



مجلة ريادة النمو

أثر جودة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي بتوسيط مناخ الإبداع التنظيمي

بحث وصفي تحليلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – دائرة البحث والتطوير

م.د. خالد فاضل حمد القيسي

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان الدور الوسيط لمناخ الإبداع التنظيمي في العلاقة بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، من توضيح أثر المناخ التنظيمي في تعزيز تقبل العاملين للقرارات الإدارية المرتبطة بالتحول من أساليب العمل التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية. وينطلق البحث من افتراض أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على الجوانب التقنية فحسب، وإنما يتطلب توافر مناخ تنظيمي داعم يساهم في تحفيز العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وترسيخ قناعاتهم بأهمية التغيير، من تبني القيادات الإدارية ممارسات إدارية تشجع الإبداع والابتكار، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وطُبقت الدراسة على عينة قصدية بلغت (140) موظفًا من دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مع استبعاد المديرين بهدف الحد من التحيز في الاستجابات. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل العملي التوكيدي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مناخ الإبداع التنظيمي يؤدي دورًا وسيطًا معنويًا في تعزيز أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي، بما يساهم في زيادة تقبل العاملين للتغييرات الإدارية، ورفع مستوى تفاعلهم مع متطلبات التحول، وتحسين فاعلية تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تؤكد أهمية توفير مناخ تنظيمي محفز للإبداع، ودعم القيادات الإدارية للممارسات التي تعزز نجاح التحول الرقمي داخل الوزارة.

الكلمات المفتاحية: جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، مناخ الإبداع التنظيمي

**The Impact of Human Resource Management Practices Quality on Achieving Digital Transformation through the Mediating Role of Organizational Innovation Climate
A Descriptive Analytical Study at the Ministry of Higher Education and Scientific Research –
Department of Research and Development Lect
Dr. Khalid Fadel Hamad Al-Qaisi**

Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational creativity climate in the relationship between the quality of human resource management practices and digital transformation, by clarifying the impact of organizational climate on enhancing employees' acceptance of managerial decisions related to shifting from traditional to electronic work methods. The research is based on the assumption that the success of digital transformation depends not only on technical aspects, but also requires a supportive organizational climate that contributes to motivating employees, enhancing their participation, and consolidating their conviction in the importance of change through the adoption of managerial practices by administrative leaders that encourage creativity and innovation. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a

questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study was applied to a purposive sample of (140) employees from the Research and Development Department at the Ministry of Higher Education and Scientific Research, with managers excluded to minimize response bias. Data were analyzed using several descriptive and inferential statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, and confirmatory factor analysis. The results showed that organizational creativity climate plays a significant mediating role in enhancing the impact of the quality of human resource management practices on digital transformation, contributing to increased employee acceptance of administrative changes, raising their level of engagement with transformation requirements, and improving the effectiveness of digital transformation initiatives. In light of these findings, the study presented a set of recommendations emphasizing the importance of providing an organizational climate that stimulates creativity and supporting administrative leaders in practices that enhance the success of digital transformation within the Ministry.

Keywords: Quality of Human Resource Management Practices; Digital Transformation; Organizational Creativity Climate

المقدمة:

يُعد التحول الرقمي ضرورة استراتيجية فرضتها متطلبات العصر على المنظمات الحكومية، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويرتبط نجاح هذا التحول بشكل جوهري بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تُشكل هذه الممارسات الركيزة الأساسية لتمكين العاملين وتزويدهم بالكفاءات الرقمية اللازمة لمواكبة التغيير، فضلاً عن تعزيز التزامهم بعمليات التحول. وفي هذا الإطار، يبرز مناخ الإبداع التنظيمي كمتغير محوري يُمكن المنظمات من ترجمة جودة ممارسات الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة على صعيد التحول الرقمي. فالمناخ الداعم للإبداع يُحفز الأفراد على توليد الأفكار الجديدة وتجريبها وتطبيقها، مما يسرّع من تبني التقنيات الحديثة ويُعزز القدرة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة وتكتسب هذه العلاقة أهمية استثنائية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – دائرة البحث والتطوير، بوصفها الجهة المسؤولة عن إنتاج المعرفة وتوظيفها في خدمة المجتمع. إذ تواجه الدائرة تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة مواكبة ممارساتها الإدارية مع متطلبات التحول الرقمي، مع بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع تضمن الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة في مجال البحث العلمي.

منهجية البحث

مشكلة البحث: تهدف المشكلة بالكشف والتعريف عن الخلل الناجم بالإداء للمنظمة لمرحلة زمنية معينة بسبب التغييرات النسبية التي تطرأ على المتطلبات الوظيفية العامة فضلاً عن دورة حياة الموظفين خلال مدة الخدمة

الوظيفية الذي يقود إلى تغير بالأفراد العاملين ومهام الاعمال بمرور الزمن مسبباً الاختلاف في أداء الاعمال والعمليات تبعاً للرؤية الشاملة للإدارة العليا لذا يتحتم إيجاد الثغرات التي تحد من اتقان العمل تتجسد نقص المعلومات لدى الافراد العاملين عن الكيفية التي تؤدي بها المهام بسبب ضبابية الكيفية في إيصال تلك المعلومة بسبب وطبيعة النمط الإداري المتبع وتأثيراته على المعتقدات والاتجاهات للأفراد التي تنعكس على السلوكيات التي تقود إلى الأداء الشامل مسببة المشكلة الأداء بسبب حاكمية متغير التحول الذي يستلزم استعمال اليات الذكاء الاصطناعي مولدة التغيير في اليات الأداء التقليدي في عمل الادارة والعاملين للمهام بسبب ضغط متطلبات التطور والتحول الامر الذي ينعكس في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لم تعد خياراً بل ضرورة لتضيق عامل الجودة على الأداء التي تتمثل بالمعرفة والابتكار والابداع التي تتطلب من المسؤولين خلق ثقافة إبداعية حاضنة من التحلي بالممارسات القيادية لإداراتها وإيجاد التأثير على أداء العاملين وخلق الولاء للوصول إلى القيمة المضافة على الاداء لمعالجة الفجوة الرقمية التي تتمثل بالفروقات الفردية والمجتمعية والمنظمية في استعمال التكنولوجيا هي العامل الأساس التي تشكل الركيزة في ابداع الأداء التي تأتي من عوامل ومنها مدى إمكانية افراد المنظمة بالوصول إلى التكنولوجيا والاستعمال الفاعل لها ومدى وجود كوادر مؤهلة والعائد على الأداء الالكتروني التي تتمحور في مقدار الثقة بالجانب الرقمي من قبل المواطن ومزود الخدمة التي تنعكس بالنهاية على جودة الأداء الوظيفي ، وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1- ما مستوى توافر مقومات التحول الرقمي لدى العينة المبحوثة لمتخذي القرار في دائرة البحث والتطوير بوزارة التعليم العالي؟

2- ما هو مستوى جودة الاداء للموارد البشرية وفق التحول الرقمي والالكتروني؟

3- هل يؤثر الابداع التنظيمي كدور الوسيط في العلاقة بين الجودة في الممارسات للموارد البشرية إزاء التحول الرقمي؟

اهداف البحث:

1- محاولة توجيه أنظار العينة المبحوثة عن أهمية طبيعة المتغيرات وابعادها ودورها في كسب المعارف التي تعد

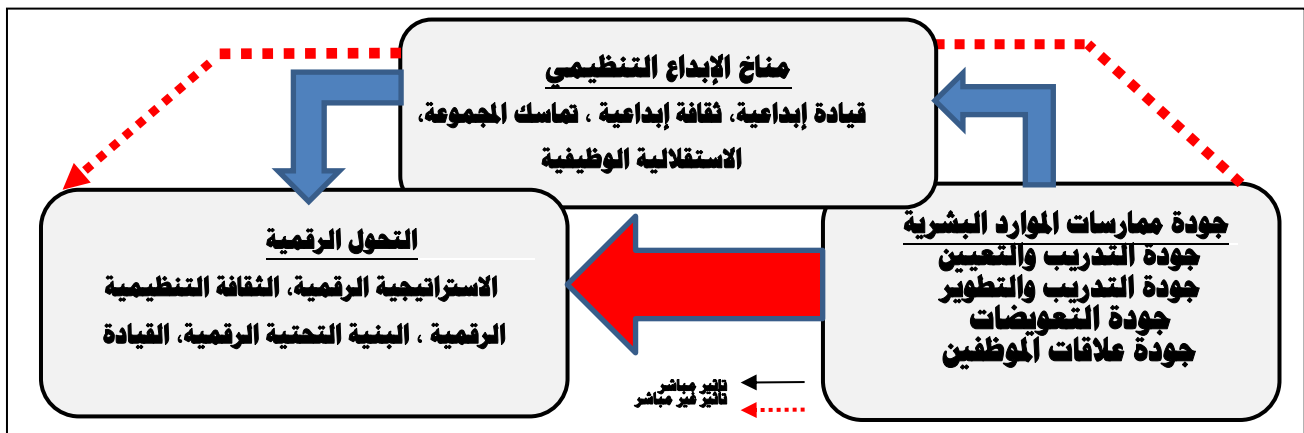
مواكبة التطورات للمؤسسات الحكومية بالدول المتقدمة

- 2-زيادة مستوى الشفافية وامن المعلومات وتحسين اليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تنعكس على المرونة والتكيف الداخلي والخارجي التي تتطلب ممارسات مبتكرة التي تخلق مناخ ابداعي مع بيان أي من ابعاد المتغيرات البحث لها تأثيرات وبالتالي العمل على تنميتها وتنشيط الابعاد التي تكون خاملة
- 3- التقليل من الأخطاء البشرية التي تعتمد على الأداء التقليدي من الاعتماد على آليات الذكاء الاصطناعي واكتساب المعرفة والمهارة التي تقود إلى السرعة والجودة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 4-تحديد مستوى تأثير التحول الرقمي واليات التكيف الأداء البشري والكيفية التي تخلق ثقافة تنظيمية داعمة إلى الإبداع والابتكار.

مخطط البحث الفرضي:

تم إعداد مخطط فرضي للبحث ليعطي تصورًا أوليًا عن مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث، وكما موضحة في

شكل رقم (1)



فرضيات البحث:

- 1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لجودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي .
- 2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمتأخ الابداع التنظيمي في ابعاد التحول الرقمي .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة ممارسات الموارد البشرية وابعاد المناخ التنظيمي
- 4- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين جودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي من الدور الوسيط لمناخ الابداع التنظيمي

منهج البحث:

اعتمدت المنهج (الوصفي – التحليلي) المبني على استطلاع لآراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة كونه منهجاً يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: اختبرت الدراسة بنموذجها الافتراضي في ديوان وزارة التعليم العالي – دائرة البحث والتطوير.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت بالافراد العاملين الذين يمثلون الفئة التي يكون أنطباعها هو سبب نجاح التحول لاسيما أن رؤية الوزارة عازمة نحو التحول الرقمي لذا تم استعمال دائرة البحث والتطوير أن لهم باع سابق في عمليات الأرشفة الالكترونية والذي يمكن استعمالهم وتوزيعهم على بقية دوائر الوزارة ليكونوا أدوات تدريب وتطوير لعمليات التحول.

3- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين 2025/7/10-2025/5/2

مجتمع وعينة البحث:

لكون أن الباحث كأن موظفاً سابقاً بدائرة البحث والتطوير بمركز الوزارة فلدية الدراية الكافية والمعاشية الميدانية لاختبار فرضيات البحث ميدانياً وأن اختياره للعينة جاء من المعرفة والمعاشية كما ذكر سابقاً إذ تم توزيع (150) استمارة استبيان وكان المسترجع والصالح للتحليل هو 140، ويوضح الجدول (1) خصائص العينة.

جدول (1) وصف خصائص عينة البحث							
التحصيل العلمي				العمر	الجنس		التفاصيل
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس		أنثى	ذكر	
39	98	0	3	140	65	75	العدد
%27.86	%70.00	0.00	%2.14	%100	%46.43	%53.57	النسبة
العمر				عدد سنوات الخدمة بالوزارة			
المجموع	النسبة	العدد		المجموع	النسبة	العدد	
%100	%8.57	12	30 فأقل	%100	57.14	80	أقل من 6 سنوات
	%53.57	75	31-41		7.86	11	أقل من 6-11
	%28.57	40	41-51		19.29	27	أقل من 11-16
	%7.14	10	51 فأكثر		14.29	20	21 فأكثر
	%100	140	المجموع		%100	140	المجموع
عدد سنوات الخدمة بالموقع الحالي							
15 سنة فأكثر			أقل من 9-12 سنة	أقل من 5-9		أقل من 5 سنة	
9			19	32		80	العدد
6.43			13.57	22.86		57.14	النسبة

أساليب جمع البيانات:

الجانب النظري: تم الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث فضلاً عن البحوث العلمية المنشورة في الشبكة العنكبوتية (الأنترنت).

الجانب العملي: استعملت استبانة مكونة من (3) متغيرات أساسية ذات (12) أبعاد فرعية وقد اعتمدت الإجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الأوزان المتدرجة من (1,2,3,4,5) بعبارات (أتفق تماماً , أنفق , محايد , لا أنفق , لا أتفق تماماً). وتم الاعتماد على مقياس (1994,Falin) لقياس أبعاد الصلابة النفسية, أما التعقيد الإدراكي فتم الاعتماد على مقياس

((2019 Da'as et al), وقيست أبعاد حلقة القرار بالاعتماد على (2000,Canter).

الأساليب الاحصائية:

- 1- (الوصف الإحصائي) وتضمن (الأنحراف المعياري ومعامل الاختلاف, والسط الحسابي, والأهمية النسبية).
- 2- اختبارات مطابقة المقياس استعملت (اختبار (الفا كرونباخ لتحديد صدق محتوى الاستبانة و اختبار التوزيع الطبيعي بالاستناد إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و التحليل العاملي التوكيدي).

أولاً -جودة ممارسات الموارد البشرية: quality of human resource (المتغير المستقل) اشار

(Jaiswal,2018,207) إذ أن جودة الممارسات للموارد البشرية يأتي من إيجاد نموذج هجين لإدارة الموارد الذي يجمع بين الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية والأساليب الحديثة إذ يتم دمج العمليات الإدارية التقليدية مع الأساليب الحديثة مثل التكنولوجيا والتحليلات البيانات والتعلم الآلي والهدف منه توفير تجربة أكثر فعالية وكفاءة للموظفين والمديرين، أشار (حسن، 62، 56، 2023)، أن جودة ممارسات الموارد البشرية ما هي إلا عن أداء مستند على المعرفة الذي يؤدي إلى التوازن بين فاعلية وكفاءة الأداء وحسب متطلبات الموقف ، يشير مصطلح جودة ممارسات الموارد البشرية تلك العمليات والممارسات التي تمكن المنظمة من التعرف على احتياجات الزبون وتتبعها وبيان مقدار التغييرات التي تتطلبها عملياتها الداخلية لتلبي متطلبات ذلك التغيير ومن مقدار النزعة ويقطه الإدارة إلى الابتكار ومقدار التعلم والتدريب والتمكين الأفراد وفق متطلبات المهمة ومقدار

ثباتها وتغييراتها النسبية التي تقود إلى مقدار القيمة الفعلية المضافة على الخدمة التي تتمثل تعكس مقدار الجودة في الأداء من الرضا عن الخدمة (Dobni,2010)

أبعاد جودة ممارسات الموارد البشرية

1- **جودة التوظيف والتعيين :** يرى المهتمين ذات الصلة بالتوظيف صعوبة في قياس هذا المفهوم نظراً لطبيعته النوعية فعمليات التوظيف ومقاييسها ركزت في الغالب على الكفاءة والأنتاجية التي تتوافق مع التغييرات التي تطرأ لتشمل هياكل وممارسات ذات صلة تُسهم في خلق قيمة مضافة للأعمال وتولد جودة التوظيف والتعيين من التفاعل الديناميكي بين السياق (مثل البيئة الخارجية، الثقافة، السياسات...) والفاعلين التنظيميين (مثل المديرين، الموظفين، صناع القرار). وممارسات إدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب، التحفيز...) والذي يؤثر كلٌ منها على الآخر لذا يشير البعض على أنها توفر ميزة تنافسية وتحقيق قيمة طويلة الأجل للمنظمة أو أنها تمثل عنصراً أساسياً لتحقيق النمو المستدام (Dutta , Vedak,2023 ,1-5) ، إذ يشير التوظيف إلى البحث عن مرشحين مؤهلين لوظيفة معينة ويُعدّ التوظيف جزءاً لا يتجزأ من عملية الموارد البشرية، أما التعيين يضمن الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة لخدمة المؤسسة على أكمل وجه وفقاً لمعايير موضوعية ومقبولة من قبل المنظمة (Rumbles,2013,172)، لذا فالجودة بعملية التوظيف هي معيار لتقييم القيمة التي يُضيفها الموظف الجديد للمؤسسة ومدى ملاءمة المرشح لدوره وفريقه إذ تُعطي جودة التوظيف الأولوية للنتائج ومدى توافقه مع أهداف طويلة الأجل الأمر يسهم في بناء بيئة عمل مزدهرة وخفض معدل دوران الموظفين وتحقيق نمو مستدام في سوق العمل التنافسي (Tove,2025,2) ، فهي وظيفة حيوية في إدارة الموارد البشرية لها دور في اكتشاف مصادر الموظفين لتلبية متطلبات خطة التوظيف لأجل النجاح في استعمال استراتيجية واحدة أو أكثر لربط المواهب بالوظائف الشاغرة في المؤسسة ((Vinita ,Priya ,2013, 142)

2- **جودة التدريب والتطوير :** تواجه المنظمات بشكل عام مشكلات بشأن الحصول على المهارات والمعارف والقدرات النادرة واللازمة لتحقيق أهدافها مما أجبرها على بذل المزيد من الجهود للحصول على تلك المقدرات من داخلها عن طريق الالتزام بعملية التدريب والتطوير لموردها البشرية المتاحة لديها (Reyes,2018,15) ، فقد أشار كل من (حامد ، صادق ،44،2022) إلى أن جودة التدريب والتطوير يجب أن يعد وفق المعيار المخصص الذي يكمن ضمن سياسة الجودة التي تتبعها المنظمة والتي تنعكس على عملية

التدريب ، ويرى (الباحث) أن جودة عملية التدريب والتطوير تنعكس على إمكانية تحول إلى الفاعلية في الأداء التنظيمي المتمثل بالمقدرة الفريدة لإفرادها من الفهم والمرونة والقدرة على التكيف التي تشكل قوة داخلية تمكن الوصول إلى التعافي ومن ثم وضع الاستقرار من إمكانية الأفراد في التوازن في التحول بالإداء بين الفاعلية والكفاءة وحسب متطلبات المواقف التي تتطلب التغيير بالإداء وفق المطلوب .

3- **جودة التعويضات :** تشير التعويضات أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تعد آلية التوازن بين الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف والمكافأة المرتقبة إزاء ذلك التغيير للوصول إلى نقطة التعادل بين الطرفين وتأثيراتها على التطوير في التدريب البشري وفق الأساليب التكنولوجية الحديثة لأجل على التغلب على المشكلات والتحول من الأداء التقليدي إلى أداء متطور (الشافي ، صقر، شلقامي، 4، 2024)، في حين تُعد ممارسات نظم التعويضات مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لما لها من آثار إيجابية في تقليل الآثار السلبية التي ترافق عملها مثل دوران العمل بالمقابل تزيد من تحقيق الرضا الوظيفي في الوقت ذاته (Munish, 2017, 4) ، ويرى (حمد، 61، 2021) أن جودة نظام التعويضات يتعلّق بمبدئين ضروريين يُمكن المنظمة في الحصول على أداء يتصف بالجودة هما معيار الكفاءة ومعيار الأداء للأفراد، أمّا فيما يخص الكفاءة فلا بُدّ من أن يكون نظام التعويضات قد تم صياغة محتوياته لتكون أكثر مرونة عبر تقديرها الصحيح والدقيق لمستويات الجهد المبذول التي حدّتها إدارة المنظمة مسبقاً ضمن خطة وضعت لتنفيذ أعمال استثنائية تتعلّق بتبني أنظمة عمل أو إجراء تحسين لمنظومتها الإدارية إذ يشعر العاملون أن الجهود المطلوب بذلها هي مقدّرة من إدارة المنظمة، أمّا جانب الثاني جعل أداء الأفراد يتفق مع الأهداف التنظيمية التي وضعتها المنظمة وخصّصت لها هذا النظام ، (ويرى الباحث) أن جودة التعويضات وسيلة لإعادة هندسة الاعمال والعمليات والحصول على راس المال البشري من ابتكار طرق أداء ذات تغيير قائمة على التغيير والتحديث تحت على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة للوصول إلى نقلة نوعية من مستويات الأداء بالمقابل حصول الفرد العامل على المحفزات التي تحسن الوضع المادي والشعوري .

4- **جودة علاقات الموظفين :** تأتي جودة العلاقات بين الموظفين من الكيفية التي ينصب بها أثر التوظيف على صحة العاملين والتعرف على الطرق التي تعمل على إيجاد والحصول على جودة الأداء الفرد ليحقق الرضا الوظيفي وأن هذا المفهوم يجسد النظريات وعلاقات الأفراد منذ الخمسينيات ومحاولات إثراء الوظائف في

الستينيات والسبعينيات من القرن المنصرم (محمد، 2021، 9) ، على الرغم من تداخل علاقات الموظفين مع الموارد البشرية إلا أن لكل منهما غرضاً مختلفاً فالموارد البشرية هي النطاق الأوسع الذي يُوجّه جميع الجوانب الإدارية المرتبطة بشؤون الموظفين ويشمل ذلك التوظيف والتطوير وتنظيم سياسة التعويضات والمكافآت.. إلخ. بخلاف إدارة علاقات الموظفين التي تُعد جزءاً متخصصاً يعتني بتجربة الموظف لضمان تفاعله الإيجابي مع فريقه ومسؤوليه فهي تسهم ببناء بيئة عمل إيجابية عبر سياسات واضحة وتفاعلات يومية فعالة بين الأفراد والإدارة، (مدونة جسر، 1) ويرى (الباحث) أن جودة علاقات الموظفين تأتي من استعمال الإدارة النمط القيادي البناء الذي يساعد على التأثير الشعوري من حلقة التفاعلات الاجتماعية البيولوجية بين الأفراد والعمل وأفراد الإدارة تجاه المهمة إذ تظهر حاكمية العلاقات الغير رسمية التي تنشط وتدعم التنظيم الغير رسمي والتي تعمل على خلق ثقافة تعاون داعمة التي تسهم في أنجاح التنظيم الرسمي .

