

أثر التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى - العراق

The Impact Of Digital Tranformation On The Development Of Management Skills – An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees In The Directorate General Of Education In Ninawa Province - Iraq

سهيل لقمان عباس^{*1}

المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى - العراق

Suhai.bap41@student.uomosul.edu.iq

تاريخ النشر: 2025/07/26

تاريخ القبول: 2025/04/27

تاريخ الاستلام: 2025/04/22

ملخص

يعد الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على أثر التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى إحدى تشكيلات وزارة التربية العراقية، وذلك لمساعدة المنظمة عينة البحث في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها بما يساهم في تعزيز رضا المستفيدين، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم مع الدراسات الإدارية، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في استمارة الاستبانة المعدة وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وقد توصل البحث لعدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تعزيز مستوى المهارات الإدارية.

المصطلحات المفتاحية: التحول الرقمي ؛ المهارات الإدارية..

*المؤلف المرسل: سهيل لقمان عباس، البريد الإلكتروني Suhai.bap41@student.uomosul.edu.iq

1. مقدمة

يتسم عالم الأعمال اليوم بتسارع التغيرات والابتكارات والتطورات والاختراعات والتعقيدات في مختلف جوانب الحياة، وتعد التطورات التي يشهدها القطاع التقني أهم ما يتسم به القرن الحالي، إذ أدى تلك التطورات إلى ظهور ما يسمى بالثورة الرقمية ذات الأثر البالغ في حياة البشرية عامة وفي قطاع منظمات الأعمال خاصة، لقد كان للثورة الرقمية أثراً كبيراً على مختلف منظمات الأعمال في أنحاء العالم، والتي باتت تشكل من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت إشكالية البحث في وجود بعض جوانب القصور في المهارات الإدارية من خلال استطلاع أولي قام في الباحث في الميدان المبحوث، وعليه تجسدت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده هل للتحول الرقمي تأثير في تنمية وتعزيز المهارات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟ وعليه تسعى مختلف المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات فعالة لضمان التحول الفاعل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وهذا ما يعرف بالتحول الرقمي على مستوى المنظمات، و الهدف الرئيس للتحول الرقمي في منظمات

الأعمال هو تطوير الأساليب والمهارات الإدارية للوصول إلى أداء تنظيمي فاعل ومتميز عبر الاستثمار الفاعل للموارد المالية والبشرية والمعدات.

1. منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمثل التحول الرقمي احد الظواهر التي حظيت باهتمامات الباحثين في الألفية الحاضرة، إذ شهد عالم الأعمال تطورات غير مسبوقة وظهور العديد من التقنيات كالذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، البيانات الضخمة، الطابعة ثلاثية الأبعاد في عمليات المنظمات أدى ذلك إلى توسيع نطاق الخدمات الرقمية وزيادة مستويات المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يتطلب مهارات إدارية للتعامل الناجح مع التحول الرقمي بما يساهم في تعزيز فاعلية العمليات المنظمة وتحقيق التفوق التنافسي، وبناء على ذلك تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

هل للتحول الرقمي تأثير في تنمية وتعزيز المهارات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ؟

وقد انبثقت عنه عدداً من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة ؟
- هل هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث (التحول الرقمي، المهارات الإدارية) في المنظمة المبحوثة ؟
- ما مدى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز المهارات الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- يكتسب البحث أهميته من أهمية متغيراته المتمثلة بـ (التحول الرقمي) كمتغير مستقل، (المهارات الإدارية) كمتغير تابع، والتي تعد من المواضيع الحديثة نسبياً في الأدب الإداري؛
- من المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في إفادة متخذي القرار في المنظمة المبحوثة وبما يساهم في تحسين أدائها عبر تنمية مهارات أعضائها من خلال التحول الرقمي الناجح؛
- يمكن الاستفادة من النتائج التي سيتوصل إليها البحث والتوصيات التي ستقدم في إطار ذلك من قبل المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة .

ثالثاً: أهداف البحث

تكمن أهداف هذا البحث في الآتي:

- التعرف على مستوى توافر تطبيق التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة؛
- معرفة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة دور التحول الرقمي في تعزيز المهارات الإدارية في المنظمة عينة البحث؛

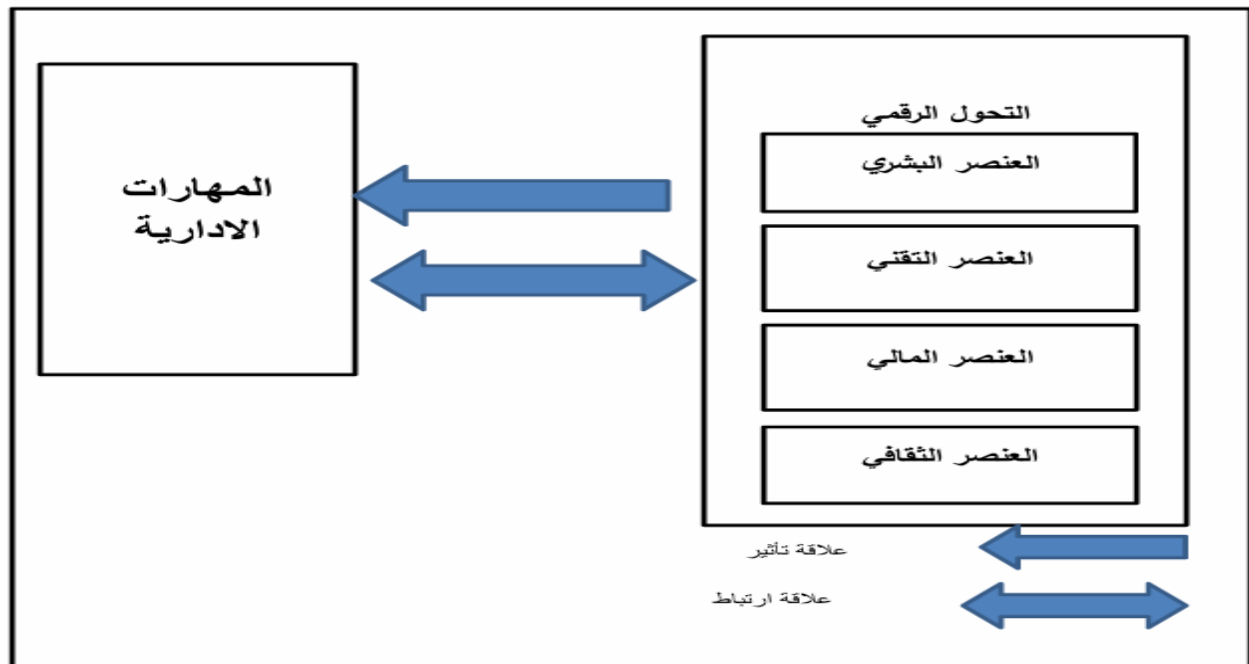
- تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها مساعدة المنظمة عينة البحث والمنظمات المماثلة لتعزيز مستويات أدائها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

أ - الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمهارات الإدارية على المستوى الكلي عند مستوى معنوية (0.05).

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: يمارس التحول الرقمي أثراً معنوياً ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية على المستوى الكلي (0.05).

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة



سادساً: منهج الدراسة

للإجابة على تساؤلات البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهتم بتوفير البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث وتفسيرها ، من خلال المصادر العلمية المتاحة، فضلاً عن الاعتماد على المنهج الإحصائي إذ تم الاستعانة باستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مستخدمين البرمجة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث بالكوادر الوظيفية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وهي منظمة حكومية تابعة لوزارة التربية العراقية، إذ يبلغ عدد الموظفين في ديوان المديرية (140) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (103) موظفاً ممن يعملون في المنظمة المبحوثة حسب نظرية (Krejcie&Morgan,1970).

