



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Digital Human Resources Management in Enhancing
Governance: An Analytical Study in Rafidain Bank**

Tabarek Mahmood Shukur ^{*A}, Ahmed hussein khunfas ^B

^A College of Law/ University of Baghdad

^B College of Engineering/ Tikrit University

Keywords:

Digital Human Resources Management,
Governance, Digitization.

Article history:

Received 25 Dec. 2024

Accepted 07 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Tabarek Mahmood Shukur

College of Law/ University of Baghdad



Abstract: Human resources management plays a fundamental role in facing challenges and keeping pace with modern technological developments. Therefore, organizations have paid attention to their digital transformation as they represent the basic element for implementing governance standards. The research aims to study the role of digital human resources management, which is a primary source of competitive advantage in governance. The research problem was represented by the extent of reliance on information technology, especially in human resources management, and what role it plays in governance. The research was applied in Rafidain Bank and the number of respondents was (436) from employees in the bank's branches. The descriptive analytical approach was used in addition to using the questionnaire as a primary tool for collecting data, which was analyzed based on a set of computer programs represented by (SPSS V.26) to measure the validity of the research criteria, and analyze the correlation and impact relationships. The research concluded with a set of results, perhaps the most prominent of which is that there is a positive impact of digital human resources management and its dimensions in governance, while the most prominent recommendations were to work on developing the bank's organizational structures and using clear and direct lines of communication that facilitate the process of transferring information between senior management and lower levels

دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الحوكمة: دراسة تحليلية في مصرف الرافدين

احمد حسين خنفاس
كلية الهندسة
جامعة تكريت

تبارك محمود شكر
كلية القانون
جامعة بغداد

المستخلص

تؤدي إدارة الموارد البشرية دور أساسي في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لذا أولت المنظمات اهتماماً في التحول الرقمي لها كونها تمثل العنصر الأساس لتطبيق معايير الحوكمة، يهدف البحث إلى دراسة دور ادارة الموارد البشرية الرقمية التي تعد كمصدر اساسي للميزة التنافسية في الحوكمة وتمثلت مشكلة البحث بمدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لا سيما في ادارة الموارد البشرية وما هو الدور الذي تحدثه في الحوكمة. تم تطبيق البحث في مصرف الرافدين وبلغ عدد المستجيبين (436) من العاملين في فروع المصرف وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فضلاً عن استعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم تحليلها اعتماداً على مجموعة من البرامج الحاسوبية المتمثلة بـ (SPSS V.26) لقياس صدق بناء مقاييس البحث، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير، وخلص البحث الى مجموعة من النتائج لعل أبرزها أن هناك تأثير ايجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها في الحوكمة في حين كانت أبرز التوصيات العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للمصرف واستخدام خطوط اتصال واضحة ومباشرة تسهل من عملية نقل المعلومات بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية الرقمية، الحوكمة، الرقمنة.

المقدمة

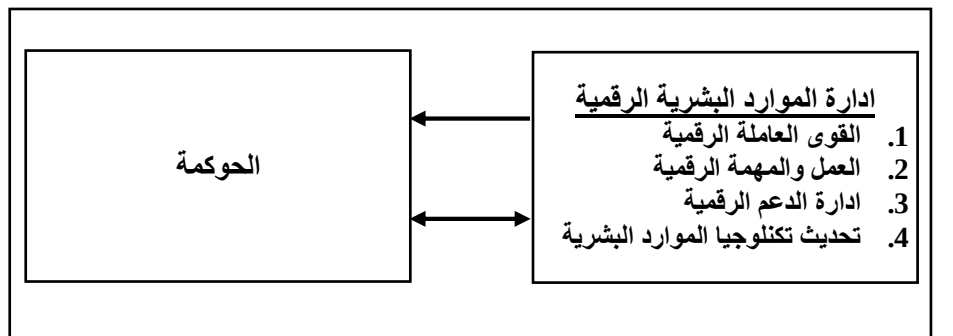
أصبح الانترنت وما يتعلق به من من تطبيقات وبرمجيات المحرك الرئيس للتغيير في المنظمات والذي يعد طريقة فاعلة لتبادل المعلومات مع عدد أكبر المشتركين من أي وقت مضى. ولجئت المنظمات في سعيها للحفاظ على القدرة التنافسية إلى الاعتماد على ادارة موارد بشرية مبتكرة ومتطورة باستمرار. لذا أصبح من الضروري استبدال نظام إدارة الموارد البشرية التقليدي بنظام إدارة الموارد البشرية متقدم تقنياً. حظي التطبيق الرقمي لإدارة الموارد البشرية باهتمام كبير لأنه جعل وظائف الموارد البشرية وخدماتها أسهل، وحسن العملية والأنظمة، فضلاً عن الاستجابة في الوقت الفعلي. مما قد ينعكس على أداء المنظمة عامةً ولاسيما الحوكمة التي تعنى بتوزيع الأدوار والمسؤوليات كونها أسلوب يؤكد على العمل وفق مبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والادارية لجعلها قادرة على الاغلب لتجاوز العقبات المحتملة التي قد تحدث مستقبلاً. مما قد يتيح للمنظمة سمعة مدركة مقارنةً بالمنافسين. تم تقسيم البحث على ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني تضمن الإطار النظري والمبحث الثالث تضمن الجانب العملي (الميداني) للبحث وأخيراً المبحث الرابع الذي احتوى على أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث: أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستمرة إلى وجود حالة تنافس مستمر بين المنظمات إذ لا بد من اللحاق أو مواكبة هذا التنافس، فالتحدي الأكبر يكمن في المواجهة الحاصلة بين