ثانياً - التحول الرقمي (المتغير التابع) :

أشار(قشطي، 2021، 417) إلى أن التحول الرقمي هي عملية تحويل والتغير في نماذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على تقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتيسير أعمال الموارد البشرية ، وأشار (Kraus et al,2021,p:1)يتحقق التحول الناجح للأعمال من الاستغلال الأمثل لما يقدمه التحول الرقمي واستكشاف إمكانياته لتحقيق المرونة التنظيمية فالتحول الرقمي يفهم على أنها تغييرات في الشركة وبيئة عملها نتيجة للتغيرات التكنولوجية في نمط الاعمال بالمنظمات المنافسة والتي قد تؤدي إلى تقادم الأعمال الحالية بسبب الابتكارات السريعة أو الجذرية في التقنيات الرقمية تؤدي هذه التغييرات إلى مستويات عالية من عدم اليقين وصعوبة المنافسة في ميدان العمل ، وبين (Verhoef et al,2021,p:890) أن التحول الرقمي متعدد التخصصات بطبيعته، لأنه ينطوي على تغييرات في الاستراتيجية والتنظيم وتكنولوجيا المعلومات وسلاسل التوريد والتسويق في عالم الأعمال اليوم يواجه المديرون بشكل متزايد الاستجابة لظهور التقنيات الرقمية الجديدة التي تطمس حدود السوق وتغير أدوار ومن أجل توفير التوجيه الإداري للتحول الرقمي، يتعين العمل على زيادة الفهم لكيفية حصول الشركات على ميزة تنافسية مستدامة من الاعتماد على موارد محددة، والاستراتيجيات التي ينبغي لها أن تتبناها لتحقيق الفوز، وكيف يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة لدعم هذه الاستراتيجيات ، أن آلية التحول الرقمي تستند على ما يسمى بالموارد البشرية

الذكية التي تأتي من التدريب والتقييم وفق المعيار والعائد على الأداء المخطط ضمن الاستراتيجية التي تقود التي تشكيل المعرفة على الأداء Singsungnoen , etc,2021,139-1 فالتحول الرقمي هي عملية دمج الموارد البشرية بالثورة الصناعية الرابعة التي أدت التحول من الدور التقليدي إلى شريك استراتيجي ومن ثم إلى البحث عن المواهب وصناع المعرفة وصولاً إلى موارد البشرية الذكية والتي تشكل رأس المال الفكري الذي يعد أحد أصول المنظمة التي تمتاز كونها أكثر استراتيجية وكفاءة (Seočanac ,2025, 19-20) ، لذا يرى (الباحث) التحول الرقمي هي نتيجة لجودة ممارسات الموارد البشرية التي تعتمد على اليات التعلم والمعرفة التي تجعل من الأداء ذا قيمة مما يجعل بالمنظمة القدرة على المواكبة والتنافس كون أن التحول الرقمي يتم من افراد المنظمة من أصل عملية السبب والنتيجة لذا تنعكس عمليات التحول على عمليات ممارسات الموارد البشرية في إيجاد تلك الاستراتيجيات التي تنعكس على أداء افرادها من تقليل من تأثير الفجوة الرقمية بين العاملين الحاليين واستقطاب أفراداً متخصصين يمازجون بين العمل التقني والإداري .

أبعاد التحول الرقمي:

1-القيادة : أشار (Ibrahim& Salman,2020:7) إلى أن القيادة هي قيام الإدارة بالفعالية القيادية لذا تحتاج إلى عوامل منها، المهارات البشرية تتمثل بالقدرة على التفاعل والتحفيز لإيجل توليد التأثير التي يتمكن منها المدير التمكن من إيجاد المناخ الملائم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة لفكرته ، والمهارات التكنولوجية للتمكن من التحول من نمط الإدارية الرسمية إلى نمط الإدارة القيادية بالاعتماد على النقطة أعلاه كما بين (de Araujo et al,2021,p:46) تُعرّف القيادة الرقمية بأنها استعمال الأصول الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهدافها التجارية على المستويين التنظيمي والفردى وتعد القيادة الرقمية أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات للبقاء على قيد الحياة في العصر الرقمي الجديد من تكيف استراتيجيات الأعمال يتمتع القادة الرقميون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات لا تفهم قيمة القادة الرقميين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات غير قابلة للإصلاح، وأشار (Sağbaşı, Erdoğan,2022,p:17) القيادة الرقمية هي أسلوب قيادي يركز على تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. فهي تُمكن المؤسسات من رقمنة بيانات عملها وثقافات التعلم لديها. ولذلك، تُعد القيادة الرقمية عنصراً أساسياً في أدبيات الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات منها يمكن تحليل والتوفيق بين متطلبات القدرة والموارد وتنفيذ الاستراتيجية،.(Maryanne, 2018: 66) أن رقمنة

الأعمال، مما أدى إلى رقمنة القادة وظهور مفهوم القيادة الرقمية بصفة حتمية. نظرًا لندرة التحول الرقمي التلقائي، يتعين على القادة الرقميين تخطيط وتنفيذ الأنشطة المنهجية لتحقيق هدف الرقمنة، وتمكين موظفيهم من التصرف وفقًا لهذا الهدف، والتكيف مع التغييرات، وتصميم الاستراتيجيات التي توازن بين التكنولوجيا والعوامل البشرية.

2-الثقافة التنظيمية: تتضمن الثقافة التنظيمية الرقمية عامل مهم ألا وهو التغيير من الثقافة الحالية إلى ثقافة داعمة للتحول الرقمي الذي يعمل على تغيير القيم والمعتقدات السلوكية القائمة وغالباً ما يكون هذا التحول مدفوعاً بالضغوط الديناميكية الداخلية والضغوط التنافسية الخارجي للتقدم التكنولوجي (أحمد، 2025، 34) ، وأشار (عبد السميع ،2017، 4) فالثقافة الرقمية هو مصطلح يشير إلى التغييرات الثقافية التي ينتجها حاكمية التكنولوجيا الرقمية التي تعمل على إيجاد منهجية جديدة للتفكير في أنجاز الأعمال بصورة رقمية لأداء المهام المطلوبة وكيفية امتلاك واستعمال المعرفة الرقمية لأداء المهام التي تساعد الفرد على التفاعل مع العصر الرقمي ، ويتفق الباحث مع (Assaf ,2023,p:467) إلى أن التغييرات والتطورات التكنولوجية أدت إلى تغييرات في نمط الحياة الاجتماعية للأفراد بسبب آليات الاتصال وتوافرها إلى فئات المجتمع كافة مما انعكس على التغيير في حاجات ورغبات أفراد المجتمع وفقاً لاطلاعهم على التطورات التكنولوجية للخدمات الحكومية المقدمة من قبل الدول المتقدمة مما انعكس على واقع تقديم الخدمات في المنظمات الحكومية ضمن الدولة مما أصبح أمر التحول الرقمي حتمي مما انعكس على تغيير النمط السلوكي لأداء الأعمال باستعمال آليات تقنية مما انعكس على ضرورة تغيير الثقة التنظيمية إلى ثقافة قائمة على الأداء الرقمي

3-البنية التحتية للمعلومات: أدى التطور التكنولوجي المتسارع وعولمة التجارة والاستثمار إلى زيادة أهمية القدرات التكنولوجية كمصدر للميزة التنافسية، مما خلق احتياجات وفرصاً جديدة لبناء البنية التحتية التكنولوجية في أداء المهام الوظيفية وهذا يستدعي اتباع مناهج وسياسات جديدة قادرة على توفير فئات جديدة التكنولوجية (TIP) التي تعالج هذه الحاجة في سياق التغير الهيكلي فهي إشارة للصناعات التقليدية إلى نهج بناء السوق لاستيعاب التقدم التكنولوجي فبينما تهدف البنية التحتية التقليدية إلى تلبية احتياجات محددة جيداً من أساليب معروفة ضمن الأسواق القائمة، غالباً ما تتطوي البنية التحتية التكنولوجية على صياغة احتياجات جديدة لا يمكن تلبيتها إلا من توليد قدرات جديدة ضمن أسواق لم تُنشأ بعد.(Justman, Teubal ,1995,p:260) بين (

الثابت ، الجميلي ، 2017 ، 244) تُعد البنية التحتية للمعلومات أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بناء قدراتها المعرفية والتشغيلية، إذ تمثل البيئة التقنية والمادية التي تُمكن من جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتبادلها بما يدعم تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولا تقتصر فاعلية هذه البنية على توافر المكونات التقنية فحسب، وإنما ترتبط بقدرة الإدارة على توظيفها ضمن ممارسات تنظيمية تسهم في تعزيز تبادل المعرفة وتكامل الموارد البشرية مع الموارد التقنية، بما يؤدي إلى تكوين مقدرات تنظيمية يصعب تقليدها وتدعم الأداء المستدام ويرى (Tassey1991,p:346) أن إيجاد البنية التحتية التكنولوجية هي لدعم الاقتصاد والمنافسة فهي استجابةً للتحويلات الكبرى في نطاق ومضمون استراتيجيات نموها. ويمكن وصف هذه التحويلات في النطاق بأنها تغييرات تطويرية من استراتيجيات أحادية المرحلة إلى استراتيجيات متعددة المراحل فهي كل ما تحتاج إليه لإنشاء تطبيقات برمجية وتشغيلها في مؤسسة ما. وهي تشمل الأجهزة، ومكونات الشبكات، ونظام التشغيل، ومخزن البيانات، والعديد من البرامج التي تستخدمها المؤسسة في تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات وتشغيل الحلول البرمجية الداخلية.

4-الاستراتيجية :أشار (Matt et al ,2015,p:340) اتخذت الشركات في جميع القطاعات تقريبًا عددًا من المبادرات لاستكشاف التقنيات الرقمية الجديدة والاستفادة من مزاياها. غالبًا ما ينطوي ذلك على تحولات في العمليات التجارية والادوار الإدارية للمؤسسات الحكومية بالدول المتقدمة مما انعكس على إيجاد نمط جديد من الهياكل التنظيمية ومفاهيم الإدارة المتطلعة نحو التغير الرقمي مما ادي إلى وضع ممارسات إدارية لإدارة هذه التحويلات الذي يتمثل في صياغة استراتيجية للتحويل الرقمي تُشكل مفهومًا مركزيًا لدمج التنسيق الكامل، وتحديد الأولويات، وتنفيذ التحويلات الرقمية داخل الشركة ، فالاستراتيجية الرقمية هي الموائمة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، بين (Korachi & Bounabat ,2020,p:494) في دراسة في كيفية وضع استراتيجية التحويل الرقمي من السيطرة وحوكمة وإدارة تقنية المعلومات للوصول إلى مرحلة النضج في التحويل الرقمي إذ أن النضج يقيس الخبرات المتراكمة التي تعمل على التحليل المعوقات التي يمكن لإدارة تقنية المعلومات أن تُساهم في صياغة استراتيجية التحويل الرقمي. من إيجاد الكيفية في مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال لخلق قيمة مضافة ، الاستراتيجية ضمن التحويل الرقمي يشير إلى مقدار الانعكاس بمقدار تطور أداء الموارد البشرية ضمن محددات التحويل التي تقودها الاستراتيجية لتحسين الأداء العام

