



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر التحوّل الرقّميّ في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشريّة لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية: الدور الوسيط للتكيف التنظيمي

The Impact of Digital Transformation on Enhancing Human Resource Management Practices in the Palestinian Ministry of Interior: The Mediating Role of Organizational Adaptation

إعداد:

مؤيد عبدالله محمد الدنا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر التَّحَوُّلِ الرَّقْمِيِّ فِي تَعْزِيزِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى وِزَارَةِ
الِدَّاخِلِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ: الدَّوْرُ الْوَسِيطُ لِلتَّكْيِيفِ التَّنْظِيمِيِّ

**The Impact of Digital Transformation on Enhancing Human
Resource Management Practices in the Palestinian Ministry of
Interior: The Mediating Role of Organizational Adaptation**

إعداد:

مؤيد عبدالله محمد الدنا

بإشراف:

د. سلامة سالم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة
الموارد البشرية التطبيقية
جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)
(2025م)

أثر التَّحَوُّلِ الرَّقْمِيِّ فِي تَعْزِيزِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى وَزَارَةِ

الدَّاخِلِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ: الدَّوْرُ الْوَسِيطُ لِلتَّكْيِيفِ التَّنْظِيمِيِّ

إعداد:

مؤيد عبد الله محمد الدنا

بإشراف: الدكتور سلامة سالم

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: (2025/ 5 /25م)

مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور سلامة سالم

عضواً

جامعة فلسطين التقنية خضوري

الدكتور فادي حرزالله

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور عطية مصلح

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه (مؤيد عبد الله محمد الدنا)؛ أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

أثر التحوّل الرقميّ في تعزيز ممارسات إدارة الموارِد البشريّة لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية: الدور الوسيط للتكيف التنظيمي

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: مؤيد عبد الله محمد الدنا

الرقم الجامعي: 00330012310167



التوقيع:

التاريخ : 2025/5/25

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة،

الذي غرس في قلبي حب العلم، وأضاء لي الطريق بثباته وحكمته، رحلت عن الدنيا، لكن دعائك

وذكراك ما زالت ترافقني في كل خطوة

إلى روح والدتي الغالية،

التي كانت الدعاء الصادق، والحب الصافي، رحمك الله وجزاك عني كل خير، فأنتِ النور الذي لا

ينطفئ

إلى إخوتي وأخواتي وعائلتي، أنتم الحصن والرفقة، السند بعد الله، والداعمون لي في كل محطة من

حياتي

إلى زوجتي الغالية شريكة دربي، ورفيقة صبري، التي كانت لي دعماً وسنداً وطمأنينة، شكراً لصبرك

واحتوائك وتشجيعك لي في كل لحظة

إلى أبنائي الأحباء، أنتم الدافع الأكبر، ونبع الأمل المتجدد هذه اللحظة أهديتها لكم، فأنتم المستقبل

الذي أؤمن به

إلى أقاربي وزملائي وأصدقائي، لكل من وقف بجانبني بكلمة، أو نصيحة، أو دعاء لكم جميعاً جزء

من هذا الإنجاز، ومن القلب كل الامتنان.

الباحث

مؤيد الدنا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنهيت هذه الرحلة العلمية التي كانت مليئة

بالتحديات والتجارب التي أثرتني على المستويين الشخصي والأكاديمي.

أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى المشرف الأكاديمي الكريم الدكتور سالم سلامه، على ما قدّمه لي من

دعم علمي وتوجيه سديد، وصبر كريم، ونصحٍ بناء كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرتي العزيزة، التي كانت دوماً سندي، والدتي ووالدي

رحمهما الله لطالما كانوا الداعمين الأوائل لي، إخوتي وأخواتي وزوجتي وأبنائي وعائلتي وأقاربي الذين

كانوا دوماً إلى جانبي، وكل من دعمني بكلمة أو دعوة.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني مشوار الدراسة، وكانوا لي عوناً في كل مراحل هذا العمل لكم

منّي جميعاً كل التقدير والمحبة.

أخيراً، أتوجّه بالشكر لكل من آمن بي، وساندني ولو بكلمة طيبة. هذه الرسالة ما كانت لتكتمل دونكم،

فلكم من القلب كل الامتنان.

الباحث

مؤيد الدنا

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	قرار لجنة المناقشة	
ت	التفويض	
ث	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
ح	قائمة المحتويات	
ذ	قائمة الجداول	
ر	قائمة الأشكال	
ز	قائمة الملاحق	
س	ملخص باللغة العربية	
ص	ملخص باللغة الإنجليزية	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	1
2	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	1.2
8	أهمية الدراسة	1.3
10	أهداف الدراسة	1.4
11	فرضيات الدراسة	1.5
12	حدود الدراسة	1.6
12	أنموذج الدراسة	1.7
13	مصطلحات الدراسة	1.8
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	2
18	أولاً: الإطار النظري	2.1
54	ثانياً: الدراسات السابقة	2.2
68	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	3
69	المقدمة	3.1
69	منهجية الدراسة	3.2

70	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
71	أداة الدراسة	3.4
73	صدق الأداة وثباتها	3.5
75	إجراءات الدراسة	3.6
76	المعالجات الإحصائية	3.7
78	الفصل الرابع: عرض النتائج	4
79	المقدمة	4.1
80	معدل الاستجابات على أداة الدراسة	4.2
82	نتائج الدراسة	4.3
87	التحليل الأولي للبيانات	4.4
88	نتائج تحليل بيانات الدراسة	4.5
102	معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient determination)	4.6
104	حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)	4.7
105	جودة المطابقة	4.8
105	جودة التنبؤ	4.9
106	اختبار الفرضيات	4.10
121	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	5
122	المقدمة	5.1
122	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	5.2
122	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس	
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	
124	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	
125	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	
126	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع	
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس	
130	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس	
131	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع	

132	التوصيات	5.3
134	محددات الدراسة والدراسات المستقبلية	5.3
138	المراجع باللغة العربية	
146	المراجع باللغة الإنجليزية	
154	ملاحق الرسالة	
155	ملحق رقم 1: قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)	
156	ملحق رقم 2: الاستبانة	
163	ملحق رقم 3: كتاب تسهيل المهمة	
164	ملحق رقم 4: قيم الالتواء والتفرطح	
166	ملحق رقم 5: نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading	

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
72	مجالات الاستبانات وأبعادها وفقراتها	3.1
73	مقياس ليكرت الخماسي	3.2
74	معاملات ثبات أداة الدراسة	3.3
80	خصائص أفراد العينة الديموغرافية	4.1
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي	4.2
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التكيف التنظيمي	4.3
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	4.4
90	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	4.5
92	نتائج تشبعات (Factor loadings) لأبعاد نموذج الدراسة كلها	4.6
95	نتائج الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا	4.7
96	نتائج متوسط التباين المستخرج AVE	4.8
98	معايير قبول عناصر الصدق التمايزي	4.9
99	نتائج الصدق التمايزي Fornell and LarGker	4.10
100	نتائج اختبار HTMT	4.11
102	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) StruGtural Model	4.12
103	نتائج معامل التفسير R^2	4.13
104	نتائج حجم التأثير f^2	4.14
106	جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	4.15
107	معايير اختبار الفرضيات	4.16
110	نتائج اختبار الفرضية الأولى H1	4.17
112	نتائج اختبار الفرضية الثانية H2	4.18
113	نتائج الفرضية الثالثة H3	4.19
114	نتائج اختبار الفرضية الرابعة H4	4.20
117	نتائج الدراسة	4.21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
13	أنموذج الدراسة	3.1
91	النموذج القياس لمتغيرات الدراسة	4.1
108	النموذج الهيكلية	4.2
116	شجرة القرار للأدلة التي تدعم التأثيرات المتداخلة المختلفة للعامل الوسيط	4.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
155	قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)	1
156	الاستبانة	2
163	كتاب تسهيل المهمة	3
164	قيم الالتواء والتفرطح	4
166	نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading	5

أثر التحوّل الرقْمِيّ في تَعزِيزِ مُمارَساتِ إدارَةِ المَوَاردِ البَشَريَّةِ لدى وَزارَةِ الدَّاخِليَّةِ الفِلسطِينيَّةِ: الدَّورُ الوَسِيطُ لِلتَّكْيِيفِ التَّنظِيميِّ

إعداد: مؤيد عبد الله محمد الدنا

بإشراف: د. سلامة سالم

2025م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية: الدور الوسيط للتكيف التنظيمي؛ ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وطور استبانة مؤلفة من (40) فقرة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (539) موظفاً وموظفة، وطبقت على عينة قوامها (229) موظفاً وموظفة، ثم حلل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS 4 من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للتحويل الرقمي بلغ (3.576) وبدرجة متوسطة، والتكيف التنظيمي بلغ (3.541) وبدرجة متوسطة، ولممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (3.376) وبدرجة متوسطة، مع انحرافات معيارية لم تتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، كما أكدت اختبارات الفرضيات وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التحويل الرقمي والتكيف التنظيمي، وبين التكيف التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثبتت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً بين التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بوجود المتغير الوسيط، وهو التكيف التنظيمي. كانت دالة إحصائية حيث إن التكيف التنظيمي كان وسيطاً جزئياً بين التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً عليه توصي الدراسة وزارة الداخلية الفلسطينية بتبني استراتيجية رقمية متكاملة تشمل بوابات خدمات ذاتية ونظم تحليل بيانات

متقدمة، وتعزيز القيادة التحويلية عبر برامج تدريبية متخصصة ومحاكاة لإدارة التغيير، وتطوير منصة تعلم إلكتروني مخصصة للموظفين، وإنشاء وحدة تحليلات متقدمة لدعم القرارات الخاصة بالتدريب والتطوير، وتفعيل فرق التغيير الداخلية، ومراجعة مؤشرات الأداء دورياً لضمان استدامة ممارسات الموارد البشرية وفاعلية التكيف التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التكيف التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية.

**The Impact of Digital Transformation on Enhancing Human Resource
Management Practices at the Palestinian Ministry of Interior: The
Mediating Role of Organizational Adaptation**

Moaiad Abdallah Mohammad Al-Dana

Supervised by: Dr. Salama Salem

2025

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation on enhancing human resource management practices at the Palestinian Ministry of Interior, with the mediating role of organizational adaptation. To achieve the study's objective, the researcher used a descriptive-correlational approach and developed a questionnaire consisting of (40) items. The study population consisted of (539) employees, and a sample of (229) employees was selected. Data were analyzed using SmartPLS 4 software through structural equation modeling. The results showed that the overall mean score for digital transformation was (3.576), indicating a moderate level; organizational adaptation scored (3.541), also at a moderate level; and human resource management practices scored (3.376), again at a moderate level. The standard deviations did not exceed one, indicating the homogeneity of respondents' answers. Hypothesis testing confirmed statistically significant positive correlations between digital transformation and human resource management practices, between digital transformation and organizational adaptation, and between organizational adaptation and human resource management practices. The study also demonstrated a positive effect of digital transformation on human resource management practices with the mediating variable of organizational adaptation. This mediating effect was statistically significant, where organizational adaptation served as a partial mediator between digital transformation and human resource management practices. Accordingly, the study recommends that the Palestinian Ministry of Interior adopt an integrated digital strategy that includes self-service portals and advanced data analytics systems, enhance transformational leadership through specialized training programs and change management simulations, develop an electronic learning platform tailored for employees, establish an advanced analytics unit to support training and development decision-making, activate internal change teams, and periodically review performance indicators to ensure the sustainability of human resource management practices and the effectiveness of organizational adaptation.

Key words: Digital Transformation, Human Resource Management Practices, Organizational Adaptation.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

أنموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

يشهد العالم اليوم تطوراً تكنولوجياً سريعاً يُطلق عليه "الثورة الصناعية الخامسة"، حيث أصبحت التقنيات الرقمية تُحدث تغييرات جذرية في ميادين الاقتصاد والمجتمع والثقافة والسياسة والعلوم. لم يعد التحول الرقمي خياراً بل ضرورة ملحة تفرضها المستجدات في بيئة الأعمال، إذ تتجه المؤسسات إلى تبني أحدث التقنيات لتحسين عملياتها وزيادة كفاءتها (المائل والتوينسي، 2024؛ أحمد، 2022).

وأصبح امتلاك تكنولوجيا متطورة في المؤسسات ميزة تنافسية هامة، ومع الطفرات التكنولوجية الحالية يظهر أن التكنولوجيا قد تحل محل العنصر البشري في بعض المجالات. لذا، فإن وجود موارد بشرية ذات كفاءة قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا وتعظيم فوائدها يُعد أمراً بالغ الأهمية. وتبرز هذه الحقيقة بشكل أوضح في الدول المستوردة للتكنولوجيا، حيث تصبح عملية اختيار الكفاءات، واستقطابها، التي تستطيع استخدام التكنولوجيا بفعالية أمراً أساسياً لتعظيم الفوائد وتحقيق الميزة التنافسية (الشمراي، 2023). مع تزايد قيمة الموارد البشرية، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمات من أجل إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها. حيث تحظى بأهمية من أجل إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وللتأكد من قيام العناصر البشرية بدورها بكفاءة وفعالية، ولذلك لا بد من الاهتمام بها وتطويرها والوصول بها إلى المستوى المطلوب (Fenech et al., 2019).

ولتحقيق ذلك بات من الضروري الاعتماد على التحول الرقمي الذي أحدث ثورة في مؤسسات الأعمال، مما مكنها من التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة، وإدارة العمليات، وتصور نماذج أعمال جديدة (Fenech & et al., 2019). تعمل التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية

وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وسلسلة الكتل، على دفع هذا التحول وتمكينه، مما يسمح للمؤسسات بخفض التكاليف وزيادة الكفاءة، تقليل البيروقراطية وتحقيق ميزة تنافسية (صلاح الدين والبدوي، 2023).

ويعتبر التحول الرقمي كخطوة جوهرية تهدف إلى تمكين الحكومات والمنظمات من توظيف التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات. يساعد هذا التحول في ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ويسهم هذا التحول في تطوير خدمات حكومية مبتكرة وتحسين جودة الأداء المؤسسي، من خلال تبني استراتيجية رقمية متكاملة تهدف إلى رفع كفاءة العمليات، وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، وتعزيز الشفافية والموثوقية في العمل الإداري. ولا يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة إلا بقياس الإمكانيات الرقمية الحالية وإدارة التغيير بفعالية، لضمان تحقيق التحسين المطلوب والاستفادة القصوى من الفرص الرقمية (Chytiri, 2019).

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من بين عمليات المنظمة، فيطراً عليها تغيير حيث تتحول إلى إدارة موارد بشرية رقمية من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية، وهذا التحول يكون نسبياً وتدرجياً ووفق مراحل معينة تختلف من منظمة إلى أخرى (Fenech et al., 2019؛ صلاح الدين وبدوي، 2023). وإن خارطة الطريق الرقمية للمؤسسة تشتمل على مسار خاص بإدارة الموارد البشرية، يسعى إلى تجهيز الموظفين للعصر الرقمي من خلال تطوير مهاراتهم وتأهيلهم. هذه الخطوة تعزز ارتباطهم بالمؤسسة وتُسهّل أداء مهامها، مما يجعل التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية أمراً لا يمكن الاستغناء عنه (Arbab & Abaker, 2018).

وإن إدارة الموارد البشرية لها نصيب من التحول الرقمي، إذ يرى Mosca أنه مع استمرار تطور التقنيات الرقمية الجديدة، تغيرت طريقة تفاعل الموارد البشرية مع المعلومات والبيانات. علاوة على

ذلك، يجادل Larkin بأن التغيير في قسم الموارد البشرية الذي ستجلبه التكنولوجيا الرقمية سيكون واسع الانتشار ومتعدد الاتجاهات في كل مؤسسة (Fenech et al., 2019). حيث أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط توظيف، تدريب، تعويض، تقييم، تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التحول الرقمي (Alsaraireh et al., 2023؛ الدباس، 2022).

وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، التي تتميز بالديناميكية، تعد نهجاً استباقياً لتحقيق التكيف التنظيمي (محمد ويوسف، 2024). وبينما تنتقل المنظمات عبر جملة من التحديات التي تفرضها العولمة والتقدم التكنولوجي، حيث يبرز التكيف التنظيمي، والتحول الرقمي كعوامل حاسمة للنجاح على المدى الطويل. حيث تحتاج المنظمات المعاصرة ضمن هذا المشهد الديناميكي في بيئة عملها إلى تكييف أساليب عملها لتحقيق أهدافها (القبح وشلبي، 2023).

ومما سبق يواجه القطاع العام الحكومي تحديات كبيرة في مواكبة هذه التطورات، خاصةً أن طبيعته الإدارية والخدمية تتطلب تبني الممارسات الرقمية الحديثة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا المواطنين. ومع تزايد مطالب المواطنين والموردين والمنافسين باستخدام التكنولوجيا في العمليات الحكومية، بات من الضروري دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في هذا القطاع.

ويسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية وتقييم تأثيره على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على كيفية تكيف القطاع العام مع التحولات الرقمية وتبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد بات التحول الرقمي في القطاع العام ضرورة حتمية في ظل بيئة عمل متسارعة التغيير وغير مستقرة، إذ تسعى الحكومات إلى توظيف التقنيات الرقمية للارتقاء بجودة الخدمات وتحسين الممارسات الإدارية. وفي السياق نفسه، يُعد تطوير قدرات المؤسسات العامة وتهيئة بيئة عمل داعمة أمراً أساسياً لمواجهة

التحديات القائمة، لاسيما في فلسطين التي تشهد صعوبات استثنائية. ومن هنا، تبرز مبادرات التحول الرقمي الحكومية كركيزة قوية لمساعدة المؤسسات على التعافي والتكيف مع التقلبات، وبناء أسس متينة للاستمرار والنجاح. ورغم ما يحمله التحول الرقمي من مخاطر، فإنه يوفر فرصاً كبيرة تعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على التعامل مع التعقيدات المتجددة.

وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، وسعي المؤسسات العامة - وعلى رأسها وزارة الداخلية الفلسطينية - إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي في تعزيز تلك الممارسات، مع التركيز على الدور الوسيط للتكيف التنظيمي بهدف الوصول إلى رؤية شاملة تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير السياسات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في العصر الحالي، تواجه منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص القطاع العام الخدماتي في جميع أنحاء العالم مشاكل مشتركة ناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وبالتالي فإنها تحتاج إلى مضاعفة الجهود من أجل تحسين الأداء بصورة مستمرة وتعزيز قدرتها التنافسية والبقاء والاستمرار في سوق العمل (Yacob, 2021; Abuajwa et al., 2023).

وعلى الرغم من أن الحكومات بدأت في استخدام الأدوات الرقمية لمواجهة التحديات الجديدة وتحسين الخدمات، إلا أن قادة القطاع العام لا يزالون يواجهون تحدياً مزدوجاً يتمثل في تعزيز التكيف التنظيمي لضمان نجاح المؤسسات في بيئة عمل متغيرة، حيث يعتبر هذا التكيف من أهم المجالات لنجاح التحول الرقمي، ضمن مشهد أعمال معقد وديناميكي (Tan, et al, 2022).

ومن الملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط قد تم إجراؤها في الدول المتقدمة، مع وجود قلة في الدراسات التي تم إجراؤها في الدول النامية عموماً وفي البيئة الفلسطينية بصفة خاصة. وتعتبر العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية قضية متقاطعة في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال، وظلت قضية تثير قلق المديرين والباحثين والعلماء. (Boxall & Purcell, 2022) فضلاً على أنه ما زال هناك تباين في نتائج الأبحاث حول أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية؛ إذ خلّصت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية (Gadzali et al., 2023; Fenech et al., 2019; Sugiarto) ، بينما أشارت أخرى إلى وجود علاقة تأثير جزئي بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية فقط (Albrecht et al., 2015). وقد أكّدت دراسة حديثة على أهمية الدور الوسيط للتكيف التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، في ظل التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني (Ashqar, 2024). وتتجلى أهمية فهم العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن للتكيف التنظيمي أن يكون حلقة الوصل الداعمة لهذه العلاقة، مما يُسهم في رفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح (صغير والمرهضي، 2024؛ Wassana & Kalwara, 2024; Pambreni et al., 2019).

وفي فلسطين، تفنقر الدراسات الحالية إلى التركيز الكافي على أثر التحول الرقمي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأخذ في الاعتبار التكيف التنظيمي كمتغير وسيط، ومعظم الدراسات تناولت التحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل، ولم تبرز الدور الذي يلعبه التكيف التنظيمي في تعزيز العلاقة بينهما. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال

استكشاف العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والتكيف التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة وزارة الداخلية الفلسطينية.

وقد شهدت المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الآونة الأخيرة توجهاً نحو تبني التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتحسين أعمالها وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، ومن بينها وزارة الداخلية الفلسطينية، ويُعدّ التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية من العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير أداء إدارات الموارد البشرية، التي تمثل بدورها ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات العامة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، إلا أن هناك حاجة ماسة لفهم مدى تأثير تطبيق هذه الأبعاد الرقمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: الاستقطاب، والتدريب، والتعويضات والحوافز، وتقويم الأداء، خاصة في ظل ما تشهده المؤسسات من تحديات تنظيمية تتطلب نوفر التكيف التنظيمي الفعال، الذي يمكن أن يشكل المتغير الوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية.

ونظراً للاهتمام الذي يحظى به موضوع التحول الرقمي في الأدبيات العلمية، والدور الذي يلعبه في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وللوصول إلى فهم أكبر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية فسوف تسعى الدراسة الحالية للتعرف على الدور الوسيط للتكيف التنظيمي، ومن هذا المنطلق سُلط الضوء على المشكلة الحقيقية التي تتمحور حولها الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر التحوّل الرقْمِيّ في تعزيز مُمارساتِ إدارةِ المَوارِدِ البَشَريّةِ في ظلِّ التَكْيُفِ التنظيميِّ كَمَنعِيرٍ وَسِيطٍ في وزارةِ الدَاخِلِيّةِ الفِلَسْطِينِيّةِ؟"

وبناءً على ما سبق تتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
2. ما مستوى إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
3. ما مستوى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
4. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
5. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تحقيق التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
6. ما أثر التكيف التنظيمي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
7. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

1.3 أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من تناولها مفاهيم تتسم بالحدثة وحظيت بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، والممارسين في المنظمات العامة والخاصة، وهذه المفاهيم هي تعزيز ممارسات ادارة

الموارد البشرية، التحول الرقمي، والتكيف التنظيمي، وعليه يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين، الأهمية العلمية والعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. تتشكل أهمية هذه الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد إدارة الموارد البشرية من خلال دمج متغير التكيف التنظيمي كوسيط. إذ قد تسهم الدراسة في توضيح كيفية تأثير الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية على ممارسات الموارد البشرية كالاستقطاب، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء.

2. تساعد الدراسة في تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على نجاح تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على تعزيز أداء الموارد البشرية، ما يفتح آفاقاً للدراسات المستقبلية حول ذلك، من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة التحول الرقمي ودورها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

3. قلة الدراسات - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة الجامعة بالبحوث التطبيقية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية الوزارة الداخلية الفلسطينية عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. تزود الدراسة صانعي القرار وراسمي السياسات العامة في القطاع الحكومي من المؤسسات القطاع العام الفلسطيني لرسم سياسات تعزز من قدرات الموظفين وتدعم القيادة التحويلية، فضلاً عن تحسين نظم الحوافز وتقويم الأداء بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

3. تبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية تطبيق التحول الرقمي لقيادة الأعمال لينعكس إيجاباً في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في وزارة الداخلية الفلسطينية.
2. تحديد مستوى أهمية إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
3. تحديد مستوى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.
4. تحليل درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في وزارة الداخلية الفلسطينية.
5. تحليل درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
6. تحليل درجة تأثير التكيف التنظيمي على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.

7. تحليل درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في ظل دور التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1.5 فرضيات الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) والتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التكيف التنظيمي وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على لتطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على

تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1.6 حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.

2. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي (2024-2025) م.

3. **الحدود البشرية:** العاملين في وزارة الداخلية محل الدراسة يحملون مسمى موظف إداري حتى مدير عام.

4. **الحدود المكانية:** فلسطين: محافظات شمال الضفة الغربية شمال الضفة الغربية (طولكرم، وجنين، وقلقيلية، ونابلس، وطوباس).

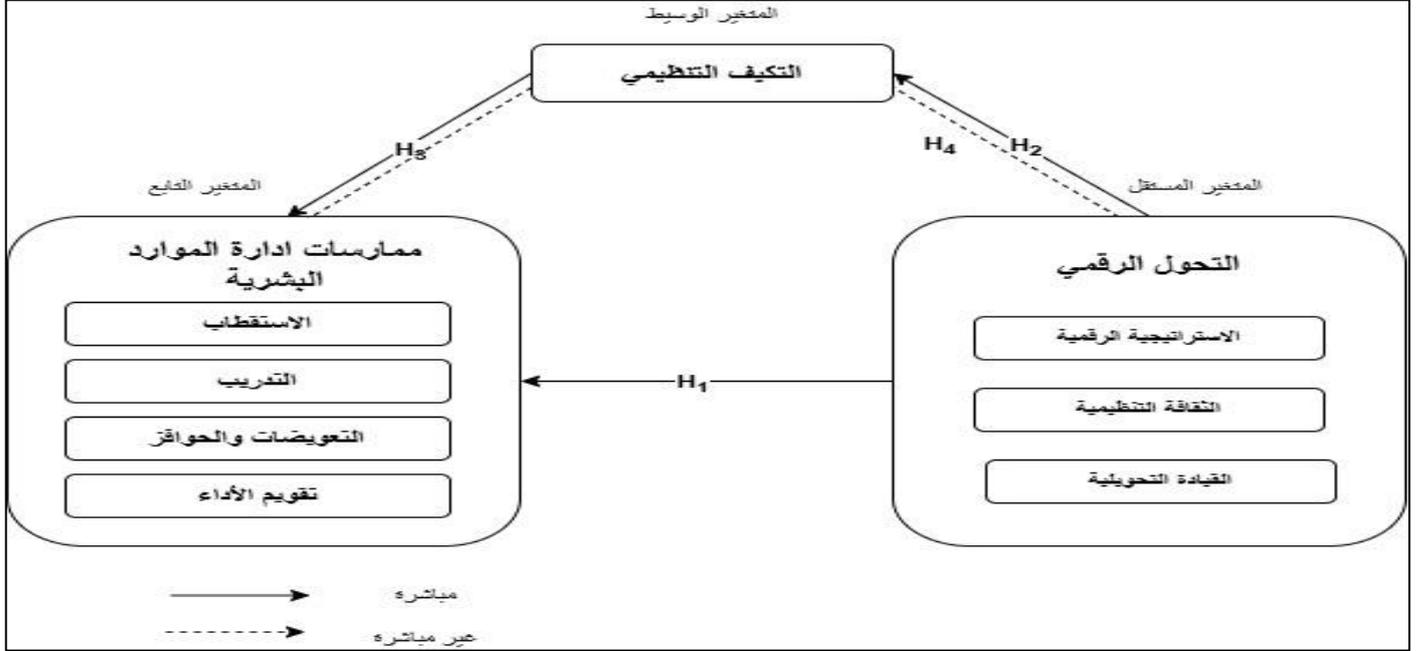
1.7 نموذج الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وبعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم بناء الأنموذج الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

1. **المتغير المستقل:** التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية).

2. المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء).

3. المتغير الوسيط: التكيف التنظيمي.



شكل (1.1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة اسكيف وهبة، (2024)، ودراسة (Zhang & Chen,)

(2024) ودراسة عبد الحميد (2023) ودراسة (Sarta et al., 2021)

1.8 مصطلحات الدراسة

• **التحول الرقمي:** التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات، والحوسبة، والاتصال، والترابط (Vial, 2021).

إجرائياً: عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب عمل المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والفاعلية المؤسسية، ويتجاوز التحول الرقمي مجرد

استخدام التكنولوجيا ليشمل التغيير الجوهري في الاستراتيجيات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وأنماط القيادة.

• **الاستراتيجية الرقمية:** استراتيجية عمل مستوحاة من قدرات التكنولوجيا القوية التي يسهل الوصول إليها، والتي تهدف إلى تقديم قدرات أعمال نوعية ومتكاملة بطرائق تستجيب لمتغيرات السوق بشكل مستمر (Dang & Vartiainen, 2019).

إجرائياً: الخطة المنظمة والموجهة التي تعتمد على مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لتوظيف التقنيات الرقمية بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتطوير العمليات والخدمات، من خلال تكامل الخطط الرقمية مع الأهداف التنظيمية، وفعالية تطبيق المبادرات الرقمية التي تسعى لتعزيز الكفاءة والابتكار داخل وزارة الداخلية الفلسطينية.

• **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعاني والرموز والمعتقدات التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وتوجهها من أجل تحقيق أهداف التنظيم والعاملين (عزيزة ورقية، 2020).

إجرائياً: مدى تقبل الموظفين لتبني التكنولوجيا الرقمية، ومستوى الدعم والتشجيع للابتكار والتغيير الرقمي، بالإضافة إلى مدى توافق القيم التنظيمية مع أهداف التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

• **القيادة التحويلية:** هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى التركيز على بناء رؤية واضحة. وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية (محمد ومبارك، 2020).

إجرائياً: مدى قدرة القادة على توجيه فرق العمل نحو أهداف التحول الرقمي، وتشجيع المشاركة والتفاعل، وتوفير الدعم اللازم لتجاوز مقاومة التغيير في وزارة الداخلية الفلسطينية.

• **إدارة الموارد البشرية:** هي الممارسات والأنشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات فضلاً عن تقييمهم ومتابعتهم في سياق تنظيمي سليم، حيث تنوي تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع (مفتي، 2018).

