

دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين

The role of digital human resources management practices in the transition to digital transformation in the General Personnel Office of the State of Palestine

أكرم حجه، Hadja.akram@cu-tipaza.dz

اودية كهينة ، ، aoudia.kahina@cu-tipaza.dz

مخبر المقاولاتية وتنمية السياحة المركز الجامعي مرسلتي عبد الله تيبازة

تاريخ الاستلام: 2024/09/10 تاريخ القبول: 2024/10/27 تاريخ النشر: 2024/12/31

ملخص : هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة وتم اختبار صحتها باستخدام برنامج (Smart PLS) للمعالجة الإحصائية للبيانات، على عينة من 242 استبانة وتم قبول 212 صالحة للتحليل الاحصائي من موظفين ومندوبي المؤسسات لديوان الموظفين العام المقدر عددها (85) مؤسسة ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، وقد أظهرت نتائج التحليل ان ممارسات الموارد البشرية الرقمية الأكثر تأثيرا قيادة التحويل الرقمي ،اما ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمي تأثيرها متوسط على التحويل الرقمي ،اما قيادة التحويل الرقمي تأثيرها متوسط على التحويل الرقمي في الديوان. الكلمات المفتاحية : ممارسات الموارد البشرية الرقمية ؛ التحويل الرقمي ،قيادة التحويل الرقمي. تصنيف: O15,O33,M15

Abstract : This study aimed to clarify the role of digital HR practices in the digital transformation at the Palestinian Civil Service Bureau, tested using Smart PLS software on 242 questionnaires. The results showed that digital HR practices had the greatest impact on leading digital transformation, with a moderate effect on the transformation itself.

Key word : Digital transformation leadership, digital transformation, digital human resource management practices.

JEL Classification Codes : O15, O33, M15

المؤلف المرسل: أكرم حجه

الابميل: Hadja.akram@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

يتميز العالم الذي نعيش فيه في القرن الواحد والعشرين بتغيرات وتحولات متسارعة في مختلف المجالات، وتتسابق الدول جميعها على الأخذ بالمستحدثات والتجديدات التي من شأنها تيسير سبل الحياة وتغيير الأنماط التقليدية، وقد فرضت الظروف الحياتية الحالية بما تتسم به من تغيير متلاحق ونمو مضطرد على المنظمات المعاصرة تحديات عدة استوجبت سرعة مواجهتها بكفاءة وفعالية عالية، عبر اتباع مداخل واتجاهات جديدة تمكن هذه المنظمات من البقاء الفاعل والاستمرار المتنامي. (Al-Sharif, 2018, p. 604-605) يتميز العالم الذي نعيش فيه في القرن الواحد والعشرين بتغيرات وتحولات متسارعة في مختلف المجالات، وتتسابق الدول جميعها على الأخذ بالمستحدثات والتجديدات التي من شأنها تيسير سبل الحياة وتغيير الأنماط التقليدية، وقد فرضت الظروف الحياتية الحالية بما تتسم به من تغيير متلاحق ونمو مضطرد على المنظمات المعاصرة تحديات عدة استوجبت سرعة مواجهتها بكفاءة وفعالية عالية، عبر اتباع مداخل واتجاهات جديدة تمكن هذه المنظمات من البقاء الفاعل والاستمرار المتنامي. (Al-Sharif, 2018, pp. 604-605) ولعل قيادة التحول الرقمي تشكل اللبنة الأساسية في طريق المؤسسات نحو تحسين أدائها وتعزيز فعاليتها، ويتطلب ذلك تكامل وتناسق بين التقنية والموارد البشرية وفي هذا المجال يبرز بشكل أساسي دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية كعامل مهم وأساسي في تسهيل ومرونة الانتقال لعملية التحول الرقمي. (Abu Sharkh, 2023, p. 1)

إشكالية الدراسة:

يوجد العديد من الدراسات والأبحاث حول الممارسات الموارد البشرية والقيادة بالشكل والمفهوم التقليدي، ولكن هناك عدد قليل جدا من الدراسات التي تجمع بين الممارسات والقيادة والتحول الرقمي، فمن خلال السعي لاستكمال المعرفة الموجودة لمفاهيم معاصرة وهي ممارسات الموارد البشرية الرقمية وقيادة التحول الرقمي والتحول الرقمي ومعرفة العلاقات بينهم وتوضيح إذا كانت مؤسسات الدولة تدرك حقا ما تعنيه ممارسات الموارد البشرية الرقمية وما دورها في تحقيق التحول الرقمي في ظل وجود قيادة التحول الرقمي ظهر لدينا التساؤل الذي هو عبارة عن المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عليه ويتمثل في السؤال التالي:

ما دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين؟

وانبثقت عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين توافر ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
2. هل هناك علاقة بين توافر ممارسات الموارد البشرية الرقمية وقيادة التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
3. هل هناك علاقة بين قيادة التحويل الرقمي وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
4. هل هناك علاقة للمتغير الوسيط (قيادة التحويل الرقمي) بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة بين توافر ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
2. لا توجد علاقة بين توافر ممارسات الموارد البشرية الرقمية وقيادة التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
3. لا توجد علاقة بين قيادة التحويل الرقمي وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

• دور المتغير الوسيط:

4. لا توجد علاقة للمتغير الوسيط (قيادة التحويل الرقمي) بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

اهداف الدراسة:

1. التعرف على ممارسات الموارد البشرية الرقمية في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
2. التعرف على مستوى التحول الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
3. التعرف العلاقة بين قيادة التحول الرقمي وتحقيق الانتقال لتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.
4. التعرف العلاقة للمتغير الوسيط (قيادة التحول الرقمي) بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحقيق الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

منهجية الدراسة:

❖ **الحدود المكانية :** تمت الدراسة على مستوى ديوان الموظفين العام ومندوبي المؤسسات الوزارية والغير وزارية. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2023 الى مارس 2024. **مجتمع الدراسة وعينتها:** يمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الذين يشغلون وظائف إشرافية بديوان الموظفين العام في دولة فلسطين والذين يقارب عددهم (200) موظف/ة وهم (الوزير والوكيل والوكلاء المساعدون والمدراء العامون ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، المراقبين الإداريين) إضافة إلى مندوبي المؤسسات الوزارية والغير وزارية المقدر عددهم 85 مؤسسة، اذن المجتمع مكون من 285 موظف/ة مستندا بذلك على إحصائية تم الحصول عليها من الديوان في الربع الأخير من العام (2023)