المتضمنة بالجودة التي تنعكس على توليد استراتيجية أخرى تتضمن اليات التحول التي تنعكس على توليد الاليات والقدرات وخلق ثقافة داعمة لتنفيذ الجانب الكمي (المولى، 64، 2024)

ثالثاً : المتغير الوسيط : مناخ الإبداع التنظيمي:

أشار (تيسير ، 2012، 13) على أنه تعبير مجازي للدلالة على مجموعة من العوامل التي عند احتوائها تتميز بيئة العمل وتؤثر في سلوك العاملين فهي نتيجة لتفاعل العديد من العوامل الداخلية والخارجية ولها تأثير عميق على مدركات واتجاهات أعضاء المنظمة لتنعكس بصورة نهائية على سلوكهم الوظيفي وأشار (Hunter & Bedell, 2007, p:69) أن الإبداع وهو توليد الأفكار الجديدة والابتكار وهو ترجمة هذه الأفكار إلى منتجات جديدة مفيدة وتنشأ نتيجة تفاعل بين الشخص والموقف لذا سعى العلماء لفهم كيف يتأثر الإبداع والابتكار بالمتغيرات البيئية فأن العديد من العلماء يؤكدون على أهمية المناخ كونه يبين تصورات الناس لبيئة عملهم المباشرة أو تجاربهم فيها فيما يتعلق بأبعاد مثل الدعم والاستقلالية إذ بين (Lin & Liu, 2013, p:56) يُعتبر الإبداع القدرة على إنتاج عمل جديد نقطة البداية وجذر الابتكار التي تتم في جو العمل لذا حاولت العديد من الدراسات تحديد بيئات العمل والمناخات الاجتماعية التي قد تعزز أو تعيق الابتكار في بيئة العمل تحت العنوان "المناخ" والذي تم تعريفه أيضاً على أنه مجموعة من الآراء المشتركة المتعلقة بتصورات الأفراد للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية تشير الأدبيات إلى أن مزيج البيئة الداعمة والمليئة بالتحدي يحافظ بشكل خاص على الإبداع العالي لدى الأفراد والمنظمات من خلال ميزة المناخ تمكيني لقدرات الافراد التي تعمل على ايقاظ الوعي الذاتي والاسهام بالمشاركة الفاعلة مع افراد الجماعة ،

ابعاد مناخ الابداع التنظيمي

1- القيادة الإبداعية: تشير (بيضا، 2023، 1) إلى اتباع الإدارة العليا بالمنظمة ذلك النمط القيادي الذي يخفو على الإبداع وقدرته على حل المشكلات بطريقة مستحدثة وفريدة مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى درجة من التميز تتمكن الإدارة العليا من دفع عاملها في إيجاد القدرة على الابتكار لأفكار جديدة من التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل والمحيط ببيئة العمل ، وأشار (الزبيدي ، 2024، 20) إلى أن القيادة الإبداعية تكمن في تحقيق تلك النتائج البحثية التي تقود إلى التميز ولها ثلاثة مرتكزات هي التكاملية أي دمج المساهمات

للقادة المبدعين مع مساهمات المرؤوسين في سياق واحد والتيسير أي كيفية تعزيز الإبداع في تنفيذ المهام والتوجيه أي القدرة على تنفيذ الابداعات ولكن بمساعدة المرؤوسين دون أنفصال عنهم ، وبين كل من (البليهد، ابتسام، 2020، 163) إلى أن القيادة الإبداعية من القائد المبدع تتسم بالبصيرة الخلاقة والثقة بالآخرين فضلاً عن قدرته على التكيف والتجديد والاقدام في إبداء الرأي لذا فهي صفة مهارية للفرد الذي يتبع ذلك النمط القيادي من قدرته وخبرته في التأثير بالآخرين ودفعهم من إقناعهم لأجل تحقيق فاعلية الهدف المنتظر

2-الثقافة الإبداعية: (محمد، 2019، 116) هي ثقافة قائمة على الإبداع إذ توجد علاقة بين تلك الثقافة وأنعكاسها على كفاءة الأداء وتأثيرها الإيجابي على رضا العاملين وإمكانية الأداء بصفة إبداعية في حال عدم وجود قواعد او سياسة مكتوبة مرشدة فهي تعزز من إشراك وتنمية القيم فهي تعد صفة مميزة للمنظمة التي تعد بمثابة الصفة الحاضنة وجذاب أفرادها المتقبلين للتغيير من أجل الإبداع التي تعدف بالمحصلة النهائية إلى إيجاد الجودة على الأداء ، أشار (عبود، 2011، 19) إلى أن الثقافة التنظيمية المبدعة هي نتيجة من مسبب ألا وهي نمط القيادة الفاعل الذي يعتمد على الهدف من التأثير لذا فالقيادة الموجهة نحو الإبداع تعمل على إمكانية التأثير على قيم واتجاهات السلوكية للعاملين مولدة الثقافة القائمة على الإبداع عبر أفرادها ، بالمقابل أشار كل من (نادية ، اميرة ، 2021، 16-17) فإن الثقافة التنظيمية القائمة على الابداع تتميز بأن لأفرادها صفة استحضار الوعي الادراكي مما يعزز الانتباه واليقظة الداخلية التي تنعكس على ردود فعل مبنية على المعرفة تجاه تلك المثيرات التي يكون لفعالية الاتصال بين افراد المنظمة صفة التأزر في مناقشة وإيجاد الحلول من خلال المناقشة والطرح الذهني الامر ينعكس على توليد آليات المعالجة والتصدي بشكل مبتكر ومنافس قياساً بالمنظمات الأخرى

3-الاستقلال الوظيفي: يأتي الاستقلال الوظيفي من خلال تلك التغييرات الفكرية والاتجاهات والفلسفية إذ يشير إلى التقدير الإداري الذي يقود إلى فريدة والثقة بالأداء الذي يعد معياراً للرقابة الداخلية والخارجية، فالاستقلال التنظيمي جاء من نظريات عدة منها نظرية العزم الذاتي ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الطوارئ الهيكلية إذ تعد الأخيرة الأكثر استعمالاً في الفعاليات القيادية للإدارة العليا التي تشير إلى أن الاستقلال التنظيمي للوظيفة يعتمد على مقدار التوافق بين السياق التنظيمي مع التصميم التنظيمي لزيادة فاعلية الأداء(عبد الحمزة، 2019، 30-40) ، فالاستقلالية إحدى الاحتياجات الأنسانية الأساسية فهي تؤثر على الدافعية الذاتية وتعزز الرضا الوظيفي لذا يؤخذ النظر كونها صلاحية معطاة مستندة على المستوى المعرفة التي تناغم مع نوع وطبيعة المهمة

ودرجة خطورتها التي تنتج عن نجاح الفعالية القيادية للإدارة في خلق ثقافة تنظميه مبنية على الاعتماد المتبادل بين الإدارة والتابعين المبنية على الثقة التي تنعكس على جودة القرارات المتخذة من Fejfarová,

(Jindrová 2024 . 117)

4-تماسك المجموعة: يُعرف (Estabrooks&Carron,1999:571) تماسك المجموعة على أنه عملية ترابط وتوافق يتأثر بها أعضاء المجموعة لتجعل ميولهم للبقاء معا والعمل سوية من أجل السعي لتحقيق الأهداف ، أشار (Anwar,2016:106) إلى أن تماسك المجموعة يتضمن جوانب منها الجاذبية الشخصية التي تتمثل برغبة قوية في حب بين أعضاء المجموعة بشكل طبيعي مرتكزة بأهداف منطقية وواقعية لتعزيز الأهداف المشتركة والتي تقود إلى الالتزام بالمهمة التي تنتج إلى فخر المجموعة التي تتمثل برغبة قوية في الانضمام للمجموعة بسبب المكانة التي تأتي كجزء من عضوية المجموعة، وبالتالي فإن تماسك المجموعة تأتي امتداد من الية الاستقلال الوظيفي الذي يقوم على أساس المعرفة المشتركة والمرونة والفهم بين الأعضاء تقود إلى تشكيل أداء للمهمة والتي تكون بمثابة تحقيق الذات ضمن سلم ماسلو للحاجات الذي يخلق الاعتمادية المتبادلة والثقة بين الطرفين ويكون القرارات المتخذة من قبلهم مبنية على تحقيق المصالح المشتركة والتطلعات في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وبالتالي فهي حالة استقرار فردي وجماعي وتنظيمي فالتماسك شرط يكون مبني على أساس الاندماج ضمن فرق العمل (الباحث)

الجانب العملي

أولاً: الجنس: يتضح من نتائج الجدول () أن فئة الذكور جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة بلغت (53.57%) مقابل (46.43%) لفئة الإناث.

ثانياً: العمر: أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (31- أقل من 41 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (53.57%)، تلتها الفئة (41- أقل من 51 سنة) بنسبة (28.57%)، ثم فئة (30 سنة فأقل) بنسبة (8.57%)، وأخيراً فئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (7.14%).

ثالثاً: المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن حملة شهادة الماجستير شكلوا النسبة الأكبر بواقع (70.00%)، تلاهم حملة الدكتوراه بنسبة (27.86%)، في حين جاءت فئة البكالوريوس بنسبة (2.14%)، ولم تسجل فئة الدبلوم العالي أي نسبة.

رابعاً: عدد سنوات الخدمة في الوزارة : بينت النتائج أن الفئة (أقل من 6 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (57.14%)، تلتها الفئة (11- أقل من 16 سنة) بنسبة (19.29%)، ثم فئة (21 سنة فأكثر) بنسبة (14.29%)، في حين جاءت الفئة (6- أقل من 11 سنة) بنسبة (7.86%) وأخيراً الفئة (16- أقل من 21 سنة) بنسبة (1.43%).

خامساً: عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي: أظهرت النتائج أن الفئة (أقل من 5 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (57.14%)، تلتها الفئة (5- أقل من 9 سنوات) بنسبة (22.86%)، ثم الفئة (9- أقل من 12 سنة) بنسبة (13.57%)، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (6.43%). ويشير ذلك إلى أن أغلب العاملين حديثو التواجد نسبياً في مواقعهم الحالية، الأمر الذي قد يعزز فرص تبني أساليب عمل جديدة وتبادل المعرفة، ويسهم في دعم بيئة عمل تتسم بالإبداع والتطوير المستمر بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي

ترميز المتغيرات

الجدول (2) ترميز المتغيرات وابعاد البحث

عدد الفقرات	الرمز	Variable / Dimension (English)	المتغيرات والابعاد
5	RSQ	Recruitment & Selection Quality	جودة التوظيف والتعيين
5	TDQ	Training & Development Quality	جودة التدريب والتطوير
5	CQ	Compensation Quality	جودة التعويضات
5	ERQ	Employee Relations Quality	جودة علاقات الموظفين
20	HRPQ	HR Practices Quality	جودة ممارسات الموارد البشرية
5	CL	Creative Leadership	القيادة الإبداعية
5	CC	Creative Culture	الثقافة الإبداعية
5	GC	Group Cohesion	تماسك المجموعة
5	JA	Job Autonomy	الاستقلال الوظيفي
20	OCC	Organizational Creativity Climate	مناخ الإبداع التنظيمي
5	STR	Strategy	الاستراتيجية
5	OC	Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
5	II	Information Infrastructure	البنية التحتية للمعلومات
5	LDR	Leadership	القيادة
20	DT	Digital Transformation	التحول الرقمي