2. التحول الرقمي

1.2. مفهوم التحول الرقمي

بات التحول الرقمي أمراً مهماً لمعظم المنظمات في عالمنا التي يتسم بالتغيرات الناشئة المستمرة، إذ يمثل واحداً من أهم دوافع ومحفزات التقدم مما يفرض على المنظمات كعامل رئيس للتطوير وتحقيق جودة أفضل عند تقديم المنتجات لا شك أن التحول الرقمي سينجز على اتساع أفق التطوير والتغيير وإحداث تحولات غير مسبوقة في المجالات كافة، وعرف التحول الرقمي على أنه استخدام التقنيات الرقمية لتغيير واقع الأعمال في المنظمات وتوفير فرص جديدة لتحقيق القيمة والأهداف المرجوة (المطوري، 2022، 992)، وعرف أيضاً على أنه بات من الضروريات الملحة بالنسبة للمنظمات كافة التي تهدف إلى تطوير وتحسين منتجاتها وتسهيل وصولها إلى الزبائن والمستفيدين (الطاهر، الموسوي، 2022، 1910).

ويمكن القول أن التحول الرقمي للمنظمات يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدراتها التنافسية، أما بالنسبة للأفراد فيتمحور حول الحصول على المنتجات الأساسية وتنفيذ الأعمال من خلال الأجهزة والتقنيات (النداوي، الزهيري، 2020، 7)

2.2. فوائد التحول الرقمي

لقد بات التحول الرقمي مهماً لتحسين كفاءة المنظمات لتطوير وتحسين منتجاتها ومن أهم فوائد التحول الرقمي: (الطاهر، الموسوي، 2022، 1910-1911)

- تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية؛
- للتحول الرقمي القدرة على تحقيق مكاسب في الأجل الطويل نتيجة عملية التحول هذه فيما يرتبط بالكفاءة التشغيلية والإنتاجية وابتكار طرق إنتاجية جديدة ؛
- يرتبط التحول الرقمي بأبعاد متعددة لتحسين الأداء التنظيمي ومنها الابتكارية والأداء المالي وتحسين سمعة المنظمة؛
- تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة وتحسين عمليات المنظمة وتخفيض التكاليف؛
- يساعد التحول الرقمي على الاستجابة السريعة لاحتياجات وتوقعات الزبائن من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي لتقديم منتجات مبتكرة تشبع احتياجات الزبائن؛
- يوفر التحول الرقمي فرصاً كبيرة للمنظمات الحكومية والخاصة منها تحقيق أهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمات بإمكانات أقل من المهذرة ما قبل التحول الرقمي؛
- يساعد المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق واسع والوصول إلى شريحة أكبر من الزبائن.

3.2. أبعاد التحول الرقمي

أشار (المطوري، 2022، 994) إلى أن أبعاد التحول الرقمي تتمثل بالآتي:

❖ **العنصر البشري:** يمثل العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات فمن دون هذا العنصر لا تتمكن المنظمات من الوصول الى أهدافها المنشودة حتى وان حازت المنظمة على أفضل الوسائل والتقنيات الرقمية لذلك ينبغي دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وبفاعلية كبيرة لمواكبة عمليات التحول الرقمي المتسارع؛

❖ **العنصر التقني:** تعد العناصر التقنية الرقمية مصدراً إدارياً يتطلب بنية تحتية مناسبة لإنجاز مشروع الإدارة الرقمية على نحو ناجح، إذ ترتبط بكافة أشكال التقنيات الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات وتقنيات ، فالتقنيات تتطور بسرعة كبيرة وتتنوع أشكالها مما يتيح أمام العاملين والإدارة خيارات متعددة من ربط بعض النشاطات بخدمات الهاتف المحمول مع الانترنت وتقنياتها والوسائط المعلوماتية؛

❖ **العنصر المالي:** يعد العنصر المالية القوة الأساسية للتحول الرقمي، فإن المنظمات التي تفتقر إلى التمويل من الصعب عليها تغيير مسار عملها والتحول نحو التقنيات الرقمية، لذلك على المنظمات الاحتفاظ بالتمويل الخاص بإجراء التحويلات النقدية ومعرفة فوائدها مع الوقت المناسب؛

❖ **العنصر الثقافي:** يعد العنصر الثقافي من الأمور ذات الأهمية في بناء مجتمع معرفي رقمي من خلال إعادة توفير الطرائق التي يتعامل بها العامل ويفكر بها ويتفاعل ويتواصل فيما بين العاملين، أي إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمناخ احتياجات التحول الحديث، فضلاً عن تهيئة أفراد المجتمع بآلية وثقافة التأهب النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغيره من احتياجات التكيف.