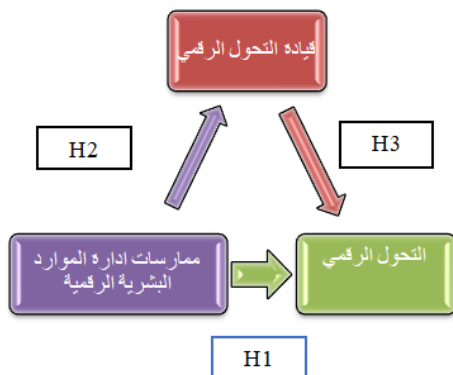
❖ **أداة الدراسة:** استخدمنا في دراستنا أداتين بحثيتين لجمع البيانات وهما المقابلة والاستبيان حيث تعتبر الأسهل والأسرع بجمع المعلومات وتناسب مجتمع الدراسة بالإضافة لتعذر استخدام أي أداة أخرى، وقد تم تصميم الاستبيان لتضم أربع محاور، حددت متغيراتها بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

❖ **نموذج الدراسة الحالية:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين بوجود قيادة التحول الرقمي كمتغير وسيط.



❖ نموذج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على النموذج الاتي ضمن النتائج النهائية لدراسات

❖ سابقة:



اهم الدراسات السابقة كعينة:

الدراسات الاجنبية:

1- هذه الدراسة أعدها كل من:

1. Bader K. AlNuaimi: كلية الأعمال، جامعة أبوظبي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة

2. Sanjay Kumar Singh: كلية الأعمال، جامعة ماينوث، ماينوث، أيرلندا

3. Shuang Ren: كلية ديكين للأعمال، ملبورن، أستراليا

4. Budhwar Pawan: كلية أستون للأعمال، المملكة المتحدة

5. Dmitriy Vorobyev: جامعة PRIGO، هافيروف، التشيك

عنوان المقال هو " Mastering digital transformation: The nexus etween leadership, agility, and digital strategy". الدراسة هي مقالة منشورة في مجلة علمية مراجعة نظرية. تم نشرها في مجلة "Journal of Business Research" في عام 2022، هدف الدراسة هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية، الرقابة التنظيمية، واستراتيجية الرقمية في سياق التحول الرقمي. يهدف البحث إلى فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية على التحول الرقمي، ودور استراتيجية الرقمية كمعتدل في هذه العلاقة، وكانت مشكلة

الدراسة تتمثل في أن القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة قد استعجل في تنفيذ استراتيجية رقمية نتيجة للضغوط الحكومية، وقد تم تطوير وتنفيذ هذه الاستراتيجيات الرقمية بناءً على تجارب الاستشاريين في تكنولوجيا المعلومات الغربية، مما قد يكون مشكلة وقد لا تعمل كما هو متوقع في المؤسسات العامة. يشير البحث إلى أن الاستراتيجية الناجحة يجب أن تسمح للإدارة بإعادة التفكير في نموذج أعمالها لتقييم ثقافتها الحالية ومواردها بشكل فعال لصياغة استراتيجيات أعمال فعالة للحفاظ على تدفق العمل المستقبلي. إحدى التوصيات الهامة التي قدمتها الدراسة هي ضرورة أن تتبنى الحكومات مفهوم الرقابة وتتعلم من القطاع الخاص لتبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية للمساعدة في خلق المرونة اللازمة لنجاح التحول الرقمي. (AlNuaimi, 2022)

الدراسات المحلية: دراسة أعدتها خطيب عهود تحت عنوان: **القدرات الدينامية وأثرها في التحول الرقمي والدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية سنة 2022، الإشكالية التالية:** ما أثر القدرات الدينامية في التحول الرقمي في ظل الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية؟.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الدينامية (قدرات الاستشعار وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج" وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي و توليد القيمة والتغييرات الهيكلية والقيادة الرقمية والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية من أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى القدرات الدينامية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الدينامية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، (Khateeb, 2022)

2. الإطار النظري:

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومُؤسسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها من خلال الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة، تتمثل في: رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم المؤهلات والخبرات وفي المقابل تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل خدمات

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، ولذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية (Aqili, 2005, p. 11).

وحول تعريف إدارة الموارد البشرية فقد تعددت التعريفات حولها بتعدد اتجاهات أهدافها ومراميها، كما عرفها (Gharbi et al., 2007, p. 14) بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة، وحل مصطلح الموارد البشرية محل اصطلاح إدارة الأفراد، وقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات ، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وعمد (Aqili, 2005) إلى تفسير مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية، فيرى أنها إحدى أهم الوظائف الأساسية والرئيسية في اقسام المؤسسة، وجل عملها جميع الموارد البشرية في المؤسسة ، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، وتقدير احتياجات وحل الازمات في المؤسسة بالمستقبل، وتدريب وتقييم وتنمية موارد المؤسسة البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة لتحقيق الأداء المطلوب بمستوى عالي من الفاعلية (Aqili, 2005, p. 13)، كما أنها توفر القوى العاملة للمنشأة والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية. (Arafa, 2012, p. 86)

2. ممارسات الموارد البشرية الرقمية: هي استخدام التكنولوجيا والحلول البرمجية في وظائف إدارة الموارد البشرية من التخطيط و توظيف و التدريب والتقييم و إدارة عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين وغيرها من الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية والهدف من استخدامها هو الاستغلال الأمثل للموارد وتعزيز الأداء بشكل كفؤ فاعل (Al-Qatami & Khattab, 2022, pp. 24-43)

نستنتج من هنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، وتتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين وتنسيق كل العمليات الرقمية المرتبطة باستمرار تسميتها بهدف رفع كفاءتها وفاعليتها، وقد تكلم كثير من المتخصصين حول ماهية الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، التي يمكن إجمالها في ستة محاور كما حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، ومن أهم هذه الوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وغيرها، وحيث أن الباحث قد حدد دراسته في هذه الممارسات الرقمية بالعموم لدى مؤسسة ديوان الموظفين العام.