أولاً: الصدق البنائي التكويني

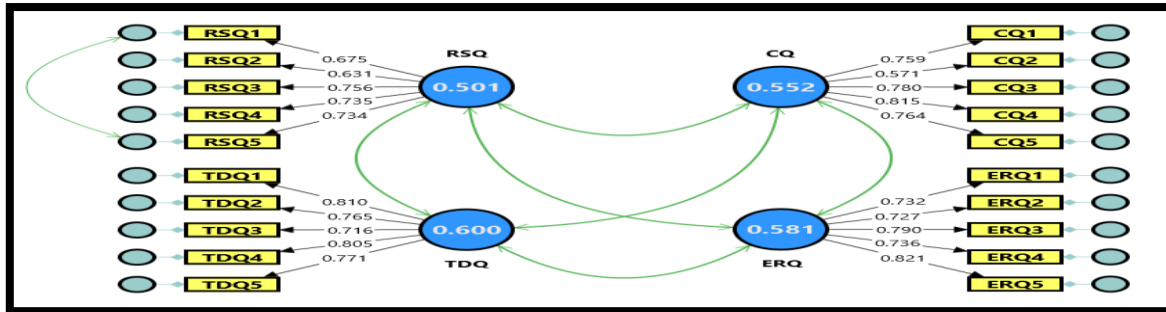
1: متغير جودة ممارسات الموارد البشرية

يبين الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة ممارسات الموارد البشرية إذ يتكوّن هذا المتغير من أربعة أبعاد أساسية هي (جودة التعويضات، جودة علاقات الموظفين، جودة التوظيف والتعيين، جودة التدريب والتطوير)، وبواقع (20) فقرة ويظهر من خلال الجدول (2) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن الحدود المعيارية المقبولة، الأمر الذي يعكس ملائمة النموذج المفترض لبيانات الدراسة، ويؤكد سلامة البناء العاملي للمقياس.

الجدول 3 تقييم جودة متغير جودة ممارسات الموارد البشرية

أبعاد متغير جودة ممارسات الموارد البشرية	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
CQ	0.851	0.846	0.855	0.552
ERQ	0.874	0.872	0.871	0.581
RSQ	0.833	0.833	0.837	0.501
TDQ	0.883	0.882	0.882	0.600
المعيار	0.70≤	0.70≤	0.70≤	0.50≤

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4).



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة ممارسات الموارد البشرية

المصدر: برنامج SMART PLS 4

كما يتبين من نتائج الجدول (3) أن جميع الفقرات المرتبطة بأبعاد متغير جودة ممارسات الموارد البشرية قد حققت قيم (T) محسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، كما جاءت قيم الاحتمالية (P values) أقل من (0.05)، الأمر الذي يدل على معنوية معاملات المسار بين الفقرات وأبعادها الكامنة، ويؤكد تمتع فقرات المقياس بدرجة جيدة من الصدق البنائي ضمن النموذج.

جدول (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة ممارسات الموارد البشرية

الفقرات	التقديرات	T values	P values
CQ1 <- CQ	0.759		
CQ2 <- CQ	0.571	6.718	0.000
CQ3 <- CQ	0.780	9.459	0.000
CQ4 <- CQ	0.815	9.957	0.000
CQ5 <- CQ	0.764	9.053	0.000
ERQ1 <- ERQ	0.732		
ERQ2 <- ERQ	0.727	8.619	0.000
ERQ3 <- ERQ	0.790	9.231	0.000
ERQ4 <- ERQ	0.736	8.014	0.000
ERQ5 <- ERQ	0.821	9.067	0.000
RSQ1 <- RSQ	0.675		
RSQ2 <- RSQ	0.631	6.697	0.000
RSQ3 <- RSQ	0.756	7.703	0.000
RSQ4 <- RSQ	0.735	7.546	0.000
RSQ5 <- RSQ	0.734	7.495	0.000
TDQ1 <- TDQ	0.810		
TDQ2 <- TDQ	0.765	10.108	0.000
TDQ3 <- TDQ	0.716	9.243	0.000
TDQ4 <- TDQ	0.805	10.775	0.000
TDQ5 <- TDQ	0.771	10.233	0.000

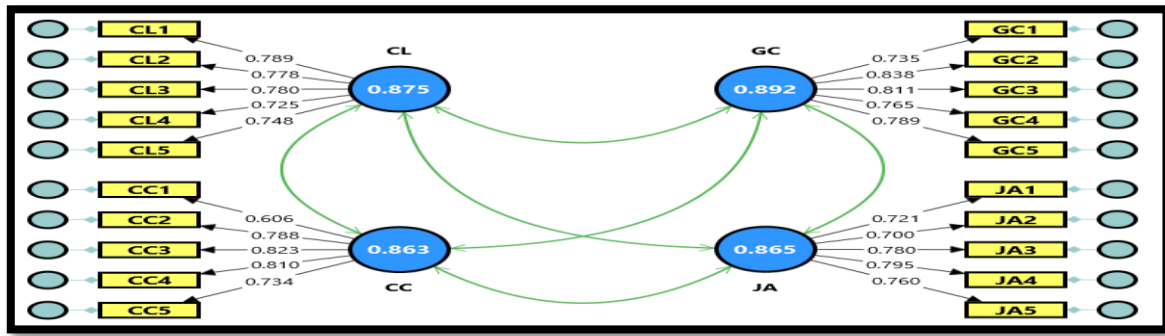
المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

2- مقياس متغير مناخ الإبداع التنظيمي

يبين الشكل (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مناخ الإبداع التنظيمي، والذي يتكوّن من أربعة أبعاد أساسية هي (الثقافة الإبداعية، القيادة الإبداعية، تماسك المجموعة، الاستقلال الوظيفي)، وبواقع (20) فقرة. ويظهر من الجدول (5) أن مؤشرات جودة القياس جاءت ضمن الحدود المعيارية المقبولة، مما يعكس ملائمة النموذج العاملي المفترض لبيانات الدراسة ويؤكد سلامة البناء المفاهيمي للمقياس.

الجدول (5) تقييم جودة متغير مناخ الإبداع التنظيمي

أبعاد متغير مناخ الإبداع التنظيمي	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
CC	0.863	0.862	0.870	0.572
CL	0.875	0.874	0.876	0.584
GC	0.892	0.891	0.892	0.622
JA	0.865	0.864	0.865	0.566
المعيار	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.50 \leq$



المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مناخ الإبداع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

إذ يتبين من نتائج الجدول (5) أن معاملات التحميل العاملي لفقرات متغير مناخ الإبداع التنظيمي جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إذ يتبين أن قيم (T) المحسوبة جاءت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين سجلت جميع قيم الاحتمالية (P values) مستويات أقل من (0.05)، الأمر الذي يؤكد معنوية المسارات وصحة النموذج.

جدول (6) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مناخ الابداع التنظيمي

الفقرات	التقديرات	T values	P values
CC1 <- CC	0.606		
CC2 <- CC	0.788	7.445	0.000
CC3 <- CC	0.823	7.460	0.000
CC4 <- CC	0.810	7.458	0.000
CC5 <- CC	0.734	6.975	0.000
CL1 <- CL	0.789		
CL2 <- CL	0.778	9.888	0.000
CL3 <- CL	0.780	9.952	0.000
CL4 <- CL	0.725	9.083	0.000
CL5 <- CL	0.748	9.475	0.000
GC1 <- GC	0.735		
GC2 <- GC	0.838	10.040	0.000
GC3 <- GC	0.811	9.576	0.000
GC4 <- GC	0.765	9.139	0.000
GC5 <- GC	0.789	9.468	0.000
JA1 <- JA	0.721		
JA2 <- JA	0.700	7.873	0.000
JA3 <- JA	0.780	8.652	0.000
JA4 <- JA	0.795	8.996	0.000
JA5 <- JA	0.760	8.500	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

3 - متغير التحول الرقمي

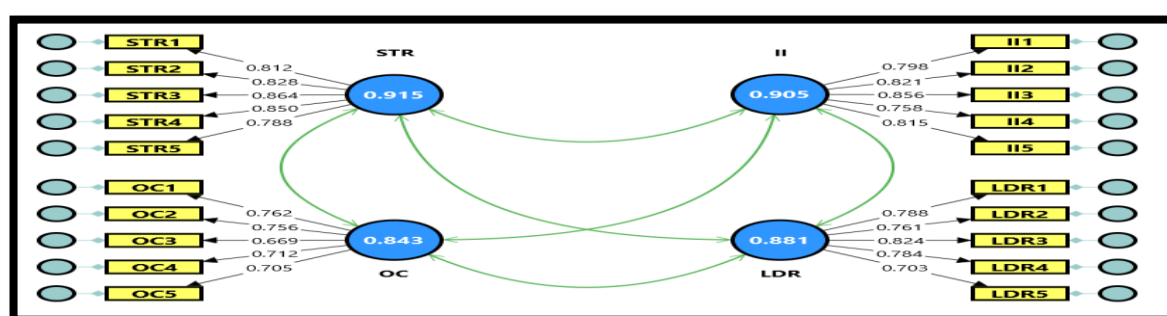
يبين الشكل (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التحول الرقمي، والذي يتكوّن من أربعة أبعاد أساسية هي (البنية التحتية للمعلومات، القيادة، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية)، وبواقع (20) فقرة. ويظهر من خلال الجدول

() أن مؤشرات جودة القياس جاءت ضمن الحدود المعيارية المعتمدة في دراسات النمذجة البنائية، مما يدل على ملائمة النموذج العاملي المفترض لبيانات الدراسة ويؤكد سلامة البناء المفاهيمي لمتغير التحول الرقمي.

الجدول (7) تقييم جودة متغير التحول الرقمي

أبعاد متغير التحول الرقمي	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
II	0.905	0.904	0.906	0.657
LDR	0.881	0.880	0.880	0.598
OC	0.843	0.841	0.843	0.521
STR	0.915	0.913	0.916	0.687
المعيار	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.50 \leq$

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

كما يتبين من نتائج الجدول (7) أن معاملات التحميل العاملي لفقرات متغير التحول الرقمي جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إذ جاءت قيم (T) المحسوبة لجميع المسارات أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)

عند مستوى دلالة (0.05)، في حين سجلت قيم الاحتمالية (P values) مستويات أقل من (0.05)، الأمر الذي يعكس معنوية العلاقات وصحة النموذج.