إجرائياً: مجموعة من الأنشطة والممارسات المنظمة وتتضمن الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقويم الأداء، وذلك لتقييم مدى فعالية هذه الممارسات في وزارة الداخلية الفلسطينية ضمن مجال التحول الرقمي والتكيف التنظيمي.

• **الاستقطاب:** هو البحث عن المتقدمين للعمل لدى المنظمة وجذبهم لتعبئة الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب (Sugiarto, 2023).

إجرائياً: فعالية الإجراءات والسياسات المتبعة في وزارة الداخلية الفلسطينية لجذب الموظفين المؤهلين، ومدى تناسب هذه العملية مع متطلبات التحول الرقمي والتكيف التنظيمي.

• **التدريب:** تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخيارات، بما يزود من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (بيدوا وبوكار، 2023).

إجرائياً: البرامج والمبادرات التدريبية المقدمة للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومدى مساهمتها في تمكينهم من التكيف مع التحول الرقمي وتعزيز أدائهم الوظيفي ضمن إطار التكيف التنظيمي.

• **التعويضات والحوافز:** هي المكافآت التي يحل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية

أو المواقف الاعتبارية، وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، أو مطلوب تأديته مستقبلاً (دشتي وآخرون، 2025).

إجرائياً: ملاءمة نظم الرواتب، وعدالتها، المكافآت، الحوافز المعنوية، وبرامج التقدير المتبعة في وزارة الداخلية الفلسطينية، ودورها في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن سياق التحول الرقمي والتكيف التنظيمي.

• **تقويم الأداء:** هي عملية إجرائية تحليلية يجرى التعرف من خلالها على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم، ومدى توافقهم هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل، من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيز ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعة (Aggarwal, & Payal, 2023).

إجرائياً: نظم التقييم المعتمدة في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومدى دقتها وفعاليتها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ودورها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار التحول الرقمي والتكيف التنظيمي.

• **التكيف التنظيمي:** قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها، وهياكلها، وعملياتها الداخلية استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية، بهدف البقاء، وتحقيق الأداء الفعال، واستغلال الفرص أو تقليل التهديدات (Coldwell et al., 2019).

إجرائياً: مرونة الوزارة في التعامل مع التحديات الرقمية، واستجابتها لاحتياجات الموظفين، وفعاليتها في دمج التكنولوجيا الجديدة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 الإطار النظري
- 2.1.1 المبحث الأول: التحول الرقمي
- 2.1.1.1 المقدمة
- 2.1.1.2 مفهوم التحول الرقمي
- 2.1.1.3 أهمية التحول الرقمي
- 2.1.1.4 أهداف التحول الرقمي
- 2.1.1.5 استراتيجيات التحول الرقمي
- 2.1.1.6 أبعاد التحول الرقمي
- 2.1.1.7 متطلبات التحول الرقمي وتحدياته
- 2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
- 2.1.2.1 نشأة إدارة الموارد البشرية
- 2.1.2.2 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 2.1.2.3 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 2.1.2.4 أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 2.1.3 المبحث الثالث: التكيف التنظيمي
- 2.1.3.1 مقدمة
- 2.1.3.2 تعريف التكيف التنظيمي
- 2.1.3.3 أهمية التكيف التنظيمي
- 2.1.3.4 أبعاد التكيف التنظيمي
- 2.1.4 المبحث الرابع: وزارة الداخلية الفلسطينية
- 2.1.4.1 نشأة وزارة الداخلية
- 2.1.4.2 تعريف وزارة الداخلية
- 2.1.4.3 رسالة وزارة الداخلية
- 2.1.4.4 قيم وزارة الداخلية
- 2.1.5 المبحث الخامس: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية والتكيف التنظيمي
- 2.1.5.1 التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية
- 2.1.5.2 أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية
- 2.1.5.3 أثر التكيف التنظيمي على ممارسات الموارد البشرية
- 2.1.5.4 أثر التحول الرقمي على التكيف التنظيمي
- 2.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة
- 2.2.1 الدراسات باللغة العربية
- 2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية
- 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

يعرض هذا الفصل مجموعة من الأدبيات والدراسات التي تحدثت نظرياً عن متغيرات الدراسة

ومجتمعها، ويتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي، وأهدافه، ومتطلباته، وتحدياته.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية، ونشأتها، والعوامل المؤثرة بها، ومحدداته.

المبحث الثالث: مفهوم التكيف التنظيمي، وخصائصها.

المبحث الرابع: نشأة وزارة الداخلية الفلسطينية، وواقعها.

سيطرح الباحث الدراسات التي اعتمد عليها لكل متغير في هذه الدراسة، لتكوين المنظور

الأشمل في رصد المتغيرات والأبعاد بحسب ما دُرِس سابقاً، مقارنةً بما سيُبحث فيه في الدراسة

الحالية، عبر صياغة التعقيب على الدراسات السابقة، وإبراز نقاط التميز والاختلاف عما رُصد سابقاً،

والإضافة العلمية الممكنة إضافتها.

2.1.1 المبحث الأول: التحول الرقمي

2.1.1.1 المقدمة

يُعد التحول الرقمي من أهم المفاهيم الحديثة التي تشكل محور التطور في مختلف القطاعات

والمؤسسات، حيث يمثل عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل التنظيمي والإداري

بهدف تحسين الكفاءة والفعالية (رجب، 2022). ويشمل التحول الرقمي استخدام الأدوات الرقمية

والتقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات والخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، وفي

المؤسسات الحكومية، يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، تسريع اتخاذ القرارات (Liu et al., 2021).

ويشتمل التحول الرقمي على أبعاد متعددة تتضمن الاستراتيجية الرقمية التي تحدد الرؤية والخطط الرقمية للمؤسسة، والثقافة التنظيمية التي تشكل بيئة العمل والقيم التي تدعم التغيير، بالإضافة إلى القيادة التحويلية التي تقود عملية التغيير وتلهم الموظفين لتحقيق الأهداف الرقمية (Hitchcock, 2017). ويعتبر هذا التحول من المحفزات الرئيسية لإعادة هيكلة عمليات إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين نظام التعويضات والتقييم بما يتماشى مع تحديات العصر الرقمي (Huang & Deng, 2022).

وبات التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات العامة لضمان استمراريتها وفعاليتها في تقديم خدماتها للمواطنين، إذ لا يقتصر الأمر على تبني التكنولوجيا فقط، بل يتطلب تعديل الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف (Stahl et al., 2021). وعليه، فإن دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن وزارة الداخلية الفلسطينية يمثل خطوة مهمة لفهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تدعم تحسين الأداء وتعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

وبناء على ما سبق يتناول هذا المبحث تعريف التحول الرقمي، أبعاده، وأهمية تطبيقه في بيئة العمل، مع التركيز على دوره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.1.1.2 مفهوم التحول الرقمي

عرف (Westerman, & McAfee, 2014) التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية تقديم القيمة للعملاء وكيفية

تشغيل المؤسسات، كما عرفه (Bharadwaj et al., 2013) بأنه إعادة التفكير في العمليات التنظيمية والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما تعريف (Fitzgerald et al., 2013) للتحويل الرقمي فهو تبني التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات والأنظمة التقليدية بهدف تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، ومن وجهة نظر (Kane et al., 2015) فهو تغيير استراتيجي وشامل يدمج التقنيات الرقمية مع تغيير نماذج الأعمال، والثقافة التنظيمية، والمهارات القيادية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، وهو تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتغيير أساسي في الأداء أو الوصول إلى العملاء أو القدرات التشغيلية. والتحول الرقمي مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل التنظيمي بهدف تحقيق تغييرات جذرية في كيفية تقديم الخدمات والقيمة للمستهلكين، وكيفية تشغيل المؤسسات (الشعلان والشهري، 2025). ويعرف بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية الذي يعيد تشكيل العمليات ويُحدث تغييرات جوهرية في المؤسسات، وهو إعادة تفكير شاملة في العمليات والخدمات التنظيمية بهدف تعزيز الكفاءة والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (القحطاني، 2024).

ويشمل التحويل الرقمي تبني التكنولوجيا لتحويل الأنظمة التقليدية بما يرفع من الأداء والمرونة، ويركز على الجانب الاستراتيجي، معتبرين التحويل الرقمي تغييراً شاملاً يدمج التقنيات الرقمية مع تعديلات في نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية والمهارات القيادية لتلبية متطلبات العصر الرقمي (هاشم، 2024)، والتحويل الرقمي هو تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتحقيق تغييرات أساسية في الأداء أو وصول المؤسسة إلى العملاء أو في قدراتها التشغيلية (مراد، 2024).

والتحول الرقمي يُشير إلى استخدام التقنيات الرقمية لخلق القيمة وإحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل ونماذجه، بما يؤثر بصورة مباشرة على طريقة إدارة الأعمال داخل المؤسسات (Pereira, et al, 2020). ويقوم هذا التحول على توظيف التقنيات الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة والأنظمة المدمجة، لتحقيق فعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة (Sugiarto, 2023)، وعلى المستوى الحكومي، يُعدُّ التحول الرقمي مشروعاً يهدف إلى تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بالأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (Rajni, 2021). ويرى الباحث أن التحول الرقمي يعرف بأنه دمج واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة -مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وأنظمة الأتمتة- ضمن العمليات والإجراءات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية بهدف تحسين كفاءة العمل، وتبسيط الإجراءات، ورفع جودة الخدمات المقدمة، ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الاستراتيجية الرقمية التي تمثل مدى وضوح الرؤية الرقمية وتكاملها مع أهداف الوزارة، والثقافة التنظيمية التي تعكس مدى تقبل العاملين للتقنيات الرقمية ودعمهم لها، والقيادة التحولية التي تشير إلى دور القادة في توجيه ودعم التغيير نحو بيئة عمل رقمية.

2.1.1.3 أهمية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وليس مجرد خيار تقني، ففي ظل التسارع التكنولوجي والتحول الجذري في بيئة الأعمال والإدارة العامة، لم يعد التحول الرقمي خياراً، بل ضرورة استراتيجية تفرضها التغييرات المتسارعة في توقعات المواطنين، وتنامي الحاجة إلى تقديم

خدمات ذات جودة عالية في وقت قياسي، فالمؤسسات تواجه اليوم تحديات تتطلب بنية تنظيمية مرنة، وقيادة قادرة على استيعاب التكنولوجيا وتطويعها لخدمة الأهداف المؤسسية، وهو ما يتحقق من خلال استراتيجية رقمية متكاملة (سقاط، وعزيز الرحمن، 2022).

ويسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتته، من خلال أتمتة العمليات، وتيسير تبادل المعلومات، وتمكين الموظفين من الوصول السريع إلى البيانات الدقيقة، مما يعزز من جودة اتخاذ القرار، كما يساعد على خلق بيئة عمل مرنة قائمة على الابتكار، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (Hadia, & Hmoodb, 2020).

ويمثل التحول الرقمي بيئة خصبة لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يسهل من عمليات الاستقطاب والتوظيف عبر المنصات الذكية، ويوفر أدوات تدريب إلكتروني فعّالة، ويسهم في تصميم أنظمة تقييم أداء تعتمد على معايير رقمية دقيقة، كما يسمح بإدارة الحوافز والتعويضات عبر أنظمة إلكترونية شفافة تعزز من عدالة التوزيع وتحفز الإنتاجية (Bogdandy, 2020).

ويُعد التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية للابتكار داخل المؤسسات، حيث يفتح آفاقاً جديدة لإعادة تصميم الخدمات وتطوير نماذج الأعمال بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين، فباستخدام الأدوات الرقمية كتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الحوسبة السحابية، تستطيع المؤسسات أن تقدم حلولاً مبتكرة، وتحقق قيمة مضافة لأصحاب العلاقة، مما يعزز من ميزتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل (Gong, & Ribiere, 2023).

ويرى الباحث أنه في المؤسسات العامة كوزارة الداخلية الفلسطينية، يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة تقديم الخدمات للمواطنين، وزيادة الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، إضافةً إلى تعزيز

التنسيق بين الوحدات الإدارية، ورفع مستوى الرضا العام، كما يُمكن التحوّل الرقمي من استخدام البيانات في رسم السياسات العامة بشكل أكثر دقة وموضوعية، وهو ما يعزز من فاعلية صنع القرار الحكومي.

2.1.1.4 أهداف التحوّل الرقمي

يُسهم التحوّل الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال جمع البيانات الشاملة وتحليلها باستخدام التقنيات الحاسوبية، بهدف الكشف عن الأنماط والاتجاهات المتعلقة بالبيئة والسلوك البشري والخبرات العملية. ويساعد ذلك صنّاع القرار في تصميم برامج التنمية الملائمة، ومتابعة التقدّم وإدخال التحسينات بشكل مستمر (Chytiri, 2019). ومن هنا، برزت أهمية التحوّل الرقمي بوصفه مهمة رئيسية للحكومات لرسم ملامح المستقبل، إذ أصبح المسؤولون الحكوميون وقادة الأعمال وصنّاع السياسات أكثر وعياً بقيمة التكنولوجيا ودورها الحيوي في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة، ولا سيما في القطاع العام (Ziyadin, 2020).

تُعدّ هذه الفرصة نقطة تحوّل نوعيّة في مسار الابتكار بالقطاع الحكومي؛ إذ تُسهم في تقليص الإجراءات المكرّرة وغير الضرورية عبر التحوّل من النماذج الورقية إلى الرقمية، مما ينعكس إيجابياً على رفع كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمات (علي، 2023). وإلى جانب ذلك، تمنح المنصّات الرقمية الحكومية كلاً من الجهات الرسمية والأفراد إمكانية إعداد خطط طوارئ فاعلة، وضمان مواصلة تقديم الخدمات تحت مختلف الظروف، بما في ذلك حالات الطوارئ أو المخاطر المحتملة، الأمر الذي يعزّز مستوى الأمان الاجتماعي (World Bank Group, 2021).

وتؤدّي الحلول الحكومية الإلكترونية دوراً أساسياً في تمكين المواطنين من اغتنام الفرص المتاحة على أفضل وجه، خصوصاً في بيئات تتسم بالتقلّبات السياسية والاقتصادية. إذ إنها تتيح

الوصول السلس والفوري إلى الموارد والمعلومات والخدمات من منصة موحّدة، دون الحاجة إلى التنقل بين مصادر متفرّقة، وهو ما يساهم في تكوين بيئة أكثر مرونة واستجابة للتحديات (نعلاوي، 2024). ويرى الباحث أن التحول الرقمي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أداء وزارة الداخلية الفلسطينية من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتمكين الموظفين عبر أدوات رقمية ذكية تدعم اتخاذ القرار، وخلق بيئة عمل مرنة ومترابطة قادرة على التكيف مع متغيرات العصر.

2.1.1.5 استراتيجيات التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس مجرد تبني التكنولوجيا، بل هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل طريقة عمل المؤسسات عبر دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانبها، ولتحقيق هذا التحول بفعالية، تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجيات رقمية واضحة توجه جهودها وتضمن تحقيق أهدافها (الهادي، 2021)، وهي:

أولاً: القيادة الرقمية، وتعني وجود قادة مؤهلين قادرين على قيادة التغيير والتحول في المؤسسة، وهؤلاء القادة يشجعون الابتكار، ويدعمون الثقافة الرقمية، ويوجهون الموظفين نحو تبني التكنولوجيا الجديدة، وبدون قيادة قوية، قد تفشل جهود التحول الرقمي (يوسف وآخرين، 2023).

ثانياً: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، ومن الضروري توفير بيئة تقنية متطورة تشمل شبكات اتصال سريعة، أنظمة معلومات حديثة، وأدوات أمان إلكتروني قوية، والبنية التحتية المتينة هي أساس نجاح أي تحول رقمي، إذ تُمكن من التعامل مع حجم البيانات الكبير وتسهّل العمليات الرقمية (Belle, et al, 2019).

ثالثاً: تحسين تجربة المستخدم، فسواء كان المستخدم موظفاً أو مستفيداً من خدمات المؤسسة، يجب أن تكون الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام، سريعة، وتلبي احتياجاتهم بفعالية، وتجربة المستخدم الجيدة تعزز من قبول التكنولوجيا وتدعم النجاح العام للتحول (الفاروق، 2023).

رابعاً: إدارة التغيير التنظيمي، والتحول الرقمي يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، والعمليات، وأدوار الموظفين، لذا، يجب على المؤسسات تطبيق استراتيجيات لإدارة التغيير تشمل التدريب، والتواصل المستمر، وتحفيز الموظفين لتبني التقنيات الجديدة، مما يقلل من المقاومة ويزيد من فرص النجاح (Alhubaishy, & Aljuhani, 2021).

خامساً: الاعتماد على البيانات والتحليلات، فالاستفادة من البيانات الضخمة وتحليلها تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، وتساعد في تحسين الأداء، وتطوير الخدمات بشكل مستمر (Teixeira, et al, 2021).

سادساً: تطوير رأس المال البشري، فالموظفون هم العنصر الأساسي في نجاح التحول الرقمي، ويجب توفير برامج تدريب مستمرة لتطوير مهاراتهم الرقمية، وتحفيزهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية (Alsuwaidi, 2023).

ويرى الباحث أن استراتيجيات التحول الرقمي تركز على تحقيق توازن بين التكنولوجيا والجانب البشري والتنظيمي، لضمان أن يكون التحول فعالاً في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومن دون استراتيجية واضحة، قد تتحول الجهود الرقمية إلى مبادرات عشوائية غير مترابطة، مما يؤثر سلباً على النتائج المرجوة.

2.1.1.6 أبعاد التحول الرقمي

التحول الرقمي عملية شاملة تتضمن عدة أبعاد رئيسية تؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وأهم هذه الأبعاد:

أولاً: الاستراتيجية الرقمية تمثل حجر الزاوية في عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث تضع الرؤية والخطط التي توجه استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الاستراتيجية الرقمية تحديد الأولويات التكنولوجية، تخصيص الموارد المناسبة، وتصميم نماذج أعمال مبتكرة تتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، وبدون استراتيجية واضحة، قد تواجه المؤسسات صعوبة في توظيف التقنيات الرقمية بشكل فعال لتحقيق قيمة مضافة مستدامة (Alfonso & Paolo, 2021).

ثانياً: الثقافة التنظيمية الرقمية تعد من العوامل المحورية في نجاح التحول الرقمي، حيث تعمل على خلق بيئة عمل تشجع الابتكار والمرونة والتعلم المستمر، وتشكل القيم التنظيمية الداعمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية الأساس الذي يهيئ الموظفين لتبني التغييرات الرقمية بثقة وحماس، إذ إن غياب ثقافة تنظيمية داعمة قد يعوق عمليات التغيير ويزيد من مقاومة الموظفين، مما يؤثر سلباً على فاعلية تطبيق التكنولوجيا (الدوبي، 2023).

ثالثاً: القيادة التحولية الرقمية تسهم في توجيه جهود التحول الرقمي، ودعمه، حيث يُتوقع من القادة التحويليين تحفيز الفرق، إدارة التغيير، وتوفير الدعم اللازم لمواجهة التحديات التقنية والبشرية، والقيادة الفعالة تسهم في بناء رؤية مشتركة للتحول، وتعزيز قدرات الموظفين الرقمية، فضلاً عن تعزيز روح الابتكار والتجديد داخل المؤسسة (مهدي وعمر، 2022).

رابعاً: البنية التحتية الرقمية تعتبر العمود الفقري التقني الذي يدعم العمليات الرقمية في المؤسسة، وتشمل هذه البنية شبكات الاتصال، والخوادم، وأنظمة الحوسبة السحابية، وأدوات الأمن السيبراني، وتأمين بنية تحتية متينة ومتطورة يضمن استمرارية العمليات الرقمية ويعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع البيانات بكفاءة وأمان (السيد علي، 2023).

خامساً: التقنيات الرقمية تشكل الوسائل والأدوات التي تسهل تنفيذ التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وهذه التقنيات تمكن المؤسسات من تحسين عملياتها، اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتقديم خدمات أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات المستفيدين (القعود وآخرين، 2024).

سادساً: إدارة البيانات والتحليلات تمثل قدرة المؤسسة على جمع البيانات الضخمة وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى رؤى تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وتعزز هذه القدرة من مرونة المؤسسة واستجابتها للتغيرات البيئية، كما تسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة العمليات (عبد الحميد، 2023).

سابعاً: تجربة المستخدم الرقمية تُعد من الأبعاد الحيوية التي تركز على كيفية تفاعل الموظفين أو العملاء مع الخدمات الرقمية المقدمة، ومن خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام، وضمان سرعة الوصول للخدمات، وتوفير دعم مستمر، وتسعى المؤسسات إلى تعزيز رضا المستخدمين وزيادة كفاءة العمل (الشمراي، 2023).

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يشمل الإطار المتكامل الذي يسهم في إعادة تشكيل المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني وتحسين أدائها عبر أبعاد متعددة، وتركيز الدراسة على أبعاد التحول الرقمي الرئيسية، وهي الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، يعكس أهمية تكامل

هذه العناصر لتحقيق تحول فعال ومستدام داخل المؤسسات، فالاستراتيجية الرقمية ترسم خارطة الطريق للتغيير، وتحدد أولويات استخدام التكنولوجيا بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، بينما الثقافة التنظيمية تشكل البيئة الداعمة التي تحفز الموظفين على تبني الابتكار والتكيف مع التغيير، أما القيادة التحولية فتلعب دور المحفز والمرشد الذي يقود عملية التحول، ويشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة، وإن التفاعل المتوازن بين هذه الأبعاد يضمن نجاح التحول الرقمي من خلال تحقيق توافق بين التكنولوجيا والموارد البشرية والرؤية المؤسسية، مما يعزز الأداء ويقود المؤسسات نحو مستقبل أكثر مرونة وفعالية.

2.1.1.7 متطلبات التحول الرقمي وتحدياته

لا يمكن للتكنولوجيا أن تكون هدفاً بحد ذاتها، فقد تتحول إلى هدر للموارد ما لم تُحدّد مسبقاً الغايات التنموية والاجتماعية المرجوة منها. وفي وقتٍ تخوض فيه الحكومات حول العالم تجارب واسعة في استخدام التكنولوجيا المسؤولة، يظلّ التركيز على المشكلات الحقيقية والفرص القابلة للتحقيق - والتي تتوافق مع احتياجات المجتمع - أمراً بالغ الأهمية. إذ بوسع المشروعات التقنية إحداث نقلة نوعية في الخدمات العامة أو تحسين العلاقة مع المواطنين في شتى المجالات، شريطة التصدي بفعالية لمجموعة من العوائق التي قد تعترض طريق التحول الرقمي (Abuajwa, et al, 2023). وفيما يلي أبرز هذه العوائق:

1. غياب الاستراتيجية الفعالة: عند الانتقال من بيئة عمل مادية إلى رقمية، لا بدّ من اعتماد استراتيجية واضحة تضمن سلاسة العملية. فغياب استراتيجية محدّدة قد يؤدي إلى نتائج كارثية؛ إذ يُعدّ التحول الرقمي خطوة كبرى تتعارض مع الأعراف التقليدية، ما يُحدث اضطراباً في تدفق العمل ويؤثر على الموظفين (رجب، 2022).

2. **الافتقار إلى التخطيط والتدريب الملائمين:** لا يأتي التحول الرقمي بدليل إرشادي جاهز؛ فهو عملية تجريبية تستلزم تخطيطاً شاملاً وبرامج تدريبية تضمن فهم الموظفين للمهام الجديدة. ويؤدي غياب التخطيط والتدريب المناسبين إلى زيادة احتمالات الفشل وتقليص فرص النجاح. وما زالت قرارات وممارسات قديمة في بعض الجهات المعنية تشكّل عائقاً أمام الرقمنة، كالإصرار على استخدام أنظمة تقنية تجاوزها الزمن وتعرقل هذه النظم البنية التحتية والعمليات التشغيلية، وتحذ من قدرة المؤسسات على مواكبة التحول الرقمي، فضلاً عن أنّ تحديثها غالباً ما يتطلب تكلفةً وزمناً كبيرين (حماد، 2020).

3. **عدم توفر نظام بيانات:** يشكل غياب قاعدة بيانات متكاملة أحد أهم الأسباب التي تصعب الانتقال إلى الرقمنة. فبدون بيانات كافية، يصعب على الجهات المعنية تشخيص المشكلات ووضع حلول فاعلة. في المقابل، يتيح وجود كمّ مناسب من المعلومات تحديد جذور المشكلات بدقة والعمل على معالجتها بنجاح (الحفناوي، 2021).

4. **عدم القدرة على التجربة بسرعة:** يمثل التمسك بالأساليب التقليدية خوفاً من المخاطرة عقبةً كبرى في عالم الرقمنة، حيث تتغير التقنيات بسرعة. وإن غياب روح التجريب يؤدي إلى تأخر المؤسسات عن الركب التكنولوجي، فيما قد يوفّر الانفتاح على المحاولات الجديدة - حتى وإن فشلت - فرصةً لاكتساب الخبرة والتطور بشكلٍ أسرع (المبيضين، 2022).

5. **ميزانية غير كافية:** يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية في البنية التحتية والأدوات التكنولوجية وتدريب الموظفين. ويعني نقص التمويل عدم القدرة على اقتناء التقنيات الضرورية وتنفيذ المشاريع الرقمية على النحو المطلوب (حايك، 2022).

6. الحاجة إلى بيئة أمنية آمنة: مع تزايد الهجمات السيبرانية، يرتفع الطلب على خبراء قادرين على رصد التهديدات والتعامل معها. ويُعدّ تأمين البنية التحتية الرقمية والمعلوماتية ضرورةً قصوى لضمان استمرار الخدمات وحماية البيانات من الاختراقات المحتملة (الدباس، 2022).

ويرى الباحث أنه رغم الفوائد الكبيرة التي يقدمها التحول الرقمي في تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تعوق تنفيذه بنجاح، ومن أبرز هذه المعوقات نقص البنية التحتية التقنية، وضعف المهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات، ولمواجهة هذه العقبات، يتطلب الأمر استراتيجيات متكاملة تشمل تدريب الكوادر، تحسين البنية التحتية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني، لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه المرجوة.

2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

2.1.2.1 نشأة إدارة الموارد البشرية

تُعدّ إدارة الموارد البشرية من الركائز الإدارية الرئيسية في المنظمات المعاصرة، نظراً لدورها المحوري في تعزيز مستوى أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمة ككل. وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري محل تركيز كبير لدى المفكرين الإداريين، إذ يُنظر إليه بوصفه أهم مورد تمتلكه المؤسسات الحديثة والعامل الأساس الذي يدعم نجاحها. وتشمل إدارة الموارد البشرية سلسلة من العمليات والوظائف التي تبدأ بتحليل الوظائف وتوصيفها، ثم تخطيط الاحتياجات والقيام بعمليات التوظيف، وغيرها من الإجراءات التي تنظّم جهود الأفراد والجماعات وتضمن التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل لتحقيق الأهداف المنشودة (جعفري وعبد الرحمن، 2020).

ومع تطور التكنولوجيا وظهور شبكة الإنترنت، برزت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) باعتبارها تطبيقاً تقنياً لممارسات الموارد البشرية التقليدية. فهي تسهم في تسهيل المعاملات وتحويل بعض الأنشطة إلى عمليات إلكترونية، بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، مما يزيد من كفاءة الإجراءات والمرونة في بيئة العمل. وبذلك تجمع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بين التطبيقات والأنظمة والممارسات التقليدية للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتقديم دعم فعال ومبتكر للعمليات الإدارية (إسماعيل، والمطيري، 2022).

وقد نشأت إدارة الموارد البشرية بصورتها الحالية نتيجة لسلسلة من التطورات التاريخية المتداخلة، وأدت هذه التطورات إلى إدراك الحاجة إلى إدارة مختصة في شؤون الأفراد بالمؤسسات. وترمي هذه الإدارة إلى توظيف أفضل الأساليب لإدارة الطاقات البشرية بفعالية وكفاءة، بما يسهم في زيادة إنتاجية الأفراد. وتعتمد المنظمات بشكل كبير على قدرتها على استثمار مواردها البشرية بوصفها الثروة الحقيقية، سواء في القطاعات الصناعية أم الخدمية. لذا، تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بمهارات موظفيها وصلتها من خلال برامج التدريب والتطوير، مع إيلاء عناية خاصة بوجود إدارة قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ولهذا، فإن مصطلح "إدارة الموارد البشرية" يعكس الاهتمام المستمر بالكوادر البشرية وتطويرها لضمان تحقيق أهداف المنظمات بنجاح (مسعد، 2021). وفيما يلي التسلسل التاريخي لنشأة إدارة الموارد البشرية:

1. البدايات الأولى لإدارة الموارد البشرية، فنشأت مع الورش الصناعية في القرن السادس عشر، وتركزت على تنظيم المهام، تدريب واختيار العاملين، والتفتيش على أدائهم، وتطورت بشكل ملحوظ خلال الثورة الصناعية مع توسع حجم المؤسسات (روش ويوسف، 2024).

2. الثورة الصناعية، وتميزت بصعوبات عمل شاقة أثرت على العمال، مما دفع المؤسسات لتعيين أمناء اجتماعيين لتقديم الدعم وحل مشكلات العمال (Nenadal, et al, 2020).

3. الإدارة العلمية للعمل (1880) م، حيث قدم فريدريك تايلور مفهوم تقسيم العمل الأفقي والعمودي لتحليل العمليات الإنتاجية، مما زاد الإنتاجية لكنه قيد إبداع العامل وزاد الضغط عليه (Vuong, & Sid, 2020).

4. تطبيق الإدارة العلمية في الصناعة: طبق هنري فورد نظام خط الإنتاج المتحرك، مما خفض التكاليف وزاد الإنتاجية، لكنه أثقل العمال وزاد الحوادث بسبب تكرار المهام (Wang, & Ali, 2021).