2.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية التي يطبقها ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين: وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تهدف إلى الاستفادة الأمثل من الموظفين في المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. تشمل هذه الوظائف:

1 - التخطيط: وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد المحرك الأساسي للحصول على أداء متميز لإدارة الموارد البشرية، فهي المسؤولة عن الاستجابة للطلاب المتزايد على المواهب الجديدة في سوق العمل، بسبب زيادة المنافسة في الاقتصاد القائم على المعرفة (Al-Sharayri, 2019). ويفيد الباحث من خلال مقابلة الوكيل المساعد للإدارات المساندة بديوان الموظفين العام بدولة فلسطين بشهر 2024/2 في مقر الديوان بأن التحول الرقمي يلعب دورا أساسيا في عملية التخطيط لدى ديوان الموظفين العام، حيث يسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة وفاعلية عمليات التخطيط وتطوير الاستراتيجيات. يمثل التحول الرقمي تطورا كبيرا يساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات المعاصرة والمعوقات المستمرة في بيئة العمل.

وأفاد أيضا الوكيل المساعد للإدارة المساندة أن أحد الأدوار الرئيسية للتحول الرقمي في عملية التخطيط تكمن في توفير البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومنظم على مدار الساعة من خلال

تبنى تقنيات التحليل واستخدام الذكاء الاصطناعي، ومن خلال هذا يستطيع ديوان الموظفين العام جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات وتحويلها إلى معلومات قيمة تساعد لاتخاذ قرارات إستراتيجية والتنبؤ بما هو جديد، مما يمنح قيادة الديوان رؤى محددة تساهم في توجيه الاستراتيجيات القادمة. (Assistant Undersecretary for Supporting Departments, 2024)

2 - **التوظيف:** يهدف التوظيف إلى اختيار أفضل الأشخاص والعناصر المتوفرة في سوق العمل من حيث تنوع المهارات المناسبة والمطوية لأداء الوظيفة وقدرتها على التعلم والتطوير المستمر، وهي أحد التحديات الكبرى في إدارة الموارد البشرية (Lejla&Nijaz, 2018). تعتبر ممارسة الاستقطاب ثاني ممارسات الموارد البشرية حيث تتضمن عمليات البحث اختيار عدد من الأفراد المؤهلين والمناسبين للعمل داخل المؤسسة وكمرجعية مستقبلية للمؤسسة.

ويشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والعمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة (Aqili, 2005, p. 273) ويعرفه (Al-Salem & Saleh, 2002, p. 66) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد لملء الوظائف الشاغرة في العمل وفق نوعيات ومواصفات تخدم المؤسسة، ومن تعريفات الاستقطاب انه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المؤسسة من مصادر عديدة (الخرابشة، 1996، ص78) هي تعريفات متقاربة وأيدها العديد من المؤلفين انظر (Al-Sultan, 2021, p. 117 & Abed, 2022, p. 33)

ويفيد الباحث في هذا المجال من خلال مقابلة الوكيل المساعد للإدارات المساندة بديوان الموظفين العام بشهر 2/2024: حيث أفاد من خلال تقنية التحول الرقمي في مجال التوظيف أصبحت آلية التوظيف بدولة فلسطين مختلفة تماما بحيث أصبح جميع المؤسسات الوزارية والغير وزارية المقدّر عددهم (85) مؤسسة تعلن فقط من خلال موقع ديوان الموظفين العام مما يزيد عملية الشفافية والنزاهة والمساواة، وتغطية مساحة جغرافية كبيرة، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة للفئة المستهدفة، وإمكانية التقديم في كافة الأوقات، والمتابعة معهم من خلال البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة بقبول أو رفض الطلب، ولابد الإشارة انه قبل عملية الإعلان والاستقطاب

توجد عملية إدارية وهي التشكيلات الوظيفية للمؤسسات ومن خلالها يتم دراسة الاحتياج الفعلي للمؤسسة للوظيفة من خلال تقديم المؤسسة عبء العمل لهذه الوظيفة بشكل مفصل.

وتهدف منظومة التوظيف الإلكتروني إلى الحد من التدخل البشري في معظم إجراءات عملية التوظيف وعقد الامتحانات التنافسية للمتقدمين المسجلين على منصة التوظيف المقدر عددهم (280000) لأشغال الوظائف وسهول المتابعة من خلال الاحتفاظ ببيانات الامتحان التي تعقد من خلال النظام والاستغناء عن ضرورة حضور جميع المتقدمين على مكان واحد ولا بد من الإشارة لموضوع مهم جداً أن أسئلة امتحان التوظيف يكون من خلال بنك معلومات الكتروني يحتوي على 70 ألف سؤال في مجالات متخصصة ويتم اختيار أسئلة أي امتحان بشكل الكتروني دون تدخل بشري. (Assistant Undersecretary for Supporting Departments, 2024)

3 - التدريب: يشير التدريب الإلكتروني إلى أي برنامج للتعليم أو التدريب تستخدم فيه الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات القائمة على تكنولوجيا المعلومات بهدف خلق المعرفة وإدارتها ونقلها (Lejla&Nijaz, 2018). ويفيد الباحث من خلال مقابلة مدير عام التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة التابعة لديوان الموظفين العام شهر 3/2024 أنه خلال أزمة فيروس كورونا وجدت المدرسة نفسها في مواجهة هذا العائق الكبير مما أدى إلى وجود خلية أزمة ، ووضعت التوصيات لمعالي وزير ديوان الموظفين العام في البدء في تهيئة البنية التحتية للمدرسة لعملية التدريب الإلكتروني من خلال تطوير شبكات وأجهزة حاسوب متطورة وسيرفرات فائقة السرعة والحماية أيضا والعمل على توفير منصات تدريب إلكترونية بفترة قياسية جدا تم التواصل مع المؤسسات الوزارية والغير وزارية ومواصلة برامج التدريب للموظفين والبرامج التدريبية المعدة مسبقا مثل برنامج سواسية لتعزيز قدرات مسؤولي التخطيط في قطاع العدالة وكذلك الانجاز المهم وهو دليل التدريب الإلكتروني وايضا تم الوصول لعدد (30) مؤسسة وتدريب عدد 175 موظف/ة وكانت قصة نجاح حقيقية في ظل التوتر السائد في الضفة الغربية بفلسطين من قبل قوات الاحتلال والحواجز التي يضعونها يصعب على الموظفين الوصول لاماكن التدريب ومن خلال التجهيز للبنية التحتية للمدرسة تم عمل شبكات داخلية لكل المؤسسات او منصات يمكن للموظفين الغير قادرين المشاركة بتدريب بشكل تفاعلي. (Director General of Training Interview, 2024)

4 - **تقييم الأداء:** تقييم الأداء هو نظام يهدف إلى تحديد مدى كفاءة العاملين لأداء أعمالهم، وذلك لغايات تتعلق بالمؤسسة والفرد على حد سواء، وتحدد عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب الوصول إليها، ومنها تحقيق العدالة، والدقة في عملية تحديد المكافآت، وتحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم، (Sharayri, 2019).