المدير المعاصر وبين التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب المعاصر والصراع الذي يترتب عليه ومدى تقبل الإدارة والعاملين لهذا التحول، ومن هنا ظهرت مشكلة البحث والتي تمثلت بمدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لا سيما في إدارة الموارد البشرية الرقمية وما هو الدور الذي تحدثه في الحوكمة لا سيما على مستوى المحلي. الأمر الذي يثير الأسئلة الآتية:

- أ. هل تعمل إدارة الموارد البشرية الرقمية على تعزيز الحوكمة؟
 - ب. ما مدى مساهمة الوسائل الرقمية في نجاح تعزيز الحوكمة؟
 - ج. هل يوجد ترابط منطقي بين المتغيرين؟
 - د. هل يوجد تأثير للإدارة الرقمية في الحوكمة؟
2. **هدف البحث:** يهدف البحث بصورة رئيسة الى تحليل دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الحوكمة وكذلك التعرف عن مدى اسهامها في انجاح تعزيز الحوكمة فضلاً عن تقديم إطار نظري موجز عن متغيرات البحث الرئيسية.
3. **أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من خلال الموضوعات التي تم اختيارها والتي تعد ذات أهمية كبيرة لأي منظمة لا سيما التعاملات المالية لما لها الدور الفاعل في زيادة كفاءة الأداء والارتقاء بواقع المنظمة بغية البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية. لذا تتبلور أهمية البحث بمحاولة اثبات مدى نجاح أو فشل الحوكمة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لا سيما إدارة الموارد البشرية الرقمية لكونها أصبحت ركناً أساسياً لتحقيق انسيابية العمل وعدم التلكؤ والاشراف عن بعد أي الانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب المعاصر.
4. **المخطط الفرضي وفرضيات البحث:** يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث.



← ارتباط → تأثير
شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان.

تم صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على مشكلة وأهداف البحث وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها والحوكمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها والحوكمة.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بمصرف الرافدين وكان حجم العينة (436) موظف من العاملين في فروع المصرف في بغداد.

5. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تضمنت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث جانبين وهما:

أ. الجانب النظري: تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية المتوفرة في المكتبات والانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في الحصول على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للدراسة ومعالجتها بما يخدم الإطار العملي فيها.

ب. الجانب العملي: تم الاعتماد على (Google Forms) لجمع المعلومات من خلال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث والتي تم جمعها في استمارة الاستبانة المبينة في الجدول رقم (3) والذي تضمن المحور الأول وهو ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الأربعة بعدد (20) سؤال. والجدول رقم (4) تضمن المحور الثاني وهو الحوكمة بعدد (10) اسئلة. وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين (5) أتفق تماماً وبين (1) لا أتفق تماماً.

6. الاساليب المستعملة في تحليل البيانات: تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والارتباط والانحدار الخطي المتعدد فضلاً عن البرامج (SPSS) و(Excel).

