chi-squaer	Df	P
5.055	3	0.168

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

ومن خلال الجدول في أعلاه يلاحظ ان قيمة (p=0.824) وهي أكبر من (0.05) والتي تدل على قبول فرضية العدم والتي تنص لا يوجد هناك فرق معنوي بين أبعاد متغير التحول الرقمي. و عن طريق الإختبارين في أعلاه والذي تم

اثبات رفض فرضية مساواة الوسيط بالقيمة (٣) ولجميع الأبعاد، وان هذه الأبعاد تمتلك وسيط أكبر من (٣) وكذلك اثبات في الإختبار الثاني أنه لا يوجد هناك فرق معنوي بين هذه الأبعاد، عليه فإنه لا يوجد هناك تباين في توافر أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية في المنظومة المبحوثة.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد التحول الرقمي مجتمع وأبعاد حوكمة الموارد البشرية مجتمع في المنظمة المبحوثة. وباستخدام برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط بين أبعاد متغير التحول الرقمي مجتمع وأبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية مجتمع وكما موضح في الشكل (٢) في أدناه:



الشكل (٢): معامل الارتباط بين أبعاد متغير التحول الرقمي مجتمع وأبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية مجتمع

ويمكن توضيح قيمة معامل الارتباط واختبار معنويته من خلال الجدول (٧) في أدناه:

جدول (٧): معامل الارتباط بين أبعاد متغير التحول الرقمي مجتمع وأبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية مجتمع

الارتباط		
المتغير	Measure	متغير التحول الرقمي
متغير حوكمة الموارد البشرية	Correlation	0.93
	P-value	0.003

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

ونلاحظ ان معامل الارتباط (Correlation Coefficient (Corr.) بين متغير التحول الرقمي ومتغير حوكمة الموارد البشرية بلغ قيمته (0.93)، كما ان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (p=0.003) والتي تقل عن (0.05) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط

يوضح الجدول في أعلاه قيم معاملات الانحدار، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة Standard Error (S.E.)، وحدود الثقة (95%) Confidence Interval وقيمة P (P-Value). حيث يلاحظ ان علاقة الأثر لمتغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير التحول الرقمي فقد بلغت (1.024) اما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت (0.935) وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير التحول الرقمي و متغير حوكمة الموارد البشرية من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة واحدة من متغير التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة في متغير حوكمة الموارد البشرية بمقدار 0.935 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.892) و(0.967) على التوالي، حيث تم إيجاد حدود الثقة من خلال أسلوب إعادة المعاينة بدلاً من إيجاد القيم الحرجة (C.R.) حيث ان عدم عودة المتغيرات إلى التوزيع الطبيعي لا يمكن إيجاد هذه القيم. وسيتم إتخاذ هذا الإجراء في جميع علاقات الأثر في الجانب العملي. اما الخطأ القياسي (S.E.) يبلغ (0.019)، كما ان قيمة p (0.003) والتي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة و التي تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية.

خامساً: الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تباين في تأثير أبعاد التحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

تتضمن هذه الفرضية إظهار أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالتحول الرقمي الأكثر تأثير في المتغير التابع المتمثل بحوكمة الموارد البشرية. ويتم ذلك من خلال إيجاد تحليل الأثر لكل بعد وبشكل متتالي، وقد كانت النتائج كما يأتي:

جدول (9): تباين تأثير أبعاد التحول الرقمي في حوكمة الموارد البشرية

المرحلة	d.f	F. test		R ²	الأبعاد
		Sig.	F. Value		
1	1235	0.000	341.98	0.59	الإبتكار
2	2234	0.000	251.33	0.68	الإبتكار، البنية التحتية
3	3233	0.000	188.25	0.70	الإبتكار، البنية التحتية، البيانات الضخمة
6	6232	0.000	141.93	0.71	الإبتكار، البنية التحتية، البيانات الضخمة، المورد البشري

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام (Spss.V.26)

ولاختبار الفرضية، أجرينا تحليل الانحدار المتعدد كونه يتناول جميع الأبعاد دون استبعاد؛ حيث يتم ادخال الأبعاد وفقاً لترتيبها. واستناداً لقيم معامل التحديد الظاهرة، نرى الآتي:

فسر بعد الابتكار مقدار (59%) من التباين بدلالة قيمة معامل التحديد R^2 ، وبدرجة حرية (235)، كما توضح (Sig.) والبالغة (0.000) معنوية التباين بالمرحلة الأولى.