5. حركة العلاقات الإنسانية (1927) م، حيث قادها إلتون مايو بدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعمال، وأثبتت أن الاهتمام والرعاية يعززان الأداء أكثر من تحسين الشروط المادية فقط (دشتي وآخرين، 2025).

6. أثر هوثورن، وأظهر مايو أن إنتاجية العمال ترتبط بالاهتمام الشخصي والتواصل والإقرار بجهودهم، ما أدى إلى تحول في إدارة الموارد البشرية نحو التركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية (صغير وآخرون، 2024).

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية شهدت العديد من التطورات عبر التاريخ، بدءاً من تنظيم المهام في الورش الصناعية وحتى التركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية للعمال خلال حركة العلاقات الإنسانية، وقد أثبتت التجارب أن الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير بيئة عمل داعمة يسهمان بشكل كبير في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، وأصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تجمع بين الأساليب

العلمية والتقنيات الحديثة مع التركيز على رعاية الموظفين، مما يعزز نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات العصر الحديث.

2.1.2.2 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرف (DeCenzo & Robbins, 2012) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة لإدارة وتطوير رأس المال البشري، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت، وتحفيز العاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وعرفها (Becker et al., 2001) بأنها الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى جذب، تطوير، وتحفيز الموظفين للحفاظ على الأداء المتميز وضمان استمرارية تنافسية المنظمة. وبين (Abraham, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل الإجراءات كافة، التي تستخدمها المؤسسات لتوظيف القوى العاملة، تطوير مهاراتها، وتوفير بيئة عمل ملائمة تعزز الإنتاجية والالتزام.

وعرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنظمة والآليات التي تنفذها المؤسسات بهدف تنظيم الموارد البشرية، وتعزيز قدراتها، وضمان رضا الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما عرف (Shipley & Becker, 2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الأدوات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين، بما يضمن توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وتحقيق الأداء الأمثل.

كما عرفها (Castro & Freese, 2019) بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة دورة حياة الموظف داخل المنظمة، من التوظيف وحتى التقاعد، مع التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم للمساهمة في نجاح المؤسسة، وقد عرفها (Gardner, 2014) بأنها تشمل

الخطط والسياسات التي تعزز من استخدام الموارد البشرية بشكل استراتيجي لدعم الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية.

وعرف الحربي والماطوسي (2024) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المنظمة التي تعتمدها المؤسسات بهدف جذب الموظفين، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقييمهم، بالإضافة إلى إدارة أدائهم وضمان رضاهم في بيئة عمل ملائمة، وبين شحاتة (2024) بأن هذه الممارسات تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري، وتشمل ممارسات الموارد البشرية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المكافآت، وتطوير بيئة عمل داعمة تحفز الإبداع والالتزام.

ويعرف الباحث ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات المنظمة التي تتبعها المؤسسة بهدف جذب، الموظفين، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقييمهم، وتشمل أبعادها الأساسية الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين.

2.1.2.3 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تكمن في دورها الحيوي والأساسي في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي تمثل الإطار الذي يُدار من خلاله العنصر البشري، الذي يعد المورد الأكثر قيمة وحساسية في أي منظمة (Aggarwal, & Payal, 2023)، وتبرز أهميتها من خلال:

أولاً: تعزيز جذب الكفاءات، حيث تُعد ممارسات الاستقطاب من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في جذب أفضل الكفاءات التي تتناسب مع متطلبات الوظائف والأهداف التنظيمية، وإن

اختيار الموظفين المناسبين يؤثر بشكل مباشر على جودة العمل ونجاح المؤسسة، ما يجعل الاستقطاب عملية استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها (Abdeldayem, & Aldulaimi, 2020).
ثانياً: تطوير مهارات الموظفين، ويُعد التدريب والتطوير المستمر من الركائز الأساسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يساعدان في رفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية، وهذا الاستثمار في رأس المال البشري يُسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (صروبين وآخرين، 2024).

ثالثاً: تحفيز الأداء من خلال التعويضات، وتعتبر أنظمة التعويضات والحوافز من العوامل المحفزة التي ترفع من روح العمل وتزيد من دافعية الموظفين لبذل المزيد من الجهد، فالتحفيز المالي وغير المالي يعزز الولاء التنظيمي ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي (الفرّاج، 2021).
رابعاً: قياس الأداء وتحسينه، وتُسهم ممارسات تقويم الأداء في تقديم تقييم موضوعي لمستوى إنجاز الموظفين، مما يساعد الإدارة على التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، وبناءً على هذه التقييمات، يمكن تصميم برامج تطويرية مستهدفة تعزز من أداء العاملين وتدفعهم لتحقيق الأهداف المؤسسية (المائل وآخرين، 2024).

خامساً: تطوير بيئة عمل إيجابية، وتُساعد ممارسات الموارد البشرية الفعالة في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، تعزز من التواصل الفعّال والتعاون بين الموظفين، وبيئة العمل الإيجابية تزيد من رضا الموظفين، وتحفزهم على الالتزام والعمل بجدية أكبر (Glikson, & Woolley, 2020).
سادساً: تحقيق التوافق التنظيمي، وتسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للموظفين وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تماسك أكبر وتحقيق نتائج أفضل، وهذا التوافق يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل (Miller, 2020).

ويرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني من خلال التركيز على الاستقطاب الفعال، والتدريب المستمر، وأنظمة التعويض والحوافز، وتقويم الأداء الدقيق، حيث يمكن لهذه المؤسسات بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة تدعم النمو والتطور، كما تسهم هذه الممارسات في تعزيز التوافق بين الموظفين والمؤسسة، مما يسهم في تحقيق التكيف والتناغم التنظيمي اللازمين لمواجهة تحديات العصر الحديث.

2.1.2.4 أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية

أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية تتنوع وتشمل العديد من الجوانب التي تركز على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية (نعلاوي، 2024)، ومن أبرز هذه الأنواع: أولاً: الاستقطاب والاختيار، وتُعد عملية الاستقطاب والاختيار من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب أفضل المواهب والكفاءات التي تتناسب مع متطلبات الوظائف الشاغرة في المؤسسة، ويعتمد هذا النوع من الممارسات على استخدام أساليب متعددة مثل الإعلانات الوظيفية، وشبكات التواصل، واختبارات القبول لتقييم قدرات المتقدمين، والاختيار الصحيح يضمن ملاءمة الموظف للوظيفة من حيث المهارات، والخبرة، والقيم، مما يسهم في تحسين جودة العمل وتقليل معدل الدوران الوظيفي (Abugabel, 2023).

ثانياً: التدريب والتطوير، ويُعنى التدريب والتطوير بتمكين الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية، بالإضافة إلى إعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية، وتشمل برامج التدريب تنمية المهارات التقنية، والمهارات الإدارية، والقدرات الشخصية، ويسهم الاستثمار في التطوير

المهني للموظفين في تعزيز رضاهم الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قوة عاملة مؤهلة ومتطورة (Alsaraireh, et al, 2023).

ثالثاً: تقييم الأداء، وإدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تقييم أداء الموظفين وتحسينه بما يتوافق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه الممارسة تحديد مؤشرات الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط تحسين فردية وجماعية، ومن خلال إدارة الأداء الفعالة، يمكن للمؤسسات التعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء أفضل، ما يعزز من كفاءة العمل والنجاح المؤسسي (Boxall, & Purcell, 2022).

رابعاً: التعويضات والحوافز، وتعتبر أنظمة التعويضات والحوافز من الأدوات الحيوية لجذب واحتفاظ بالموظفين المميزين، وتشمل هذه الممارسات وضع رواتب تنافسية، مكافآت مالية، وحوافز غير مالية مثل الإجازات، التقدير، وفرص التطور المهني، وتصميم نظام عادل وشفاف للتعويضات يساعد في رفع الدافعية الداخلية للموظفين، ويعزز الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة (Chytiri, 2019).

خامساً: العلاقات العمالية، وتهدف ممارسات العلاقات العمالية إلى بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة بين الإدارة والموظفين، وتشمل هذه الممارسات معالجة النزاعات، تعزيز الحوار المفتوح، وتوفير قنوات للتواصل الفعال، وتحسين العلاقات العمالية يساهم في الحد من المشكلات التنظيمية، ورفع الروح المعنوية، وضمان استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة (Fenech, et al, 2019).

سادساً: التخطيط الوظيفي والمسار المهني، وتساعد هذه الممارسة الموظفين على رسم مسار مهني واضح يتماشى مع تطلعاتهم وأهداف المؤسسة، من خلال توفير فرص التطوير المهني والتوجيه، يمكن للمؤسسات دعم الموظفين في تحقيق نمو وظيفي مستدام، مما ينعكس إيجابياً على الالتزام الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات (Gadzali, et al, 2023).

سابعاً: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتدمج هذه الممارسة بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة العامة لتحقيق أهداف طويلة الأمد، وتركز على التخطيط المستقبلي للموارد البشرية، تطوير القدرات التنظيمية، والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تتمكن المؤسسات من تعزيز تنافسيتها (Huang, & Deng, 2022). ويرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل الإطار الذي يُنظم التفاعل بين الموظفين والإدارة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتُعتبر ممارسات الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقويم الأداء من الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية داخل تلك المؤسسات، فعملية الاستقطاب الجيد تُمكن المؤسسة من جذب أفضل الكفاءات التي تتناسب مع أهدافها وقيمتها، بينما يسهم التدريب المستمر في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المتغيرة، أما التعويضات والحوافز فيسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والولاء المؤسسي، ويُعد تقويم الأداء أداة مهمة لمتابعة مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، وتوفير فرص التحسين والتطوير المستمر، لذلك فإن التركيز على هذه الأبعاد يعزز من قدرة وزارة الداخلية الفلسطينية على بناء بيئة عمل محفزة وفعالة، تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.1.3 المبحث الثالث: التكيف التنظيمي

2.1.3.1 مقدمة

يُعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة والتأقلم مع التغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، ويتجلى التكيف التنظيمي في تعديل الهياكل والعمليات والسياسات بما يتناسب مع المتغيرات

الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، والسياسية، مما يسهم في تعزيز مرونة المؤسسة واستمراريتها (شواي، 2022)، كما يُعتبر التكيف التنظيمي آلية فعالة لمواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير، إذ يمكّن المؤسسات من الحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الوكيل، 2025) ومن هنا، تأتي أهمية دراسة التكيف التنظيمي كعنصر وسيط يؤثر على العلاقة بين الابتكار، التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

والتكيف التنظيمي هو العملية التي من خلالها تستطيع المؤسسات تعديل هياكلها وعملياتها الداخلية استجابةً للتغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية والداخلية، ويشمل ذلك استراتيجيات مرنة تسمح بالتعامل مع المتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية بطريقة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (الملكية والحسبية، 2023)، ويعكس التكيف التنظيمي قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والضغوط المتنوعة من خلال تحديث السياسات وتطوير الموارد، مما يعزز من قدرتها على الصمود والتنافس في بيئة عمل متغيرة باستمرار (إبراهيم وإمام، 2025).

ويرى الباحث أن التكيف التنظيمي يسهم في تعزيز فعالية المؤسسات، حيث يسهم في تحسين الأداء العام من خلال تمكين الموظفين من التعامل مع التغيرات بكفاءة، وتحفيز الابتكار داخل وزارة الداخلية الفلسطينية، كما يعمل كحلقة وصل بين استراتيجيات التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على دمج التقنيات الجديدة وتبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التطور المستمر، لذلك، يعد فهم التكيف التنظيمي وتطبيقه بشكل فعال أحد المفاتيح الأساسية لضمان نجاح الوزارة في عصر التغير السريع.

2.1.3.2 تعريف التكيف التنظيمي:

عرف (Hannan & Freeman, 1977) التكيف التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتعديل هياكلها واستراتيجياتها استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية للحفاظ على التوافق وضمان البقاء، وقد عرف (Daft, 2010) التكيف التنظيمي بأنه يشير إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لمواءمة نفسها مع التحولات في البيئة الخارجية، بما في ذلك التغيرات في التكنولوجيا وظروف السوق والتنظيمات، للحفاظ على الفعالية.

وحسب (Nadler & Tushman, 1980) فالتكيف التنظيمي يمثل عملية مستمرة لاكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال تعديل العمليات والهياكل والثقافة الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة، كما عرفه (Tsoukas & Chia, 2002) بأنه قدرة ديناميكية تمكن المؤسسات من استشعار التغيرات البيئية وتحويل عملياتها واستراتيجياتها بشكل استباقي، وبين (Schein, 2010) بأن التكيف التنظيمي هو تعديل ثقافة المنظمة وعملياتها وهياكلها استجابةً لمتطلبات داخلية وخارجية متطورة، لضمان استدامتها على المدى الطويل.

ويعرف أيضاً بأنه القدرة التي تتمتع بها المنظمة على تعديل سلوكها وهيكلا وأنظمتها لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهو العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة تعديل استراتيجياتها ومواردها لتلبية المتطلبات المتغيرة للسوق والبيئة المحيطة (أبو زيد، 2020)، كما يشمل تعديل هيكل المنظمة وعملياتها لمواجهة التحديات والفرص التي تطرأ من البيئة الخارجية، وهو عملية تعديل المنظمة لتمكينها من التعامل بفعالية مع الضغوط البيئية المتغيرة (Mikkawi, 2022).

و عرف الجهني (2015) التكيف التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وأنظمتها وأساليب عملها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان استمرارها وتحقيق أهدافها،

وهو استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية عن طريق إعادة ترتيب الموارد وتعديل الخطط التنظيمية والتشغيلية بما يحقق ملاءمة أفضل بين المنظمة وبيئتها، وبين قاسم (2017) بأن التكيف التنظيمي يشمل العملية التي تقوم بها المنظمة لضبط وتنظيم مواردها وعملياتها استجابة للمتغيرات البيئية لضمان استمراريته ونجاحها.

ومما سبق يرى الباحث أن التكيف التنظيمي يعرف بأنه القدرة التي تمتلكها وزارة الداخلية الفلسطينية على تعديل هيكلها، وسياساتها، وثقافتها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم قياس التكيف التنظيمي من خلال مدى استجابة الوزارة للتحديات والتغيرات، وفعاليتها في الحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها، وذلك عبر مؤشرات كسرعة التغيير، ومرونة العمليات، وتقبل الموظفين للتغيير.

2.1.3.3 أهمية التكيف التنظيمي

يُعتبر التكيف التنظيمي من العوامل الحيوية التي تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة (دومة وآخرين، 2025)، وتبرز أهميته فيما يلي:

1. تعزيز المرونة المؤسسية، فالتكيف التنظيمي يمنح المؤسسات القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية مثل التغيرات التكنولوجية، والاجتماعية، وهذه المرونة تساعد المؤسسات في تجاوز الأزمات والتحديات المفاجئة، مما يضمن استمراريته واستقرارها في بيئة متقلبة (KHalif, et al, 2024).

2. دعم الابتكار والتطوير، فالمنظمات التي تتسم بالتكيف التنظيمي تستطيع تعديل سياساتها وإجراءاتها بشكل مستمر لتتوافق مع التطورات الجديدة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتجديد المنتجات أو الخدمات (ALShammari, et al, 2024).

3. تحسين الأداء المؤسسي، وبفضل التكيف التنظيمي، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تحسين كفاءة عملياتها الداخلية من خلال تعديل هياكل العمل وتوزيع المهام بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء وتقليل الهدر والازدواجية (ALDhuhoori, et al, 2023).

4. رفع مستوى الرضا الوظيفي، وعندما تكون المنظمة قادرة على التكيف مع احتياجات موظفيها وتوفير بيئة عمل داعمة ومرنة، يزداد شعور الموظفين بالرضا والانتماء، مما يقلل معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من ولائهم، وبالتالي تعزيز استقرار القوى العاملة (AL-Dhaafri, et al, 2021).

5. دعم اتخاذ القرارات الفعالة، فالمنظمات المتكيفة تعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل مستمر لفهم التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وهذا النوع من اتخاذ القرار يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح في تنفيذ الخطط (محمد، 2025).

6. الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، التكيف التنظيمي يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة لتغيرات توقعات المستفيدين واحتياجاتهم، سواء من حيث جودة الخدمات، مما يحسن من تجربة المستفيد ويعزز من سمعة المؤسسة (Agwu, 2022).

ويرى الباحث أن التكيف التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية وزارة الداخلية الفلسطينية في ظل التغيرات المحيطة ببيئة العمل، فهو لا يقتصر على مجرد القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، بل يتعدى ذلك ليشمل تعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا الموظفين، ومن خلال التكيف المستمر، تتمكن الوزارة من تعزيز مرونتها، مما يضمن لها البقاء في مواجهة التحديات المستقبلية، لذا، يصبح التكيف التنظيمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لأي وزارة فلسطينية تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2.1.3.4 أبعاد التكيف التنظيمي

أبعاد التكيف التنظيمي تشير إلى الجوانب المختلفة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية، وتساعد على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، ومن أهم هذه الأبعاد: أولاً: التكيف الهيكلي، ويعد من أهم أبعاد التكيف التنظيمي، حيث يتطلب من المؤسسة إعادة تصميم هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والداخلية، ويشمل ذلك إعادة توزيع المهام، تعديل الأدوار الوظيفية، وإعادة تنظيم الأقسام والإدارات بما يدعم مرونة العمل وسرعة الاستجابة، ويساعد هذا التكيف في إزالة العوائق البيروقراطية وتمكين فرق العمل من أداء مهامها بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة (محمود وآخرين، 2024).

ثانياً: التكيف الاستراتيجي، ويتعلق التكيف الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على إعادة النظر في استراتيجياتها وخططها المستقبلية استجابة للتغيرات البيئية، ويشمل ذلك تعديل أهداف المؤسسة، تبني توجهات جديدة، أو حتى تغيير كامل لنماذج العمل، وهذا البعد يعزز من مرونة المؤسسة ويمنحها القدرة على المنافسة المستمرة وتحقيق أهدافها رغم التحديات المتجددة، والمؤسسات التي تهتم بهذا البعد تكون أكثر استعداداً للتعامل مع التحولات السوقية والتكنولوجية (Liu, et al, 2021).

ثالثاً: التكيف الثقافي، ويشير إلى التغييرات التي تحدث في القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، ويعتبر هذا البعد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي عملية تغيير، حيث إن ثقافة المؤسسة تمثل البيئة النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الموظفين، وتعزيز ثقافة التكيف والابتكار والقبول بالتغيير يساهم في تسهيل عمليات التحول التنظيمي ويخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعاون (Pereira, et al, 2020).

رابعاً: التكيف التكنولوجي، ويتعلق هذا البُعد باعتماد المؤسسة للتقنيات الحديثة وتطوير بنيتها التحتية الرقمية لدعم العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة، ويشمل ذلك استخدام نظم المعلومات، الأدوات التكنولوجية، والتطبيقات التي تسهم في تسريع سير العمل وتقليل الأخطاء، كما يعزز التكيف التكنولوجي قدرة المؤسسة على جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة قوية، مما يساهم في تحسين الأداء والقدرة على الابتكار (Sarta, et al, 2021).

خامساً: التكيف السلوكي، ويركز التكيف السلوكي على تعديل سلوكيات الموظفين وأساليب العمل داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك تعزيز مهارات التواصل، التعاون، والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة، بالإضافة إلى دعم تطوير القدرات الشخصية والمهنية، والتكيف السلوكي يسهل تقبل الموظفين للتغيرات ويساعد في تقليل المقاومة الداخلية التي قد تواجه عمليات التحول، مما يعزز بيئة عمل ديناميكية ومرنة (Trieu, et al, 2023).

سادساً: التكيف الإداري، ويتعلق بتطوير مهارات القيادة وأساليب الإدارة لتتاسب المتغيرات الحالية، ويتضمن ذلك تحسين عمليات التخطيط، التنظيم، واتخاذ القرارات، وكذلك تعزيز قدرات القادة على إدارة التغيير بفعالية، وقادة المؤسسات الذين يمتلكون مهارات التكيف الإداري يكونون قادرين على تحفيز الموظفين، توجيههم، وضمان تنفيذ استراتيجيات التغيير بنجاح، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (المبيضين، 2022).

ويرى الباحث أن التكيف التنظيمي يعد هاماً في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، ففهم أبعاده المتعددة والعمل على تعزيزها يمكّن وزارة الداخلية الفلسطينية من مواجهة التحديات بكفاءة، وتحقيق المرونة اللازمة لتطوير الأداء والابتكار المستمر، ومن خلال التكيف الهيكلي والاستراتيجي والثقافي

والتكنولوجي والسلوكي والإداري، تستطيع الوزارة بناء قدرتها وتطوير أدائها لتضمن بقاءها وتفوقها في ظل المتغيرات المتسارعة والمتعددة الأبعاد.

2.1.4 المبحث الرابع: وزارة الداخلية الفلسطينية

2.1.4.1 نشأة وزارة الداخلية

تأسست وزارة الداخلية الفلسطينية عام (1994) مع بداية قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وتُعد من أبرز الوزارات السيادية في البلاد؛ نظراً لدورها الحيوي في تأمين الأمن والاستقرار للمواطن الفلسطيني. تحرص الوزارة على تطوير قدراتها باستمرار؛ لتوفير خدمات أمنية شاملة، وقد نجحت في دمج جميع الأجهزة الأمنية تحت إشرافها المباشر؛ ما يعزز من قدرتها على حماية مؤسسات الدولة، وضمان حقوق المواطنين.

وركزت الوزارة على بناء هيكل تنظيمي قادر على تقديم الخدمات الأمنية والمدنية بكفاءة عالية، من خلال تنظيم الحياة المدنية، ودعم منظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى اقتراح مشاريع قوانين تهدف إلى تنظيم شؤون المواطنين. أما في مجال الشرطة فقد عملت الوزارة على إنشاء جهاز شرطي متطور من خلال تأسيس مدارس ومراكز تدريب وتوفير المعدات الحديثة، فضلاً عن إرسال ضباط الشرطة في دورات تدريبية خارجية (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2024).

أما في مجال الدفاع المدني، فقد تم إنشاء جهاز مختص؛ لضمان الاستجابة الفعالة لحالات الطوارئ والكوارث، وقد تم تجهيز هذا الجهاز بالخطط والمعدات اللازمة لأداء مهامه. كما أنشئ جهاز الأمن الوقائي كجزء من الخطة الأمنية الشاملة للسلطة الوطنية؛ لضمان الأمن، وحماية المشروع الوطني الفلسطيني، وتسعى وزارة الداخلية الفلسطينية إلى تعزيز سيادة القانون في دولة فلسطينية. وتسهم في بناء مجتمع حر وديمقراطي من خلال توفير الأمن، وحماية الحقوق، والحريات العامة؛ وفقاً للمبادئ

القانون الدولي. كما تعمل الوزارة على ترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية، وتكريس مبدأ المساواة أمام القانون بغض النظر عن الدين، أو العرق أو الجنس (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2024).

2.1.4.2 تعريف وزارة الداخلية

وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية، واجتماعية، وواجبات مدنية، وأمنية، تسهم في تطوير مجتمع، حر، وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن، والأمان، وفرض سيادة القانون، وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني، والإقليمي والدولي. (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2024).

2.1.4.3 رسالة وزارة الداخلية

تعزيز البيئة الآمنة والمستقرة التي تسهم بتحقيق الأمن والأمان للمواطن، والنهوض بعملية التنمية المستدامة من خلال تقديم الخدمات المتميزة التي تسهم في حماية الهوية الفلسطينية أينما وجدوا ضمن بيئة عمل عصرية تحترم حقوق الإنسان، وتقوم على الشراكة مع المجتمع ومؤسساته (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2024).

2.1.4.4 قيم وزارة الداخلية

تؤمن وزارة الداخلية بجملة من القيم التي أصبحت جزءاً من ثقافتها، وسلوكيات موظفيها، وتتمثل بالتالي: العدالة، والمساواة، وتكافؤ الفرص، والمصداقية والاحترام، والانضباط، والالتزام، والعمل بروح الفريق، والشراكة والشفافية والنزاهة، وسيادة القانون (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2024).

2.1.5 المبحث الخامس: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

والتكيف التنظيمي

2.1.5.1 التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التكيف

التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية

يعكس التحول الرقمي وأبعاده المرتبطة بالاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والقيادة

التحويلية الأثر الإيجابي الهام على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية

من خلال التكيف التنظيمي، ويتضح هذا التأثير كما يلي:

أولاً: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في الدولة في ظل التحول الرقمي: حيث تُعد وزارة الداخلية

الفلسطينية من أبرز المؤسسات السيادية التي تضطلع بدور محوري في تحقيق الأمن والاستقرار

الداخلي، وضمان سيادة القانون، وتنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع، ومع تسارع التحولات العالمية

في مجال التكنولوجيا والإدارة، تبنّت الوزارة توجهات استراتيجية نحو التحول الرقمي في مختلف جوانب

عملها، بدءاً من تقديم الخدمات الإدارية كإصدار الوثائق الرسمية، وصولاً إلى تطوير آليات العمل

الأمني، وقد أسهم هذا التوجه في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة

شفافية الخدمات، الأمر الذي يُعزز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة، ويعكس النضج المؤسسي الهام

في بناء الدولة الفلسطينية (أبو مصطفى، 2025).

ثانياً: أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية، حيث إن تطبيق

التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية له تأثير إيجابي ومباشر على تعزيز ممارسات إدارة

الموارد البشرية بدلالة أبعادها الرئيسة (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقويم الأداء)،

وقد ساعدت الاستراتيجية الرقمية المعتمدة في الوزارة على رقمنة عمليات التوظيف، مما سهل جذب

الكفاءات، كما أتاح استخدام المنصات الإلكترونية فرصاً لتقديم برامج تدريبية مستمرة تواكب المتغيرات الميدانية والإدارية، كما أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز بيئة مرنة تتقبل التغيير وتتبنى أساليب تقييم أكثر دقة وموضوعية، بينما أسهمت القيادة التحويلية في دفع هذه التوجهات إلى الأمام من خلال تمكين الموظفين وتحفيزهم على تطوير أدائهم باستخدام الوسائل التكنولوجية (أشقر، 2022).

ثالثاً: قدرة مديري وزارة الداخلية على التكيف التنظيمي، حيث إن وجود قيادات إدارية قادرة على التعامل بمرونة مع التغيرات البيئية والتقنية المتسارعة، ويُعزى ذلك إلى تمتع المديرين بمهارات قيادية تمكنهم من إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة، وتوجيه الموظفين نحو تبني أدوات العمل الحديثة، وأساليبه، لا سيما في ظل التوجه نحو التحول الرقمي، كما تعكس هذه القدرة التنظيمية وعياً متقدماً بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية، وتكييف السياسات والإجراءات لتتلاءم مع متطلبات المرحلة، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (أبو دية، 2022).

رابعاً: التكامل بين التحول الرقمي والموارد البشرية كرافعة للفعالية المؤسسية، حيث يتجلى التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يشكل رافعة أساسية لتعزيز الفعالية المؤسسية في وزارة الداخلية الفلسطينية، فحين تتبنى الوزارة استراتيجية رقمية واضحة، وتغرس ثقافة مؤسسية تدعم التغيير، وتوفر قيادة تحويلية ملهمة، فإن ذلك ينعكس مباشرة على جودة استقطاب الكفاءات، وفعالية برامج التدريب، وعدالة نظم الحوافز، ودقة تقويم الأداء، ويُعد هذا التكامل من متطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الجاهزية التنظيمية في مواجهة التحديات الأمنية والإدارية المعقدة (عبد الغفار، 2022).

ويرى الباحث أن إن وزارة الداخلية الفلسطينية، من خلال تبنيها للتحول الرقمي، لا تعزز فقط كفاءتها في تقديم الخدمات، بل تدعم أيضاً ممارسات إدارة الموارد البشرية وتُهيئ بيئة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التطورات، ويمثل المديرون ركيزة أساسية في هذا النجاح، من خلال قدرتهم على التكيف التنظيمي وقيادة فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة والدولة.

2.1.5.2 أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية

أصبح التحول الرقمي من أبرز العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فقد أدى إدماج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية إلى تمكين أقسام الموارد البشرية من أداء وظائفها بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل، ويشمل ذلك رقمنة إجراءات التوظيف، والتدريب الإلكتروني، وتحسين أدوات تقييم الأداء، ما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وشفافية فيما يخص إدارة العنصر البشري (دشتي وآخرين، 2025).

ومن خلال تبني استراتيجية رقمية واضحة، تمكنت المؤسسات من تحديث آليات الاستقطاب، حيث أصبحت عمليات التوظيف تعتمد على المنصات الإلكترونية، مما يُسهل الوصول إلى قاعدة أوسع من المتقدمين، ويُعزز من فرص استقطاب الكفاءات المناسبة، كما أسهمت الأدوات الرقمية في تحسين عملية الفرز الأولي، وجدولة المقابلات، وتوحيد المعايير التقييمية، بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وطبيعة عملها (اسكيف ووهبة، 2024).

وأثر التحول الرقمي بشكل مباشر على تطوير برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات، حيث تم تبني نماذج التعلم الإلكتروني والتدريب الافتراضي، الأمر الذي أتاح تدريب الموظفين في مختلف المواقع الجغرافية دون الحاجة إلى التنقل، وساعد على خفض التكاليف التشغيلية، كما ساعد هذا التوجه على

ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، بما يعزز من جاهزية الكوادر البشرية لمواجهة التحديات الميدانية والإدارية المعاصرة (Alsaraireh, et al, 2023).

وقد أسهمت الأدوات الرقمية في تحسين كفاءة إدارة أنظمة الحوافز والتعويضات من خلال بناء قواعد بيانات دقيقة عن الأداء الوظيفي، وساعات العمل، والمكافآت، مما أتاح تقديم حوافز أكثر عدالة وارتباطاً مباشراً بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي، كما ساعدت هذه الأنظمة في خلق بيئة عمل محفزة قائمة على الشفافية وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية (Alsuwaidi, 2023).