7. حدود البحث

أ. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لعينة البحث بمصرف الرافدين، اذ بلغ حجم العينة 436 موظف من العاملين في فروع المصرف في بغداد.

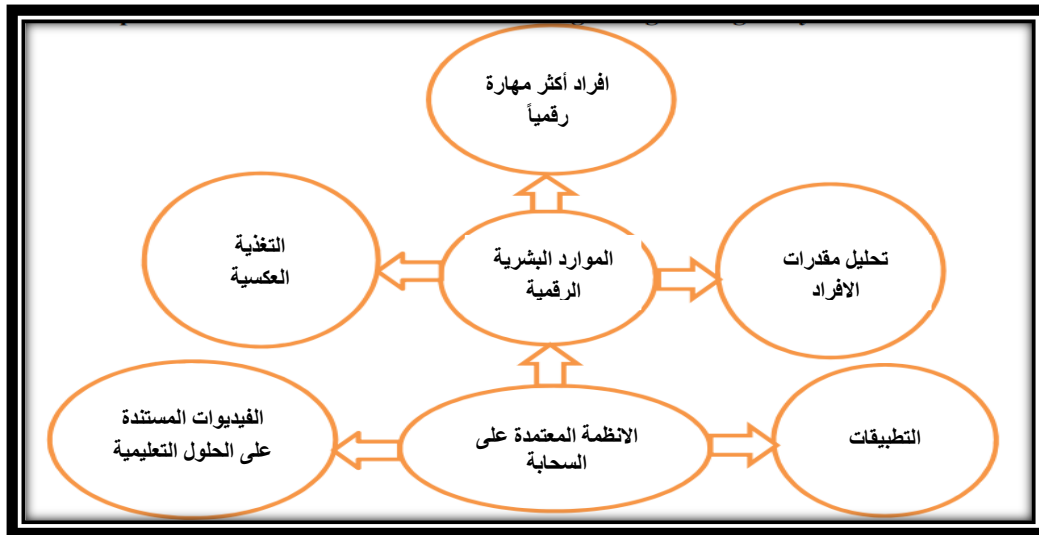
ب. الحدود الزمانية: بدأت الحدود الزمانية لإنجاز البحث من شهر تشرين الأول إلى شهر كانون الأول.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً. ادارة الموارد البشرية الرقمية:

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية: هي المظلة والآلية المتكاملة للمفاهيم والمحتويات التي تهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل من خلال خلق القيمة داخل المنظمة وعبرها للموظفين وللإدارة (Saini, 2018: 62). وهي تطور لمفاهيم ادارة الموارد البشرية إذ تعمل على تحويل وظائف الموارد البشرية والخدمات باستعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والسحابة لضمان مشاركة الموظفين والتزامهم او هي مدخل متحسب يتضمن التخطيط والتوظيف والتعلم والتطوير والاحتفاظ المواهب (Mia and Faisal, 2020: 18) و(Strohmeier, 2020: 2).

2. الإطار المفاهيمي لمجالات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الرقمية: إدارة الموارد البشرية الرقمية هي تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات وهي الدعم الإداري لوظائف إدارة الموارد البشرية أي أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض إدارة الموارد البشرية (Iwu et al., 2016: 7). قدم (Maditheti, 2017: 19) اطارا مفاهيمي عن ادارة الموارد البشرية الرقمية والموضح في الشكل رقم (1) إذ يتعين على المنظمات تنفيذ ترقية نظام إدارة الموارد البشرية الخاصة بها إلى السحابة. وكذلك يتعين على مزودي خدمة التكنولوجيا إعادة تعريف أو ترقية تطبيقات التعلم إلى أن تصبح حلاً تعليمي يسهل الوصول إليه لأن سوق إدارة المواهب أصبح واسعاً. فيما سبق، كانت ردود الفعل على السوق والثقافة وتطبيقات المشاركة تهدف إلى القضاء على الأساليب التقليدية أما في الأسواق الحالية فقد أصبح الموظفون أكثر نضجاً.



شكل (1): نطاق الاهتمام بنظام ادارة الموارد البشرية الرقمية

Source: Maditheti, Nishad Nawaz, 2017, A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed, Information and Knowledge Management, Vol. (7), No. (4), p. 19.