ويفيد الباحث من خلال مقابلة مع مدير عام شؤون الخدمة المدنية في ديوان الموظفين العام بتاريخ 2024/2، أن المدير المذكور في طي هذه الفقرة يتولى مسؤولية العملية الإدارية لتقييم (85) مؤسسة وزارية وغير وزارية في دولة فلسطين حيث تشمل عملية التقييم لـ 72275 موظف/ة، ومنذ عام 2019 بدأ ديوان الموظفين العام بعملية التحول الرقمي في وظيفة إدارية جديدة وهي عملية تقييم الأداء الأكثر دقة والاستفادة من التغذية الراجعة. حيث لم تكن عملية التغيير والتطوير والتدريب عملية سهلة على الموظفين المختصين بهذه المهمة بل تم تجاوز العديد من العقبات الإلكترونية والمادية والسياسات العامة التي كانت تواجه بعض المؤسسات في هذا السياق. تطورت العملية بشكل كبير حتى وصلنا إلى عام (2023) وشملت العملية جميع المؤسسات، وأصبحت عملية إصدار التقارير فورية وسريعة ودقيقة. وتوفر الكثير من الجهد والتكلفة والوقت تم إنشاء قاعدة بيانات خاصة بعملية التقييم لتحسين الإجراءات المستقبلية. (Interview with the Director General of Civil Service Affairs, 2024.)

5- **التحفيز:** وتبدأ عملية التحفيز بالتأثير المباشر على الموارد البشرية، من خلال التعويضات المباشرة للموظفين وهي الرواتب والحوافز المادية المرتبطة بطبيعة الأعمال المكلف بها الموظف، والتعويضات غير مباشرة وهي ذات البعد المعنوي (Lejla&Nijaz,2018).

يفيد الباحث من خلال مقابلة مدير عام الشؤون المدنية بديوان الموظفين العام بشهر 2024/2 من خلال تطوير نظام تقييم الأداء الذي أصبح بشكل إلكتروني، ومن خلال توصيات ديوان الموظفين العام أصدر مجلس الوزراء نظام منح المكافآت لموظفين الخدمة المدنية رقم (21) لسنة 2022 المنشور في العدد رقم 194 من الجريدة الرسمية -صفحة 77 بتاريخ النشر 2022-09-25، الذي ينظم عملية منح المكافآت المرتبط ارتباط وثيق في عملية تقييم الأداء الخاصة بالموظفين. (Interview with the Director General of Civil Service Affairs, 2024).

من هنا نستنتج أن ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين يمارس جميع العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بواسطة الأنظمة الإلكترونية.

2. التحول الرقمي:

لم يعد مفهوم التحول الرقمي مجرد استخدام التطبيقات التكنولوجية، بل أصبح هدفا استراتيجيا لتحسين خدمات المؤسسات الحكومية، وتسهيل الوصول إلى الموظفين والمؤسسات والمواطنين، يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية وتغيير جذري وشامل في طريقة تقديم الخدمات وليس تغييرا تدريجيا تراكميا بحيث يساعد التحول الرقمي على تحقيق الاستدامة والتنافسية، ويسهم في بناء منظمات نشطة وفاعلة بحيث إنه يساعد على تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. وبالتالي ينقل عمل المنظمات والمؤسسات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار أحدث الخدمات (Al-Bar, 2019, p. 2).

1.3. مفهوم التحول الرقمي:

يشير مصطلح "التحول الرقمي" إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة عمل المنظمات والمؤسسات والحصول على مقومات التغيير والتحدي والابتكار باستمرار لمواكبة التطور بهذا المجال التقني، يمكن أن يكون التحول الرقمي هدفا استراتيجيا للتأقلم مع التقدم التكنولوجي، حيث يتدخل في وظائف المؤسسة بشكل عام بدء من التوظيف وصولا إلى التحفيز (Slaimi & Bouchi, 2019, p. 974).

يمثل أيضا التحول الرقمي استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل: وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية وتطبيق الأجهزة المحمولة والمنصات الإلكترونية لتحسين العمليات الأساسية في المؤسسات، بحيث يمكن استغلال هذه التقنيات لتحسين خدمة المؤسسات وتبسيط عملياتها وابتكار نماذج وإجراءات عمل جديدة من خلال تطبيق هذه التقنيات، ويحقق أيضا زيادة في كفاءة وفاعلية أنشطة العمل وتعزيز الاتصال والتواصل مع الأطراف المعنية الأخرى، وتوفير حلول مبتكرة ومرنة للتحديات والمعوقات والفرص الجديدة التي تواجهها المؤسسات. (AI) (Mansoori et al., 2021:19)

يمثل أيضا التحول الرقمي إعادة تكوين صياغة المؤسسة بأكملها بحيث تصبح متجاوبة ومتوافقة مع التطورات التكنولوجية الحديثة و يعزز الابتكار والقدرة على التكيف في بيئة الأعمال المتغيرة

ويساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وزيادة قيمة منتجاتها وخدماتها في سوق العمل وزيادة مستوى الأداء لديها. (2) (Mohammad & Al-Ghubairi, 2020, p. 2)

ومن خلال دراسة (AYDIN) تم التعرف على ثلاثة تعريفات رئيسية لمعنى التحول الرقمي و تشمل جوانب مختلفة، وهي الجانب التنظيمي و الجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي. ويشمل الجانب التنظيمي الرقمي تحسين وتغيير العمليات الحالية لتصبح أنشطة ذكية، ويشمل الجانب التكنولوجي استخدام الاختراعات والتكنولوجيات والابتكارات لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والكفاءة الخدمة، ويشمل الجانب الاجتماعي الشبكات والمنصات والأساليب الجديدة التي تسهم في التفاعل والتواصل (AYDIN, 2020,65).

من خلال هذه التعريفات والمفاهيم السابقة يتضح أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، إضافة لتحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل وجود ميزة تنافسية للمؤسسة.