وقد أتاح التحول الرقمي اعتماد أنظمة إلكترونية متقدمة لتقويم الأداء، تعتمد على معايير كمية ونوعية دقيقة، مما ساعد على رصد مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية، وتقديم تغذية راجعة بناءة في الوقت المناسب، كما أتاح ذلك للإدارة العليا اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات فعلية، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو التقارير الورقية (Chen, & Tian, 2022).

ويرى الباحث أن التحول الرقمي أسهم في إحداث نقلة نوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل وزارة الداخلية الفلسطينية، من خلال تحديث العمليات، وتوسيع نطاق التدريب، وتعزيز الشفافية والعدالة، وتحسين جودة المعلومات الإدارية، وهذا التحول لا يُعد فقط من التطورات التقنية، بل يعتبر تحولاً استراتيجياً يُعزز من فعالية العنصر البشري كأحد أهم مرتكزات الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

2.1.5.3 أثر التكيف التنظيمي على ممارسات الموارد البشرية

يُعد التكيف التنظيمي من العوامل الحاسمة في قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والإدارية، ومن ثمّ يؤثر بشكل مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي المؤسسات، حيث يتقاطع العمل الإداري، تبرز أهمية التكيف التنظيمي في مواءمة السياسات

والإجراءات الإدارية مع متطلبات الواقع المتغير، مما ينعكس على تطوير آليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز بشكل مستمر وفعال (Dang, & Vartiainen, 2019).

ويسهم التكيف التنظيمي في تحسين قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات من خلال إعادة صياغة استراتيجيات التوظيف بما يتماشى مع متطلبات المرحلة، سواء في الظروف العادية أو أوقات الأزمات، ويظهر ذلك في قدرة المؤسسات على تحديث معايير التوظيف، واعتماد أساليب مرنة وذكية في الاستقطاب تراعي المهارات الرقمية، والقدرة على العمل في بيئات متغيرة، كما يسمح التكيف بتعديل الهياكل الوظيفية لتلائم المهارات الحديثة (الوكيل، 2025).

ويُعد التدريب أحد أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثراً بالتكيف التنظيمي، إذ تمكّن قدرة الوزارة على التكيف من تطوير خطط تدريب ديناميكية تتوافق مع الأولويات المتغيرة، كالأمن السيبراني، والمهارات الرقمية، والعمل تحت الضغط، ويعزز ذلك من كفاءة العنصر البشري ويجعله قادراً على مواكبة التغيرات وتقديم أداء فعال في مختلف الظروف (أبو زيد، 2020).

ويؤثر التكيف التنظيمي على أنظمة الحوافز من خلال جعلها أكثر مرونة وربطها بالمؤشرات الفعلية للأداء والإنجاز، ففي المؤسسات المتكيفة، تُراجع سياسات الحوافز باستمرار لتتلاءم مع الأهداف المرورية والتوجهات الاستراتيجية، مما يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية (Agwu, 2022).

ويسمح التكيف التنظيمي بإعادة بناء نظم تقييم الأداء بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية والإدارية، فكلما كانت المؤسسة قادرة على تعديل آليات التقييم لتشمل مهارات جديدة أو متطلبات ناشئة، كانت مخرجات التقييم أكثر دقة وفاعلية، وقد أدى هذا التكيف إلى تطوير أدوات تقييم ترتبط

بالإنجاز الفعلي ومؤشرات الأداء المحوسبة، مما يعزز من شفافية ومصداقية العملية التقييمية (AL- (Dhaafri, 2021).

ويرى الباحث أن التكيف التنظيمي يُمثل أحد العناصر الرئيسة في تطوير وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تُسهم مرونة السياسات، ووعي القيادات بالتغيرات، والقدرة على تعديل الإجراءات التنظيمية، في تعزيز قدرة الوزارة على استقطاب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وهذا بدوره ينعكس على أداء وزارة الداخلية الفلسطينية، ويُعزز من جاهزيتها في مواجهة التحديات المعاصرة.

2.1.5.4 أثر التحول الرقمي على التكيف التنظيمي:

أصبح التحول الرقمي في العصر الحديث من المجالات الرئيسة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف التنظيمي، حيث تُجبر التغيرات التكنولوجية المتسارعة المنظمات على مراجعة سياساتها، وهياكلها، وأساليب عملها بشكل مستمر، ويساهم اعتماد المؤسسات على التحول الرقمي في تطوير بنيتها التنظيمية بما يمكنها من الاستجابة الفعالة للمتغيرات، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية بمرونة وكفاءة (ALDhuhoori, et al, 2023).

ومن خلال تبني استراتيجية رقمية واضحة، بدأت المؤسسات في إعادة هندسة عملياتها الإدارية، ما انعكس على شكل الهياكل التنظيمية وأساليب الاتصال الداخلي، وهذا التغيير الاستراتيجي مهد الطريق لخلق بيئة تنظيمية مرنة، تتسم بالقدرة على التكيف، وتستجيب بسرعة للتحويلات في بيئة العمل، وهو ما يُعد مؤشراً جوهرياً على التكيف التنظيمي الإيجابي (ALShammari, et al, 2024).

وأدى التحول الرقمي إلى نشر ثقافة تنظيمية جديدة داخل المؤسسات تقوم على المرونة، والابتكار، وتقبل التغيير، مما يُعد من الشروط الرئيسة للتكيف التنظيمي، فعندما تتبنى المؤسسات ثقافة تشجع على استخدام التكنولوجيا والتجريب والتعلم من الأخطاء، فإنها تُعزز من قدرة موظفيها وإدارتها على

التكيف مع السياسات الجديدة، والمتغيرات الإدارية والتقنية، ما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي (Khalif, et al, 2024).

وتمثل القيادة التحولية الداعمة للتحويل الرقمي ركيزة أساسية في بناء بيئة تنظيمية متكيفة، فعندما تمتلك القيادات رؤية تكنولوجية واضحة، وتعمل على تمكين الموظفين وتوجيههم لاستخدام التقنيات الحديثة، فإن ذلك يؤدي إلى خفض مقاومة التغيير وزيادة الانخراط في التحديث المؤسسي، ويظهر أثر هذا النوع من القيادة في تسريع عمليات التكيف مع النظم الرقمية الجديدة وتعزيز ثقافة التحويل والمرونة (Miller, 2022).

فالتحول الرقمي ليس فقط من الخيارات التكنولوجية، بل استراتيجية مؤسسية تُفضي إلى تعزيز التكيف التنظيمي، فكلما كانت الأدوات الرقمية مدمجة في آليات العمل اليومي، زادت قدرة المؤسسة على مواكبة المتغيرات البيئية، والسياسية، والأمنية المتسارعة، وهذا التكامل يُعد ضرورة لضمان استدامة الأداء وكفاءة تقديم الخدمات في ظل تحديات معقدة (Glikson, & Woolley, 2020).

ويرى الباحث أن التحويل الرقمي يشكل دافعاً ومحفزاً قوياً للتكيف التنظيمي، إذ يدعم عمليات التغيير المؤسسي، ويعزز المرونة في الهياكل والأنظمة، وينقل وزارة الداخلية الفلسطينية من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية، وهذا الأثر يُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز جاهزيتها المستقبلية، ورفع قدرتها على العمل بكفاءة في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

2.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة

تناول الباحث العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتتنوع ما بين دراسات باللغة العربية وباللغة الإنجليزية، وتم ترتيب تلك الدراسات حسب السنوات، من الأحدث إلى الأقدم:

2.2.1 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (دشتي وآخرين، 2025) بعنوان: "الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت" هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بدولة الكويت، وتم تصميم الدراسة لقياس الذكاء الاصطناعي من خلال أربعة أبعاد هي النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والمنطق الضبابي، والوكلاء الأذكاء، بالإضافة إلى قياس التحول الرقمي عبر أربعة أبعاد تتمثل في تحول تجربة العملاء رقمياً، وتحول العمليات الداخلية رقمياً، وتحول نماذج الأعمال رقمياً، وتحول تجربة الموظفين رقمياً. وقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء، والتوظيف. تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من 383 مفرداً من العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت، ومن أهم النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي وأبعاده على الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن التأثير الإيجابي المعنوي للتحول الرقمي وأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.دراسة (الوكيل، 2025) بعنوان "التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وأثره على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية": هدف البحث لدراسة وقياس الدور الوسيط للتكيف التنظيمي (الثقافي، الهيكلي، الاستراتيجي، التكنولوجي) في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي (التقني، الإداري، التفاعلي، الابتكاري، الأخلاقي) واستدامة الموارد البشرية (التوظيف المستدام، الاحتفاظ بالموظفين، التدريب والتطوير المهني، الرفاهية الوظيفية، المشاركة والرضا الوظيفي) في شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، مستخدماً في ذلك قائمة استقصاء موجهة لمجتمع البحث المتمثل في العاملين في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (359 مفردة) وكانت نسبة الاستجابة (87.8%) وتم التحليل الاحصائي باستخدام برامج (SPSS V25) ، وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي على استدامة الموارد البشرية للمنظمات محل البحث، أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاصطناعي على التكيف التنظيمي للمنظمات محل البحث، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للتكيف التنظيمي على استدامة الموارد البشرية للمنظمات محل البحث، وأخيراً يوجد تأثير معنوي للتكيف التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واستدامة الموارد البشرية، وتم عرض أهم التوصيات في شكل مصفوفة للممارسات التي يمكن للشركات الاسترشاد بها لتعزيز استدامة مواردها البشرية من خلال الذكاء الاصطناعي والتكيف التنظيمي.

3.دراسة (اسكيف ووهبة، 2024) بعنوان: "تحليل الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (بالنظر إلى القطاع المصرفي بدولة سوريا)" هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية - والتي شملت التدريب والتطوير، والاستقطاب والتعيين، والتعويضات والمزايا، والسلامة والصحة المهنية - على التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز الموارد البشرية، تميز معرفي، تميز بتقديم الخدمة) عبر التحول الرقمي (ثقافة التحول الرقمي، الابتكار، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية). تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 365 مديراً بالبنوك، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS 25) و (AMOS 22) أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وتأثيراً لهذه الممارسات على التحول الرقمي، فضلاً عن تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي، حيث يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بينهما.

4.دراسة (صروب وآخرون، 2024) بعنوان: "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من النظريات التقليدية إلى الممارسات المستقبلية"

تعدّ هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد دوافع الانتقال من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الجديدة. سعيًا في هذه الدراسة للوقوف على أهم الفرص التي يوفرها هذا الانتقال ورصد التحديات التي تعيقه. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية عبر تحليل المحتوى، بهدف رصد طرق استخدام التقنيات الرقمية في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مع مناقشة تحديات التحول الرقمي التي شملت مقاومة التغيير، والتكلفة الباهظة، وتحديات الخصوصية والأمان. وفي الختام، قدمنا شبكة توصيات شملت تبني استراتيجيات رقمية متكاملة،

وتوفير التدريب والتطوير، وإعداد بنية تحتية قوية، وتمكين القيادة الرقمية لتعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

5. دراسة (القيود والأشمل، 2024) بعنوان: " أثر التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد

البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة)، وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركات الاتصالات داخل البيئة المحلية والبالغ عددهم (27) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة (27 استبانة)، وزعت عليها (27) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (72%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى توافر "التحول الرقمي" جاء بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، وجاءت "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي جاءت كلها وبدرجة توافر (متوسطة)، حيث جاء بُعد "استراتيجية التحول الرقمي" بالمرتبة الأولى، وبُعد "القيادة" جاء في المرتبة الأخيرة. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

6.دراسة (عبد الحميد، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

في منظمات الأعمال": دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استخدام المنهج الكمي والكيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 727 فرد من العاملين بالمؤسسة بما يمثل 57.27% من المجتمع الكلي وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS26v الدراسة إلى النتائج من أهمها: يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تسهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية معاً) في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، ويُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

7.دراسة (مهدي، 2022) بعنوان: " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد

البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة، الجزائر "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها أن التحول الرقمي أسهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تغييراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

8.دراسة (أحمد، 2022) بعنوان: "دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة

تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية "

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة التغير التنظيمي بأبعادها المتمثلة في امتلاك الرؤية مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير خطة التغيير، إدارة الموارد، اختيار الاستراتيجية الملائمة (علي التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة (المتطلبات الإدارية للمؤسسة المتطلبات البشرية المتطلبات التقنية المتطلبات الأمنية، شبكات الاتصال) بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها في كلية الزراعة - جامعة الاسكندرية - وهذه الأبعاد تمثلت في (موقع المؤسسة، معدل نمو الحصة السوقية، التكاليف بأنواعها، مرونة المؤسسة وسرعة التكيف المعرفة)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين أثر التغير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة والتي تنشدها القيادة السياسية، وتطوير بيئة العمل الجامعي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

9.دراسة (حماد ومحمد، 2020) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة

ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة الاستبانة ووزعت على عينة الدراسة حيث بلغت 322 مفردة من العاملين بالشركة

محل الدراسة، ومن أهم النتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

2.2.2: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Taamneh et al., 2025) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للشركات: هل القيادة التحويلية تصنع الفارق؟"

"Nexus between green human resource management practices and corporate social responsibility: does transformational leadership make a difference?"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، مع تحليل كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه العلاقة. وقد أعتمد منهج كمي شملت عينة من 376 موظفاً يشغلون مناصب قيادية في الهيئات الأكاديمية والعاملين في وحدات الموارد البشرية بالجامعات الحائزة على جائزة Web Metric. وأظهرت النتائج أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي وملحوظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تبين أن القيادة التحويلية تعمل كعامل تعديلي يعزز هذه العلاقة. تسهم هذه النتائج في تعزيز المعرفة الحالية من خلال تقديم أدلة تجريبية على العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة التحويلية، وأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية يمكنها زيادة فاعلية ممارسات GHRM في تحقيق نتائج إيجابية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

2.دراسة (Zhang & Chen, 2024) بعنوان: "استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

في العصر الرقمي "

"Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age"

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً في سياق الاقتصاد الرقمي، مع تسليط الضوء على الدوافع والاتجاهات والآثار الناتجة عن هذا التحول. وتستند الدراسة إلى خمسة عوامل رئيسية تحفز هذا التحول، وهي: الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي في الصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات عصر الرقمنة. كما تحلل الدراسة جوهر التحول من خلال بيئة العمل الرقمية، وعمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وخدمات الموظفين الرقمية، مع التركيز على استخدام أحدث التقنيات في عمليات الاختيار، والتدريب والتطوير، والتقييم. وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التحول الرقمي لتطوير الأعمال، تؤكد الدراسة على ضرورة مراعاة الآثار المحتملة، مثل كيفية تحويل الأنظمة القديمة والجديدة وإدارة الآثار السلبية المحتملة للنظام الجديد.

3.دراسة (Pham, et al, 2024) بعنوان " التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والعمل من

المنزل"

" Digital transformation in human resources management and work-at-home: Developing and validating a scale"

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (digital-HRM) ودراسة تأثير هذه الممارسات على تبني العمل من المنزل، حيث تم اعتماد منهجية مختلطة شملت تطوير مقياس كمي وجمع بيانات نوعية وكمية من 303 موظفاً في قطاع الفنادق بفيتنام، وركزت الدراسة

على أربعة أبعاد رئيسية هي التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، مشاركة الموظفين، والحوافز، وباستخدام نماذج AMO والتحليل متعدد المتغيرات، أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العمل عن بعد، مع تأكيد خاص على دور التدريب المتزامن ومشاركة الموظفين في تعزيز هذا التبني، وبناءً على هذه النتائج، وتوصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب الرقمي المدمج مع سياسات داعمة وبيئات عمل مرنة لضمان فعالية العمل من المنزل.

4.دراسة (Martínez, 2024) بعنوان " دور التحول الرقمي والكفاءات الرقمية في استدامة المؤسسات "

" The Role of Digital Transformation and Digital Competencies in Organizational Sustainability: Evidence from Peruvian SMEs."

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي، الكفاءات الرقمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والتكيف التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة ليما، بيرو، واتبعت الدراسة منهجية كمية استقصائية، واعتمدت على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقة PLS لتحليل البيانات، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ودال إحصائياً لكل من التحول الرقمي ($\beta=0.236$) ، والكفاءات الرقمية ($\beta=0.594$)، على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، في حين كان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التكيف التنظيمي قوياً ($\beta=0.514$) ، كما بينت النتائج أن تأثير التحول الرقمي والكفاءات الرقمية على التكيف التنظيمي يتم بشكل وسيط عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتطوير إدارة الموارد البشرية الرقمية وتكثيف البرامج التدريبية بهدف بناء ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

5.دراسة (Martín-Rojas, et al, 2024) بعنوان "تأثير التحول الرقمي على مرونة المؤسسة

من خلال التعلم التنظيمي والابتكار"

" Digital transformation influence on organizational resilience through organizational learning and innovation"

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على مرونة المؤسسات من خلال محوري التعلم المؤسسي والابتكار، وتم اتباع منهجية كمية تعتمد على استبيان شمل 259 موظفاً من 376 شركة صغيرة ومتوسطة في منطقة الأندلس بإسبانيا، باستخدام عينات موجهة، وركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية هي التحول الرقمي، التعلم التنظيمي، الابتكار، والمرونة التنظيمية، وباستخدام تحليل الانحدار، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز التعلم التنظيمي والابتكار، مما يؤدي بدوره إلى زيادة المرونة التنظيمية للمؤسسات. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بدمج التقنيات الرقمية التي تساهم في بناء قدرات تعلم مستدامة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.

6.دراسة (Abugabel, 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على التنمية المستدامة: الدور

الوسيط لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة"

"The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development:

The Mediating Role of Development of Human Resources Management

Practices "An Empirical Study on Private Hospitals"

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر للتحول الرقمي على التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة الوجه البحري، واستكشاف ما إذا كان تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً الوسيط في هذه العلاقة. أُجريت دراسة ميدانية باستخدام عينة من (384) موظفاً يعملون

في جميع المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتنفيذية) في المستشفيات محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المكتملة (375). كشفت النتائج الإحصائية أن جميع أبعاد التحول الرقمي (بناء استراتيجية التحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، البعد البشري، البعد الإجرائي، البعد التقني) لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أبعاد التنمية المستدامة التي يمكن قياسها بثلاثة أبعاد (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في المستشفيات محل الدراسة. كما أظهرت النتائج أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً الوسيط في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية واضحة وموضوعية للتحول الرقمي قابلة للتطبيق من خلال تطوير رؤية واضحة للتحول الرقمي، توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، مع دعم دائم ومستمر من الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي.

7.دراسة (Chen & Tian, 2022) بعنوان: "عدم اليقين البيئي، وتنسيق الموارد، والتحول

الرقمي: نهج تحليل الجودة النوعي الضبابي"

"Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach"

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل التحول الرقمي حيث يعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد، ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارنة نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العليا والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال التكوينات

المختلفة للسابق، كما تنثرى هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي وتوفر الآثار المترتبة على

تحول المؤسسات

8.دراسة (Sarta et al., 2021) بعنوان: "التكيف التنظيمي"

" Organizational Adaptation"

إن التكيف التنظيمي مفهوم غامض. فمن ناحية، نجد هذا المفهوم منتشرًا في كل مكان في أبحاث الإدارة، ويعمل بمثابة الغراء الذي يربط بين القضايا المركزية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء والبقاء. ومن ناحية أخرى، نجده يتربص بنا في أشكال مختلفة (على سبيل المثال، "الملاءمة"، و"المحاذاة"، و"التوافق"، و"التغيير الاستراتيجي")، وهو مفهوم تمت دراسته من خلال تيارات نظرية متعددة (على سبيل المثال، السلوكية، والقائمة على الموارد، والمؤسسية) وعلى مستويات مختلفة من التحليل (على سبيل المثال، على مستوى المنظمة والصناعة). وفي نهج جديد لمراجعة 443 مقالاً عن التكيف، والذي يستفيد من التحليل الحسابي والتحليل المبرمج يدوياً، نقدم صورة تفاعلية للموضوعات الأكثر دراسة من قبل علماء التكيف. ونقوم بشكل استقرائي باستخلاص تعريف للتكيف باعتباره عملية اتخاذ قرارات متعمدة يقوم بها أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليص المسافة بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية والمؤسسية.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن موضوع البحث الحالي يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين على حد علم الباحث، ويمكن إبراز ما يميز البحث الحالي ويتفق مع الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية التحول الرقمي كعامل أساسي يؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تحسين التكيف التنظيمي. والعديد من الدراسات كدراسة دشتي وآخرون (2025)، ودراسة اسكيف وهبة (2024)، ودراسة (Abugabel 2023) فقد أبرزت الدور الوسيط للتقنيات الرقمية أو ممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين التحول الرقمي ونتائج الأداء المؤسسي ومن ضمنها التكيف التنظيمي، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يعملان كآليات وسيطة بين التحول الرقمي والتكيف التنظيمي، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات من حيث استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وتطبيق تحاليل انحدار أو نمذجة معادلات هيكلية، مما يضمن الاعتماد على منهجيات علمية لتحليل الأثر.

أما أوجه الاختلاف: فالدراسة الحالية تركز بشكل خاص على أثر التحول الرقمي على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التكيف التنظيمي، وهو توجه حديث نسبياً ويضيف عمقاً على المستوى المفاهيمي، بينما معظم الدراسات العربية ركزت أكثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثير التحول الرقمي عليها بشكل مباشر، أو على التميز المؤسسي والأداء كدراسة القعود والأشلم (2024)، ودراسة عبد الحميد (2023)، ودراسة مهدي (2022)، وهناك دراسات عربية كدراسة دشتي وآخرين (2025) تناولت دور تقنيات الذكاء الاصطناعي بتفصيل، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على مفهوم عام للتحول الرقمي مع التركيز على تأثيره عبر التكيف التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية وليس على تقنيات محددة.

أوجه التميز: على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مجالات متنوعة، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة يمكن أن تستفيد منها الدراسة الحالية، والتي

تعنى بتحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية مع التركيز على الدور الوسيط للتكيف التنظيمي، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على دول عربية وأجنبية مختلفة مثل الكويت، ليبيا، الجزائر، مصر، وسوريا، ولم تركز بشكل خاص على الوزارات الحكومية في فلسطين، خاصة وزارة الداخلية، وهذا يجعل الدراسة الحالية مهمة لتغطية هذا النطاق البحثي الجغرافي والمؤسسي الهام، وبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على أثر التحول الرقمي مباشرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية أو الأداء المؤسسي، فإن الدراسة الحالية تبرز أهمية التكيف التنظيمي كمتغير وسيط، مما يضيف بعداً جديداً لفهم كيف يمكن للمؤسسات استيعاب التغيرات الرقمية عبر آليات التكيف التنظيمي لتعزيز ممارسات الموارد البشرية، وهو ما غاب أو لم يؤخذ بشكل تفصيلي في معظم الدراسات السابقة، وتميزت الدراسة الحالية بمحاولة دمج البعدين التقني (التحول الرقمي) والتنظيمي (التكيف التنظيمي) لفهم أثرهما المشترك على ممارسات الموارد البشرية، على عكس بعض الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو ممارسات الموارد البشرية بشكل منفصل، مما يعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

وصف خصائص مجتمع الدراسة

مصادر الدراسة وأدواتها

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص المجتمع، وكيفية تحديد عينة الدراسة وطريقة المعاينة المستخدمة، ومن ثم توضيح خطوات تطوير أداة الدراسة ومعايير التحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءات توزيعها، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة الحالية، ووصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

3.2 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يدرس الظواهر الواقعية، ويعبر عنها كمّاً؛ فيوضح مقدار الظاهرة، وحجمها، ثم يجمع البيانات من مصادرها الأولية، كالاستبانة؛ لإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة على نحو وافٍ، ثم يربط متغيرات الدراسة بعضها ببعض بأسلوب كمي إحصائي؛ ليستخلص دلالاتها، ويصل إلى نتائج عن الظاهرة المدروسة بالمنهج التحليلي؛ وذلك باستخدام استبانة تشمل متغيرات الدراسة، أداة لجمع البيانات الأولية، وفحصها، وتحليلها، باستخدام اختبارات عدة (زيود، 2021).

1. فحص صدق الاستبانة، والاتساق الداخلي، والخارجي لها باستخدام برنامج تحليل الإحصائي

(SPSSv27).

2. إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية، والمتغيرات المستقلة، والتابعة، والوسيط بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأكبر قيمة، وأقلها، ودرجة التطبيق؛ باستخدام برنامج تحليل الإحصائي (SPSSv27).

3. اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart – PLS4).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل المجتمع المستهدف للدراسة الحالية من جميع موظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية المثبتين والمسكنين في شمال الضفة الغربية (طولكرم، جنين، قلقيلية، نابلس، طوباس) في سنة 2025، وقد بلغ عددهم 539 موظفًا/ة وذلك بحسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية في الوزارة. وتم اختيار عينة الدراسة وحجمها (229) موظفًا/ة وذلك بحسب معادلة ستيفن ثامبسون، حيث تم استخدام الاستبانة الإلكترونية والورقية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بالإضافة إلى توزيع عدد إضافي من الاستبانات على عدد من الموظفين للحصول على العينة المطلوبة وذلك بحسب توصيات (النجار وآخرون، 2013)؛ وتم الاعتماد على طريقة المعاينة الميسرة (غير الاحتمالية) وذلك لسهولة الوصول إلى الموظفين أثناء أوقات الدوام، وبعد استكمال جمع البيانات تم الحصول على (229) استبانة صالح للتحليل الإحصائي وبنسبة (42%).

معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[(N - 1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right)] + P(1 - P)}$$

N: حجم المجتمع (539)

n: حجم العينة الكلي (229)

P: معامل الاختلاف (0.5)

D: نسبة الخطأ (0,5).

Z: أعلى قيمة $\alpha/2$ للتوزيع الطبيعي (1,96 عند مستوى ثقة 95%).

$$\frac{350 * 0.5 (1 - 0.5)}{[(350 - 1 * (0.5^2 / 1.96^2)] + 0.5 (1 - 0.5)} = 229$$

3.4 أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، ووزعت على الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، وقلقيلية، طوباس)، وتم استخدام المصادر والأدوات التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الحالية كما يلي:

1. المصادر الثانوية: الاطلاع ودراسة مصادر البيانات الثانوية، مثل الكتب العلمية والمقالات والتقارير المنشورة، بالإضافة الى الدراسات والأبحاث السابقة والمتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة، بالإضافة الى المواقع الالكترونية الموثوقة.

2. المصادر الأولية: والمتمثلة بالاستبانة وهي أداة القياس الرئيسة للدراسة الحالية، والتي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة فقررات كل متغير من متغيرات الدراسة كما يظهر من الجدول (3.1) التالي:

جدول (3.1) مجالات الاستبانات وأبعادها وفقراتها

الدراسة	الأبعاد	المتغيرات
(Abdeldayem, & الشناوي، 2019)، (Aldulaimi, 2020)	الاستراتيجية الرقمية	التحول الرقمي (متغير مستقل)
(Aggarwal, & Payal، البرقاوي، 2021)، (2023)	الثقافة التنظيمية	
(Vuong, & Sid، الدباس، وآخرين، 2024)، (2020)	القيادة التحويلية	
(Alfonso, 2021)، (الرفاعي، 2021)	الاستقطاب	ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير تابع)
(Aggarwal, & Payal، السالمي، 2021)، (2023)	التدريب	
(Glikson, & Woolley، الزيدي، 2022)، (2020)	التعويضات والحوافز	
(Miller, 2020)، (الطاهر، 2020)	تقويم الأداء	
(Agwu, 2022)، (الوكيل، 2025)	التكيف التنظيمي (متغير وسيط)	

وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة أقسام رئيسية موضحة كما يلي:

القسم الأول: وتضمن (5) متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالية

وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وتضمن (3) مجالات مثلت أبعاد العامل المستقل (التحول الرقمي) موضحة كما

يلي: المجال الأول: وتتضمن المتغير المستقل الأول (الاستراتيجية الرقمية)، وتم قياسه من خلال

(5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)، المجال الثاني: وتتضمن المتغير المستقل الثاني

(الثقافة التنظيمية)، وتم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)، وأما فيما

يتعلق بالمجال الثالث: وتتضمن المتغير المستقل الثالث (القيادة التحويلية)، وتم قياسه من خلال

(5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5).

القسم الثالث: وتضمن (4) مجالات مثلت أبعاد العامل التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) موضحة كما يلي: المجال الاول والمتمثل بالمتغير التابع (الاستقطاب)، وتم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)، المجال الثاني والمتمثل بالمتغير التابع (التدريب)، وتم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)، والمجال الثالث والمتمثل بالمتغير التابع (التعويضات والحوافز)، وتم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)، واما المجال الرابع فهو (تقويم الأداء) تم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5).

القسم الرابع: وتضمن العامل الوسيط (التكيف التنظيمي)، اذ تم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5).

وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوازن درجاته، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، كما يظهر في الجدول رقم (3.2) التالي:

جدول (3.2) مقياس ليكرت الخماسي

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

3.5 صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق الأداة

من أجل التحقق من الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في موضوعات الدراسة الحالية والإحصاء (الملحق (1))، وطلب منهم إبداء

الرأي في فقرات أداة الدراسة، من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها؛ لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، وأخذ برأي غالبية اللجنة في عملية التحكيم، وقد رأى المحكمون ضرورة إضافة بعض الفقرات ، بالإضافة الى إعادة صياغة لبعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (40 فقرة)، فتحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق (2)).