وبدخول بعد البنية التحتية مع بعد الابتكار إلى النموذج زادت قيمة R^2 ، والتي أصبحت (68%) كما ان قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) كانت معنوية بدخول هذا البعد إلى النموذج.

وبدخول بعد البيانات الضخمة مع بعد البنية التحتية مع بعد الابتكار إلى النموذج زادت قيمة R^2 ، والتي أصبحت (70%) كما ان قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) كانت معنوية بدخول هذا البعد إلى النموذج.

واخيراً وبدخول بعد المورد البشري مع بعد البيانات الضخمة مع البنية التحتية مع بعد الابتكار إلى النموذج زادت قيمة R^2 ، والتي أصبحت (71%) كما ان قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) كانت معنوية بدخول هذا البعد إلى النموذج.

يلاحظ من خلال إجراء تحليل تباين تأثير أبعاد متغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية ظهر انه كلما تم ادخال بعد من أبعاد التحول الرقمي زاد قيمة معامل التحديد R^2 ، بالإضافة إلى ان قيمة Sig. ظهرت اقل من 0.05 مما يدل على معنوية البعد الذي تم إدخاله، مما يدل على أهمية الأبعاد في متغير حوكمة الموارد البشرية.

سادساً: الاستنتاجات

تعد الاستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة، والغاية التي قامت من أجلها، والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:

١. أكدت الدراسة على امكانية قياس مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة من خلال أبعاده (المورد البشري، البنية التحتية، البيانات الضخمة ، الابتكار) وهذا ما تم التوصل اليه من خلال ما اظهرته نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد التحول الرقمي.
٢. هناك اهتمام كبير لدى المنظمة المبحوثة بالتحول الرقمي واعتباره من أولويات أهدافها، و إتاحة الفرصة امام جميع الأفراد العاملين لدخول دورات تدريبية ، وهذا مؤشر ايجابي لتحسين مستوى التعلم لدى الأفراد العاملين.
٣. حضى التحول الرقمي باهتمام كبير من قبل عدد كبير من الكتاب والباحثين لما له من أهمية كبيرة ، لاعتباره شرطاً اساسياً لنجاح تنفيذ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة .
٤. للتحول الرقمي دوراً فاعلاً في الكثير من المجالات التنظيمية ، ومنها السيطرة على المورد البشري داخل المنظمة لضمان مواجهة التحديات وبقاء المنظمة على الأمد البعيد .
٥. يساهم التحول الرقمي في تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة قيمة المنظمة لدى زبائنها من خلال تقليل الوقت والجهد الكلفة .
٦. نالت ظاهرة حوكمة الموارد البشرية اهتمام عدد من الكُتّاب والباحثين ، لأهميتها في النجاح المستدام للمنظمة ، باعتبار ان المورد البشرية يمثل عصب حياة المنظمة .

٧. في مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير التحول الرقمي ظهر بعد المورد البشري من أهم الأبعاد في هذا المتغير.
٨. في مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية ظهر بعد المساءلة من أهم الأبعاد في هذا المتغير.
٩. عند إيجاد علاقة الارتباط ظهر هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعة وأبعاد حوكمة الموارد البشرية مجتمعة.
١٠. عند إيجاد علاقة الأثر ظهر هناك علاقة أثر معنوية لمتغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية.
١١. عند إيجاد تباين تأثير أبعاد متغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية ظهر أنه كلما تم ادخال بعد إلى المتغير التابع ازدادت قيمة معامل التحديد، بالإضافة إلى ان قيمة Sig. ظهرت اقل من 0.05 مما يدل على معنوية البعد التي تم ادخاله، مما يدل على أهمية الأبعاد لمتغير التحول الرقمي في متغير حوكمة الموارد البشرية.