3. قيادة التحول الرقمي:

تعرف القيادة الرقمية بأنها القدرة على التوجيه و التعزيز والدعم والمساندة نحو تحول المجتمع الى فضاء المعرفة ، ويجب ان تتوفر لديه المعرفة بالتطور التقني والتكنولوجي، ويجب ان تتضمن القيادة الرقمية مهارات استراتيجية لمعرفة التحديات ومعالجتها وتلبية الاحتياجات التي تحقق الاهداف المنشودة، وهو من يحفز للابتكار والابداع من خلال استخدام اساليب حديثة وتقنيات جديدة ومن خلال كل هذه المعرفة يستطيع ان يتخذ قرار استراتيجية ويمكن تطبيق ذلك على المستوى الفردي او الجماعي او المؤسسي، (klus& müller,2020,pag10).

1.4 أنماط القادة الرقميين:

تبعاً لمؤلفي كتاب (The New Leadership Playbook for the Digital Age) ، يمكننا أن نُصنّف رواد الأعمال، أو بالأحرى القادة في ظل حقبة التحول الرقمي التي نحيا في كنفها حالياً، إلى أربعة أنماط أساسية وذلك على النحو التالي:

القائد المنتج: في العادة يركز القائد المنتج على توليد النتائج من خلال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار والسرعة والتركيز على العملاء. واستغلال كل التقنيات الرقمية الحديثة للعثور على نتائج فعلية وملموسة.

القائد المستثمر: هذه عقلية فريدة من القادة أيضًا؛ إذ أن هذا النمط من القادة لا يركز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد، وإنما يوجه تركيزه صوب تحقيق الاستدامة، وجلب الفوائد للمجتمع، وتوفير المنافع طويلة الأجل.

القائد الموصل: يعترف هذا القائد على إيقاع لحن بعيد، حيث ينصب تركيزه على بناء العلاقات، والتواصل والتعاون الفعال؛ لصنع قيمة حقيقية، فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعي ينطوي على قدر كبير من الأهمية.

القائد المستكشف: يهوى هذا القائد فتح آفاق جديدة، والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل، وهو مدفوع في أثناء ذلك كله- بالفضول، والرغبة في التجريب، والشعور بالقدرة على فعل المستحيل (Ready et al., 2020, pag 2).

4. الإطار الميداني للدراسة:

1.5 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في ديوان الموظفين العام ومندوبي المؤسسات الوزارية والغير وزارية في دولة فلسطين والبالغ عددهم (285) موظف/ة من مختلف المستويات الإدارية وهي عينة قصدية، وقد تم استرداد (242) استبيان، وبلغت الصالحة للدراسة (212) استمارة خضعت للتحليل الإحصائي.

2.5 يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزئين رئيسيين وهما:

2.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ويحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2.2.5 تحليل النموذج الهيكلي Structural Model: هو نموذج داخلي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وبين طبيعة هذه العلاقات بين المتغير المستقل والتابع والوسيط، ومن خلال ذلك نستطيع معرفة نسب الاثر ومعامل التفسير بين المتغيرات، من خلال هذا النموذج نستطيع معرفة مدى صحة فرضيات الدراسة وتحديد قيمة العلاقات واتجاهها.

حسب الجدول ادناه يتم توضيح معايير معتمدة علميا لقبول عناصر الصدق (Convergent Validity):

جدول: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يحدد العالم هير انه يجب ان يكون Factor loading لكل التساؤلات اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al.2021).
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	معيار هير CR يجب ان تكون أكبر من 0.70 ليكون نتائج دقيقة وموثوقة (Hair Jr et al., 2021)
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	عليه يجب ان تكون قيمة (AVE) اكبر من 0.50 لتفسير التباين في البيانات على مستويات متعددة (Hair Jr et al., 2021)

1.1.2.5 بناء الصدق والموثوقية والارتباط وصحة التمايز : يحتوي النموذج المحدد في هذه الدراسة على ثلاث متغيرات كامنّة مع نموذج قياس عاكس، نود إيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنّة والظاهرة، يوضح الجدول (4) تقديرات ألفا كرونباخ ومتوسط التباين المفسر AVE ، بينما يبين الجدول (4) الارتباط وصحة التمايز.

الجدول (4): نموذج القياس التنافسية

بناء الصدق والموثوقية			
البعد	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (Composite (Reliability	(AVE)متوسط التباين المفسر
ممارسات الموارد البشرية الرقمية	0.93	0.94	0.77
قيادة التحول الرقمي	0.91	0.93	0.74
التحول الرقمي	0.90	0.92	0.64

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smart PLS

بالنظر إلى الجدول (4) يتبني أبين مجيع معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية إذ أن كل القيم أكبر من 0.50 مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشراتته، كما أن مجيع معاملات CR (الموثوقية المركبة) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل، إضافة إلى ذلك فجميع معاملات Alpha Cronbach's هي الأخرى معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها تقريبا جميعها أكبر من 0.70 وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

الجدول (5): الارتباط وصحة التمايز

Fornell-Larcker criterion and HTMT values			
صحة التمايز Discriminant Validity			
Heterotrait- Monotrait2	Heterotrait- Monotrait1	Cross Loadings	Fornel -Lacker
التحول الرقمي	قيادة التحول الرقمي	ممارسات الموارد البشرية الرقمية	البعد
0.802	0.732	0.878	ممارسات الموارد البشرية الرقمية

0.776	0.860	0.719	قيادة التحول الرقمي
0.798	0.668	0.741	التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smart PLS

قيمة HTMT اقل من 0.85 والقيم او النتائج موسمه بالجدول (5) باللون الأصفر وهذا يؤكد صحة التمايز (Henseler et al., 2015) ، ومن ثم تم تقييم صحة التمايز (Discriminant validity) المعبر عنها في النموذج الحالي من خلال قيمة معيار (Fornel-Lacker) حيث يبين الجدول (4) أن الجذر التربيعي ل (AVE) للمتغيرات الكامنة (ممارسات الموارد البشرية الرقمية ، قيادة التحول الرقمي، التحول الرقمي) أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (LVC latent variables correlations) ، وهذا ما يشير إلى صحة التمايز والقيم او النتائج موسمه بالجدول (5) باللون الاحمر .

2.1.2.5 إحصائيات العلاقات الخطية المتداخلة (VIF) Collinearity Statistics

الجدول (6) تقييم علاقة التعدد الخطي

إحصائيات العلاقات الخطية المتداخلة (VIF) Collinearity Statistics	
(VIF)	الابعاد
1.808	قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي
1.808	ممارسات الموارد البشرية -> التحول الرقمي
1.000	ممارسات الموارد البشرية -> قيادة التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smart PLS

يشير الجدول (6) إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي (multicollinearity)، حيث أن جميع قيم VIF أقل من عتبة 5 (في الحدود المسموح بها).