ثانياً: ثبات الأداة

وفقاً لدراسة (Tavakol and Dennick (2011)، فإن أداة الدراسة لا يمكن أن تكون صالحة ما لم تكن موثوقة. وبعبارة أخرى تحقق شرط الاتساق الداخلي، حيث يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس البنية الأساسية نفسها (Collier, 2020). وفقاً لدراسة (Kline (2015)، فإن الاختبار الأكثر استخداماً للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة هو معامل الموثوقية (Cronbach's alpha (α)).

جدول (3.3) معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	الابعاد	كرونباخ ألفا (CA)
التحول الرقمي (عامل مستقل)	الاستراتيجية الرقمية	0.842
	الثقافة التنظيمية	0.752
	القيادة التحولية	0.890
ممارسات إدارة الموارد البشرية (عامل تابع)	الاستقطاب	0.879
	التدريب	0.927
	التعويضات والحوافز	0.872
	تقويم الأداء	0.798
التكيف التنظيمي (عامل وسيط)	التكيف التنظيمي	0.850
جميع فقرات الأداة		0.948

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (3.3)، أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.752-0.927)، أما معامل الثبات لفقرات الاستبانة جميعها، فبلغ (0.948)، أكبر من 0.70 وهي قيم مقبولة احصائياً كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Collier, 2020)، وهذا يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً. ويدل ذلك على إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية لقياس المتغيرات، وذلك لتمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقرات الاستبانة. مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية (George, 2003).

3.6 إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تجهيز الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية بشكل ورقي تبع ذلك توجيه كتاب رسمي من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة الى الوزارة محل الدراسة؛ وذلك لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة الحالية (ملحق (3)). وبعد أخذ الموافقات اللازمة من الوزارة لتوزيع الاستبانات ورقياً الى إدارة العلاقات العامة في الوزارة، حيث تولوا بدورهم عملية القيام بالتوزيع إلى مفردات الدراسة الحالية بالإضافة إلى إعادة إرسال النسخة الورقية لبعض الدوائر التي لم ترسل الإجابات.

وبعد عملية توزيع الاستبانة وجمع الردود والإجابات، تبع ذلك عملية تفرغ الباحث للبيانات بعد تصنيفها في ملف (Excel) تمهيدا لتجهيزها لعملية التحليل اللازمة وذلك بناء على طبيعة إجراءات برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)، ومن ثم إدراج الملف على البرنامج. ليتم لاحقاً إجراء المعالجات اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.7 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وبعد جمع الإجابات من مفردات الدراسة الحالية، جرى ترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv27)، وبرنامج التحليل الإحصائي لمتقدم (SMART PLS4)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، ما يأتي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي (Measurement Model):

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي بالتحقق من المعايير الآتية:

1. الصدق التقاربي (Convergent validity)، بوساطة:

• الاتساق الداخلي- التشبعات (Factor Loading).

• ثبات المقياس (Reliability)-الموثوقية المركبة (Composite Reliability).

• متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) (AVE).

2. الصدق التمايزي (Discriminant Validity)، بوساطة معيار (Fornell and Lacker)

(1981)

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model):

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي بالتحقق من المعايير الآتية:

• معامل التفسير (coefficient of determination) (R^2).

• حجم التأثير (Effect size) (f^2).

• اختبار الفرضيات.

ثالثاً: اختبار جودة نموذج الدراسة:

تختبر جودة نموذج الدراسة بالتحقق من المعايير الآتية:

• جودة التنبؤ (Q^2).

• جودة المطابقة (GoF) (Godnes of Fit).

رابعاً: استخدام برنامج (SPSSv27)، باستخدام ما يأتي:

• حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.

• معادلة (ألفا-كرونباخ)؛ لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الاستبانة.

الملخص:

تناول هذا الفصل مناقشة للمنهجية المختارة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها. وفي سبيل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية والتي بلغت 229 موظفاً/ة. حيث تم استخدام أسلوب المعاينة الميسرة للوصول لأكبر قدر ممكن من المستجيبين لاختبار علاقة الأثر في النموذج المفترض، حيث سيتم عرض نتائج التحليل الاحصائي في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

4.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لبيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي. ويتناول المحور الثاني تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها للتحقق من أن البيانات تحقق التوزيع الطبيعي وخطو البيانات من القيم المتطرفة. ويتناول المحور الثالث تقييم نموذج القياس بشقيه الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة (الاستبانة). وأخيراً، المحور في الرابع تم تقييم النموذج الهيكلي والذي من خلاله يتم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة.

يستخدم البحث الحالي منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، "وتعدّ هذه المنهجية من أفضل المناهج الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات وبالتحديد في حال وجود عامل وسيط في نموذج الدراسة، وتعطي الباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي يتمّ تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Hair et al., 2019). وبناءً عليه تمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)،

من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية، والوظيفية لعينة الدراسة المكون من جميع موظفين وزارة الداخلية الفلسطينية. كما يظهر في الجدول رقم (4.1) والذي تضمن كلاً من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وبعد ذلك تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للاستبانة التي تم تحليلها وعددها 229 استبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4.1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	المتغير	
64.6%	148	ذكر	الجنس
35.4%	81	أنثى	
100.0%	229	المجموع	
14.8%	34	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
75.5 %	173	بكالوريوس	
9.6 %	22	دراسات عليا	
% 100.0	229	المجموع	
0.79%	180	موظف	المسمى الوظيفي
0.14%	33	رئيس قسم	
0.07%	16	مدير فأعلى	
100.0%	229	المجموع	
9.6%	22	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
30.6%	70	من 30- إلى أقل من 40 سنة	

49.3%	113	من 40- الى أقل من 50 سنة	عدد سنوات الخبرة
10.5%	24	أكبر من 50 سنة	
100.0%	229	المجموع	
12.2%	28	أقل من 5 سنوات	
33.2%	76	من 5- الى أقل من 10	
45.9%	105	من 10 - الى اقل من 15	
8.7%	20	أكثر من 15 سنة	
100.0%	229	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية؛ ويظهر أن نسبة الذكور هي (64.6%)، في حين أن نسبة الإناث هي (35.4%)، ويُعزى ذلك إلى أن الذكور لهم تمثيل أكثر في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبالتحديد في وزارة الداخلية مجتمع الدراسة، ويعود ذلك إلى طبيعة العوامل الاجتماعية، والثقافية، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني، التي تميل إلى إعطاء أولوية العمل للذكور أكثر من الإناث؛ أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن غالبية العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس بنسبة (75.5%)، أما الحاصلين على الدراسات العليا فنسبتهم لا تتعدى (9.6%)، الدبلوم فأقل (14.8%) بنسب متقاربة، ويرى الباحث أن نسبة حملة درجة البكالوريوس نسبة منطقية؛ لأنها تعد الشهادة الجامعية والمتطلب الأهم في التوظيف للموظفين الإداريين، وبخصوص درجة الدبلوم، فيعزو الباحث ذلك إلى تعاطي الوزارات في توظيف الكوادر حملة شهادة الدبلوم، وتشغيلها؛ بهدف المشاركة المجتمعية في التخفيض من نسب البطالة في المجتمعات الفلسطينية، ويرى الباحث أن نسب حملة الماجستير والدكتوراه تعود إلى تشجيع العاملين، ورغبتهم، في تطوير مهاراتهم، والحصول على فرص جديدة، وترقيات؛ لتحقيق أهداف محددة، وفيما

يتعلق بالمسمى الوظيفي، أجاب حوالي (0.79%) بأنهم موظفون إداريون؛ وتعد الأكثر حجماً من ضمن العينة، ويبدو منطقياً مع أعداد مجتمع الدراسة الأساسي التي غالبيتها الموظفون الإداريون، و(0.14%) منهم رئيس قسم، ونجد أن نسبة (0.07%) مدير فأعلى، تتناسب مع توزيع فئات الهيكل التنظيمي، وتدرجها في الوزارات. أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الذين تتراوح خبرتهم بين 10 - إلى أقل من 15 سنة حيث بلغت نسبتهم (45.9%)، تليها فئة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (33.2%)، أما فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات فقد شكلت (12.2%)، في حين أن فئة أكثر من 15 سنة كانت الأقل تمثيلاً بنسبة (8.7%)؛ ويرى الباحث إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة إلى مرتفعة في مجال عملهم، مما قد يعزز من موثوقية آرائهم؛ أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في فئة 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم (49.3%) تليها فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (30.6%). بينما شكلت فئة أقل من 30 سنة نسبة 9.6%، في حين بلغت نسبة المشاركين في فئة أكبر من 50 سنة حوالي (10.5%)؛ هذا يرجع إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما قد يعكس درجة عالية من النضج المهني والخبرة.

4.3 نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وقد استُعين بمقياس (ليكرت) الخماسي؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة. لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل، وتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة؛ من أجل الحكم على درجة

الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة. وأما بالنسبة لتحديد مستوى الأهمية النسبية ووصف قيم المتوسطات الحسابية التي أعتمد فيها المقياس الخماسي (Likert)، لبدائل الإجابات، سيتم تطبيق المعادلة التالية (The Arithmetic Mean) وفق ما هو موصى به من قبل (Rashed & Snoubar, 2019).

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

حيث إن عدد المستويات المطلوبة هو ثلاثة (منخفض، متوسط، مرتفع). وأما العلامة القصوى تساوي 5 والدنيا تساوي 1 كما يظهر أدناه، وبعد تطبيق معادلة (Arithmetic) تكون المستويات كالآتي:

1- مرتفع: إذا تراوح الوسط الحسابي بين 3.67 و5.

2- متوسط: بين إذا تراوح الوسط الحسابي بين 2.34 و3.66.

3- منخفض: إذا تراوح الوسط الحسابي بين 1 و2.33.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

أولاً: تحليل المؤشرات المتعلقة بالتحول الرقمي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة

التنظيمية، القيادة التحويلية) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

قام الباحث بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي. وذلك من خلال استخراج وتفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل لكل من العوامل الستة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.2).

الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي

#	أبعاد التحول الرقمي	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	المستوى
1	الاستراتيجية الرقمية	3.521	0.750	3	متوسط
2	الثقافة التنظيمية	3.563	0.692	2	متوسط
3	القيادة التحويلية	3.644	0.835	1	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد التحول الرقمي	3.576	0.637	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.2) أن المتوسط الحسابي العام لمتطلبات التحول الرقمي في الوزارة المبحوثة بلغ (3.576)، وهو ما يعكس درجة متوسطة في مدى توافر هذه المتطلبات، ويُعد هذا مؤشراً يستدعي الوقوف عنده؛ إذ يُظهر أن الوزارة لا تزال في طور الانتقال التدريجي نحو التحول الرقمي الكامل. ويُعزز هذا الفهم قيمة الانحراف المعياري (0.637) الذي لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على وجود نوع من الاتساق والاتفاق في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع التحول الرقمي، ما يُضفي مصداقية إضافية على النتائج.

ومن خلال النظر إلى أبعاد المتغير المستقل، يتبين أن "القيادة التحويلية" قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهو ما أراه منطقياً ويعكس بشكل واضح أهمية الدور القيادي في إنجاح مشاريع التحول الرقمي. فكما أشارت دراسة (Bass & Avolio, 1994)، فإن القيادة التحويلية تسهم بشكل فاعل في تهيئة بيئة تنظيمية قادرة على تبني التغيير التكنولوجي. وهذا يتوافق مع ما لاحظته

ميدانياً خلال الدراسة، حيث بدأ جلياً أن الإدارات التي تتمتع بقيادات ديناميكية كانت أكثر استعداداً وانفتاحاً على تطبيق الحلول الرقمية.

ثانياً: تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير التكيف التنظيمي

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

قام الباحث بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتكيف التنظيمي. وذلك من خلال استخراج وتفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل لكل من مؤشرات العامل، كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

جدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التكيف التنظيمي

#	التكيف التنظيمي	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	المستوى
1	تحفز وزارة الداخلية موظفيها على تقديم أفكار وحلول مبتكرة من خلال توفير بيئة عمل داعمة	3.459	0.924	4	متوسط
2	تلتزم وزارة الداخلية بالتحرك بسرعة لتلبية المتطلبات الجديدة.	3.581	0.772	3	متوسط
3	تعتمد وزارة الداخلية على التعاون وتبادل الخبرات للتكيف بفعالية مع متغيرات بيئة العمل	3.614	0.859	2	متوسط
4	تتبنى وزارة الداخلية فكر مرن يتيح التعديل على أساليب العمل بما ينسجم مع المتغيرات	3.616	0.908	1	متوسط
5	توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية لتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية	3.437	0.899	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للتكيف التنظيمي	3.541	0.691		متوسط

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير التكيف التنظيمي بلغ (3.541)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من توافر متطلبات التكيف التنظيمي في الوزارة المبحوثة وفق معيار القياس المعتمد في هذه الدراسة. كما أن قيمة الانحراف المعياري (0.691)، التي لم تتجاوز

الواحد الصحيح، تعكس درجة عالية من تجانس إجابات أفراد العينة، مما يعزز موثوقية البيانات واستقرارها. وعند تحليل المؤشرات الفرعية للمتغير الوسيط، يتبين أن جميع المؤشرات حصلت على متوسطات حسابية ضمن النطاق المتوسط، مع انحرافات معيارية لم تتجاوز الواحد الصحيح، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة حول مفهوم التكيف التنظيمي داخل الوزارة. وتكشف النتائج أن المؤشر "تتبنى وزارة الداخلية فكراً مرناً يتيح التعديل على أساليب العمل بما ينسجم مع المستجدات" احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية المرونة التنظيمية في التكيف مع المتغيرات البيئية. وعلى النقيض، جاء المؤشر "توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية لتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة" في المرتبة الخامسة والأخيرة، مما قد يعكس فجوة في استثمار الوزارة في التطوير المهني المستمر مقارنة بجوانب أخرى من التكيف التنظيمي.

ثالثاً: تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟ قام الباحث بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، وتفسيرها، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل لكل من العوامل الأربعة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

#	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	المستوى
1	الاستقطاب	3.570	0.716	3	متوسط
2	التدريب	2.534	0.770	4	متوسط

مرتفع	1	0.764	3.742	التعويضات والحوافز	3
متوسط	2	0.674	3.656	تقويم الأداء	4
متوسط		0.525	3.376	المتوسط العام لأبعاد ممارسات إدارة الموارد	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (4.4)، أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بدلالة أبعاده قد بلغ (3.376)، وهي درجة متوسطة من حيث توافر متطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة وفق معيار القياس المستخدم في هذه الدراسة، وبانحراف معياري بلغ (0.525) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد المجتمع تجاه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع فيتضح أن الأبعاد (الاستقطاب، التدريب، تقويم الأداء) جاءت جميعها بمتوسطات حسابية متوسطة، واما فيما يتعلق ببعد التعويضات والحوافز فقد جاء بمتوسط حسابي مرتفع. وتشير النتائج إلى أن قيم المتوسطات الحسابية تدل على أن درجة الاجماع في استجابات المشاركين تراوحت بين المرتفع والمتوسط، بالإضافة الى أن قيم الانحرافات المعيارية لم تتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد المجتمع تجاه متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج أيضا الى أن مستوى التعويضات والحوافز جاء بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وأما التدريب فقد جاء في المستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

4.4 التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة. استخدم الباحث في الدراسة الحالية منهجية PLS-SEM، إذ تعتبر أحد ميزاتها أنها لا تتطلب التوزيع الطبيعي في مجموعة

البيانات. ولكن من المستحسن مراعاة التوزيع الطبيعي عند العمل مع PLS-SEM نظرا لأن البيانات غير الموزعة طبيعيا يمكن أن توسع الأخطاء القياسية، وبالتالي من المحتمل أن تقلل من أهمية العلاقات بحسب دراسة (Dijkstra & Henseler, 2015) ودراسة (Hair et al., 2011). حيث يوصي (Hair et al., 2021) باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness and Kurtosis) لفحص التوزيع الطبيعي. وفقا للقاعدة الأساسية التي وضعها (Collier, 2020)، يجب أن تتراوح قيم الالتواء والتفرطح لأي مجموعة بيانات من $2 \pm$ و $10 \pm$. عدا ذلك، من الممكن أن يكون توزيع البيانات غير طبيعي.

بعد ايجاد قيم الالتواء والتفرطح من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS 27، فقد أظهرت النتائج أن قيم الالتواء تراوحت من -0.940 إلى 0.523 مع خطأ معياري يساوي 0.161. بينما تراوحت قيم التفرطح من -0.873 إلى 0.952 مع خطأ معياري يساوي 0.320، كما هو موضح في الملحق رقم (4). حيث أن هذه القيم ضمن ما هو موصى به في الدراسات السابقة بحسب (Collier, 2020). مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومناسبة لمزيد من التحليل الإحصائي.

4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزأين رئيسيين وهما:

1- تحليل النموذج القياس (النموذج الخارجي) **Measurement Model**: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين

المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2- تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) **Structural Model**: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث إنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة ومساهمتها في تعزيز العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart-PLS4 فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياس، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي وذلك من أجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

النموذج القياس (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياس إلى قسمين رئيسيين، هما: الصدق التقاربي، والصدق التمايزي. تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS4) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. إذ يشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كل من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

• تحليل الصدق التقاربي للمقاييس (Convergent validity):

يشير اختبار الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفاهيم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair et al. (2019) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي:

أولاً: الاتساق الداخلي – باستخدام التشبعات (Factor Loading) ،

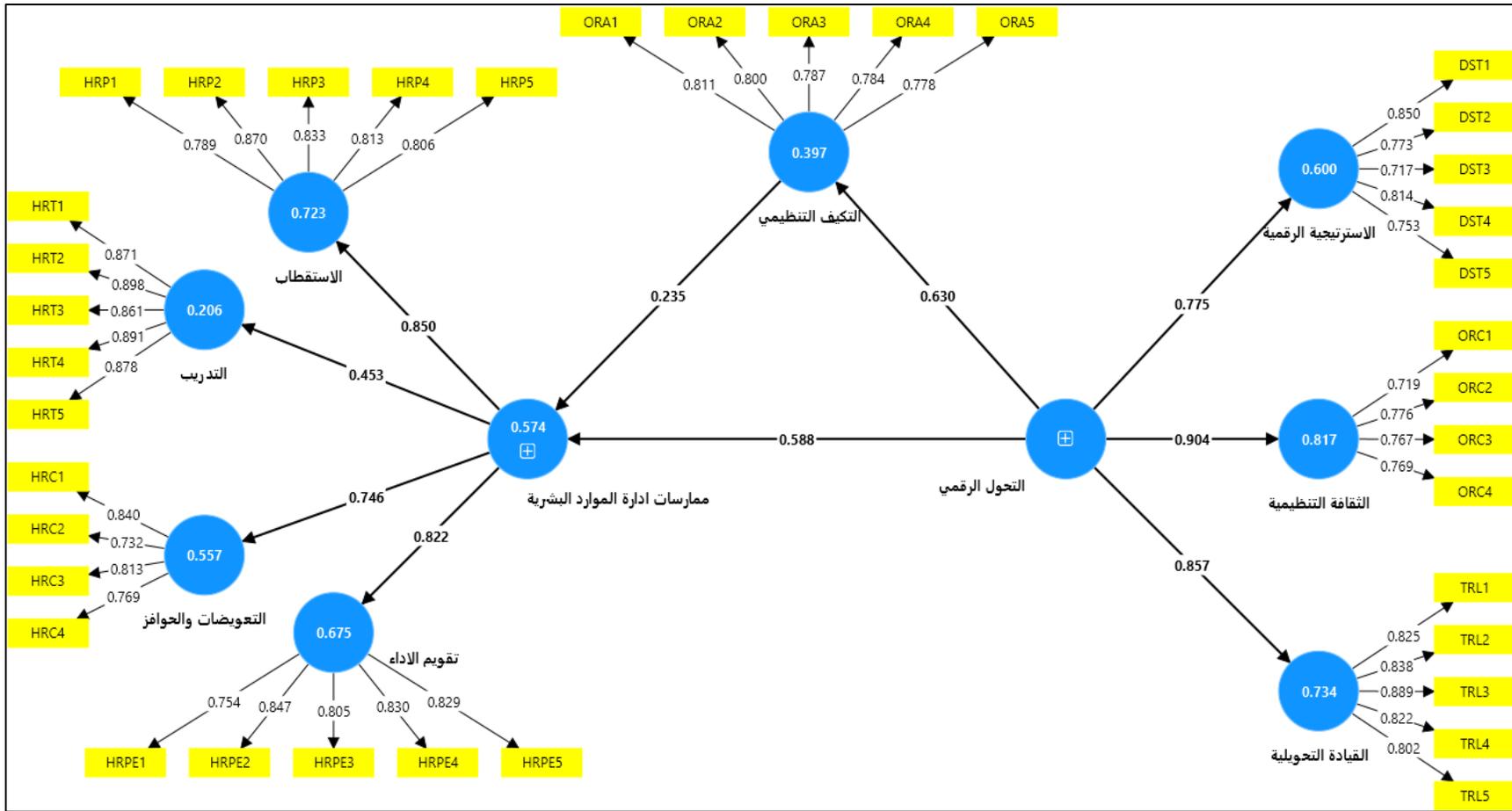
ثانياً: ثبات المقياس (Reliability) – باستخدام الموثوقية المركبة (Composite Reliability) ، وكرونباخ ألفا (Cronbach's alpha).

ثالثاً: متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)، كما هو موضح في الجدول رقم (4.5) يوضح المعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي.

جدول (4.5): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

#	المعايير	القيم المعتمدة بحسب الأدبيات
الصدق التقاربي	الاتساق الداخلي باستخدام Factor Loading (FL)	يجب أن تكون قيمة التشبعات (FL) لكل الأسئلة أكبر من 0.708 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)
	ثبات المقياس باستخدام Composite Reliability	يجب أن تكون قيم CR و CA أكبر من 0.70 لتجسيد الاتساق الداخلي بين مؤشرات العامل
	متوسط التباين المستخرج Average Variance	يجب أن تكون قيم AVE أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه

يظهر الشكل (4.1) نتائج تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) لمتغيرات الدراسة كما أظهرتها نتائج برنامج (Smart-PLS4).



الشكل (4.1) النموذج القياس لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Smart-PLS

أولاً: الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التشبعات (Factor Loading):

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات متغيرات نموذج الدراسة. بحسب دراسة (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011) ، فإن تشبعات الأسئلة يجب أن تساوي 0.708 فأعلى.

جدول (4.6): نتائج تشبعات (Factor loadings) لأبعاد نموذج الدراسة كلها

العوامل Constructs	المؤشر Items	التشبعات Factor loadings
الاستراتيجية الرقمية	DST1	0.850
	DST2	0.773
	DST3	0.717
	DST4	0.814
	DST5	0.753
الثقافة التنظيمية	ORC1	0.719
	ORC2	0.776
	ORC3	0.767
	ORC4	0.769
القيادة التحولية	TRL1	0.825
	TRL2	0.838
	TRL3	0.889
	TRL4	0.822
	TRL5	0.802
التكيف التنظيمي	ORA1	0.811
	ORA2	0.800
	ORA3	0.787

0.784	ORA4	
0.778	ORA5	
0.789	HRP1	الاستقطاب
0.870	HRP2	
0.833	HRP3	
0.813	HRP4	
0.806	HRP5	
0.871	HRT1	التدريب
0.898	HRT2	
0.861	HRT3	
0.891	HRT4	
0.878	HRT5	
0.840	HRC1	التعويضات والحوافز
0.732	HRC2	
0.813	HRC3	
0.769	HRC4	
0.754	HRPE1	تقويم الأداء
0.847	HRPE2	
0.805	HRPE3	
0.830	HRPE4	
0.829	HRPE5	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

يتبين من الجدول (4.6)، والشكل السابق (4.1)، أن أداة الدراسة اشتملت على (40) سؤالاً أو مؤشراً، وعند اختبار الاتساق الداخلي-التشبعات، تبين أن قيم تشبعات الأسئلة لجميع عوامل الدراسة حصلت على قيم أعلى من 0.708 باستثناء مؤشرين كانت قيمة التشبعات الخاصة بهما أقل من القيمة الموصى بها وهي (ORC5 من متغير الثقافة التنظيمية، وHRC5 من متغير التعويضات والحوافز). أكدت النتائج أنه يستوجب حذف مؤشرين كانت قيم تشبعاتها أقل من القيمة الموصى بها في الدراسات السابقة وهي 0.708، الأمر الذي بدوره يساعد على زيادة في الموثوقية المركبة والصلاحية المتقاربة وبالتالي فإن المؤشرات المتبقية في نموذج الدراسة بلغت 38 مؤشر.

ثانياً: ثبات المقياس باستخدام الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

يشير ثبات المقياس (Reliability) إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس نفس البنية الأساسية (Collier, 2020). تقليدياً، تم قياس الثبات باستخدام (Cronbach's alpha - CA) (Kline, 2015). ومع ذلك، تمت التوصية باستخدام معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) كطريقة أكثر دقة. ويرجع ذلك إلى أن الموثوقية المركبة تأخذ في الاعتبار أوزان المؤشرات المختلفة في التوزيع، بينما معيار (Cronbach's alpha - CA) يأخذ في الاعتبار جميع المؤشرات على قدم المساواة (Dijkstra & Henseler, 2015). ومع ذلك، يتم التأكيد على أنه يجب استخدام كلتا الطريقتين للحصول على تقدير أكثر دقة لثبات لأداة. وذلك لأن CA يقيس الحد الأدنى من مستوى الموثوقية والثبات، بينما يقيس CR المستوى الأقصى (Hair et al., 2021).

جدول (4.7): نتائج الموثوقية المركبة و كرونباخ ألفا

العوامل Constructs	كرونباخ ألفا (CA)	الموثوقية المركبة (CR)
الاستراتيجية الرقمية	0.848	0.887
الثقافة التنظيمية	0.758	0.844
القيادة التحولية	0.894	0.920
التكيف التنظيمي	0.852	0.894
الاستقطاب	0.883	0.913
التدريب	0.931	0.945
التعويضات والحوافز	0.804	0.869
تقويم الأداء	0.877	0.907

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة (CR) في الجدول (4.6)، تتراوح قيم CA و CR من صفر إلى واحد. بالنسبة إلى CA، تشير القيم الأقل من 0.6 إلى وجود نقص في الثبات، بينما تشير القيم الأعلى من 0.60 إلى ثبات أعلى (Kline, 2015). بالنسبة لـ CR، تعتبر القيم بين 0.60 و 0.70 مقبولة، بينما تعتبر القيم أعلى من 0.70 مرضية (Dijkstra & Henseler, 2015). يظهر الجدول رقم (4.6)، أن قيم CA تراوحت من 0.758 إلى 0.931، بينما تراوحت قيم CR من 0.844 إلى 0.945. نتيجةً لذلك، تتمتع التركيبات المستخدمة في نموذج البحث بنسبة ثبات عالية وذلك بحسب (Hair et al., 2019).

ثالثاً: متوسط التباين المفسر (AVE) (Average Variance Extracted)

يُعرّف متوسط التباين المفسر (AVE) كمقياس يقدم تقييماً لصحة البناء في التحليل العاملي. يحسب هذا المقياس نسبة مجموع التحميلات المربعة (أي تأثير البناء على مؤشرات) إلى إجمالي عدد المؤشرات.

بعبارة أخرى، يساعدنا في فهم كمية التباين في المؤشرات (الأسئلة) التي يمكن تفسيرها بواسطة البناء الذي يُفترض أنه يكمن خلفها (Hair et al., 2021). وعندما يكون AVE تساوي 0.50 أو أعلى، فهذا يعني أن البناء يفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات المرتبطة به. وهذا يعتبر جيدا ويشير إلى أن البناء صحيح أو موثوق. من ناحية أخرى، قيمة AVE أقل من 0.50 تشير إلى أن هناك متغيرات أكثر بين المؤشرات بسبب خطأ القياس مقارنة بالتباين الذي يمكن تفسيره بواسطة البناء نفسه. بمعنى آخر، البناء ليس قادرا بشكل كافٍ على تفسير سلوك المؤشرات الخاصة به من قبل (Dijkstra & Henseler, 2015).

جدول (4.8): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

العوامل Constructs	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الاستراتيجية الرقمية	0.613
الثقافة التنظيمية	0.575
القيادة التحولية	0.699
التكيف التنظيمي	0.627
الاستقطاب	0.677
التدريب	0.775
التعويضات والحوافز	0.623
تقويم الأداء	0.662

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

تظهر نتائج اختبار خوارزمية PLS، كما هو موضح في الجدول (4.8)، أن متوسط التباين المستخرج (AVE) للتركيبات في نموذج البحث تراوحت من 0.575 إلى 0.775، حيث تقع هذه القيم ضمن النطاق المقبول (أكبر من 0.50) والموصى به بحسب الدراسات السابقة. هذه القيم تفسر بوجود توافق

بين أسئلة العامل مع بعضها البعض. بناءً عليه، فإن التركيبات المستخدمة في نموذج البحث لها صلاحية مقارنة قوية. وسيكون تحليل الصدق التمايزي الخطوة التالية.

تحليل الصدق التمايزي للمقاييس (Discriminant Validity)

تشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة عدم ترابط أسئلة العامل نفسه بأية عوامل أخرى، بمعنى آخر ان كل سؤال في أداة الدراسة وضع خصيصاً لقياس العامل الخاص به. وكذلك، يتم من خلال هذا المقاس اختبار ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى المقترحة في نموذج الدراسة. بمعنى آخر، أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات الأخرى، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة (Farrell, 2010). غالباً ما يتم تقييم الصدق التمايزي استناداً إلى "التحميل المتقاطع" وهو مقدار التباين الذي يمكن لبنية معينة أن تفسره في بنية أخرى، ويتم تمثله بمربع الارتباط بين أي بنيتين (Farrell, 2010). في هذه الدراسة، تم تقييم الصدق التمايزي للمقاييس عن طريق فحص الارتباط بين مؤشرات البنى التي يمكن أن تتداخل بشكل محتمل. تم اختيار هذا النهج لضمان أن كل بنية ومؤشراتها أعلى من التباين المشترك بين البنية وبنى أخرى، كما اقترح (Dijkstra & Henseler, 2015).