3. المهارات الإدارية

1.3. مفهوم المهارات الإدارية

يشير مصطلح المهارات الإدارية الى توفر القدرات الشخصية لدى بعض الأفراد ليقوموا ببعض المهام والنشاطات بشكل جيد، لذلك فإن توفر المهارات يعد مطلباً رئيساً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية ، وتمثل المهارات الإدارية البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام الإدارية الموكلة إليهم على نحو سليم، فالإداري الناجح هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والخصائص السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنيات والإرشادات السلوكية التي إذا طبقت على نحو صحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (Wang, 2014,105)، وقد أشار (محمد، 2021، 153) إلى أن للمهارات الإدارية ثلاثة مكونات الأول العقلية المعرفية في المهارة والذي يرى انه من الممكن اعتبار التعلم نوع من أنواع المهارة، أما الثاني الأداء السلوكي للمهارة وهو ما يقوم به الفرد العامل ويتبين من خلاله الأفعال والسلوك والتصرفات ويمكن ملاحظتها من خلال المشاهدة، والثالث الناحية الانفعالية للمهارة حيث يعد ابرز ما يتميز به الفرد من سلوك ولها علاقة وثيقة مع المعرفة والأداء، ويعرف المهارة الإدارية على أنها خصائص وأنماط سلوكية مهمة كنضوج الشخصية وارتفاع مستوى الطموح وتنوع الدوافع واشتعال الطاقات وحب العمل والقدرة عليه (شكشك، 2009، 22).

2.3. أهمية المهارات الإدارية

وتكمن أهمية المهارات الإدارية في تحسين مستويات الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية في المنظمة (حسين، 2019، 495)، يمكن بيان أهمية المهارات الإدارية من خلال الآتي: (الشمري وآخرون، 2017، 147)

- سرعة حل المشكلات بأساليب مبتكرة وسريعة من خلال امتلاك الفرد المهارات المطلوبة؛
- زيادة درجة الفاعلية الإدارية وتحسين الأداء والابتعاد عن الممارسات والحلول التقليدية المؤقتة للمشكلات الإدارية؛
- منح الأفراد العاملين ميزة المبادرة والسبق وزيادة قدراتهم على الاكتشاف المبكر للمشكلات الإدارية؛
- المساهمة في تطوير وابتكار أساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

3.3. أنواع المهارات الإدارية

أشار كل من (لهلاي، 2014، 24)، (الشمري وآخرون، 2017، 147) إلى ثلاثة أنواع من المهارات الإدارية، والتي تتمثل

بالتالي:

❖ **المهارات الفنية:** وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني انه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية ومعرفة بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المديرين على مراعاة الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية، وهي المهارات القائمة على المعرفة المتخصصة والقدرة على العمل وتحليل الأمور ذات العلاقة بالنشاط لاسيما إذا كان النشاط ينطوي على الطرق المطلوبة للعمل كالمهارات الأساسية الفنية للمحاسب او المهندس فضلاً عن القدرة على استخدام الأدوات التي تساعد على أداء المهام المتخصصة.

❖ **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم سلوكياتهم واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الأفراد، وهذه القدرة ذات أهمية لكافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية لأنهم يتعاملون مع البشر، وتتمثل بالمهارات الخاصة مع الأفراد الآخرين بوصفهم أعضاء في المنظمة، وكيف يستطيع جذب الآخرين إليه وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على العطاء.

❖ **المهارات الإدارية:** يشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل، وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، وتشمل هذه القدرات على التصور والإبداع واتخاذ القرارات السليمة، وهي المهارات ذات العلاقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.