3.1.2.5 معامل التحديد (R^2): معامل التحديد (R^2) هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنوي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الرسم التوضيحي رقم (8) أدناه يبين نتائج معامل التفسير R^2 حيث أظهرت النتيجة أن التحول الرقمي وقيادة التحول الرقمي تم تفسيرها من قبل المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) كما هو مبين في الجدول التالي: **الجدول (7): R-square**

R-square	
التحول الرقمي	0.640
قيادة التحول الرقمي	0.447

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج *Smart PLS*

إن قيمة R^2 للنموذج الشامل هنا متوسطة حسب Chin (1998). والذي يفيد :

recommended R2 values for endogenous latent variables based on: 0.67 (substantial), **0.33 (moderate)**, 0.19 (weak)

يبين نتائج معامل التفسير R^2 حيث أظهرت النتيجة حسب الجدول (7) أن المتغير التابع (التحول الرقمي) تم تفسيره بنسبة 64% من قبل العوامل المستقلة (ممارسات الموارد البشرية الرقمية). وهذا يعني أن 36% مما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى لم تدرس في نموذج الدراسة الحالي. وبحسب القيم المعمول بها لمعامل التفسير R^2 فإن 64% تعتبر نسبة تفسير متوسطة.

4.1.2.5 جودة التنبؤ Q2

يعد هذا المقياس Q2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أي أنه يقيم مدى دقة النموذج في التنبؤ بالقيمة المستقبلية ويتم ذلك من خلال اوجد وجه الاختلاف بين القيمة التنبؤية والقيمة الفعلية. بحيث يظهر برنامج *Smart PLS* نموذج المسار للعلاقة المستقبلية، وعليه يستطيع يتوقع بدقه البيانات الغير مستخدمة في النموذج الهيكلي، وعندما تكون قيمة Q2 أكبر من الصفر يشير

ذلك الى ان النموذج يتنبأ بالقيم بدقة تامة وبشكل جيد ولديه قدرة توقعية مستقبلية ايجابية (Hair et al., 2021). يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

جدول 8: جودة التنبؤ Q2

Q2-square	
التحول الرقمي	0.540
قيادة التحول الرقمي	0.438

ومن خلال الجدول رقم (8)، فان قيمة جودة التنبؤ Q2 ايجابية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair et al., 2021)، مما يؤكد ان النموذج لديه قدرة تنبؤية ايجابية وتقديرات دقيقة.

1.2.2.5 حجم تأثير (F²) للمتغيرات الخارجية Effect size: حجم الأثر f² والذي

بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع حجم تأثير قيادة التحول الرقمي على التحول الرقمي قيمة متوسطة، في حين أن حجم تأثير ممارسات الموارد البشرية على التحول الرقمي قيمة متوسطة، في حين أن حجم تأثير ممارسات الموارد البشرية على قيادة التحول الرقمي قيمة عالية حسب شكل (6) وجدول رقم (10) ، وذلك حسب (Cohen, 1988) والذي يفيد : $f\text{-square} \geq 0.02$ is small; ≥ 0.15 is medium; ≥ 0.35 is large (Cohen, 1988).

ونوضح ذلك في الشكل والجدول التالي. الشكل (6) حجم تأثير (F²)

النتيجة	المتغيرات	f-square
تأثير متوسط	قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي	0.251
تأثير متوسط	ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> التحول الرقمي	0.340
تأثير عالي	ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> قيادة التحول الرقمي	0.808

الجدول (9): F-square

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smart PLS

2.2.2.5 اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة: بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير

R^2 وحجم الأثر f^2 و جودة التنبؤ Q^2 العلاقات الخطية المتداخلة (VIF) ، والنموذج القياسي والهيكلية في الرسم التوضيحي رقم (7-8) تم اختبار نتائج الفرضيات بالجدول الاتي:

الجدول (10): معاملات الانحدار

القرار	P values	T statistics	Standard deviation (STDEV)	Original sample (O)	Direct effect
القرار	P values	T statistics	الانحراف المعياري	المعاملات	
قبول	0.000	7.406	0.064	0.471	ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> التحول الرقمي
قبول	0.000	14.400	0.046	0.668	ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> قيادة التحول الرقمي
قبول	0.000	6.318	0.064	0.404	قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي
					Specific indirect effects
قبول	0.000	5.713	0.047	0.270	ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smart PLS

بالنسبة للفرضية الاولى H1: بعد اختبارنا للفرضية الإحصائية ومن خلال الجدول رقم (10) تبين رفض H0 ($\alpha \leq 0.05$, sig=0.000) ، وبالتالي نقبل بالفرض البديل H1، أي أنه يوجد أثر معنوي للممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي على مستوى ديوان الموظفين العام عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) وبين بعد (التحول الرقمي)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.471) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (التحول الرقمي) بنسبة 47%. ومن متابعة قيم (t-value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرئيسية H1.

بالنسبة للفرضية الثانية H2: بعد اختبارنا للفرضية الإحصائية ومن خلال الجدول رقم (10) تبين رفض H_0 ($\alpha \leq 0.05$, sig=0.000) ، وبالتالي نقبل بالفرض البديل H2، أي أنه يوجد أثر معنوي للممارسات الموارد البشرية الرقمية في قيادة التحول الرقمي على مستوى ديوان الموظفين العام عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) وبين بعد (قيادة التحول الرقمي)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.668) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (قيادة التحول الرقمي) بنسبة 66%. ومن متابعة قيم (t-value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الثانية H2.

بالنسبة للفرضية الثالثة H3: بعد اختبارنا للفرضية الإحصائية ومن خلال الجدول رقم (10) تبين رفض H_0 ($\alpha \leq 0.05$, sig=0.000) ، وبالتالي نقبل بالفرض البديل H3، أي أنه يوجد أثر معنوي للممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي على مستوى ديوان الموظفين العام عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (قيادة التحول الرقمي) وبين بعد (التحول الرقمي)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.404) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بعد (قيادة التحول الرقمي) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (التحول الرقمي) بنسبة 40%. ومن متابعة قيم (t-value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الثالثة H3.