على الرغم من أن أكثر الطرق المشتركة لتقييم الصحة التمييزية هي التحميل المتقاطع ومعيار Fornell-Larcker، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن هذه الطرق قد لا تكون دائماً موثوقة، خاصةً عندما تكون تحميلات المؤشرات على البنية متشابهة قليلاً (Radomir & Moisescu, 2020). لمعالجة هذه المشكلة، اقترح Radomir and Moisescu (2020) اختبار HTMT كبديل أفضل لتقييم الصلاحية التمييزية. ومع ذلك، سوف نستخدم جميع الطرق الثلاث كما هو موضح في الجدول رقم (4.9).

جدول (4.9): معايير قبول عناصر الصدق التمايزي

#	المعايير	القيم المعتمدة بحسب الامبيات
الصدق التمايزي	التحميل المتقاطع (Cross-loading- matrix)	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Ringle & Sarstedt, 2013; Hair et al., 2019)
	اختبار Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Fornell & David, 1981)
	اختبار HTMT	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015)

أولاً: نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى. أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (5) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة باستخدام فحص التحميل المتقاطع.

ثانياً: اختبار معيار Fornell and Larcker

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فورنل و لاركر لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات بحسب (Fornell & David, 1981)، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات

الدراسة. يوضح الجدول رقم (4.10) أنه لا يوجد تداخل بين عوامل الدراسة، بالتالي فإن معيار

الصدق التمايزي قد تحقق باستخدام معيار فورنل و لاركر.

جدول (4.10): نتائج الصدق التمايزي

تقويم الاداء	القيادة التحويلية	الثقافة التنظيمية	التكيف التنظيمي	التعويضات والحوافز	التدريب	الاستقطاب	الاستراتيجية الرقمية	
							0.783	الاستراتيجية الرقمية
						0.823	0.596	الاستقطاب
					0.880	0.246	0.284	التدريب
				0.790	0.191	0.507	0.736	التعويضات والحوافز
			0.792	0.393	0.246	0.554	0.454	التكيف التنظيمي
		0.758	0.570	0.636	0.227	0.549	0.592	الثقافة التنظيمية
	0.836	0.731	0.568	0.406	0.112	0.370	0.397	القيادة التحويلية
0.814	0.414	0.514	0.514	0.508	0.159	0.583	0.585	تقويم الأداء

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثالثاً: اختبار معيار (HTMT) Heterotrait–monotrait ratio of correlations

معيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة (HTMT) هو معيار آخر لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS–SEM). يتم من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين فإذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90) يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015).

جدول (4.11): نتائج اختبار HTMT

تقويم الاداء	القيادة التحويلية	الثقافة التنظيمية	التكيف التنظيمي	التعويضات والحوافز	التدريب	الاستقطاب	الاستراتيجية الرقمية
							الاستراتيجية الرقمية
							0.686
						0.266	0.315
					0.230	0.599	0.888
				0.471	0.274	0.638	0.528
			0.703	0.821	0.275	0.675	0.735
		0.875	0.649	0.482	0.129	0.413	0.449
	0.465	0.631	0.591	0.609	0.181	0.661	0.680

يوضح الجدول رقم (4.11) أدناه، أن قيم معيار HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90)، وهذا يعني

أن التركيبات تختلف عن بعضها البعض ولا تقيس نفس المفهوم الأساسي. وعليه فإن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات. بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياس (Measurement Model) بشقيه الصدق التقاربي والصدق

التمييزي فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) (Structural Model)

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي (الداخلي) وذلك قبل اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من قبول النموذج الهيكلي. من خلال برمجية Smart-PLS4 تم استخدام مجموعة من المعايير لاختبار النموذج الهيكلي. ، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يأتي:

- معامل التفسير (coefficient of determination) (R^2).
- حجم التأثير (f^2).
- اختبار الفرضيات.

يوضح الجدول رقم (4.12) القيم الموصى بها علمياً لقبول معايير اختبار النموذج الهيكلي وذلك بحسب توصيات الدراسات السابقة.

جدول (4.12): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير (R^2)	بحسب (Cohen, 1988)، فإن قيمة معامل التفسير (R^2) كما يأتي: - لا يوجد معامل تفسير في حال كانت ($0.02 > R^2$). - صغيرة في حال كانت ($0.02 \leq R^2 < 0.12$). - متوسطة في حال كانت ($0.12 \leq R^2 < 0.25$). - كبيرة في حال كانت ($0.25 \leq R^2 < 1$).
حجم التأثير (f^2)	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة الأثر (f^2) تكون كما يأتي: - لا يوجد حجم أثر في حال كانت ($f^2 > 0.02$). - صغيرة في حال كانت ($0.02 \leq f^2 < 0.15$). - متوسطة في حال كانت ($0.15 \leq f^2 < 0.35$). - كبيرة في حال كانت ($0.35 \leq f^2 < 1$).
فحص معامل المسار باستخدام (Boot Strapping)	يقدر معامل المسار من حيث الحجم، والملاءمة، والقيمة المستخدمة عادة كما يأتي: - عند مستوى الدلالة (10%) يساوي (1.65). - عند مستوى الدلالة (5%) يساوي (1.96). - عند مستوى الدلالة (1%) يساوي (2.59)، بحسب (Hair et al. (2013)

4.6 معامل التفسير (R^2 - Pearson's coefficients determination)

يعتبر معامل التفسير (معامل التحديد) المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة مجتمعة (Hair et al., 2019). تتراوح قيم معامل التفسير R^2 عادةً بين 0 و 1، مع وجود قيم أعلى تشير إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية أكبر (Götz et al., 2010). يستخدم R^2 أيضاً بشكل شائع في حساب الجودة العالمية للملاءمة (GoF) للنموذج. وبالتالي، يُقترح قيمة R^2 لا تقل عن 0.10 لضمان تباين مقبول (Falk & Miller, 1992).

جدول (4.13): نتائج معامل التفسير R^2

الدرجة	R^2	المتغير
كبيرة	0.574	ممارسات ادارة الموارد البشرية
كبيرة	0.397	التكيف التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، تم استخراج قيمة R^2 للمتغير التابع " ممارسات ادارة الموارد البشرية " كما هو موضح في الجدول رقم (4.13). أظهرت النتائج أن المتغير التابع " ممارسات ادارة الموارد البشرية " حصل على قيمة ($R^2 = 0.574$) وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي، والتكيف التنظيمي)، مجتمعه تعمل على تفسير المتغير التابع بنسبة تقريبا 57%. ومانسبته 43% من قيمة التفسير يتم قياسة من خلال عوامل اخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي. وتعتبر هذه القيمة كبيرة بحسب (Cohen, 1988). كذلك أظهرت النتائج أن المتغير الوسيط " التكيف التنظيمي " حصل على قيمة ($R^2 = 0.397$) وهذا يعني أن المتغيرات المستقل (التحول الرقمي) بدلالة أبعاده مجتمعه يعمل على تفسير المتغير الوسيط بنسبة تقريبا 40%. وما نسبته 60% من قيمة التفسير يتم قياسه من خلال عوامل اخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي. وتعتبر هذه القيمة كبيرة بحسب (Cohen, 1988). وتشير هذه النتائج إلى وجود توافق جيد بين النموذج والبيانات التي تم جمعها، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المستخدمة فعالة بشكل كبير في شرح سلوك المتغير التابع والتنبؤ به.

4.7 حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)

حجم التأثير (f^2) هو مقياس للمساهمة المتزايدة لمتغير مستقل في تفسير متغير تابع (Dijkstra & Henseler, 2015). بعبارة أخرى، يمكن أن تساعد f^2 الباحثين على تحديد ما إذا كان للمتغير المستقل تأثير مفيد أم لا في العامل التابع (Urbach & Frederik, 2010).

جدول (4.14): نتائج حجم التأثير f^2

حجم التأثير	f^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
تأثير كبير	0.489	ممارسات ادارة الموارد البشرية	التحول الرقمي
تأثير كبير	0.658	التكيف التنظيمي	التحول الرقمي
تأثير صغير	0.078	ممارسات ادارة الموارد البشرية	التكيف التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، تم استخراج قيم f^2 للعوامل المستقلة كما هو موضح في الجدول رقم (4.14). أظهرت النتائج أن قيمة أثر f^2 متغير التحول الرقمي في العامل التابع "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بلغت ($f^2=0.489$)، ويدل ذلك على أن حجم تأثير العامل المستقل المتغير التابع جاء بدرجة كبيرة. أما متغير التحول الرقمي فبلغت قيمة حجم الأثر ($f^2 = 0.658$)، ويدل ذلك على أن حجم تأثير متغير (التحول الرقمي) في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) جاء بدرجة كبير. وفيما يتعلق بمتغير التكيف التنظيمي فقد بلغت ($f^2 = 0.078$)، ويدل ذلك على أن حجم تأثير متغير (التكيف التنظيمي) في المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية) جاء بدرجة صغيرة.

4.8 جودة المطابقة (GoF) : Goodnes of Fit

تم اقتراح استخدام معيار مؤشر جودة المطابقة (GoF) في سياق PLS من قبل (Ringle & Sarstedt, 2013)، حيث يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيدده. بحسب (Wetzels et al., 2009)، حيث إذا كانت قيمة GoF أقل من 0.25 فإن جودة المطابقة صغيرة، وإذا كانت قيمة GoF أكبر من 0.25 وأقل من 0.36 فتعتبر متوسطة، أما إذا كانت قيمة GoF أكبر من 0.36 فتعتبر كبيرة. وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغيرات التابع:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times (AVES)} = \sqrt{0.486 \times 0.656} = \sqrt{0.319} = 0.565$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.565 وهي أكبر من 0.36. بحسب (Wetzels et al., 2009)، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية مما يدل على جودة نموذج الدراسة.

4.9 جودة التنبؤ Q^2

الجودة التنبؤية، والمعروفة أيضا باسم (Stone-Geisser Q^2)، حيث يمثل مقياس Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى جودة التنبؤية جيدة (Hair et al., 2011).

جدول (4.15): جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

المتغير	جودة التنبؤ Q^2
التكيف التنظيمي	0.246
ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.201

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام اختبار (Blindfolding)، تم تحليل قيم Q^2 للمتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.15). يتضح أن قيمة Q^2 لمتغير التكيف التنظيمي قد بلغت 0.246، وقيمة Q^2 لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت 0.201، وهذا يعني أن هذه القيم تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair et al., 2011)، مما يدل على أن نموذج الدراسة لديه جودة تنبؤية جيدة بحسب البيانات المستخدمة.

بعد الانتهاء من تقييم النموذج الهيكلي من خلال استخدام كل من اختبارات معامل التفسير، وحجم الأثر، وجودة المطابقة، وأخيراً جودة التنبؤ للنموذج، فقد أظهرت النتائج أن جودة النموذج الهيكلي مقبولة إحصائياً، وعليه يمكن البدء باختبار فرضيات الدراسة.

4.10 اختبار الفرضيات

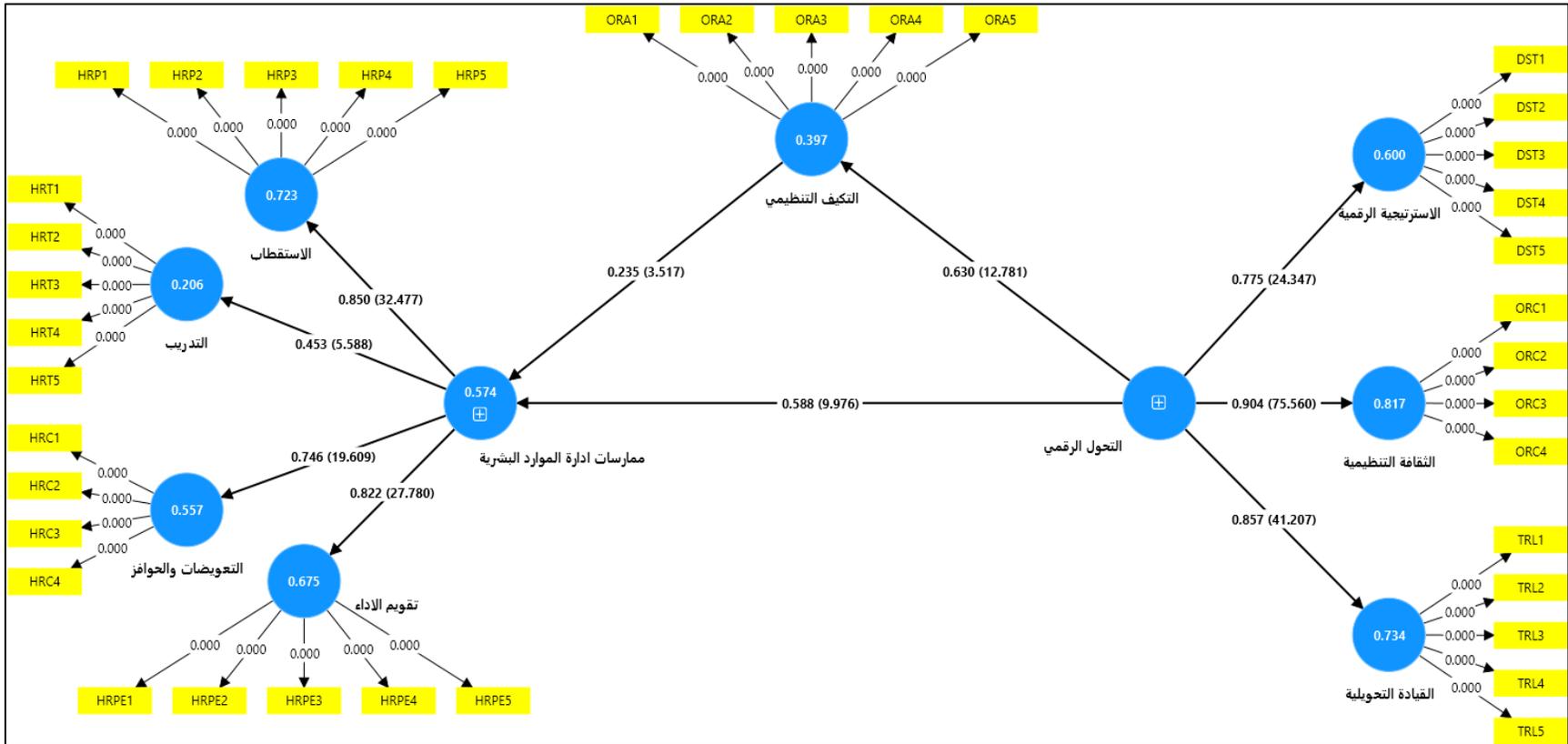
بعد التأكد من الصدق التقاربي والصدق التمايزي للمقياس، وخلو بيانات الدراسة من مشاكل التباين والتحيز، والتأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ Q^2 ، وجودة المطابقة GoF ، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. وكما هو موضح في الشكل رقم (4.2) والجدول رقم (4.16)، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المباشرة وغير المباشرة من خلال تقييم كل من

معاملات المسار (β - Path Coefficient)، وقيمة (T-value) وقيمة (P-value)، وذلك باستخدام إختبار (Bootstrapping) مع إختيار (Resample = 5000).

جدول (4.16): معيار إختبار الفرضيات

المراجع	القبول	المعيار
(Hair et al., 2019)	يجب أن تكون القيمة اقل من 0.05، والا ستكون غير مهمة	P-Values
(Hair et al., 2021)	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملاءمة والقيمة المستخدمة عادة على النحو التالي: عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59	T-value
(Boslaugh, 2012; Cohen, 1988)	إذا كانت بين 0 و 1 فهي علاقة موجبة إذا كانت أقل من 0 فهي علاقة سالبة	β - Path Coefficient

يعكس معامل المسار (Path Coefficient) العلاقة بين المتغيرات في النموذج ويقيس القوة واتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويُعبر عنه عادة بأرقام موحدة تتراوح بين $1+$ و $1-$ (Boslaugh, 2012). وتُستخدم (P-value) لتقييم الدقة الإحصائية للفرضيات أو النتائج المستنتجة من الدراسة. بينما تُستخدم (T-value) لتقييم قوة التأثير الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع (Hair et al., 2017). سيتم شرح فرضيات الدراسة مع نتائجها أدناه



الشكل (4.2): النموذج الهيكلي

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى H1

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على: ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟ حيث تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الجدول رقم (4.17): نتائج اختبار الفرضية الأولى H1

النتيجة	f ²	P_Value	T_Value	معامل المسار	الفرضية الأولى
مقبولة	0.489	0.000	9.976	0.588	التحول الرقمي --> ممارسات إدارة الموارد البشرية

تظهر نتائج الجدول (4.17) والشكل (4.2) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين متغير التحول الرقمي (بدلالة أبعاده مجتمعة) وممارسات إدارة الموارد البشرية (بدلالة أبعادها مجتمعة)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.588$) وهي قيمة تعكس ارتباطاً متوسطاً يميل إلى القوة، كما أن قيمة ($T = 9.976$) تعزز من موثوقية هذا التأثير، بالنظر إلى أن مستوى المعنوية ($p = 0.000$) أقل بكثير من القيمة المعتمدة (0.05). وهذا يدل بشكل واضح، من وجهة نظري كباحث، على أن تبني

التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة قيد الدراسة.

كما أن القيمة المرتفعة لمعامل التأثير ($f^2 = 0.489$) ، التي تُعد كبيرة حسب معايير Hair et al. (2013)، تعكس أن التحول الرقمي يشكل متغيراً تفسيرياً مهماً ومؤثراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية. من خلال تجربتي البحثية وملاحظات الميدانية، لاحظت أن إدخال الأنظمة الرقمية في الوزارة أوجد تحسناً ملحوظاً في كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، سواء على صعيد التوظيف، التدريب، أو حتى التواصل الداخلي.

وبناءً عليه، فإن قبول الفرضية الأولى H1 لم يكن مجرد إجراء إحصائي، بل هو تأكيد علمي ومنطقي على ما بات يُعرف في أدبيات الإدارة المعاصرة بالتوأمة الرقمية-البشرية، وهي فلسفة تُعزز التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية كمسار للتطوير المؤسسي الشامل

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية H2

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس الذي ينص على: ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تحقيق التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟ حيث تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05) بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) والتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الجدول (4.18): نتائج اختبار الفرضية الثانية H2

النتيجة	f^2	P_Value	T_Value	معامل المسار	الفرضية الأولى
مقبولة	0.658	0.000	12.781	0.630	التحول الرقمي --> التكيف التنظيمي

تظهر نتائج الجدول (4.18) والشكل (4.2)، وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية للعلاقة بين التحول الرقمي والتكيف التنظيمي، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.630$; $T = 12.781$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05). ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده مجتمعه والتكيف التنظيمي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه عند تحسين ممارسات التحول الرقمي بنسبة 1% سيؤدي ذلك إلى تعزيز التكيف التنظيمي في الوزارة محل الدراسة بنسبة تقريبية 63%. وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعده (التحول الرقمي) كعامل مستقل في العامل التابع (التكيف التنظيمي) تساوي (0.658) وهي قيمة تأثير كبيرة التفسير حسب ما هو موصى به (J. F. Hair et al., 2013). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الثانية H2 مقبولة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة H3

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس الذي ينص على: ما أثر التكيف التنظيمي في تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟. حيث تنص الفرضية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α)

(≤ 0.05) بين التكيف التنظيمي وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء).

الجدول (4.19): نتائج الفرضية الثالثة H3

النتيجة	f^2	P_Value	T_Value	معامل المسار	الفرضية الأولى
مقبولة	0.078	0.000	3.517	0.235	التكيف التنظيمي --> ممارسات ادارة الموارد البشرية

تظهر نتائج الجدول (4.19) والشكل (4.2)، وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية للعلاقة بين التكيف التنظيمي وممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.235$) المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05). ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين التكيف التنظيمي وممارسات ادارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها. وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه عند تحسين ممارسات التكيف التنظيمي بنسبة 1% سيؤدي ذلك إلى تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية في الوزارة محل الدراسة بنسبة تقريبية 24%. وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعده (التكيف التنظيمي) كعامل مستقل في العامل التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية) تساوي (0.078) وهي قيمة تأثير صغيرة التفسير حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2013). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الثالثة H3 مقبولة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرابعة (العامل الوسيط) H4

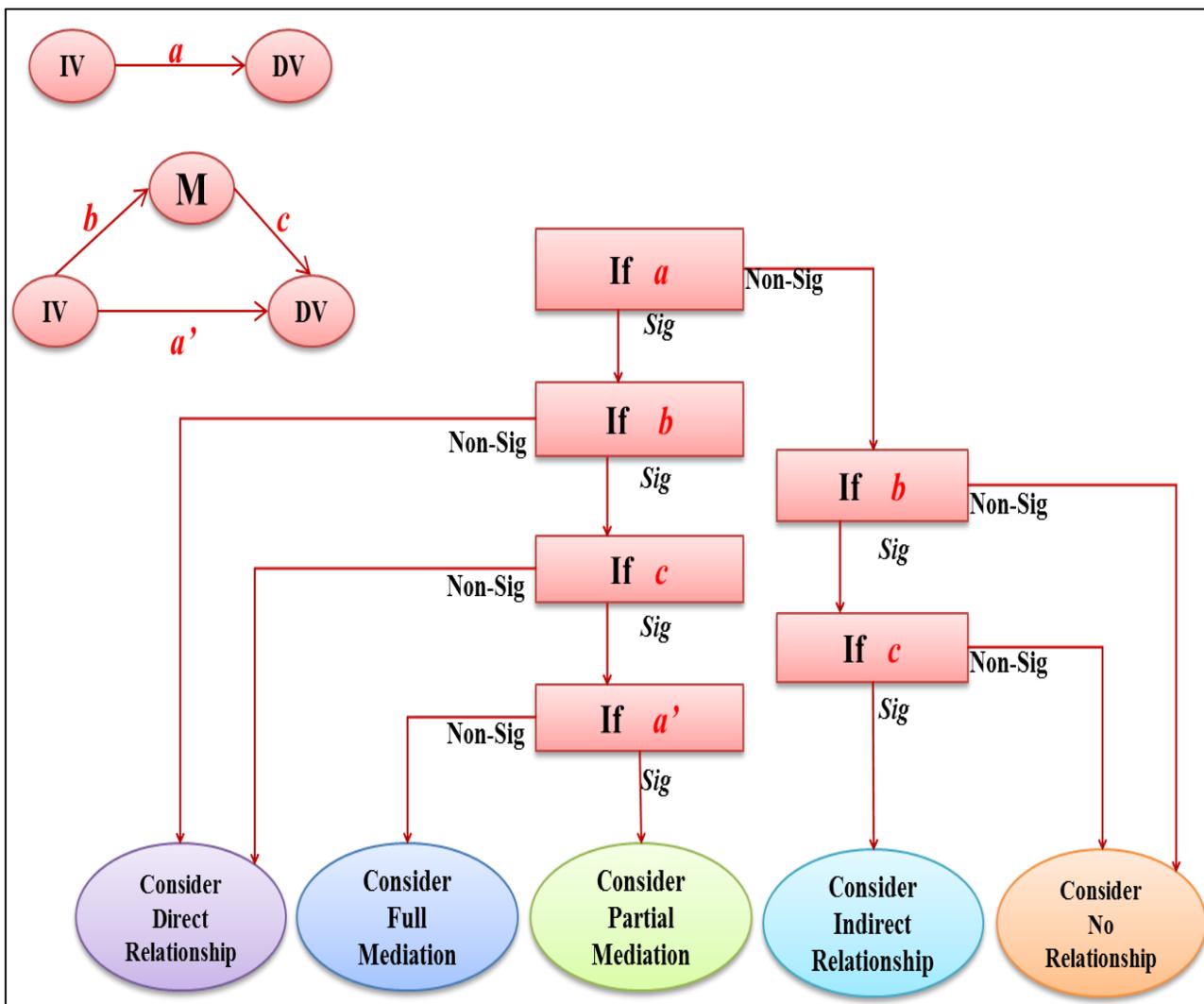
للإجابة عن سؤال الدراسة السابع الذي ينص على: ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية؟ حيث تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الجدول (4.20): نتائج اختبار الفرضية الرابعة H4

النتيجة	P_Value	T_Value	معامل المسار	الفرضية الأولى
مقبولة	0.001	3.289	0.0148	التحول الرقمي -> التكيف التنظيمي -> ممارسات إدارة الموارد البشرية

تظهر نتائج الجدول (4.20) والشكل (4.2)، وجود علاقة توسط ايجابية وذات دلالة معنوية لمتغير التكيف التنظيمي في العلاقة بين العامل المستقل (التحول الرقمي) والعامل التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.148; T = 3.289; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.001)، وهو أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05). ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة توسط إيجابية وذات دلالة إحصائية لمتغير التكيف التنظيمي في العلاقة بين كل من التحول الرقمي بدلالة أبعاده وممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها. كما تجدر الإشارة وبحسب

الشكل (4.3) إلى أن طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه (التكيف التنظيمي) كان جزئياً؛ وذلك كون العلاقة بين كل من العامل المستقل (التحول الرقمي) والعامل التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بدون وجود العامل الوسيط كانت دالة إحصائية وتمثل الرمز a ، والعلاقة بين العامل المستقل (التحول الرقمي) و العامل الوسيط (التكيف التنظيمي) كانت دالة إحصائيا وتمثل الرمز b ، كذلك فإن العلاقة بين العامل الوسيط (التكيف التنظيمي) والعامل التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية) كانت دالة إحصائية وتمثل الرمز c ، وأخيرا فإن العلاقة بين العامل المستقل (التحول الرقمي) والعامل التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بوجود العامل الوسيط بقيت دالة إحصائية وتمثل الرمز a' . هذا يعبر على أن العامل الوسيط (التكيف التنظيمي) تلعب دورا وسيطا جزئياً بين العامل المستقل والعامل التابع. وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الرابعة $H4$ مقبولة.



الشكل رقم (4.3): شجرة القرار للأدلة التي تدعم التأثيرات المتداخلة المختلفة للعامل الوسيط: Source:

(Mathieu & Taylor, 2006)

وفيما يأتي جدول (4.21) الذي يعرض ملخصاً للنتائج المتعلقة بكل من التساؤلات، والأهداف،

الفرضيات، ومدى تحققها، وربطها بالدراسات السابقة من حيث مكامن التشابه، والاختلاف مع الدراسة

الحالية:

جدول(4.21): نتائج الدراسة

سؤال الدراسة الأول:	ما مستوى التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
هدف الدراسة من هذا السؤال:	تحديد مستوى أهمية تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في وزارة الداخلية.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	ظهرت الدرجة الكلية لمتغير التحول الرقمي حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.576) وكانت بدرجة متوسطة، وكان أعلى محور من حيث الأهمية النسبية لصالح القيادة التحويلية، بمتوسط حسابي (3.644) وانحراف معياري (0.835) وبدرجة متوسطة، بينما كان أقل محور من حيث الأهمية النسبية لصالح الاستراتيجية الرقمية، بمتوسط حسابي (3.521) وانحراف معياري (0.750) وهي درجة متوسطة.
سؤال الدراسة الثاني:	ما مستوى إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
هدف الدراسة من هذا السؤال:	تحديد مستوى أهمية إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	ظهرت الدرجة الكلية لمتغير التكيف التنظيمي حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.541) وكانت بدرجة متوسطة، فكان أعلى محور من حيث الأهمية النسبية هو البعد الرابع، بمتوسط حسابي (3.616) وانحراف معياري (0.908) وبدرجة متوسطة، بينما كان أقل محور من حيث الأهمية النسبية هو البعد الخامس ، بمتوسط حسابي (3.437) وانحراف معياري (0.899) وهي درجة متوسطة.
سؤال الدراسة الثالث:	ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
هدف الدراسة من هذا السؤال:	تحديد مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	ظهرت الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.376) وكانت درجة متوسطة، فكان أعلى محور من حيث الأهمية النسبية هو محور التعويضات والحوافز، بمتوسط حسابي (3.742) وانحراف معياري (0.764) وهما بدرجة مرتفعة، بينما كان أقل محور من حيث الأهمية النسبية التدريب، بمتوسط حسابي (2.534) وانحراف معياري (0.770) وهي درجة متوسطة أيضاً.

سؤال الدراسة الرابع:	ما أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
فرضية الدراسة تجاه هذا السؤال:	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية.
هدف الدراسة من هذا السؤال:	تحليل درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده في وزارة الداخلية.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	تبين أن قيمة $T=9.976$ أقل من قيمتها الجدولية، التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.001$ بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير التحول الرقمي في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
سؤال الدراسة الخامس:	ما أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
فرضية الدراسة تجاه هذا السؤال:	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في التكيف التنظيمي داخل وزارة الداخلية الفلسطينية.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	تبين أن قيمة $T=12.781$ أقل من قيمتها الجدولية، التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.001$ بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير تطبيق التحول الرقمي في التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
سؤال الدراسة السادس:	ما أثر التكيف التنظيمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
هدف الدراسة من هذا السؤال:	تحليل درجة تأثير التكيف التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الداخلية.
فرضية الدراسة تجاه هذا السؤال:	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق التكيف التنظيمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) إضافة فرضية تبحث الأثر بين الوسيط والمتغير التابع.
نتائج الدراسة لهذا السؤال:	تبين أن قيمة $T=3.517$ أقل من قيمتها الجدولية، التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.001$ بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير تطبيق التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية.