4. الجانب الميداني

يركز هذا الفصل على وصف متغيرات البحث وتشخيصها من وجهة نظر عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، إذ اعتمد الباحث البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS V26) للاستدلال على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة وكالاتي:

1.4. وصف الأفراد المبحوثين

إذ يعطي وصف الأفراد المبحوثين عدداً من الدلائل التي تبين مدى ملاءمتها لإجراء البحث والجدول (1) يبين بعض خصائص عينة البحث وكالاتي:

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

الجنس							
إناث				ذكور			
%		التكرار		%		التكرار	
25.24		26		74.75		77	
الفئات العمرية							
50 فأكثر		49-41		40-31		30 فأقل	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
5.82	6	16.50	17	39.80	41	34.86	39
الحالة الاجتماعية							
أخرى			متزوج			اعزب	
%		تكرار	%		التكرار	%	التكرار
4.85		5	67.96		70	27.18	28

2.4. وصف متغيرات البحث

أ : وصف أبعاد التحول الرقمي

الجدول (3) وصف أبعاد التحول الرقمي

مقياس الاستجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق (1)		محايد (2)		اتفق (3)		المتغير
		٥٠	٤١	٥٠	٤١	٥٠	٤١	
0.70	1.38	12.6	13	13.6	14	73.8	76	X1
0.79	1.48	18.4	19	11.7	12	69.9	72	X2
0.76	1.47	16.5	17	14.6	15	68.9	71	X3
0.75	1.53	15.5	16	22.3	23	62.1	64	X4
0.78	1.45	18.4	19	8.7	9	72.8	75	X5

0.76	1.50	16.5	17	17.5	18	66.0	68	X6
0.83	1.56	23.3	23	11.7	12	66.0	68	X7
0.72	1.36	14.6	15	7.8	8	77.7	80	X8
0.73	1.43	13.6	14	16.5	17	69.9	72	X9
0.75	1.45	15.5	16	14.5	15	69.9	72	X10
0.77	1.42	17.5	18	7.8	8	74.8	77	X11
0.91	1.71	31.1	32	9.7	10	59.2	61	X12
0.79	1.49	18.4	19	12.6	13	68.9	71	X13
0.75	1.47	15.5	16	16.5	17	68.0	70	X14
0.79	1.42	19.4	20	3.9	4	76.7	79	X15
0.77	1.47	17.78		12.62		69.64		المعدل

يتضح من الجدول (2) أن المعدل العام للمتوسط الحسابي لأبعاد التحول الرقمي بلغ (1.47) وبانحراف معياري (0.77) وباتفاق (69.64) من الأفراد المبحوثين، ومن أهم المتغيرات التي عززت إيجابية هذه الاتفاق المتغير (X8)، إذ أكد (77%) من أفراد عينة الدراسة أن المنظمة تمتلك اهتمام مناسب بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (1.36) بانحراف معياري (0.72).

ب: وصف أبعاد المهارات الإدارية

الجدول (3) وصف بعد المهارات الإدارية

مقياس الاستجابة								
المتغير	اتفق (3)		محايد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	٥٠	٩	٥٠	٩	٥٠	٩		
Y1	74	71.8	14	13.6	15	14.6	1.42	0.73
Y2	77	74.8	10	9.7	16	15.5	1.40	0.74
Y3	75	72.8	9	8.7	19	18.4	1.45	0.78
Y4	73	70.9	12	11.7	18	17.5	1.46	0.77
Y5	78	75.7	8	7.8	17	16.5	1.40	0.75
Y6	61	59.2	17	16.5	25	24.3	1.65	0.84
Y7	59	57.3	19	18.4	25	24.3	1.66	0.84
Y8	77	74.8	12	11.7	14	13.6	1.38	0.71
Y9	65	63.1	17	16.5	21	20.4	1.57	0.81
Y10	64	62.1	17	16.5	22	21.4	1.59	0.82

0.83	1.59	22.3	23	14.6	15	63.1	65	Y11
0.78	1.50	18.98		13.24		67.78		المعدل

يتضح من الجدول (3) أن المعدل العام للوسط الحسابي لأبعاد المهارات الإدارية بلغ (1.50) وبانحراف معياري (0.78) وباتفاق (67.78) من الأفراد المبحوثين، ومن أهم المتغيرات التي عززت إيجابية هذه الاتفاق المتغير (Y5)، إذ أكد (75.7%) من أفراد عينة الدراسة أن المنظمة تعتمد المبادرة في أداء العمل لزيادة فرص النجاح، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (1.40) بانحراف معياري (0.75).