بالنسبة للفرضية الرابعة H4: مسار ممارسات الموارد البشرية الرقمية -> قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي واختبارنا للفرضية الإحصائية ومن خلال الجدول رقم (10) تبين رفض H_0 ($\alpha \leq 0.05$, sig=0.000) ، وبالتالي نقبل بالفرض البديل H4، أي أنه يوجد أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية الرقمية -> قيادة التحول الرقمي -> التحول الرقمي على مستوى ديوان الموظفين العام عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) وبين بعد (قيادة التحول الرقمي) كمتغير وسطي و بعد(التحول الرقمي)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.270) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بعد (ممارسات الموارد البشرية الرقمية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (التحول الرقمي) بوجود متغير وسيط يعبر عنه بالبعد (قيادة التحول الرقمي) بنسبة 27%. ومن متابعة قيم t (value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة t أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرابعة H4.

5. النتائج

من أجل فهم طبيعة تحليل الوساطة، تم مناقشة أنواعها نظريا وصياغة نموذج عملي من خلال بحثنا الذي تمثل بدراسة دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية على التحول الرقمي في مؤسسة ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين وتم إدراج متغير وسيط يتمثل في قيادة التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أهمية والتأثير العالي لممارسات الموارد البشرية الرقمية على موضوع قيادة التحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين ورفض الفرضية الصفرية الأولى وهذا ما ينفي الفرضية الثانية للدراسة ووجود تأثير متوسط لممارسات الموارد البشرية الرقمية على التحول الرقمي وقد تبين أيضا وجود تأثير متوسط على قيادة التحول الرقمي على التحول الرقمي في مؤسسة ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين وكان ذلك بعد استخدام طريقة Bootstrapping.

ومن خلال هذه الدراسة نستطيع ان نستخلص ان طريقة Bootstrapping (2004-2008) Preachers and Hayes)) هي اداة اكثر فعالية ودقة في تحليل الوساطة باستخدام برنامج Smart Pls4 وبناء عليه نوصي باستخدام هذه التقنية في مجال او ميدان ادارة الاعمال لتحليل الساطة خاصة فيما يختص بتقييم نموذج القياس ونموذج البناء،

6. الخاتمة

- تطبيق وتقديم تحسينات على ممارسات الموارد البشرية الرقمية بما يتناسب مع الاحتياجات التي تخص الديوان مثل نظم الموارد البشرية الذكية.
 - يجب تعزيز قيادة التحول الرقمي في الديوان واستثمارها من خلال توفير التدريبات المتخصصة في مجال التكنولوجيا.
 - تنمية إستراتيجية التحفيز الابتكار والإبداع من خلال تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتعزيز عملية التحول الرقمي.
 - العمل على إيجاد أنظمة مستمرة للتحليل والتقييم لقياس تقدم التحول الرقمي وتعدد الإجراءات حسب الحاجة.
 - تعزيز الموظفين على التعليم المستمر والتطوير الشخصي لمواكبة التحول الرقمي المتسارع على مستوى العالم.
- تتطلب هذه التوصيات تفعيل الإرادة القيادية والالتزام بالتحول الرقمي كجزء من إستراتيجية النجاح العامة للمؤسسة.

7. المراجع

- 1.Anwar Abu Sharkh. (2023). *Sustainable leadership and its role in implementing green human resource management practices: A comparative institutional assessment*. Institute for Sustainable Development, Jerusalem-Palestine: Al-Quds University.
- 2.Ahmed Abed. (2022). *Organizational culture and its role in determining the digital transformation strategy in the Ministry of Education and Higher Education-Gaza Strip (Master's Thesis)*. 2-3. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gaza: Islamic University of Gaza.
- 3.Helmi Al-Qatami, and Muhammad Khattab. (October 1, 2022). *Digital transformation techniques and their impact on supporting the economics of green human resource management practices in Egyptian and Libyan oil companies*. *Journal of Environmental Business Sciences*, Vol. 1, pp. 24-43.
- 4.Ahoud Khatib. (2022). *Dynamic capabilities and their impact on digital transformation: The moderating role of electronic customer relationship management and strategic renewal as an intervening*

- variable in Palestinian universities, PhD thesis. Amman: The World Islamic Sciences University.
5. Al-Bar, Adnan Mustafa (2019). *Digital Transformation How and Why* (Published Master's Thesis). King Abdulaziz University, Umm Al-Qura University. Saudi Arabia.
 6. Al-Sharairi, Hashem Hassan Mohammed. (2019). *The Impact of Electronic Human Resources Management on Organizational Performance: A Field Study on Jordanian Commercial Banks*. Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.
 7. Basem Al-Sharif. (2018). *The Extent of Awareness of Digital and Smart Educational Technologies among Faculty Members at Saudi Universities and Their Attitudes Towards Them*. *Journal of the College of Education* ((179 Part One)), Pages 604-606.
 8. Arfa, Sayed Salem, *Modern Trends in Change Management*, First Edition, Dar Al-Rayah for Publishing and Distribution, Jordan, 2012.
 9. Gharbi, Ali and others, *Human Resources Development*, Dar Al-Fajr, Cairo, Egypt, 2007.
 10. Aqili, Omar Wasfi, *Contemporary Human Resources Management after Strategy*, First Edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan, 2005.
 11. Amal Sultan, and Saliha Ashi. (2021). *Information and Communication Technology and Its Impact on the Efficiency of Institutional Performance, Case Study of the Naqaous Canning Company*, Batna. *Algerian Journal of Human Security*, p. 1370.
 12. Mai, B. T., Nguyen, P. V., Ton, U. N. H., & Ahmed, Z. U. (2023). *Government policy, IT capabilities, digital transformation, and innovativeness in Post-Covid context: Case of Vietnamese SMEs*. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3480>
 13. Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). *The role of practices in the implementation of digital transformation*. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
 14. Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). *The Impact of Artificial Intelligence and Information Technologies on the Efficiency of Knowledge Management at Modern Organizations: A Systematic*

- Review. *Studies in Systems, Decision and Control*, 295(January), 163–182. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_9
15. Hair, J. . F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1). <https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-80519-7>
16. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). *The New Leadership Playbook for the Digital Age - Reimagining What It Takes to Lead*. MIT Sloan Management Review, January 2020, 23. <https://sloanreview.mit.edu/leadership2020>
17. AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus etween leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145(September 2021), 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
18. Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079., <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
19. AYDIN, Ö. (2020). *THE IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION*. Istanbul :Efeacademy
20. Ready, D., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020): *The new leadership playbook for the digital age*. MIT Sloan Management Review: 97(1), 1-19
21. Klus, M.F.; Müller, J. Identifying Leadership Skills Required in The Digital Age [working paper No. 8180]. 2020. Available online: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3564861 (accessed on 29 June 2021).
22. Goswami, B.K. and Upadhyay, Y. (2019), “An empirical study on digital transformation and its impact on employee engagement”, *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*.
23. Tratkowska, K. (2019). *Digital Transformation: Theoretical Backgrounds Of Digital Change*. *Management Sciences*, 24.(4)
24. Joseph, F. H., Tomas, J. G., Christian, M. R., & Marko, S. (2017). *A primer on Partial Least Sduares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Vol. Second Edition). Los Angeles: SAGE publications.