سابقاً: المقترحات

١. ضرورة التركيز على المورد البشري كونه أهم عنصر من عناصر تطبيق التحول الرقمي .
٢. ضرورة تطبيق أبعاد التحول الرقمي في المنظمات الخدمية لما له من مردود ايجابي على المنظمة من خلال تقليل الوقت والجهد للزبائن ، فضلاً عن مواجهة مختلف التحديات .
٣. على المنظمة المبحوثة حث الأفراد العاملين على التعاون وتناقل المعلومات فيما بينهم لتحسين الابتكار الذي يعد احد أبعاد التحول الرقمي.
٤. على المنظمة المبحوثة استقطاب موارد بشرية مؤهلة ومدربة لاستخدام التقنيات والبرامج المتطورة التي تساعد المنظمة تطبيق التحول الرقمي في استراتيجيتها وخططها المستقبلية .
٥. العمل على ممارسة أنشطة الموارد البشرية من خلال اختيار ايدي عاملة ماهرة وتدريب الأفراد العاملين على استخدام التقنيات والبرامج المتطورة التي تدفع بالمنظمة نحو التحول الرقمي في كافة أنشطتها .
٦. العمل على تقوية أبعاد التحول الرقمي وحث الأفراد لعاملين على التكيف معها لمواجهة التحديات البيئية ، مع التركيز على المورد البشري باعتباره أهم الأبعاد.
٧. دعم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات بما يسهم في تعزيز ثقافة الثقة والتعلم التنظيمي.
٨. ضرورة تحقيق العدالة في المنظمات الخدمية في تعزيز نظام الأجور والمكافآت باعتباره احد أهم أنشطة الموارد البشرية في المنظمات .
٩. العمل على تخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن في ارشفة إلكترونية و العمل على تحديثها باستمرار.

قائمة المصادر:

- الأفرع ، نور طاهر . (٢٠١٧). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ٥ (١).

- الشبراوي ، أميرة علي أحمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار :-الدور الوسيط للتعلم التنظيمي .مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٦٥٨ (٧) ٢
- الشوكي ، مازن جهاد اسماعيل ، (٢٠١٠) ، العلاقة بين نظم دعم القرار و إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد والعلوم.
- عبدالعال ، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.(GRC) مجلة كلية التربية.
- عبيدات ، غيث محمد خالد (٢٠١١) . مدى التزام شركات التامين الاردنية بتعليمات الحاكمية المؤسسية وأثرها في تعزيز الإفصاح والشفافية ، رسالة ماجستير ، جامعة جدارا، الأردن.
- العجمي ، احمد محمد (٢٠١٧) اثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والاكاديمي في جامعة الكويت من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي.
- عماشة ، اسامة (٢٠٢٠) . التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي : استراتيجية مقترحة للمنظمة العربية للتنمية الادارية .
- عوفي سرمد صبار عبد. (٢٠٢٤). الابتكار والاستعارة في التشكيل العالمي المعاصر مجلة نابو للفنون الجميلة. (٤٦) ، ٣٦(120) 21.
- مشهور، نهلة عبد الوهاب و يوسف، سماح عبد الحفيظ. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد، ٢١ العدد، ٣ ديسمبر (ص ٢٧١-٢٣٣). الإدارية ، غزة .
- Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. Procedia computer science, 170, 664-671
- Cabezas, M., & De la Peña, J. (2015). La gran oportunidad. Claves para liderarla transformación digital en las empresas y en la economía., Barcelona: Grupo Planeta.
- Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2014). Big data: A survey. Mobile networks and applications, 19, .

- Grober, kerissl. (2014). Governance and HR : The Development Of A Framework For South African Organisations. Journal of Contemporary Management, Vol11(ISBN 1815-7440), PP.165-166.
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2018). HR governance: A theoretical introduction. Springe, 30_ 51.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business horizons, 53(1), 59-68.
- Luvembe, Alex & Mutai, Hillary, 2019, Big Data Framework for Kenya's County Governments, Journal of Computer and Communications, Vol.7 No.1, January,.
- Mansur, H., & Tangl, A. (2018). Governance assessment and improvement tool for public organizations in Jordan. IJRET: International Journal of Research in Engineering and Technology, 16. Margiono, A. J. (2021). Digital transformation: setting the pace, Journal of Business Strategy, Vol (42), No (5), pp. (315-322).
- Mercer. (2007) HR Transformation : It's all about the business.: Mecer Human Resource Consulting. New York.
- Reitz, J. M. (2017). ODLIS Online dictionary for library and information science.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. Journal of management, 42(7)
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. Procedia computer science, 138, 478-485.