جدول (8) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

الفقرات	التقديرات	T values	P values
II1 <- II	0.798		
II2 <- II	0.821	11.084	0.000
II3 <- II	0.856	11.560	0.000
II4 <- II	0.758	9.817	0.000
II5 <- II	0.815	10.616	0.000
LDR1 <- LDR	0.788		
LDR2 <- LDR	0.761	9.474	0.000
LDR3 <- LDR	0.824	10.747	0.000
LDR4 <- LDR	0.784	10.024	0.000
LDR5 <- LDR	0.703	8.602	0.000
OC1 <- OC	0.762		
OC2 <- OC	0.756	8.986	0.000
OC3 <- OC	0.669	7.864	0.000
OC4 <- OC	0.712	7.854	0.000
OC5 <- OC	0.705	7.895	0.000
STR1 <- STR	0.812		
STR2 <- STR	0.828	11.606	0.000
STR3 <- STR	0.864	12.082	0.000
STR4 <- STR	0.850	11.717	0.000
STR5 <- STR	0.788	10.473	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ثانيًا : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1: متغير جودة ممارسات الموارد البشرية: يتضح من نتائج الجدول (9) أن متغير جودة ممارسات الموارد البشرية جاء بوسط حسابي كلي بلغ (3.738) وانحراف معياري (0.757) ومعامل اختلاف (20.26) وباتجاه إجابة جيد، محتلاً المرتبة الثانية بين متغيرات الدراسة، وهو ما يعكس تبني المنظمة لممارسات تتسم بالجودة والعدالة في إدارة مواردها البشرية. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد جودة التعويضات في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.826) وانحراف معياري (0.817) ومعامل اختلاف (21.37) وباتجاه جيد، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتصميم مجمل المردودات الملموسة وغير الملموسة بما يعزز الإنتاجية والتحسين المستمر. تلاه بعد جودة التوظيف والتعيين بوسط حسابي (3.754) وانحراف معياري (0.789) ومعامل اختلاف (21.01) وباتجاه جيد، وهو ما يعكس اعتماد آليات مفاضلة عادلة وفق معايير الجودة لاختيار الأنسب للوظائف. أما بعد جودة علاقات

الموظفين فقد جاء بوسط حسابي (3.674) وانحراف معياري (0.869) ومعامل اختلاف (23.65) وباتجاه جيد، بما يدل على وجود ممارسات تشجع التبادل المرن للمعلومات والحفاظ على خط اتصال مفتوح مع الإدارة. في حين جاء بعد جودة التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.699) وانحراف معياري (0.890) ومعامل اختلاف (24.07) وباتجاه جيد، الأمر الذي قد يعكس الحاجة إلى تعزيز البرامج التدريبية المخططة مسبقاً لتوجيه العاملين نحو اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحسين الأداء.

2: متغير مناخ الإبداع التنظيمي : بين الجدول (9) أن متغير مناخ الإبداع التنظيمي حقق وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.751) بانحراف معياري (0.772) ومعامل اختلاف (20.59) وباتجاه إجابة جيد، محتلاً المرتبة الثالثة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يعكس إدراك العاملين للسياسات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم الإبداع. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد القيادة الإبداعية في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.786) وانحراف معياري (0.792) ومعامل اختلاف (20.93) وباتجاه جيد، مما يدل على دور الإدارة في تبني نمط قيادي يعمل على توفير مناخ دائم للتعلم وتشجيع التعبير عن الأفكار الإبداعية ، تلاه بعد تماسك المجموعة بوسط حسابي (3.834) وانحراف معياري (0.803) ومعامل اختلاف (20.95) وباتجاه جيد، بما يعكس أنتشار روح الفريق الواحد والتعاون لإنجاز العمل بصورة جماعية. أما بعد الثقافة الإبداعية فقد جاء بوسط حسابي (3.759) وانحراف معياري (0.848) ومعامل اختلاف (22.56) وباتجاه جيد، وهو ما يشير إلى وجود بيئة عمل تنمي التفكير غير التقليدي وتدعم توليد الأفكار. في حين جاء بعد الاستقلال الوظيفي في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.627) وانحراف معياري (0.887) ومعامل اختلاف (24.46) وباتجاه جيد، مما يعكس حاجة العاملين إلى درجة أكبر من الحرية والتقدير في استعمال إبداعهم الشخصي وأداء مهامهم باستقلالية.

3: متغير التحول الرقمي: تشير نتائج الجدول (9) إلى أن متغير التحول الرقمي جاء في المرتبة الأولى بين متغيرات الدراسة بوسط حسابي كلي بلغ (3.763) وانحراف معياري (0.693) ومعامل اختلاف (18.42) وباتجاه إجابة جيد، وهو ما يدل على توجه واضح نحو تبني التحديثات الإلكترونية وتنفيذ خطط التحول الرقمي. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد القيادة في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.940) وانحراف معياري (0.753) ومعامل اختلاف (19.11) وباتجاه جيد، مما يعكس تأثير القيادات الإدارية في خلق رؤية واضحة للتحول الرقمي وتشجيع الموظفين على تبني التقنيات الجديدة. تلاه بعد الثقافة التنظيمية بوسط حسابي (3.604) وانحراف

معياري (0.689) ومعامل اختلاف (19.12) وباتجاه جيد، وهو ما يشير إلى تبني قيم ومعتقدات تدعم التعامل مع الأنظمة الإلكترونية وتعزيز التحسين المستمر للخدمات. أما بعد البنية التحتية للمعلومات فقد جاء بوسط حسابي (3.870) وانحراف معياري (0.799) ومعامل اختلاف (20.63) وباتجاه جيد، مما يدل على توفر بيئة معلوماتية وتكنولوجية تفاعلية تدعم تنفيذ التحول الرقمي. في حين جاء بعد الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.636) وانحراف معياري (0.884) ومعامل اختلاف (24.33) وباتجاه جيد، الأمر الذي قد يعكس الحاجة إلى إعادة تقييم مستمرة لخطط التحول الرقمي وضمان اتساقها مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة لتحقيق التحول الرقمي بصورة أكثر فاعلية.

جدول (9) يوضح المؤشرات الوصفية لمتغيرات البحث

أبعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد والمتغيرات	اتجاه الإجابة
جودة التوظيف والتعيين	3.754	0.789	21.01	1	جيد
جودة التدريب والتطوير	3.699	0.890	24.07	4	جيد
جودة التعويضات	3.826	0.817	21.37	2	جيد
جودة علاقات الموظفين	3.674	0.869	23.65	3	جيد
جودة ممارسات الموارد البشرية	3.738	0.757	20.26	الثاني	جيد
القيادة الابداعية	3.786	0.792	20.93	1	جيد
الثقافة الابداعية	3.759	0.848	22.56	3	جيد
تماسك المجموعة	3.834	0.803	20.95	2	جيد
الاستقلال الوظيفي	3.627	0.887	24.46	4	جيد
مناخ الابداع التنظيمي	3.751	0.772	20.59	الثالث	جيد
الاستراتيجية	3.636	0.884	24.33	4	جيد
الثقافة التنظيمية	3.604	0.689	19.12	2	جيد
البنية التحتية للمعلومات	3.870	0.799	20.63	3	جيد
القيادة	3.940	0.753	19.11	1	جيد
التحول الرقمي	3.763	0.693	18.42	الاول	جيد

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثالثاً - اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات التأثير المباشر

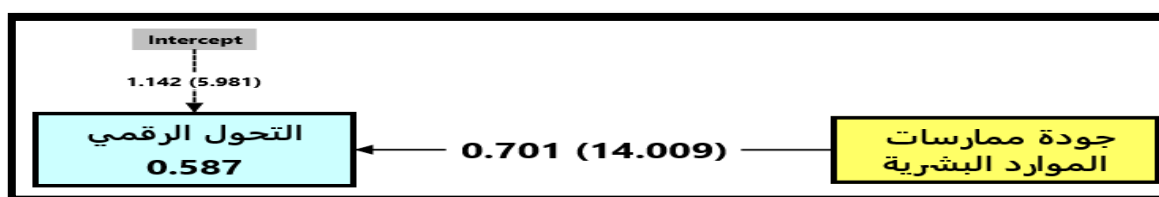
أ- فرضية البحث (الرئيسية الأولى): التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين جودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي) : يتبين من نتائج الجدول (10) والشكل (5) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي بلغت (196.265)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، الأمر الذي يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.7660) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي، مما يعكس أن الممارسات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتعويضات وعلاقات الموظفين تسهم في دعم توجهات المنظمة نحو تبني التحول الرقمي، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.587)، وهو ما يعني أن جودة ممارسات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (58.7%) من التباين الحاصل في متغير التحول الرقمي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، كما أظهرت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (14.009) أنها أكبر من القيمة الجدولية (1.984)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المباشر لجودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي. وتشير قيمة (β) البالغة (0.701) إلى أن أي تحسن في جودة ممارسات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي بمقدار (70%)، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي، وهو ما ينسجم مع توجهات المنظمة نحو التحسين المستمر وتبني التقنيات الإلكترونية وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

جدول (10) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين جودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي

المتغير المعتمد	جودة ممارسات الموارد البشرية	(t)	(R)	(R^2)	Adj (R^2)	(F)	Sig	القرار
β $t_{(140)}$	α (β)	5.981 14.009	.7660	.5870	.5840	196.265	0.000	قبول الفرضية البديلة

N=140 الجدولية = 1.984 / t الجدولية = 3.94 / قيمة (F) قيمة

المصدر: برنامج SPSS V.28



شكل (5) لتأثير بين جودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ب- فرضية البحث (الرئيسية الثانية) : التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مناخ الإبداع التنظيمي وأبعاده في التحول الرقمي)

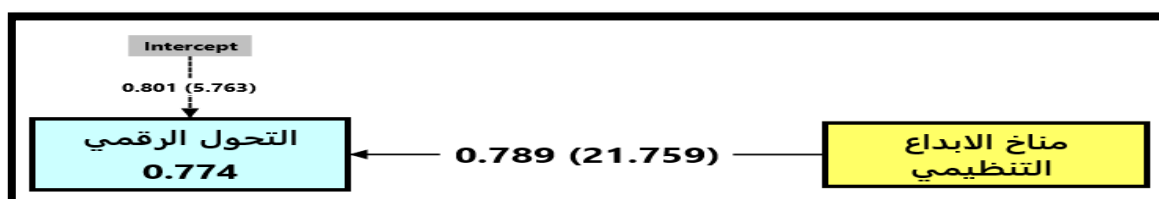
يتضح من نتائج الجدول (11) والشكل (6) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين مناخ الإبداع التنظيمي والتحول الرقمي بلغت (473.461)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.880) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين مناخ الإبداع التنظيمي والتحول الرقمي، الأمر الذي يعكس أن إدراك العاملين للسياسات والسلوكيات التنظيمية الداعمة للإبداع يسهم بصورة واضحة في تعزيز توجهات المنظمة نحو تبني التحول الرقمي.

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.774)، وهو ما يعني أن مناخ الإبداع التنظيمي يفسر ما نسبته (77.4%) من التباين الحاصل في متغير التحول الرقمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة تشير إلى الدور المحوري للأبعاد المتمثلة في القيادة الإبداعية، والثقافة الإبداعية، وتماسك المجموعة، والاستقلال الوظيفي في دعم عملية التحول الرقمي وتعزيز تبني التقنيات الإلكترونية داخل المنظمة. كما أظهرت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (21.759) أنها أكبر من القيمة الجدولية (1.984) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المباشر لمناخ الإبداع التنظيمي في التحول الرقمي. وتشير قيمة (β) البالغة (0.789) إلى أن زيادة مناخ الإبداع التنظيمي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة التحول الرقمي بنسبة (78.9%)، وهو ما يعكس أهمية تعزيز بيئة العمل التي تدعم التعلم والإبداع، وتشجع التعبير عن الأفكار، وتنمي روح الفريق الواحد لتحقيق التحسين المستمر في الأداء، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لمناخ الإبداع التنظيمي في التحول الرقمي، وهو ما ينسجم مع طبيعة الفقرات التي ركزت على دور القيادة الإبداعية والثقافة الإبداعية في دعم التغيير الرقمي وتطوير الخدمات الإلكترونية بما يعزز جودة الأداء التنظيمي.