فالإدارة الرقمية هي استعمال الوسائل الرقمية لإنجاز الأعمال، أي الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني بديلاً عنها (مخلف ونايف، 2023: 188). الأمر الذي أثر بشكل واضح في إدارة الموارد البشرية التي تعرضت للتغيير بموجب التغير الحاصل في التقدم العلمي لا سيما التكنولوجي الذي أصبح واسعاً في تخطيط وتنفيذ مختلف أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية أي إدارة جميع أعمال الموارد البشرية عبر التطبيقات والبرامج والانترنت (البغدادي وآخرون، 2024: 1846-1847).

3. عناصر ادارة الموارد البشرية الرقمية: اشار (Halid et al., 2020: 97) و (Varadaraj and Al Wadi, 2021: 46) إلى أن عناصر الموارد البشرية الرقمية المطلوبة لإحداث تحول في إدارة الموارد البشرية هي:

أ. **القوى العاملة الرقمية:** تعد الأجيال الحالية هي القوى العاملة الرقمية، لامتلاكها أجهزة متصلة بالإنترنت تحتوي على تطبيقات وخدمات والتي قد تكون لربما مصدراً للاهتمام في حياتهم اليومية. فمن خلال وجود هؤلاء الموظفين، تحتاج المنظمة إلى أن تكون رقمية من أجل التعامل مع موظف رقمي. لذلك، يتم دمج إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تطبيقات الهاتف المحمول والتفكير التصميمي والفيديو والاقتصاد السلوكي واستخدام تحليلات النظام.

ب. **العمل والمهمة الرقمية:** تشهد المنظمات المعاصرة تحولاً هائلاً في العمل من خلال استخدام منصة رقمية في الأعمال وكذلك في الإدارة. الأمر الذي يوجب على كل منظمة دمج الرقمنة في العمل مما سيساعد في تقليل العمل التقليدي فضلاً عن التنظيم الرقمي وسهولة التواصل مع الموظفين.

ج. **إدارة الدعم الرقمية:** وتتضمن تخطيط وتنفيذ واستخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل معالجة الرواتب والمكافآت والتعويضات وإدارة الأداء والتدريب والتطوير.

د. تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية: تغيرت الموارد البشرية التقليدية ونمطها نحو الموارد البشرية الرقمية من خلال نظام الشبكات القائم على السحابة من خلال التحول من التشغيل التقليدي إلى التشغيل القائم على الأجهزة المحمولة.

4. محددات ومنافع إدارة الموارد البشرية الرقمية: تمثلت محددات إدارة الموارد البشرية الرقمية بالآتي (Saini, 2018: 63):

أ. توقع الأداء: أي مدى شعور الموظف بأن استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكنه الحصول على مكاسب في أداء الوظيفة.

ب. توقع الجهد: أي مقدار الجهد المبذول أو سهولة استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية.

ج. التأثير الاجتماعي: أي مدى عد الموظف أن استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية سيجعله مهماً من قبل الآخرين.

أما منافعها فتكمن في تحسين كفاءة الموظفين وضمان المرونة في صياغة وتنفيذ سياسة وممارسات الموارد البشرية في غضون مدة زمنية قصيرة وكلفة أقل فضلاً عن تسهيل الأتمتة في ممارسات الموارد البشرية (Mia and Faisal, 2020: 18). وكذلك مساعدة قادة الأعمال والموظفين على التحول إلى عقلية رقمية، وطريقة رقمية لإدارة وتنظيم وقيادة التغيير. فضلاً عن تقليل المسافة في المنظمات حتى يتمكن الموظفون من العمل والتفاعل مع الآخرين عبر المنطقة الجغرافية. وتعد مفهوماً أخضر لإدارة الموارد البشرية والذي يمكن أن يسهم أيضاً في الأداء البيئي للمنظمة (Halid et al., 2020: 98).