ت: علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

الجدول (4) القيم العددية لعلاقة الارتباط بين التحول الرقمي والمهارات الإدارية

المهارات الإدارية	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
*.379	التحول الرقمي

$p \leq 0.05$

N=103

من خلال ملاحظة نتائج الجدول (4) نجد أن هنالك علاقة ارتباط ومعنوية بين التحول الرقمي والمهارات الإدارية، بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.379) عند مستوى معنوية (0.05)، بذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

ث: علاقة التأثير بين متغيرات البحث

الجدول (5) تأثير التحول الرقمي في المهارات الادارية

الحسوبة T	الحسوبة F	$\beta 1$	$\beta 0$	R^2	المتغير المعتمد
					المتغير المستقل
4.116	16.942	0.654	0.579	0.144	التحول الرقمي

N=103DF(1,101) P<0.05

توضح نتائج الجدول (5) أن التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة تؤثر في المهارات الإدارية وبمعامل انحدار (0.144) بدلالة قيمة (t) الحسوبة (4.116) عند مستوى معنوية (0.05)، ويمكن تجسيد التأثير المعنوي من خلال قيمة (f) الحسوبة والبالغة (16.642) وبدرجتي حرية (1,101) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا نصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

5. مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

- أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي إلى أن مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة كانت بمستوى متوسط، ويستدل من ذلك اهتمام المنظمة المبحوثة بالجانب التقني والرقمي في انجاز مهامها وتقديم خدماتها لا بأس به؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث التحول الرقمي والمهارات الإدارية على المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث، مما يؤكد انه تنبث إدارة المنظمة عينة البحث عمليات التحول الرقمي وعملت على تعزيز توافر أبعادها كلما أسهم في تعزيز المهارات الإدارية في المنظمة عينة البحث؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر معنوي للتحول الرقمي في تعزيز المهارات الإدارية على المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث.

ثانيا: التوصيات

- ضرورة الاهتمام بمضامين الأدب الإداري الحديث، لاسيما فيما يرتبط بمجالات التحول التقني، لما لها من إسهام في تعزيز المهارات الإدارية والوصول إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة، عبر تحقيق التعاون مع الجامعات العراقية لإقامة ورش تدريبية وحلقات نقاش لموظفي المنظمة للوصول إلى أهم المستجدات في المجالات الرقمية بما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية؛
- ضرورة الاهتمام بصياغة برامج تدريبية ذات علاقة بالرقمنة وأساليبها وبرمجياتها وأدوات تفعيلها في المنظمة عينة البحث على وجه الخصوص؛
- أهمية بناء نظم معلومات فاعلية في المنظمة المبحوثة للمساهمة في تنمية إمكانات موظفيها وحلحلة المشكلات في مكان العمل وعليه القيام بذلك من خلال التركيز على معالجة الممارسات الإدارية الإبداعية بالاعتماد على كفاءة التقنية والتحول الرقمي.