جدول (11) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين مناخ الإبداع التنظيمي في التحول الرقمي

المتغير المعتمد	α	(β)	(t)	(R)	(R^2)	Adj (R^2)	(F)	Sig	القرار
التحول الرقمي	0.801	.7890	5.763	.8800	.7740	.7730	473.461	0.000	قبول الفرضية البديلة
N140= الجدولية t / 1.984 = t الجدولية = 3.94 / قيمة (F) قيمة									

المصدر: برنامج SPSS V.28



شكل (6) التأثير بين مناخ الإبداع التنظيمي في التحول الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ج- فرضية البحث (الرئيسية الثالثة): التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين جودة ممارسات الموارد

البشرية وابعاده في مناخ الإبداع التنظيمي)

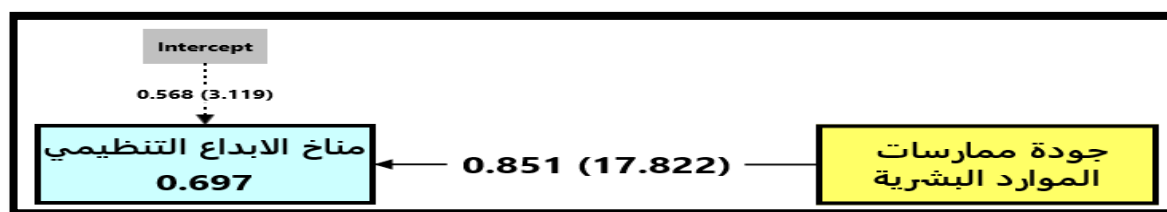
يتضح من نتائج الجدول (12) والشكل (7) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومناخ الإبداع التنظيمي بلغت (317.630)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.835) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومناخ الإبداع التنظيمي، وهو ما يعكس أن الممارسات المتعلقة بجودة التوظيف والتعيين، وجودة التدريب والتطوير، وجودة التعويضات، وجودة علاقات الموظفين تسهم في تعزيز إدراك العاملين للسياسات والسلوكيات التنظيمية الداعمة للإبداع.

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.697)، وهو ما يعني أن جودة ممارسات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (69.7%) من التباين الحاصل في متغير مناخ الإبداع التنظيمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة تشير إلى الدور المهم لممارسات الموارد البشرية في توفير بيئة عمل تشجع التعلم والإبداع، وتعزز روح الفريق الواحد، وتدعم حرية التعبير عن الأفكار. كما أظهرت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (17.822) أنها أكبر من القيمة الجدولية (1.984) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المباشر لجودة ممارسات الموارد البشرية في مناخ الإبداع التنظيمي. وتشير قيمة (β) البالغة (0.851) إلى أن زيادة جودة ممارسات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة مناخ الإبداع التنظيمي بنسبة (85.1%)، وهو ما يعكس أهمية تعزيز العدالة في التوظيف، وتصميم برامج تدريبية ذات جودة، وتبني نظم تعويضات محفزة، وبناء علاقات عمل إيجابية تدعم الإبداع والتحسين المستمر، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة ممارسات الموارد البشرية في مناخ الإبداع التنظيمي، الأمر الذي ينسجم مع طبيعة الفقرات التي ركزت على تشجيع التبادل المرن للأفكار، وتوفير مناخ دائم للتعلم، ودعم الممارسات التنظيمية التي تعزز الإبداع داخل بيئة العمل.

جدول (12) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين جودة ممارسات الموارد البشرية في مناخ الإبداع التنظيمي

المتغير الوسيط	جودة ممارسات الموارد البشرية	(t)	(R)	(R ²)	Adj R ² (	(F)	Sig	القرار
المتغير الوسيط	α(β)	3.119 17.822	0.835	.6970	.6950	317.630	0.000	قبول الفرضية البديلة
N140= الجدولية = 1.984 / t الجدولية = 3.94 / قيمة (F) قيمة								

المصدر: برنامج SPSS V.28



شكل (7) التأثير بين جودة ممارسات الموارد البشرية في مناخ الابداع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

2. اختبار فرضيات الوسيط : اختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة والتي تفيد بأن (يوجد تأثير ذو معنوية

بين جودة ممارسات الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال الدور الوسيط مناخ الابداع التنظيمي)

يتضح من الجدول (13) و الشكل () والشكل (8)

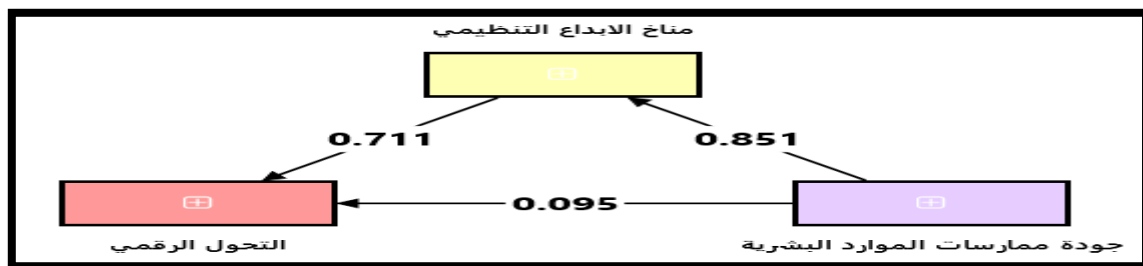
- بلغت قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومناخ الإبداع التنظيمي ما مقداره (17.887)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى دلالة (0.000)، الأمر الذي يدل على وجود تأثير ذي دلالة معنوية، ويعكس أن الممارسات المرتبطة بجودة التوظيف والتعيين، وجودة التدريب والتطوير، وجودة التعويضات، وجودة علاقات الموظفين تسهم في تعزيز إدراك العاملين للسياسات والسلوكيات التنظيمية الداعمة للإبداع داخل المنظمة.
- بلغت قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين مناخ الإبداع التنظيمي والتحول الرقمي ما مقداره (10.910)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير ذي دلالة معنوية، ويشير إلى أن القيادة الإبداعية والثقافة الإبداعية وتماسك المجموعة والاستقلال الوظيفي تمثل عناصر أساسية في دعم تبني التقنيات الإلكترونية وتعزيز التحول الرقمي.
- من النتائج السابقة يتضح أن للمتغير الوسيط مناخ الإبداع التنظيمي دورًا في تعزيز العلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي، إذ أظهرت النتائج أن قيمة التأثير غير المباشر بين جودة ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي بلغت (0.606)، وهي أكبر من قيمة التأثير المباشر البالغة (0.095)، الأمر الذي يشير إلى أن تأثير المتغير الوسيط يمثل وساطة كاملة، الأمر الذي أكدته قيمة التأثير المباشر بين جودة ممارسات

الموارد البشرية والتحول الرقمي فقد بلغ قيمة (T) مقدارها (1.433) وبمستوى دلالة (0.152)، وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على عدم معنوية التأثير المباشر عند إدخال المتغير الوسيط ضمن النموذج وتشير إلى وجود وساطة كلية، تعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي في المنظمة يرتبط بدرجة أكبر بمدى قدرة العاملين على تبني الأفكار الجديدة والانخراط في بيئة عمل تشجع الابتكار والتجريب، وهو ما يتحقق من خلال مناخ الإبداع التنظيمي أكثر من اعتماده على الإجراءات الإدارية المباشرة للموارد البشرية. وبالتالي فإن تعزيز هذا المناخ يعد عاملاً حاسماً في تحويل جودة ممارسات الموارد البشرية إلى قوة داعمة للتحول الرقمي وتحقيق التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وبالتالي فهي إشارة على أن تبني الإدارة العليا نمطاً قيادياً لأجل التحول لا بد من وجود عملية التأثير الذي هو شرط أساس لعملية فعالية القيادة وبالتالي هذا لا يتوفر إلا من خلق مناخ داعم الذي يعزز عملية الفعالية القيادية للإدارة العليا

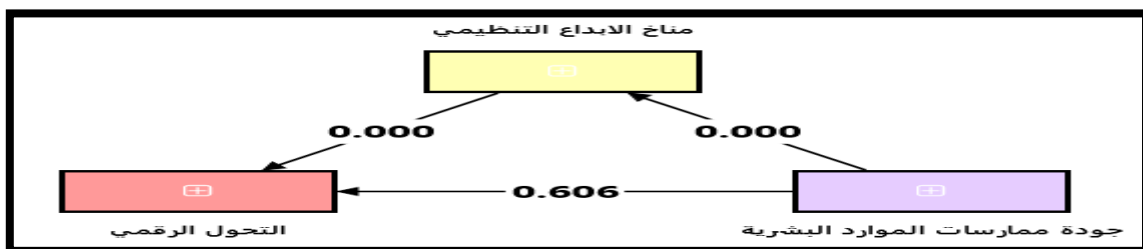
- جدول (13) التأثير المباشر وغير المباشر بين جودة ممارسات الموارد البشرية و التحول الرقمي بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي

نوع الوساطة	P	T	S.E	التأثير مباشر	التأثير غير مباشر	متغيرات البحث
وساطة كاملة	0.000	17.887	.0480	.8510	---	جودة ممارسات الموارد البشرية
	.1520	1.433	.0670	.0950	0.606	جودة ممارسات الموارد البشرية
	0.000	10.910	.0650	.7110	---	مناخ الابداع التنظيمي

المصدر: برنامج SMART PLS 4



شكل (8) قيم التأثير بين جودة ممارسات الموارد البشرية و التحول الرقمي بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).



شكل (9) قيم التأثير غير المباشر بين جودة ممارسات الموارد البشرية و التحول الرقمي بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي

المصدر: برنامج SMART PLS 4

للتحقق من أن الوسيط (مناخ الإبداع التنظيمي) له تأثير للعلاقة بين (جودة ممارسات الموارد البشرية و التحول الرقمي) سيتم اختبارها باستعمال اختبار Soble وكما هو واضح في الشكل (10) إذ يظهر من خلال قيمة اختبار p-value أنها اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) ويظهر أيضا من قيمة اختبار Soble البالغة (9.314) أنها اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) وبالتالي هذا يؤكد أن المتغير الوسيط والمتمثل بـ مناخ الإبداع التنظيمي له تأثير للعلاقة بين (جودة ممارسات الموارد البشرية و التحول الرقمي)

Input:		Test statistic:		p-value:
t_a	17.887	Sobel test:	9.31415408	0
t_b	10.910	Aroian test:	9.30356314	0
		Goodman test:	9.32478127	0
		Reset all	Calculate	

شكل (10) اختبار Soble بالاعتماد على قيم اختبار T

الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير التحول الرقمي جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوفر، مما يعكس توجه المنظمة نحو إدخال التحديثات الإلكترونية وتعزيز البنية التحتية المعلوماتية والقيادة الداعمة للتحول، في حين جاء متغير جودة ممارسات الموارد البشرية ومناخ الإبداع التنظيمي بمستوى جيد، الأمر الذي يدل على وجود بيئة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر في الأداء.
2. بينت النتائج أن أبعاد جودة ممارسات الموارد البشرية، ولاسيما جودة التعويضات وجودة التوظيف والتعيين، تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحفيز العاملين، وهو ما يدعم بناء علاقات عمل إيجابية تسهم في رفع مستوى الإبداع داخل المنظمة.
3. أظهرت نتائج التحليل العامل التوكيدي تحقق الصدق البنائي والثبات لأبعاد المتغيرات الثلاثة، مما يؤكد ملاءمة أدوات القياس وقدرتها على تمثيل البناء النظري لمفاهيم جودة ممارسات الموارد البشرية ومناخ الإبداع التنظيمي والتحول الرقمي.
4. بينت نتائج اختبار التأثير المباشر وجود تأثير معنوي لجودة ممارسات الموارد البشرية في مناخ الإبداع التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن تطوير ممارسات الموارد البشرية يسهم في تعزيز بيئة العمل الداعمة للتعلم والإبداع وتبادل المعرفة بين العاملين.
5. كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي مرتفع لمناخ الإبداع التنظيمي في التحول الرقمي، مما يعكس أهمية القيادة الإبداعية والثقافة الإبداعية وتماسك المجموعة والاستقلال الوظيفي في دعم تبني التقنيات الإلكترونية وتعزيز التحسين المستمر في الأداء التنظيمي.