<p>ما أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية؟</p>	<p>سؤال الدراسة السابع:</p>
<p>تحليل درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده في ظل دور التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية.</p>	<p>هدف الدراسة من هذا السؤال:</p>
<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني.</p>	<p>فرضية الدراسة تجاه هذا السؤال:</p>
<p>تبين أن قيمة $T = 3.289$ أقل من قيمتها الجدولية، التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.001$ بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير تطبيق التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده في ظل دور التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية.</p>	<p>نتائج الدراسة لهذا السؤال:</p>

المصدر: من إعداد الباحث

الملخص

في الدراسة الحالية، تكونت آلية تحليل البيانات من مرحلتين رئيسيتين. ركزت المرحلة الأولى على فحص البيانات باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائي (SPSS) لضمان أن مجموعة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي هي ملاءمة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وأما المرحلة الثانية، فتتكون من مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى إنشاء نموذج قياس لتقييم موثوقية وصحة التركيبات المستخدمة في الدراسة. تضمنت المرحلة الثانية إنشاء نموذج هيكل لتقييم فرضيات الدراسة التي تفحص العلاقات المباشرة بين المتغيرات. بالإضافة إلى تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقات بين التركيبات المدروسة.

باستخدام Smart-PLS 4، تم التأكد من صدق البناء نموذج الدراسة (الخارجي)، والتي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي. علاوة على ذلك، تم التأكد من أن نموذج الدراسة (الداخلي) مناسب للبيانات ويعتبر مقبولاً. تم تطوير نموذج هيكل لفحص فرضيات الدراسة، باستخدام معاملات المسار لكل مسار مفترض. أشارت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات المباشرة وكذلك الفرضية غير المباشرة.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

5.1 المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها مع مناقشتها، كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات التي يتم تقديمها بناء على نتائج الدراسة.

5.2 مناقشة النتائج

أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لمنظمات الأعمال والخدمات سواء في القطاع العام أو الخاص، ولم يعد التحول الرقمي متطلباً اختيارياً وإنما متطلب إجباري لا تستطيع أي منظمة عمل تجاوزه. توسع الأدب النظري بالدراسات التي بحثت في الآثار المتعددة لالتحول الرقمي على مختلف مؤشرات الأداء والعمليات في المنظمة. وتعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تبحث في أحد الجوانب التي يتوقع أن يرتبط تحسنها بشكل جوهري على التحول الرقمي لتقديم مثال عملي للقائمين على المنظمات، وبالذات في القطاع العام للدور الهام الذي تلعبه متطلبات التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. لذلك استهدفت الدراسة الحالية وزارة الداخلية الفلسطينية لبحث أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم جمع البيانات من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم جمع عينة قوامها 229 مبحوثاً ومبحوثة، وتم إجراء مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية. وتوصل الباحث في دراسته إلى نتائج عدة، فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1. ما مستوى التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)

في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

أشارت النتائج إلى أن نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمستويات توافر متطلبات التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية توافر بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.576)، كما كانت المتطلبات كافة بدرجات متوسطة من الموافقة ليشير هذا إلى توافر متوسط لمتطلبات التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث كان أعلى توافر للقيادة التحويلية، ثم الثقافة الرقمية وأخيراً الاستراتيجية الرقمية. وبالنظر إلى النتائج الخاصة بمتوسط كل مجال من مجالات متطلبات التحول الرقمي لوجود تباين واضح وانحرافات معيارية أعلى من 1 يمكن من خلالها استنتاج مستويات متباينة تشير بوضوح إلى توافر المتطلبات بدرجات متفاوتة، وقد يعكس هذا التفاوت مستويات هذه المتطلبات في الوزارات والإدارات الحكومية التي يعمل بها المبحوثون.

ويفسر الباحث ذلك بأن وزارة الداخلية الفلسطينية ما زالت تتسابق نحو الوصول إلى متطلبات التحول الرقمي من خلال توفير متطلبات هذا التحول، ويتضح من ذلك أن الجهود والتخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التحول الرقمي في هذا القطاع ما زال الأكبر، ولا بدّ أن تتجه إلى ضمان توافر المتطلبات بالشكل المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وهذا ما يتطلب مزيداً من الوقت والجهد للوصول إلى مستوى توافر أعلى لمتطلبات هذا التحول الرقمي. وهنا ويؤكد الباحث أن النتائج تعكس واقعاً ملموساً، حيث لاحظ خلال دراسته أن العديد من المبادرات الرقمية تُنفذ بشكل جزئي دون إطار استراتيجي شامل، ما يؤدي إلى ضعف الأثر التراكمي لها.

واتفقت هذه النتائج مع مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات، كما أشارت إليه دراسات سابقة، وتعتبر نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (حماد، 2020) والتي درست دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.

2. ما مستوى إدراك المبحوثين للتكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لمتغير التكيف التنظيمي بأنه بنتيجة متوسطة حيث أنه يوجد إدراك للمبحوثين لأهمية التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن العاملين في وزارة الداخلية يدركون أن مؤسستهم تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويعكس ذلك مرونة السياسات والإجراءات، فوجود مرونة إدارية تجعل الوزارة قادرة على تعديل سياساتها وهياكلها عند الحاجة، والاستجابة للتحول الرقمي فيشير الإدراك المرتفع للتكيف إلى أن الوزارة تتبنى التكنولوجيا الحديثة وتعيد تنظيم عملياتها بما يتماشى مع التوجهات الرقمية، كما تدل النتيجة على أن القيادات في الوزارة قادرة على إدارة التغيير وتوجيه الموظفين في ظل بيئات متغيرة، كما أن هناك ثقافة داخلية تشجع على التكيف، الابتكار، وتقبل التغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تبين النتائج أن دمج التكيف في الممارسات اليومية للوزارة يعزز من قدرتها بشكل أكبر على التكيف مع التغيرات، حيث يظهر أن الوزارة التي تتبنى ثقافة التكيف وتجسدها في قيمها وممارساتها اليومية تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التغيرات.

ويفسر الباحث ذلك بأن النتيجة تعكس وجود بيئة تنظيمية مرنة، واستعداد عالٍ لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يعزز قدرة وزارة الداخلية الفلسطينية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، كما أن المؤسسات التي تعزز التعاون وتبادل الخبرات بين موظفيها تتمتع بمرونة أكبر في التعامل مع التغيرات

والتحديات، يُظهر ذلك أن التعاون الداخلي ومشاركة المعرفة يعتبران من العناصر الأساسية لتعزيز التكيف داخل الوزارة، مما يسهم في زيادة استعدادها للتفاعل مع التغيرات في البيئة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة محمد محسن كمال (2023) التي أظهرت أن التكيف التنظيمي يدعم التحولات الرقمية التي تعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التقنيات الجديدة، مما يساعدها في الاستجابة بشكل فعال للتغيرات المستمرة.

3. ما مستوى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية بدرجة متوسطة حيث سجل المتوسط الحسابي العام (3.376)، وكانت مستويات المجالات كافة متوسطة ما عدا مستوى التعويضات والحوافز مرتفعة، وفق الترتيب التنازلي التالي: التعويضات والحوافز، تقويم الأداء، ثم الاستقطاب، وأخيراً التدريب.

وتعكس هذه النتائج وجود جيد لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية، لكن يجب الانتباه إلى أنه يوجد تشتت في مستويات الموافقة تجاه العديد من جوانب هذه الممارسات مما يدل على الحاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين هذه الممارسات.

ويفسر الباحث ذلك بأن مثل هذه النتائج تدلل على الجهود التي قدمها القائمون على وزارة الداخلية الفلسطينية لتبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع، ولكن يرى الباحث أن مزيداً من الجهود مطلوبة لتصل مستويات تطبيق هذه الممارسات إلى درجات أعلى؛ لما لها من دور في تحقيق مخرجات متنوعة للمنظمة، على رأسها مستويات الأداء الخاصة بالموظف والتي تنعكس لاحقاً على

مستويات أداء الوزارة جميعها، وفي هذا يتفق الباحث مع دراسة (Rajni, 2021) والتي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من العوامل الجوهرية التي تؤثر في فاعلية أداء المؤسسات ويلاحظ سعي حثيث نحو تعزيز هذه الممارسات بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية.

4. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

تبين من نتائج النموذج الهيكلي أنها سجلت أثراً معنوياً ليشير هذا إلى أن متطلبات التحول الرقمي سجلت أثراً معنوياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومجالاتها كافة، ويؤكد الباحث أن الاستراتيجية الرقمية التي تعتمدها وزارة الداخلية الفلسطينية أثمرت عن تحوّل جذري في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أسهمت الأنظمة الرقمية المتكاملة في تحديث آليات الاستقطاب، من خلال أتمتة عمليات الإعلان عن الوظائف، واستقبال الطلبات، وتصفية المرشحين وفقاً لمعايير إلكترونية دقيقة، كما عززت الاستراتيجية الرقمية من جودة التدريب الوظيفي، عبر إدخال منصات التعليم الإلكتروني، مما أتاح فرص تطوير مستدامة للكوادر العاملة. وفي جانب الحوافز، ساعدت الأنظمة المؤتمتة في تعزيز العدالة والشفافية في صرف الرواتب والمكافآت، بينما سمح الربط بين أنظمة الأداء والموارد البشرية بإجراء تقييمات موضوعية تستند إلى بيانات واقعية.

وأظهرت نتائج التحول الرقمي في الوزارة أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة يعد من المجالات الهامة في نجاح التغيير، فقد أسهمت هذه الثقافة في تقبل الموظفين للنظم الجديدة، وسهلت عملية الانتقال من الورقي إلى الرقمي، وانعكس ذلك بشكل واضح على فعالية التدريب، حيث أبدى الموظفون استعداداً

أكبر للتعلم الذاتي والتفاعل مع بيئات التدريب الإلكتروني، كما ساعدت هذه الثقافة في زيادة الانضباط والرضا الوظيفي، لا سيما مع تبني سياسات تحفيزية تقوم على الأداء الرقمي، الأمر الذي عزز من التفاعل الإيجابي مع عمليات التقييم ومكّن الوزارة من ضبط الأداء بفاعلية.

كما برز دور القيادة التحويلية في وزارة الداخلية كمحفز رئيسي لنجاح التحول الرقمي وتفعيله في إدارة الموارد البشرية، فقد كان للقيادة الرقمية أثر كبير في بث الحماس والدافعية بين الموظفين، من خلال توضيح الرؤية الرقمية وتقديم نماذج قيادية تتبنى التغيير وتدعمه، وشجعت هذه القيادة على التفكير الابتكاري، مما ساعد في تطوير حلول رقمية لمشاكل قائمة داخل بيئة العمل، كما أسهمت القيادة التحويلية في تعزيز الثقة والشفافية داخل الوزارة، ما انعكس إيجاباً على مستوى التفاعل مع آليات الحوافز والتقييم، وساعد على تحسين بيئة العمل وتنمية الأداء الوظيفي.

ويؤكد الباحث أن التحول الرقمي في وزارة الداخلية الفلسطينية لم يكن مجرد إدخال أدوات تقنية، بل كان عملية تحول شامل أثرت في البنية الإدارية والثقافية والقيادية للمؤسسة، فقد أدت الاستراتيجية الرقمية إلى تحديث الإجراءات، ووفرت الثقافة التنظيمية الرقمية بيئة حاضنة للتغيير، بينما وفرت القيادة التحويلية دعائم قوية للتحفيز والتوجيه، وكنتيجة لذلك، تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الكفاءة، الشفافية، والعدالة، مما ساعد الوزارة على الاستجابة بمرونة أكبر للتحديات الأمنية والإدارية في بيئة متغيرة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دشتي وآخرين، (2025) بأن لأبعاد التحول الرقمي، ممثلة في الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية، أثراً إيجابياً وملموساً في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مجالات الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقويم

الأداء. ودراسة اسكيف وهبة، (2024) والتي أكدت أن تبني التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطوير أدائها من خلال تسريع العمليات، وتحقيق الشفافية، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة على التغيير والتعلم المستمر، حيث إن فعالية التحول الرقمي تتطلب تكاملاً بين البعد التقني والبشري والإداري داخل المؤسسة.

5. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على تعزيز التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث يتضح أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والأزمات. يظهر من النتائج أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل فعال تكون أكثر قدرة على التخطيط المسبق للأزمات والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق استجابة سريعة وفعالة للتحديات التي تواجهها.

في سياق وزارة الداخلية الفلسطينية، تبرز أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي في تحسين التكيف التنظيمي. فعلى سبيل المثال، يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحسين الاستجابة للأزمات التعليمية مثل الأوبئة أو التغيرات السريعة في سياسات التعليم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحسين التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات التعليمية المستقبلية.

يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات من خلال تبني تقنيات رقمية متقدمة، يمكن للوزارة تحسين خدماتها المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتحليل البيانات المتعلقة بسوق العمل، مما يساعد في تقديم برامج تدريبية مخصصة تستجيب للاحتياجات الفعلية للسوق. يمكن للتحول الرقمي

أن يسهم في تعزيز التكيف التنظيمية من خلال تمكين هذه المراكز من تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت والوصول إلى جمهور أوسع، تساعد التقنيات الرقمية على تحسين المرونة من خلال توفير أدوات لتقييم الأداء وتقديم ملاحظات فورية، مما يعزز من قدرة المراكز على التكيف مع الاحتياجات التدريبية المتغيرة للمتدربين وسوق العمل، كما أن التحول الرقمي يمكن أن يدعم " التكيف " من خلال تسهيل التواصل بين المدربين والمتدربين وتوفير الموارد التعليمية الرقمية التي يمكن الوصول إليها في أي وقت.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة "النمر وآخرين" (2022) التي أوضحت أن التحول الرقمي يعزز من المرونة التنظيمية من خلال تحسين العمليات الداخلية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، تشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الجديدة وتحقيق الاستجابة السريعة، مما يعزز من مرونتها التنظيمية.

كما تدعم دراسة (2021) "Brown et al." هذه النتائج، حيث أكدت أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز "التأهب المخطط" و"مرونة التكيف" من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالأزمات وإعادة توزيع الموارد بسرعة وكفاءة، أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات، مما يعزز من استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

بالتالي، تُظهر هذه النتائج أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو عامل استراتيجي يمكن أن يعزز من المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والحكومية والتدريبية، من خلال تحسين التخطيط والتكيف مع التغيرات، يمكن للتحول الرقمي أن يدعم المؤسسات في تحقيق استجابة سريعة وفعالة للأزمات والتحديات، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئات العمل المتغيرة

6. ما أثر التكيف التنظيمي على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب،

التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى التكيف التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية متوسطة، مما يشير إلى وجود استعداد مقبول نسبياً لدى الوزارة لمواجهة التغيير المؤسسي، وبخاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي والتطوير الإداري، ويعكس هذا التقييم أن الوزارة بدأت بخطوات فعلية نحو بناء ثقافة تنظيمية مرنة، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التكيف الكامل مع متطلبات المرحلة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك أن التكيف التنظيمي بحاجة إلى إدارة موارد بشرية فاعلة من أجل استغلال أكبر قدر ممكن من تلك الموارد من أجل نجاح التكيف التنظيمي، فنجد إن لكل تغيير بحاجة إلى ثقافة داعمة وأنماط اتصال فعالة، وكذلك تحتاج إلى هيكل تنظيمي يتلاءم مع إجراءات التغيير وداعم له للحد من مستوى المقاومة لذلك التغيير، وهذا يتم من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة الداخلية الفلسطينية تسعى إلى تحديد أسس ومعايير واضحة من أجل التغيير الاستراتيجي واستغلال الفرص واستثمارها بما يتلاءم مع العوامل الداخلية، كما أن وزارة الداخلية الفلسطينية تسعى إلى مواكبة التطور التكنولوجي المستمر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من الأجهزة التكنولوجية المتطورة وتطوير وسائل اتصال ذات فعالية عالية، كما يتم تحويل الثقافة في العمل بما يتلاءم مع مستويات التغيير التنظيمي، وفي بعض الأحيان نجد ظهور بعض الإجراءات التي لا تتلاءم مع التغييرات المخطط لها مثل عدم توفر قنوات اتصال ذات فعالية عالية تخدم أهداف وزارة الداخلية الفلسطينية بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي والطائي (2015) التي أشارت إلى أهمية دور التغيير التنظيمي في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكيف التنظيمي وأداء العاملين، ودراسة سليمان وآخرون (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التكيف التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية بوجود التغيير التنظيمي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير).

7. ما أثر تطبيق التحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقويم الأداء) في ظل التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير وساطي معنوي للتكيف التنظيمي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، هذا يعني أن التكيف التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين التحول الرقمي والقدرة على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية، بمعنى آخر، تعتمد فعالية التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى حد جزئي يسهم في تحقيق التكيف التنظيمي داخل الوزارة.

كما يلعب التحول الرقمي دوراً حاسماً في تمكين الوزارة من تحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سوق العمل، ويمكن أن تعزز ثقافة التكيف، المدعومة بتحول رقمي فعال، من قدرة الوزارة على تقديم خدمات مبتكرة وتحسين استجابتها للتغيرات في احتياجات التوظيف والتدريب، وهكذا، فإن التحول الرقمي يعمل كمتغير وسيط جزئي يعزز من فعالية التكيف التنظيمي، مما يساعد الوزارة على التكيف بسرعة

مع التغيرات الاقتصادية والتوظيفية. التحول الرقمي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المراكز على تقديم تدريب يتماشى مع احتياجات السوق الحديثة، مما يعزز من تأثير ثقافة التكيف في المراكز ويزيد من قدرتها على التكيف مع المتطلبات التدريبية المتغيرة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية، مع ما توصلت إليه دراسة قعود والأشلم (2024) ، والتي بينت أن غالبية المؤسسات تعاني من تفاوت في جاهزيتها للتكيف مع التغيير المؤسسي والتكنولوجي، نتيجة لعدة عوامل تتعلق بالبنية التنظيمية، والثقافة الإدارية، ومستوى الدعم القيادي، فالتكيف التنظيمي غالباً ما يتأثر بضعف المرونة الإدارية، وببطء الإجراءات البيروقراطية، ومحدودية الاستعداد الفردي للتغيير، مما ينعكس على قدرة المؤسسة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي والحوكمة الحديثة. كما تدعم دراسة (2022) "Li et al." هذه النتائج من خلال الإشارة إلى أن التحول الرقمي، عندما يكون مدعوماً بثقافة تنظيمية قوية تدعم التكيف، يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وكفاءة، وتوضح الدراسة أن التحول الرقمي يتيح للمؤسسات أدوات وأساليب جديدة لتحسين التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها، مما يزيد من فعاليتها في الاستجابة للأزمات وتعزيز مرونتها التنظيمية.

5.3 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تفيد القائمين على قطاع العام الفلسطيني، ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي:

1- قيام وزارة الداخلية الفلسطينية بتعزيز قدرتها على تنفيذ التحول الرقمي من خلال:

▪ الاستثمار في البنية التحتية اللازمة بما في ذلك الاتصال بالإنترنت، والأجهزة، والبرامج، وإمدادات الطاقة، وبذل المزيد من الجهود لتعزيز قدراتها الرقمية على جميع المستويات، وتقديم برامج تدريبية منتظمة لمجتمع الداخلي لتعزيز مهاراتهم الرقمية.

▪ ضرورة قيام وزارة الداخلية الفلسطينية بتحديد رؤية استراتيجية شاملة تتماشى مع الرؤية الرقمية العالمية، كتطوير وتوفير الموارد التكنولوجية الرقمية الحديثة، لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات العصر الرقمي.

2- تعزيز ثقافة التغيير وتطبيقها بشكل أكثر فاعلية على جميع المستويات الإدارية، ويتمثل ذلك في تنظيم ورش عمل ومحاضرات لزيادة الوعي حول أهمية التغيير والتكيف، ومشاركة قصص نجاح ايجابية لمؤسسات تبنت ثقافة التغيير، وذلك من أجل تحسين ممارسات الموارد البشرية ونجاح عملية التحول.

3- تعزيز مستوى التكيف التنظيمي في مؤسسات القطاع العام؛ أي القدرة على التنبؤ بالتحديات وتداركها بشكل أكثر فاعلية مما هو عليه الحال في الوقت الراهن. ويمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية من خلال:

▪ إجراء تحليلات أكثر شمولية للبيئة الخارجية، وتطوير أنظمة إنذار مبكر.

▪ تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتشجيع الابتكار والإبداع.

4- قيام ادارة مؤسسات القطاع العام بمراجعة استراتيجيتها بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال مناسبة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

5- تشجيع التعاون والتفاعل بين وزارة الداخلية الفلسطينية وشركات التكنولوجيا لتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي.

6- ضرورة تطوير آليات تحفيز ضمن إطار الكادر الموحد تأخذ بعين الاعتبار الحوافز المعنوية وبرامج التطوير المهني، مع دراسة إمكانية التنسيق مع الجهات المختصة لاقتراح تعديلات أو برامج خاصة تسهم في تعزيز تقويم الأداء وتحقيق العدالة التحفيزية داخل القطاع العام الفلسطيني.

7- التركيز على تطوير سياسات التدريب والتطوير باتجاهات غير تقليدية، إذ يتطلب ذلك تركيز اهتمام تلك السياسات بجوانب الابتكار والتطوير والعمل على تعزيزها، بالإضافة إلى ضرورة إكساب هذه السياسات المرونة الكافية للتعامل مع المستجدات كافة المرتبطة بأطر التحول الرقمي.

5.4 محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

رغم القيمة العلمية والتطبيقية التي قدمتها هذه الدراسة، إلا أن هناك عدداً من المحددات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، ومن أبرزها:

3. اقتصرت الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية، ما قد يحدّ من تعميم النتائج على بقية المؤسسات الحكومية أو الخاصة التي قد تختلف في ثقافتها التنظيمية أو في مستوى تطبيق التحول الرقمي.

4. تم الاعتماد على عينة من الموظفين الإداريين داخل الوزارة، وقد لا تعكس آراؤهم بالكامل وجهات نظر المستويات القيادية أو الفنية الأخرى.

5. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، ما قد يؤدي إلى بعض التحيزات الذاتية في الإجابات، كما لم تشمل الدراسة تحليلاً نوعياً معمقاً يمكن أن يكمل الصورة من خلال المقابلات أو الملاحظات الميدانية.

6. طبيعة العمل الأمني في الوزارة وما يصاحبه من خصوصية في اللوائح والانضباط الوظيفي قد يجعل من مستوى التكيف التنظيمي مختلفاً جوهرياً عن باقي المؤسسات المدنية، مما يقيد تعميم النتائج على الوزارات الأخرى.

وبناء على تلك المحددات، يمكن اقتراح عدة مقترحات تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومنها:

1. ينصح بإجراء دراسات مستقبلية تستخدم أدوات بحث متعددة (مثل المقابلات المتعمقة، الملاحظات الميدانية، وتحليل الوثائق الرسمية) إلى جانب الاستبانة، للحصول على فهم أكثر شمولية وعمقاً لطبيعة التكيف التنظيمي وأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

2. بسبب محدودية الدراسة الحالية على وزارة واحدة، يُقترح تنفيذ دراسات مقارنة بين وزارات أو مؤسسات حكومية وأهلية مختلفة في فلسطين أو في دول عربية أخرى، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في مستوى التكيف التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي.

3. يوصي الباحث بمزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات الدراسة وتطبيقها في قطاعات أخرى، لتقديم نتائج تدعم نتائج الدراسة الحالية حول أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف قطاعات الأعمال وليس القطاع العام فقط.

4. تقترح الدراسات المستقبلية توسيع نطاق العينة ليشمل القيادات العليا، العاملين الميدانيين، وموظفي الدعم الفني، من أجل الحصول على تصور شامل لمستوى التكيف التنظيمي في مختلف طبقات الهيكل الإداري.

5. يوصى بإجراء دراسات مستقبلية في وزارات ذات طابع خدمي أو مدني (وزارة الصحة أو التربية والتعليم) لمقارنة خصائص التكيف التنظيمي ومستوى تأثير التحول الرقمي على تلك المؤسسات.

6. ينصح بتناول أحد المواضيع التالية كدراسة بحثية وهي:

أ. تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية

ب. أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي على الجامعات الحكومية الفلسطينية

ج. دور التدريب المستمر في تعزيز ثقافة التكيف بين موظفي المؤسسات الحكومية في فلسطين.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، رضا، وإمام، دينا. (2025). العلاقة بين التكيف التنظيمي والرضا الوظيفي بمنظمة الارشاد الزراعي في مصر. مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، 25(11)، 20-42.
2. أبو دية، حنان. (2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. الحالة الدراسية (call Center). مجلة إدارة، 32(2)، 53-84.
3. أبو زيد، أحمد. (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 35(4)، 165-208.
4. أبو مصطفى، شعبان. (2025). أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية: جواز السفر الفلسطيني (البيومتري) والهوية الرقمية أنموذجاً. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
5. أحمد، بلالي، يحضيه، و سمالي. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، 8، 115-133.
6. أحمد، رشدي محمد. (2022). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 243-280.

7. اسكيف، ريم، ووهبة، محمد. (2024). تحليل الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (بالتطبيق على القطاع المصرفي بدولة سوريا)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(6)، 209-255.
8. إسماعيل، عمار، والمطيري، مفرج. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13، 1209-1233.
9. أشقر، تمارا. (2022). مرتكزات التحويل الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية. مجلة إدارة، 32(1)، 7-20.
10. بروش، يوسف. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع. جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
11. بوسليم، عبد الفتاح، الباشا، جبرائيل، رحمانى، و محمد/مؤطر. (2021). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد [أطروحة دكتوراه].
12. بيدوا، عبد النبي وبوكار، يوسف (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، (رسالة ماجستير، جامعة أحمد درابعية)، أدرار.
13. الجربوعة. (2017). إدارة الموارد البشرية. مسترجع من

<https://books.google.ps/books?id=LuXJDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=ar&=PP1#v=onepage&q&f=false>

14. جعفري أسماء، العايب عبدالرحمن. (2020). المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية - حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 3(4)، 58-70.
15. الجهني، عبد الله محمد. (2015). إدارة التغيير التنظيمي. الرياض: دار الجامعات للنشر والتوزيع.
16. الحاج، محمد صالح. (2012). الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. عمان: دار النهضة العربية.
17. حايك، هيام. (2022، 5 تموز). على إنجاح التحول الرقمي في مؤسساتهم: كيف يساعد القادة الأذكياء عاطفي. أكاديمية نسيج، الأردن.
18. الحربي، أروى، والماطوسي، هندة. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(14)، 22-1.
19. الحفناوي، بلال خالد. (2021، 12 أيلول). كيف نواكب التحول الرقمي. صحيفة الراي، الأردن.
20. حماد، محمد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7 (2)، 1-23.
21. الدباس، أحمد. (2022). "أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية).
22. دشتي، جلال محمد، عبد القادر، و علي أحمد. (2025). الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 11(19)، 1648-1705.

23. الدوبي، تركي .(2023). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، (1)99، 605-579.
24. دومة، أحلام، وبن داوودية، وهيبه، ومعمر، فضيلة .(2025). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية و دورها في تطوير منظومة الادارة المحلية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (1)9، 200-189.
25. رجب، إسرائ .(2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا. 54-77، (50)50.
26. زيود، أحمد محمد أنيس .(2021). "أثر جماعة الموازنة، في تحسين الأداء المالي للسلطة الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة"، (رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة) ، فلسطين.
27. سقاط، أحمد، وعزيز الرحمن، ريان .(2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (25)6، 127-94.
28. السيد علي، أحمد .(2023). دراسة تحليلية لاتجاهات المستفيدين نحو جودة الخدمات الاجتماعية في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (2)33، 278-238.
29. سيدة، حسن .(2023). التحول الرقمي للأنظمة المحاسبية واثره على الإيرادات الضريبية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بالقاهرة. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)(2)49، 373-406.

30. شحاتة، ياسر . (2024). إطار مقترح لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة 6 أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 205-258.
31. شريف، وحيدة (2016) . الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجية التحفيز والتكوين دراسة الحالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامى، (رسالة دكتوراه، جامعة أمحمد برقرة)، بومرداس.
32. الشعلان، ابتهاج، والشهري، ريم . (2025). أثر التحول الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة الدولية للتنمية، 14(1)، 17-32.
33. الشمراي، مها (2023) أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة". المجلة العربية للنشر العلمي، 6(58)، 498-547.
34. شواي، أحلام . (2022). التكيف التنظيمي وإدارة أزمة التعليم الإلكتروني دراسة ميدانية في بعض المدارس الإعدادية. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 18(3)، 109-150.
35. صروب، فارس، بولهواش، و عمر . (2024). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من النظريات التقليدية الي الممارسات المستقبلية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، 18(2)، 279-298.
36. صغير، حمادي راشد محمد، و المرهضي، سنان غالب . (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1).

37. صلاح الدين، إسماعيل صلاح الدين، و بدوي، حسام الدين مصطفى حسن. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 941-1029.

38. عبد الحميد، بشير. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، (اطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبس)

39. عبد السلام، أماني محمد شريف ، و محمود، هناء فرغلي علي . (2023). المواطنة البيئية العالمية لدى طلاب الجامعة على ضوء الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ في مصر 2050م دراسة ميدانية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(12)، 1-126.

40. عبد الغفار، وسيم. (2022). تأثير سلوك القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 30(3)، 1-33.

41. عزيزة، كبار، و رقية، قيطاتي. (2020) "الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديف بن يحيى).

42. الفاروق، طارق. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 15(1)، 1-47.

43. الفراج، لولوة. (2021). واقع إدارة الموارد البشرية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر العاملين بها. العلوم التربوية، 29، 111-156.