8. قائمة المصادر

أولاً: المصادر الأجنبية

- 1- Wamg ,S .2014. **Women only management training :Anessentialpart of women”sleadership development**. Journal of change management. Vol (75’,.No2;
- 2- Raman , A. 2019 . **E-HRM : satisfaction level of employees in banking sector** . International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN (P), 2249 -6874;
- 3- Padmavathy ,G., & Kumar ,C.S. 2020 . **A Study on the Overview of E-Hrm** . Our Heritage , 68 (45) , 12-17;
- 4- Nivlouei , F.B . 2014 . **Electronic human resource management system : The main element in capacitating globalization paradigm** . International Journal of Business and Social Science , 5.(2);
- 5- Mudkanna , R. 2020. Detail of track: E-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Our Hreitage , 68 (27);
- 6- Al Mashrafi, Khamis Ali Said. 2020. **Human Resource Management and the Electronic Human Resource (E-HRM) : A Literature Review**. International Journal of Management and Human Resource Science (IJMHS), V.(4). Issue (2);

- 7- Wege, L.G., Ngige ,C.D., &Dieli ,O.J .2019. **Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Organizational Performance in Nigeria**. International Journal of Management and Entrepreneurship, 1 (1), 53-69 .
- 8- Alkerdawy, M. M. A. 2016. **The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management**. International Business Research, 9 (6);
- 9- Zhou, w. Arner, D.& Buckley, R. 2015. **Regulation of digital financial services in China: Last mover advantage**. HKU. Scholars Hub.
- 10- Malawwi, N. 2018. **Using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation- Jordan**. International Journal of Engineering technologies and management research. 5 (5);
- 11- Krejcie, R, V. & Morgan, D, W. 1970. **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement. 30. (3). 607-610.

ثانياً: المصادر العربية

1. حسين، زينة حمودي، 2019، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، العدد (1)؛
2. شكشك، أنس، 2009، علم النفس الإداري، دار النهج للنشر والتوزيع، سوريا؛
3. الشمري، سرمد حمزة، البرزنجي، أحمد محمد، الحياني، بشير إسماعيل، 2017، المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (38)؛
4. الطاهر، صدف الطاهر محمد، الموسوي، مثنى عبد الكاظم، 2022، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي: دراسة حالة بالمصارف المصرية والعراقية، الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد (خاص)؛
5. هلال، مريم، 2014، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر؛
6. محمد، شان عصمت، 2021، دور المهارات الإدارية في تحقيق متطلبات الإدارة الالكترونية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (1) |؛
7. المطوري، أحمد عبد، 2022، التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة خدمات الغاز فرع البصرة، الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص؛

8. الجبوري ، حسين مراد صلال، 2021، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظ كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق؛
9. المطوري، احمد عبد سعود، 2021، تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز التنظيمي : رأس المال البشري متغيراً تفاعلياً: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، البصرة، العراق ؛
10. الأعسم، حسن علاء محمد جواد، 2021، دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية لآراء في مطار النجف الأشرف الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة في تقنيات إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكوفة، العراق؛
11. أبو العينين، محمد عبد الوهاب محمد ، 2019، أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الحياة الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر؛
12. ياسين، مثنى سعد، حمو، زهراء جارالله، 2021، مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجياً: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56)؛
13. قويدر، بلقيس، دور الخدمات المالية الرقمية في حل أزمة السيولة: دراسة حالة بريد الجزائر - وحدة البريد الولائية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر؛
14. مروة، بوودن، وعشوب، أمينة، 2023، دور الرقمنة المالية في تحقيق الشمول المالي: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2011-2021)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر؛
15. الميلودي، سعاد، فوقة، فاطمة، 2022، الخدمات المالية الرقمية أثرها على الشمول المالي في الدول العربية: مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (13)، العدد (2)؛
16. فضيلة، بورموم، إيمان، مناصرية، 2024، رقمنة الخدمات المالية ودورها في تحسين الشمول المالي: دراسة حالة بريد الجزائر - قالمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، الجزائر؛
17. عبدالرحمن، ياسر، 2018، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)؛

18. العطرة، دغنوش، 2017، استخدام شبكات الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
19. سهام، سعيدون، 2024، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز رقمنة الخدمات المالية والمصرفية : دراسة حالة وكالات البنوك لولاية المدية (BNA-BDL-BADR-GOLF)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر؛
20. عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة، 2023، أثر رقمنة الخدمات المصرفية على تعزيز الشمول المالي بالتطبيق على البنك الأهلي المصري بمصر مطروح، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 14 (2).