6. أوضحت نتائج تحليل الوساطة أن مناخ الإبداع التنظيمي يؤدي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي، إذ لم يظهر تأثير مباشر معنوي لجودة الممارسات في التحول الرقمي بعد إدخال المتغير الوسيط، مما يدل على أن التحول الرقمي يتحقق عبر بيئة عمل إبداعية قادرة على تحويل الممارسات الإدارية إلى مبادرات رقمية فعالة.
7. تعكس النتائج أن القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والبنية التحتية للمعلومات تمثل عناصر داعمة لتفعيل التحول الرقمي، إلا أن الاستراتيجية الرقمية تحتاج إلى مزيد من التطوير لضمان الاتساق بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات التحول.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز جودة ممارسات الموارد البشرية من خلال تطوير آليات التوظيف والتعيين وفق معايير العدالة والجودة، بما يساهم في استقطاب الكفاءات القادرة على دعم الإبداع والتحول الرقمي داخل المنظمة.
2. العمل على تطوير برامج التدريب والتطوير بما يركز على تنمية المهارات الرقمية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، بما يدعم بناء مناخ تنظيمي يشجع الابتكار ويعزز تقبل التغيير التكنولوجي.
3. إعادة تصميم نظم التعويضات والحوافز بحيث ترتبط بمستوى الإبداع وجودة الأداء، الأمر الذي يساهم في تحفيز العاملين على تبني المبادرات الرقمية والمشاركة في تحقيق أهداف التحول الرقمي.
4. تعزيز مناخ الإبداع التنظيمي عبر دعم القيادة الإبداعية ونشر ثقافة تشجع حرية التعبير عن الأفكار وتبادل المعرفة والعمل بروح الفريق الواحد، بما يساهم في تحويل جودة الممارسات الإدارية إلى نتائج رقمية ملموسة.
5. تطوير الاستراتيجية الرقمية للمنظمة من خلال مراجعتها بصورة دورية لضمان اتساقها مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي ويعزز جودة الخدمات المقدمة.
6. الاستثمار في تطوير البنية التحتية للمعلومات وتوفير التقنيات الحديثة وشبكات الاتصال عالية الجودة، بما يساهم في تعزيز التفاعل بين العاملين ورفع كفاءة تنفيذ الأنظمة الإلكترونية.
7. تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية تشاركية تدعم الابتكار وتزيد من وعي العاملين بأهمية التحول الرقمي، بما يعزز تحقيق التحسين المستمر في الأداء التنظيمي.

المصادر:

- 1- عبد الحمزة، ولاء سلمان، 2019، تأثير الأنموذج الهجين لإدارة الموارد البشرية في البلاغة التنظيمية من خلال ابطال المعرفة وفي إطار الدور التفاعلي للاستقلال التنظيمي، دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والتكنولوجية، أطروحة دكتوراه، إدارة الاعمال، جامعة الكوفة

- 2- محمد، حسين رافت جاسم، 2022، دور القيادة الرشيدة في مراحل إدارة المشاريع التكنولوجية، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- 3- خليل ، سائد ، 2022، الجودة في الأداء المؤسسي ، سلسلة كتيبات تعريفية ، لا موجهة إلى فئة عمرية الشابة في الوطن العربي ، صندوق النقد الدولي
- 4- وليد ، حسين، 2018، ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، العدد 49 ، issn1997-62087
- 5- حامد، شروق إسماعيل، صادق ، منتهى قاسم، 2022، اثر جودة التدريب في قدرات الموارد البشرية / دراسة تطبيقية في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية / وزارة الصحة –العراق ، -issn2226-1419
- 6- شامي ، عادل احمد عبد، صقر، هدى محمد عزت، شلقامي ، محمد فتحي ، 2024، اثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بشركة اورأنج مصر للاتصالات ، مجلة البحوث الإدارية المجلد الثاني والاربعون
- 7- حمد، سنان فاضل، 20121، تأثير جودة ممارسات الموارد البشرية في الحوكمة الالكترونية بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد
- 8- محمد، فكري محمد، ٢٠٢١، مدى العلاقة بين ابعاد جودة الحياة العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمات، دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة ، معهد الجزيرة العالي للحاسب الالم ونظم المعلومات DOI: 10.21608/alat.2021.239063
- 9- حسن، إبراهيم صالح، 2023، تأثير إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة في الميزة التنافسية بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- شحادة، مها خليل يوسف، (2022)، تأثير ابعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، مجلد 2، العدد 1، ص 53-106.
- 11- منصور، عبدالقادر منصور ، وحمدان، محمد خالد، (2022)، مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية ، العدد السادس عشر، ص 40_62.
- 12- شديد ، مصطفى محمد علي، (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.

- 13- المولى، شعيب احمد عزيز،2024، دور أدوات تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي اختبار الدور الوسيط لراس المال الريادي ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 14- مدونة جسر، مدونة الكترونية متواجدة على الموقع العام للشبكة الالكترونية google
- 15- قشطي ، تبيلة عبد الفتاح ، 2021، حوكمة التحول الرقمي ، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الأنسانية والثقافية ,
- 16- احمد، سالمي ، 2025، علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الاعمال ، الجزائر
- 17- الثابت ن احمد سمير نايف نعمان، الدميلى ، احمد محمد جاسم، 2017، استعمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية ، جامعة ديالى ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثاني عشر العدد 38
- 18- بيضاء، رزان احمد سليم، 2023، القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الازمات ، رسالة ماجستير ، فلسطين –غزة
- 19- الزبيدي ، حمزة ذاك محمد، 2024، دور القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية ، جامعة الملك عبد العزيز – السعودية DOI: <https://doi.org/10.33193/JEAHS.38.2024.528>
- 20- البليهد ، نوره بنت محمد ، الخضير، ابتسام عبد الرحمن2020، تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادات الإبداعية ، مجلة الفتح ، العدد84.
- 21- محمد ، لطرش ، 2019، دور الثقافة الإبداعية في تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا للمؤسسات الجزائرية ، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد (6) العدد (1)
- 22- نادية ، رافع ، اميره، موسى نسيمه ، 2021، بناء الثقافة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الاقتصادية والتجارة العالمية ، المجلد3 ، العدد 1 - الجزائر
- 23- تيسير ، زاهر ، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (2)

المصادر الأجنبية

1. Mutiso, Christine & M. Kilika, James,(2017)” Using Human Resource Management Practices to Predict Quality Service Delivery: Case of Public Secondary Schools in Kenya “International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10; ISSN 1833-3850.

2. French, R. and Rumbles, S. (2013). Recruitment and selection. In Rees, G. and French, R. (4th eds.), *Leading, Managing and Developing People* (pp. 169-190). UK: CIPD
3. Tove Hernlund, Quality of hire: What it is and how to measure it, 21 February 2025
4. Vinita Sinha, Priya Thaly, 2013, 142 'A REVIEW ON CHANGING TREND OF RECRUITMENT PRACTICE TO ENHANCE THE QUALITY OF HIRING IN GLOBAL ORGANIZATIONS', *Management*, Vol. 18, 2013, 2, pp. 141-156
5. Debolina Dutta, Chaitali Vedak, Determining, 2023, quality of hire, the holy grail of recruitment: A structuration perspective, Indian Institute of Management Bangalore, Bengaluru 560070, India, doi: 10.18282/hrms.v5i2.3373
6. Reyes Antonio, B. (2018), Gamification of personnel training as the way to integrate operational and communicative levels of management, Master Thesis
7. Munish, & Rachna, Agarwal, (2017), "Employee Engagement & Retention: A Review Of Literature", *International Journal of BRIC Business Research (IJBBR)*, Volume 6, Number 1.
8. Al-Tal, M. & Emeagwali, O. L. (2019), Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs, *Organizacija*, 52(1)
9. Lamprey, A. (2021), Knowledge-based human resource management, perceived information transparency and bank innovative performance, THESIS of Master, Antalya Bilim University
10. Paderna, Raymond D. & Lorain Guiveses, Michaela & Ong, Stephen Jan & Tsai, Joshua Lemuel (2019) "Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus", *Review of Integrative Business and Economics Research* De La Salle University - Manila, Vol. 9, Issue 1
11. Chou, C. M., Hsiao, H. C., Shen, C. H., & Chen, S. C. (2010), Analysis of Factors in Technological and Vocational School Teachers' Perceived Organizational Innovative Climate and Continuous Use of E-Teaching: Using Computer Self-Efficacy as an Intervening Variable, *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 9(4), 35-48

12. Kittisak Singsungnoen , Panita Wannapiroonl ,Prachyanun Nilsook,2021,Development of Smart Human Resource Planning System within Rajabhat University,Vol. 11, No. 2; 2021
13. Marijana Seočanac ,2025, SMART HRM 4.0: THE DIGITAL transformation of human resource management in tourism, doi: 10.5937/EJAE22-56542.
14. Zychová, K ,Fejfarová, M & Jindrová, A. (2024). Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction.” Central European Business Review, 13(2), 117–140. DOI: 10.18267/j.cebr.347
15. Ibrahim, M. S., & Salman, N. A. (2020). Organizational Readiness and its Role in Developing the Managerial Skills of Managers in the National and Iraqi Insurance Companies .*Propósitos y representaciones*.1 ,(2)8 ,
16. Dobni, C Brooke. (2010), The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy ,*International Journal of Innovation Management* ,Vol.14, No.2331 : – .357
17. Jaiswal, P. (2018). The Impact of Behavioral Flexibility on the Flexible HR System and Role-related Stress. Indian Institute of Foreign Trade, New Delhi..
18. Anwar, K. (2016), Working with Group-Tasks and Group Cohesiveness, *International Education Studies*, 9(8), 105-111
19. Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008), Group cohesion as an
20. enhancement to the justice— affective commitment relationship *Group Organization Management*, 33(6), 736-755
21. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3), 1–15.
<https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
22. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

23. de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45–56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.10>
24. MaryAnne, M. G. (2018), Digital Strategy and Digital Transformation ,*Research-Technology Management* 71-66 ,(5)61 ,
25. Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17. e-ISSN 2717-9737
26. Assaf, H. O. O. (2023). The role of digital transformation in education in the development of digital culture among female public-school students and the obstacles they encounter from their teachers' point of view. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(2), 463–476. doi.org <https://doi.org/10.35516/edu.v50i2.69>
27. Justman, M., & Teubal, M. (1995). Technological infrastructure policy (TIP): Creating capabilities and building markets. *Research Policy*, 24(2), 259–281. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)00762-E](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)00762-E)
28. Tassey, G. (1991). The functions of technology infrastructure in a competitive economy. *Research Policy*, 20(4), 329–343. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90092-F](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90092-F)
29. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
30. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. *Journal of Computer Science*, 16(4), 493–507. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.493.507>
31. Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90
32. Lin, C. Y.-Y., & Liu, F.-C. (2013). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50–66. doi.org