44. قاسم، عبد الكريم. (2017). سلوك المنظمات. بيروت: دار الفكر العربي.
45. القبح، إيهاب سمير، وشلبي، عائشة يوسف. (2023). الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، (2)7، 42-8.
46. القحطاني، عبد الله. (2024). التحول الرقمي والمؤسسات الحكومية في المجتمع السعودي. مجلة كلية الآداب لجامعة المنصورة، 74(74)، 1-20.
47. القعود، معيتيقة أحمد، و الأشلم، مصطفى مفتاح. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الاصاله، 3(9).
48. المالكية، عائشة، والحبسية، رضية. (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (10-12) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 185-218.
49. المائل، عبدالكريم مفتاح، و التوينسي، تغريد العجيلي علي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/فرع سوق الجمعة، المجلة العلمية لكلية الإقتصاد والتجارة القره بوللي، (09)، 252-272.
50. المبيضين، إبراهيم. (2022، 13 تشرين أول). كيف ستتعامل الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مع "البيانات"؟ صحيفة الغد، الأردن.

51. محمد، إسرائ. (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا. 54-77، (50)50
52. محمد، أمحمدي ، و مبارك، بسود. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (أطروحة دكتوراة، جامعة احمد دراية-ادرار).
53. محمد، أمل أحمد حسن، و يوسف، داليا طه محمود. (2024). تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا. VUCA. مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، (3)48، 389-574.
54. محمد، باسم. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 1-26.
55. محمود، مصطفى، والحويطي، موسى، ومحمد، نجوى. (2024). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة. مجلة البحوث التجارية، (1)47، 679-653.
56. مراد، هيلين. (2024). المهارات الرقمية للموظف الحكومي آلية لتحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، (42)42، 365-305.
57. مفتي، إيمان. (2018). دور ادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية. (أطروحة ماجستير، جامعة العقيد) اكلي محمد أولحاج بالبويرة، كلية الحقوق، قسم القانون العام.
58. مهدي و عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، 11(1)، 166-154.

59. نعلوي، بكر فخري محمد. (2024). العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين (أطروحة دكتوراه).

60. الهادي، محمد. (2021). تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الأعمال. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (24)، 9-13.

61. هاشم، محمد. (2024). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف - دقهلية، 29(4)، 4153-4226.

62. الوكيل، نعمة. (2025). التكيف التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وأثره على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 25(10)، 1-18.

63. يوسف، ميرال، وفراج، سلوى، وعبد العال، ريمان. (2023). تأثير سياسية التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري (تجارب دولية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 239-269.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abdeldayem, M. & Aldulaimi, H. (2020). Trends and Opportunities of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Aspirations for Public Sector in Bahrain., International Journal of Scientific & Technology Research Volume 9, Issue 01, p. 3867-3871
- Abraham, S. (2005). Human resource management practices and organizational performance: An Indian perspective. International Journal of Human Resource Management, 16(9), 1793-1812. <https://doi.org/10.1080/09585190500239111>
- Abuajwa, A. H., Al-Tahitah, A. N. A., & Muthaliff, M. M. A. (2023). The impact of digital leadership on readiness for change in the higher education sector in Palestine: A proposed model. I-iECONS e-proceedings, 966-976.
- Abugabel, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices “An

Empirical Study on Private Hospitals. *Journal of Alexandria University for Administrative Sciences*, 60(2), 173–233.

Aggarwal, A., & Payal, D. (2023). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management: A Review of Literature., *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary*, Volume. 11, Issue 4, p. 1-6

Agwu. M. (2022) Analysis of The Impact of Strategic Management on The Business Performance of SMEs in Nigeria, *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-20.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.

AL-Dhaafri, Hassan; Alosani, Muhammad Saleh, (2021) "Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational culture towards achieving organizational excellence evidence from public sector using SEM" at the university of Dubai, Dubai, United Arab Emirates and Dubai police force, Vol 26, No 3, PP: 378- 396.

ALDhuhoori, Ebraheim Mohammed Hassan Ali, Bin Abdul Ghani, Zulkifli Mohamed; Bin Yahya, Shamsul Azhar, (2023) "The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions" *International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences*, Vol 13, Issue 7, PP: 1386- 1395.

Alfonso Marino & Paolo Pariso, 2021. "Digital government platforms: issues and actions in Europe during pandemic time," *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vsl Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 9(1), pages 462-485, September

Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. *Education and Information Technologies*, 1(1), 4647–4662,

Alsaraireh, A., Al-Qadi, H., Qazi, S., Azzam, Z., & Hussein, D. (2023). The Impact of Digital Human Resources Management Practices (DHRMPs) on Administrative Empowerment: Field Study in Telecommunications Companies in Jordan. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance* (pp. 339-350). Cham: Springer Nature Switzerland.

ALShammari, Adel, Ayat; Almutairi, Halla, Abdullah, (2024) "strategic planning and institutional excellence in educational institutions: Reality, correlation, and impact" *management research and practice*, volume 16, Issue 2, PP: 20- 35.

Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.

Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.

Ashqar, E. (2024). *Predictors Of Admission, Outcomes, Survival, And Mortality Rates In Medical Icu Adult Sepsis Patients In A Tertiary Care Hospital: A Retrospective Study* (Doctoral dissertation, An-Najah National University).

Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Belle, Jean Paul Van & Dyk, Rion van (2019). "Factors Influencing the Intended Adoption of Digital Transformation: A South African Case Study", *Proceedings of the 2019 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, (ACSIS), Vol. (18), PP.519–528*
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3). <https://arab-scholars.com/3097e6>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bogdandy, A. (2020) Digital Transformation in Education during COVID–19: a Case Study, 11th IEEE International Conference on Cognitive Info communications, CogInfoCom 2020 • September 23- 25, 2020 • Online on MaxWhere 3D Web.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Boslaugh, S. (2012). *Statistics in a Nutshell: A Desktop Quick Reference (2nd ed.)*. O'Reilly Media, Inc.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brock, A. & Becker, E. (2011): Strategic Human Resources Management: Where Do We Do From Here, *Journal of Management*, 32(6), p.87
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *London: Tavistock Publications*.
- Castro, M., & Freese, C. (2019). Managing the employee lifecycle: Best practices in human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 245-260. <https://doi.org/10.1002/job.2345>
- Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193.
- Chytiri, A. P. (2019). Human resource managers role in the digital era. *Journal of economics and business*. 69(1-2), (pp62-72). Retrieved from <https://dora.dmu.ac.uk/server/api/core/bitstreams/ea2d44b0-1211-4672-9c14-b594046a1ac1/content>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Routledge.
- Coldwell, D. A., Williamson, M., & Talbot, D. (2019). Organizational socialization and ethical fit: a conceptual development by serendipity. *Personnel Review*, 48(2), 511-527.
- Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge. <https://arab-scholars.com/7d91ee>
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design (10th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Dang, D., & Vartiainen, T. (2019). Digital strategy patterns in information systems research. In *PACIS 2019 Proceedings: 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems. Barriers to Intergenerational Innovation in Global Context*. Association for Information Systems.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2012). *Fundamentals of human resource management (10th ed.)*. Wiley

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297-316. <https://arab-scholars.com/12fa48>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*. SAGE Publication Ltd.
- Edgar, R. C. (2010). Search and clustering orders of magnitude faster than BLAST. *Bioinformatics*, 26(19), 2460-2461.
- Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press. <https://arab-scholars.com/712a1e>
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327. <https://arab-scholars.com/05e43d>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/78857024>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–13.
- Fornell, C. & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), pp. 39-50.
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. <https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12508>
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, 34(6), 870-890.
- Gardner, T. (2014). Human resource practices and organizational performance: A strategic approach. *International Journal of HR Studies*, 5(2), 12-25.
- Gartner. (2020). Digital transformation. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Pearson Education India.
- Glikson, E. and Woolley, W. (2020), "Human trust in artificial intelligence: review of empirical research", *Academy of Management Annals*, Vol. 14 No. 2, p. 627-660
- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: an integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). *Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://arab-scholars.com/6f81f8>
- Hadia, A. M., & Hmoodb, S. J. (2020) Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11). 19-40.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer International Publishing. <https://arab-scholars.com/0ad477>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://arab-scholars.com/f59275>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://arab-scholars.com/80e775>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Herremans, I. M., & Nazari, J. A. (2016). Sustainability reporting driving forces and management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), L103–L124.
- Hitchcock, D. (2017). *On reasoning and argument*. Cham: Springer.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://arab-scholars.com/e84a63>
- Huang, H., & Deng, H. (2022). Programming scientific model analysis denterprise on based system management resource human of construction.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- KHalif, Muhammed Abdullah; Slim, Chikri; (2024) "The Role of Strategic Management Achieving Organizational Resilience" *International Journal of Religion*, Volume 5, Number 8, PP: 658- 672.
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://arab-scholars.com/ad6c9d>
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36.
- Martínez, C. J. F., Beas, J. R., Cruz, J. L. R., & Aburto, A. G. (2024). *The Role of Digital Transformation and Digital Competencies in Organizational Sustainability: Evidence from Peruvian SMEs*. *Sustainability*, 16(16), 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>

- Martín-Rojas, R. & Awad, T.(2024). *Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation*. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13, Article 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00392-0>
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056. <https://arab-scholars.com/71f55c>
- Mikkawi, B., Masa'deh, R. & Al-Lozi, M. (2022). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (1), 95-127.
- Miller, T. (2020), *The New World of Human Resources and Employment, How Artificial Intelligence and Process Redesign Is Driving Dramatic Change*, Business Expert Press, New York.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2020). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovacia Prosperita*, Czech Republic, 22 (2), 47-64.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Pawar, A. Y. (2020). Combating devastating COVID-19 by drug repurposing. *International Journal of Antimicrobial Agents*, 56(2), 105984.
- Pereira, G. V., Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2020). Governance innovations, digital transformation and the generation of public value in Smart City initiatives. *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 602–608.
- Pham, T. H., Nguyen, N. T., & Le, N. T. (2024). *Digital transformation in human resources management and work-at-home: Developing and validating a scale*. **The Bottom Line**. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/BL-01-2024-0002>
- Radomir, L., & Moisescu, O. I. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: some causes for concern. *Journal of Product and Brand Management*, 29(4), 457–469. <https://arab-scholars.com/b3a8af>
- Rajni. (2021, September). Impact of Human Resource Practices on Knowledge Management: An Empirical Analysis. In 2021 9th International Conference on Reliability, *Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO)* (pp. 1-10). IEEE.
- Rashed, S. A., & Snoubar, Y. (2019). Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of social workers in special intellectual education schools. *Egyptian Journal of Social Work*, 8(1), 201-226. <https://arab-scholars.com/377a27>
- Ringle, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://arab-scholars.com/ec02cc>
- Ringle, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. <https://arab-scholars.com/1050a3>

- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach: John Wiley & Sons.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Shiple, D., & Becker, B. (2017). Strategic human resource management: Aligning people with the organizational mission. New York, NY: HarperCollins.
- Sugiarto, I. (2023). Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 156-162. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/view/66>.
- Taamneh, M. M., Al-Okaily, M., Abudoleh, J. D., Albdareen, R., & Taamneh, A. M. (2025). Nexus between green human resource management practices and corporate social responsibility: does transformational leadership make difference?. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 1-24.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th ed.). Pearson.
- Tan, N. N., Ngan, H. T. T., Hai, N. S., & Anh, L. H. (2022). The Impact of Digital Transformation on the Economic Growth of Countries. *Prediction and Causality in Econometrics and Related Topics*, 670-680.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Teixeira, A., Gonçalves, M. & Taylor, M. (2021). How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study. *Education Science*. 11(10), 636, pp. 1-14, DOI: 10.3390/educsci11100636
- Thompson, S. K. (2012). Sampling (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://arab-scholars.com/73a46b>
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2023). Organisational resilience, ambidexterity and performance: The roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Urbach, N., & Frederik, A. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 5-40. <https://arab-scholars.com/04fa82>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Vuong, B. N., and Sid, S. (2020) The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Manag*

- Wang, Y. and Ali, Z. (2021), “Exploring big data use to predict supply chain effectiveness Chinese organizations: a moderated mediated model”, *Asia Pacific Business Review, Journal of Business Research*, Vol. 10 No.9, pp. 246–259.
- Wassana, A. N., & Kalwara, M. A. (2024). Assessing the dynamic impact of Total Quality Management (TQM) practices on organizational performance: A critical. *JJMIE*, 81(3).
- Westerman, G. et. al. (2011); *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization*; MIT Sloan Management Review
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Assessing Using PLS Path Modeling Hierarchical and Empirical Construct Models. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Whittaker, T., & Schumacker, R. (2022). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling* (5th ed.). Routledge.
- World Bank Group. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. Washington,DC:WorldBank.<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7a8f3bf4-c1ca-5512-bb16-7dcd5eb71007>
- Yacob, A. H. (2021). Impact of total quality management on manufacturing organization performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 12(7), 778–815. Retrieved from <http://www.ijser.org>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2012). *Business research methods..* Cengage Learning.
- Ziyadin, S. (2020) *Digital Transformation in Business Digital Age: Chances, Challenges and Future*, pp.408-415.

ملاحق الرسالة

ملحق (1) قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الاسم	الجامعة
د. طارق مبروك	جامعة القدس المفتوحة
د. محمود حجازي	جامعة القدس المفتوحة
د. فراس النصر	جامعة النجاح الوطنية
د. راني شهوان	جامعة النجاح الوطنية
د. ايناس ثابت	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. فادي حرز الله	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د.رامي الدبعي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. عمر صلاح	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. بهاء رزية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. عفاف الحساسنة	جامعة الاستقلال

ملحق (2): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي

أخي/أختي الموظف/ة

تحية طيبة وبعد

الموضوع: تعبئة الاستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية: الدور الوسيط التكيف التنظيمي " وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير ادارة الموارد البشرية التطبيقية - جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات التي تحويها هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط وستعامل بياناتها بسرية تامة

شاكر لكم حسن تعاونكم.

الباحث: مؤيد عبدالله محمد الدنا

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لها.

1. الجنس			
<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى	
2. العمر			
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة			
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
4. المؤهل العملي			
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
5. المسمى الوظيفي			
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير فأعلى	

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية):
يوفر البعد الاستراتيجي مساراً واضحاً لاستثمار الفرص الرقمية والتعامل مع المخاطر، تضطلع الثقافة التنظيمية بتكوين بيئة عمل منفتحة تُرحب بالتغيير وتدعم التعاون والابتكار. أما القيادة التحويلية، فتكمن أهميتها في قدرتها على إلهام الأفراد وتوجيههم نحو أهدافٍ مشتركة، عبر بث روح الحماس والمبادرة ومساندة مبادرات التحول الرقمي بشكلٍ مستمر. وبذلك، يتعزّز فهم القدرات التنظيمية والهياكل الجماعية اللازمة لضمان الانتقال السلس إلى الأنظمة الرقمية، مع دعم متواصل لجهود التطوير والارتقاء بالأداء المؤسسي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<p>البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية هي استراتيجية تهدف إلى تعزيز التكامل بين القطاعات المختلفة في المجتمع وبين الدوائر داخل المنظمات، من خلال تطوير الأداء والخدمات بأساليب أكثر ابتكاراً وفاعلية وكفاءة. كما تسعى إلى تحقيق الشفافية والمساءلة، مع الاستفادة من فرص التحول الرقمي، بما يضمن تقديم قيمة حقيقية تسهم في تنمية المنظومة الاجتماعية والاقتصادية (الدباس، 2024).</p>						
1.	تمتلك وزارة الداخلية استراتيجية رقمية واضحة تهدف لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة بشكل الكتروني متطور من خلال تقنيات جديدة					
2.	تستعين وزارة الداخلية بمستشارين متخصصين يتولون مسؤولية الإشراف على تنفيذ وإدارة الاستراتيجية الرقمية .					
3.	تحدد وزارة الداخلية الأهداف الاستراتيجية الأساسية (مثل تعزيز التحول الرقمي ، تطوير الخدمات الالكترونية) لسياسة الوزارة الرقمية.					
4.	تساعد البرامج الرقمية في تطوير الليات عمل إبداعية مثل استحداث مسارات تشغيل حديثة .					
5.	تسهم البرامج الرقمية في وزارة الداخلية في تطوير آليات عمل مبتكرة .					
<p>البعد الثاني: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر على طريقة عمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل هوية المنظمة، مما ينعكس على الأداء والالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية). الرفاعي(2021).</p>						

					تعتمد وزارة الداخلية على نهج رقمي مبتكر ، خاصة أن بيئة العمل في الوزارة تشجع على تبني التقنيات الرقمية، واستخدامها.	6.
					أعتقد أن التحول الرقمي يساعد وزارة الداخلية في تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى	7.
					أرى ان وزارة الداخلية تطبق استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال لتحسين بيئة العمل.	8.
					تخضع العمليات الخدمية في وزارة الداخلية لتقييم مستمر.	9.
					تطبق وزارة الداخلية مراجعات دورية لمخرجات العمل مما يعزز كفاءة العمل باستخدام الأدوات الرقمية .	10.
<p>البعد الثالث: القيادة التحويلية هي نهج إداري يعتمد على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء أعلى من المتوقع، من خلال تبني رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، وتنمية القدرات الفردية، مما يسهم في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسة).الزبيدي(2022).</p>						
					تسعى وزارة الداخلية إلى تطبيق المهارات التقنية الرقمية لتعزيز كفاءة العمل .	11.
					تعتمد وزارة الداخلية على الوسائل التكنولوجية الرقمية المدعمة بالذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات متميزة وفعالة.	12.
					تخضع عمليات تقديم الخدمات في وزارة الداخلية لمعايير محكمة لضبط الأداء وتحسين سير العمل .	13.
					تعمل وزارة الداخلية على تحسين جودة الخدمات وتطويرها بما يتماشى مع التحولات الرقمية الحديثة.	14.

					15.	تحرص وزارة الداخلية على مراجعة مخرجات العمل بشكل دوري لضمان تحقيق مستوى جودة الخدمة .
<p>:المتغير الوسيط:التكيف التنظيمي التكيف التنظيمي هو قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل سياساتها وهياكلها وعملياتها لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف المؤسسية(السالمي.2021).</p>						
					16.	تحفز وزارة الداخلية موظفيها على تقديم أفكار وحلول مبتكرة من خلال توفير بيئة عمل داعمة.
					17.	تلتزم وزارة الداخلية بالتحرك بسرعة لتلبية المتطلبات الجديدة.
					18.	تعتمد وزارة الداخلية على التعاون وتبادل الخبرات للتكيف بفعالية مع متغيرات بيئة العمل .
					19.	تتبنى وزارة الداخلية فكر مرن يتيح التعديل على أساليب العمل بما ينسجم مع المستجدات
					20.	توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية لتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة
<p>:المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها(الاستقطاب، التدريب، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء). تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتدريبها، وتحفيزها من خلال أنظمة التعويضات والحوافز، إضافةً إلى تقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الفعالية التنظيمية). الطاهر(2020).</p>						
<p>:البعد الأول: الاستقطاب هو عملية جذب واستهداف الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، من خلال استراتيجيات فعالة تهدف إلى اختيار المواهب التي تتناسب مع متطلبات العمل وتحقق الأهداف التنظيمية). الطاهر(2020).</p>						

					تسعى وزارة الداخلية إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة	21.
					تضع وزارة الداخلية معايير واضحة للشروط والمؤهلات المطلوبة للمرشحين بهدف ضمان اختيار الكفاءات الأنسب لشغل المناصب المختلفة في الوزارة	22.
					تعتمد وزارة الداخلية على تحليل شامل للوظائف لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة لكل منصب بدقة .	23.
					تقوم وزارة الداخلية بجمع بيانات المتقدمين للوظائف، وتحليلها؛ لضمان العدالة والشفافية في عمليات التوظيف	24.
					تعتمد وزارة الداخلية خطط مدروسة لتقييم احتياجاتها البشرية الكفوة .	25.
<p>البعد الثاني: التدريب هو عملية منهجية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في بيئة العمل، من خلال برامج تدريبية متخصصة تواكب التطورات المهنية(الشناوي، 2019).</p>						
					تُصمَّم برامج التدريب بأهداف واضحة لضمان أقصى استفادة للمتدربين.	26.
					تحرص وزارة الداخلية على اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات والمؤهلات المناسبة .	27.
					تعتمد وزارة الداخلية على أساليب تدريب متطورة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي .	28.
					توفر وزارة الداخلية بيئة تدريبية متطورة مدعمة بتقنيات جديدة .	29.
					تتابع وزارة الداخلية نتائج البرامج التدريبية من خلال تقييم أداء المتدربين وقياس مدى اكتسابهم للمهارات المطلوبة .	30.
<p>البعد الثالث:تقييم الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى قياس أداء الموظفين ومقارنته بالمعايير المحددة، بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ قرارات إدارية مثل الترقيات والحوافز. يعتمد التقييم على معايير مثل جودة العمل، الالتزام، والقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية(الشناوي، 2019).</p>						
					تُقيّم وزارة الداخلية أداء الموظفين دورياً لتحسين الأداء	31.

					تعتمد وزارة الداخلية على إنتاجية الموظف كمعيار أساسي لتحديد الكفاءات وتطوير القدرات.	32.
					تعتمد وزارة الداخلية مؤشرات تقييم الأداء في اختيار القيادات الإدارية لوضعها في الموقع المناسب .	33.
					توفر وزارة الداخلية ملاحظات بناءة للموظفين بعد التقييم لمساعدتهم على تحسين أدائهم.	34.
					تعتمد وزارة الداخلية أساليب تقييم حديثة تجمع بين التقييم الذاتي وتقييم المشرفين لضمان الشفافية والدقة .	35.
<p>البعد الرابع: التعويضات والحوافز هي مجموعة المزايا المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مقابل جهودهم وأدائهم الوظيفي، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيز الإنتاجية، وتعزيز الولاء المؤسسي (البرقاوي، 2021)</p>						
					تعتمد وزارة الداخلية تحليل الوظائف لتحديد الرواتب والأجور بشكل عادل .	36.
					نظام الحوافز الذي تتبناه وزارة الداخلية يقلل معدل دوران العمل .	37.
					أرى أن نظام الحوافز المعنوية في وزارة الداخلية يعزز من أداء العاملين و ثباتهم .	38.
					نظام الحوافز في وزارة الداخلية يحقق الكفاءة و العدالة مقابل الجهد المبذول .	39.
					تسعى وزارة الداخلية لتطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بشكل مستمر لتحفيز أداء العاملين فيها .	40.

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة

<p>Al-Quds Open University</p> <p>President's Office</p> <p>Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6160730 Tel: 02/2964571/2/3/4 Fax: 02/2964570 Email: presidentoffice@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة</p> <p>مكتب الرئيس</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6160730 هاتف: 02/2964571/2/3/4 فاكس: 02/2964570 بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu</p>
--	---	--

Ref :
Date :

الرقم: ٢٥/٥٨١/خ.ج.ر
التاريخ: ٢٠٢٥.٣.٢٣

معالي الوزير اللواء زياد هب الريح المحترم
وزير الداخلية

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب/ة (مؤيد عبد الله محمد الدنا)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية: الدور الوسيط التكيف التنظيمي). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتوزيع أدوات الدراسة على موظفين وزارة الداخلية في شمال الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، حيث سيؤخذ بكل متطلبات المحافظة على هذه البيانات وسريتها، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.


أ. د. إبراهيم الشاعر
رئيس الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



نسخة:

- أ. د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
- أ. د. عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم
- الملف

ملحق (4): قيم الالتواء والتفرطح

ملحق (4): قيم الالتواء والتفرطح Skewness و Kurtosis لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics					
Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
0.320	-0.337	0.161	-0.180	229	DST1
0.320	-0.204	0.161	-0.152	229	DST2
0.320	0.225	0.161	-0.508	229	DST3
0.320	-0.569	0.161	-0.261	229	DST4
0.320	0.343	0.161	-0.632	229	DST5
0.320	0.451	0.161	-0.433	229	ORC1
0.320	0.323	0.161	-0.509	229	ORC2
0.320	0.476	0.161	-0.607	229	ORC3
0.320	-0.392	0.161	-0.407	229	ORC4
0.320	-0.055	0.161	-0.725	229	TRL1
0.320	-0.085	0.161	-0.679	229	TRL2
0.320	0.261	0.161	-0.868	229	TRL3
0.320	0.059	0.161	-0.556	229	TRL4
0.320	-0.157	0.161	-0.327	229	TRL5
0.320	-0.275	0.161	-0.163	229	ORA1
0.320	0.134	0.161	-0.505	229	ORA2
0.320	-0.044	0.161	-0.427	229	ORA3
0.320	-0.220	0.161	-0.260	229	ORA4
0.320	-0.022	0.161	-0.283	229	ORA5
0.320	0.154	0.161	-0.468	229	HRP1
0.320	0.160	0.161	-0.663	229	HRP2
0.320	-0.409	0.161	-0.323	229	HRP3
0.320	0.445	0.161	-0.572	229	HRP4
0.320	0.369	0.161	-0.509	229	HRP5
0.320	-0.542	0.161	0.355	229	HRT1
0.320	-0.185	0.161	0.523	229	HRT2
0.320	-0.306	0.161	0.509	229	HRT3
0.320	-0.696	0.161	0.246	229	HRT4
0.320	-0.873	0.161	0.129	229	HRT5
0.320	-0.055	0.161	-0.418	229	HRPE1

0.320	0.385	0.161	-0.641	229	HRPE2
0.320	0.952	0.161	-0.920	229	HRPE3
0.320	0.932	0.161	-0.940	229	HRPE4
0.320	0.166	0.161	-0.663	229	HRPE5
0.320	0.760	0.161	-0.668	229	HRC1
0.320	0.703	0.161	-0.691	229	HRC2
0.320	0.286	0.161	-0.526	229	HRC3
0.320	-0.207	0.161	-0.157	229	HRC4
				229	Valid N (listwise)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

ملحق(5): نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading

المؤشر/المتغيرات	الاستراتيجية الرقمية	التحول الرقمي	التدريب	التعويضات والحوافز	التكيف التنظيمي	الثقافة التنظيمية	القيادة التحويلية	تقويم الاداء	ممارسات ادارة الموارد البشرية
DST1	0.850	0.497	0.677	0.302	0.592	0.458	0.509	0.463	0.632
DST2	0.773	0.446	0.545	0.253	0.540	0.315	0.452	0.453	0.580
DST3	0.717	0.373	0.525	0.167	0.491	0.271	0.335	0.465	0.520
DST4	0.814	0.518	0.602	0.174	0.552	0.353	0.437	0.464	0.599
DST5	0.753	0.483	0.659	0.202	0.685	0.355	0.558	0.448	0.624
HRC1	0.641	0.458	0.594	0.257	0.840	0.350	0.565	0.392	0.649
HRC2	0.506	0.348	0.495	-0.014	0.732	0.229	0.433	0.412	0.517
HRC3	0.550	0.377	0.512	0.012	0.813	0.286	0.455	0.436	0.568
HRC4	0.614	0.410	0.568	0.306	0.769	0.364	0.542	0.371	0.611
HRP1	0.405	0.789	0.441	0.157	0.343	0.431	0.443	0.436	0.636
HRP2	0.517	0.870	0.529	0.236	0.456	0.476	0.468	0.527	0.757
HRP3	0.542	0.833	0.506	0.243	0.430	0.434	0.465	0.485	0.719
HRP4	0.501	0.813	0.459	0.251	0.468	0.497	0.407	0.441	0.706
HRP5	0.475	0.806	0.484	0.114	0.381	0.439	0.477	0.505	0.672

0.612	0.754	0.383	0.432	0.446	0.345	0.121	0.464	0.446	0.363	HRPE1
0.747	0.847	0.374	0.506	0.522	0.494	0.172	0.575	0.548	0.591	HRPE2
0.609	0.805	0.313	0.366	0.334	0.428	0.001	0.447	0.400	0.459	HRPE3
0.660	0.830	0.243	0.327	0.360	0.387	0.126	0.409	0.462	0.473	HRPE4
0.699	0.829	0.367	0.444	0.415	0.401	0.208	0.504	0.498	0.472	HRPE5
0.406	0.175	0.078	0.191	0.170	0.168	0.871	0.203	0.206	0.260	HRT1
0.430	0.168	0.101	0.194	0.249	0.151	0.898	0.218	0.265	0.268	HRT2
0.426	0.137	0.140	0.232	0.230	0.227	0.861	0.254	0.255	0.282	HRT3
0.344	0.058	0.030	0.153	0.159	0.131	0.891	0.141	0.183	0.189	HRT4
0.375	0.150	0.135	0.224	0.263	0.152	0.878	0.230	0.161	0.235	HRT5
0.488	0.424	0.482	0.460	0.811	0.302	0.209	0.529	0.443	0.391	ORA1
0.482	0.431	0.414	0.468	0.800	0.371	0.156	0.508	0.404	0.411	ORA2
0.484	0.408	0.441	0.435	0.787	0.316	0.141	0.470	0.476	0.310	ORA3
0.423	0.337	0.446	0.452	0.784	0.259	0.243	0.484	0.379	0.325	ORA4
0.514	0.430	0.465	0.443	0.778	0.306	0.226	0.501	0.487	0.354	ORA5
0.450	0.335	0.570	0.719	0.492	0.348	0.214	0.651	0.401	0.375	ORC1
0.467	0.377	0.739	0.776	0.538	0.412	0.122	0.776	0.407	0.455	ORC2
0.554	0.449	0.451	0.767	0.388	0.576	0.102	0.657	0.446	0.485	ORC3
0.568	0.400	0.422	0.769	0.291	0.610	0.264	0.643	0.413	0.481	ORC4
0.412	0.408	0.825	0.618	0.526	0.380	0.097	0.713	0.284	0.327	TRL1

0.314	0.311	0.838	0.563	0.377	0.328	0.014	0.685	0.223	0.295	TRL2
0.415	0.361	0.889	0.648	0.519	0.338	0.114	0.767	0.355	0.368	TRL3
0.301	0.223	0.822	0.549	0.430	0.303	0.075	0.668	0.259	0.281	TRL4
0.473	0.413	0.802	0.667	0.511	0.345	0.162	0.740	0.412	0.380	TRL5