25. Rees, G., & Smith, P. (Eds.). (2017). *Strategic human resource management: An international perspective*. Sage.
26. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
27. Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
28. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
29. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5).
30. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). New York: Routledge.
31. Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.* 18, 39–50. doi: 10.2307/3151312.
32. مواقع الكترونية :
33. BAYAN, F. (2024, مارس الخميس). *القيادة الرقمية لعملية التحول الرقمي*. Retrieved from RMG: <https://www.rmg-sa.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/>.

8. الملاحق

المقابلات بديوان الموظفين العام:

N	المسمى	الشهر / السنة	اليوم	الساعة
1	الوكيل المساعد للإدارة المساندة	13/ فبراير / 2024	الثلاثاء	10 صباحا
2	مدير عام تكنولوجيا المعلومات	13/ فبراير / 2024	الثلاثاء	11.30 صباحا
3	مقابلة مدير عام الشؤون الخدمة المدنية	13/ فبراير / 2024	الثلاثاء	1 ظهرا
4	مقابلة مدير عام التدريب/ المدرسة الوطنية للإدارة	10/ مارس / 2024	الاحد	10 صباحا
5	فريق التحول الرقمي بالديوان الموظفين العام	21/ديسمبر/2023	الخميس	9 صباحا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي -تتيازة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

" دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين "

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

السادة موظفي القطاع العام الفلسطيني المحترمين،،

يقوم الباحث بدراسة حول " دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين ". لذا يرجى منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مع العلم أن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

للتوضيح:

التحول الرقمي ؟

هو العملية التي تطبقها الشركات والمؤسسات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات عملها. حيث تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء (متلقي الخدمات). . ومن أمثلة التحول الرقمي ما يلي:

إنشاء حلول رقمية، مثل تطبيقات الجوال أو منصة الخدمات الإلكترونية ترحيل المؤسسات والشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية اعتماد الشركات والمؤسسات للمستشعرات الذكية خفض تكلفة التشغيل.

إ: أكرم شبلي رمضان حجه

0592488886

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (×):
القسم الأول: البيانات الشخصية:

1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
	الفئات العمرية	30 سنة فأقل ☐ ☐
		41-50 سنة ☐ ☐
2	سنوات الخدمة في ديوان الموظفين العام	5 سنوات أقل من ☐ ☐
		11-15 سنة ☐ ☐
4	المؤهل العلمي	ماجستير ☐ ☐
		دبلوم متوسط فأقل ☐ ☐
5	المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى ☐ ☐
		رئيس قسم فما دون ☐ ☐
6	عدد الدورات التدريبية في مجال (تكنولوجيا المعلومات)	لم أشارك في أي دورة تدريبية ☐ ☐
		شاركت في دورة واحدة ☐ ☐
		أكثر من دورتين ☐ ☐

القسم الثاني: يرجى الإجابة على الفقرات الآتية ضمن مقياس الإجابة وفق المعيار المعرفي (5 موافق بشدة الى 1 غير موافق بشدة) في المكان الذي يعبر على نحو أكبر عن وجهة نظرك بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية و التحول الرقمي و قيادة التحول الرقمي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الاول/ ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية					
ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تشمل تنفيذ السياسات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة العناصر البشرية في المؤسسة بشكل كفؤ وفعال.					
1.	اختيار الموظفين يتم ضمن وصف وظيفي يلبي رؤية وقيم المؤسسة				
2.	بمؤسستي هناك حرص على خلق بيئة عمل صحية من خلال القيادة الملائمة.				
3.	بمؤسستي توجد لجنة ترشح منح مكافآت بناء على معايير موضوعية مرتبطة بتقييم الأداء الرقمي.				
4.	بمؤسستي يمكننا تنفيذ سياسات العمل عن بعد.				
5.	بمؤسستي يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كل حسب اختصاصه.				
6.	بمؤسستي يتم الحرص على اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بمصلحة العمل من خلال توظيف التكنولوجيا.				
7.	بمؤسستي يتم الحرص على العمل بشكل جماعي من خلال التكنولوجيا				
المحور الثاني /التحول الرقمي :هو مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني .					
1.	في مؤسستي، نهدف إلى رقمته كل ما يمكن رقمته.				
2.	من خلال التحول الرقمي، نجمع كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بعمل المؤسسة من مصادر متعددة.				
3.	في مؤسستي، نهدف إلى إنشاء ترابط أكثر قوة باستخدام التقنيات الرقمية للعمليات الادارية (داخل المؤسسة والمؤسسات الاخرى).				
4.	في مؤسستي، نهدف إلى تعزيز الواجهة الرقمية للمستخدمين بشكل فعال.				
5.	في مؤسستي، نهدف إلى اعتماد تطبيق تبادل المعلومات بشكل الكتروني.				

المحور الثالث/ قيادة التحول الرقمي					
قيادة التحول الرقمي: المجموعة الرئيسية من قادة المؤسسة يعملون بتنسيق وثيق مع باقي فرق المؤسسة لضمان تكامل التحول الرقمي في جميع جوانب العمل.					
1					يهتم قادة المؤسسة بمقترحات أعضاء الفريق المختص فيما يتعلق بالتحول الرقمي
2					يقدم قادة المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي لإتباعها من قبل الموظفين .
3					يحفز قادة المؤسسة أعضاء الفرق المكلفة بالتحول الرقمي على العمل معاً لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
4					يشجع قادة المؤسسة الموظفين على تحقيق أهداف التحول الرقمي لمؤسستنا.
5					يحفز قادة المؤسسة أعضاء الفريق المختص على تقديم أفكار تتعلق بالتحول الرقمي.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،