ثانياً. الحوكمة:

1. مفهوم الحوكمة: الحوكمة في اللغة العربية تضم مجموعة من الكلمات مثل الحكم والتحكم والتحكم والحاكمة والاحتكام والحكمانية وأسلوب الحكم أما اصطلاحاً فتتمثل عقدا اجتماعيا جديدا بين كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والتي تعد الجهات الفاعلة التي تشترك في إطار يهدف الى تعبئة أفضل القدرات وإدارة أكثر رشدا (فتاح وعبودي، 2021: 225). فالحوكمة هي مجموعة من القواعد والهياكل التنظيمية التي تشكل الأساس للعمليات الصحيحة والمصممة لحماية استثمارات المساهمين من "مخالب" المديرين، كما تشير إلى المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق أهداف المنظمة (Naciti et al., 2021: 2). وكذلك هي الآلية التي يدير بها مجلس الإدارة وإدارة التفاعلات بين أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين لصالح المنظمة من خلال استخدام آليات الرقابة الداخلية لإزالة أو تقليل المخاوف التي تنطوي على أصحاب المصالح والإدارة ومجلس الإدارة والجهات التنظيمية والموردين والموظفين والشركاء وعامة الناس والمكونات وكذلك الزبائن (Alabdullah et al., 2022: 98) و (Ludwig and Sassen, 2022: 3). وآليات الحوكمة هي مجموعة من الممارسات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة التي تحدد طبيعة العلاقة بين المساهمين وجميع أصحاب المصالح، والتي تضمن إدارة سليمة ومستقرة للمنظمة (AL-Sarraf and Al-Taie, 2022: 236).

قد تختلف تعريفات ومكونات ونطاق ومجال الحوكمة من شخص لآخر ومن منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، لكن المعروف أن الحوكمة هي أحدث المناقشات على مستوى السياسات في جميع أنحاء العالم. من الناحية الأساسية، يرتبط ذلك باليات ومرجع اتخاذ القرار على

- مستوى المنظمات ولكنه قد يحصر أيضاً منطقة واسعة من الظروف الأخرى، والتي ترتبط بشكل رئيس بالدوافع التي تحرك سلوك الأعمال (Lamsal and Basnet, 2023: 155).
2. **أهمية حوكمة المنظمات واسباب ظهورها:** للحوكمة أهمية كبيرة لدورها الفاعل في تنافسية المنظمة فضلاً عن (جاسم، 2016: 54):
- أ. تحسين الكفاءة من خلال رفع مستويات الأداء الأمر الذي يصب في استقرار الوضع المالي.
 - ب. خلق فرص عمل جديدة من خلال جذب الاستثمارات المحلية والعالمية.
 - ج. تؤدي دوراً بارزاً في زيادة فرص الاستثمار نظراً لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.
- وقد أشار كل من (عبد الكريم وسعيد، 2020: 118) إلى أن أهمية الحوكمة تكمن في ترافق وتوافق مصالح المنظمة مع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح من غير المساهمين فضلاً عن كسب ثقة الجمهور. فضلاً عن الدور الحيوي الذي تؤديه في التأثير المباشر في أداء المنظمات من خلال حسن إدارة الأعمال ونزاهة الإدارة وتقليل المخاطر وتحفيز العمل وتحسين الوصول إلى سوق رأس المال للوفاء بالتزاماتها الاستراتيجية (عبدالله وخلف، 2021: 5). فقد تنامت أهمية الحوكمة بشكل واسع في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير غطاء قانوني وترسيخ رفاهية للمجتمع، إذ ظهرت أهميتها بشكل فاعل بعد الأزمة المالية العالمية في نهاية القرن التاسع عشر وما بعدها من انهيار لكثير من المنظمات الكبيرة (متعب، 2022: 30).
- هناك أسباب عدة أدت إلى ظهور الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العلمية وهذا ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحوكمة من جانب، والتطورات المنهجية الأكاديمية من جانب آخر ومن هذه الأسباب (محمود وطيب، 2022: 201):
- أ. تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
 - ب. عولمة آليات وافكار اقتصادية وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
 - ج. عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الانسان.
 - د. ثورة المعلومات والاتصالات ومساهمتها في سرعة دوران المال عبر الأسواق المالية والتجارية المختلفة وما ينتج عن ذلك.
3. **معوقات الحوكمة:** ايجاد مفهوم موحد للحوكمة يعد من المهام التي تواجه العديد من التحديات ومنها الطبيعة المتجددة للمفهوم نفسه والمستمدة من الاهتمامات على المستوى المحلي والدولي وكذلك اتساع او تضيق المفهوم وفقاً للمجال المراد دراسته (رزوقي وموسى، 2015: 121). فقد قدمت منظمة (OECD) مفهوم الحوكمة وأشارت إلى مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس ادارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين والتي توفر هيكل يمكن من خلاله تحديد الأهداف فضلاً عن الوسائل اللازمة لتحقيقها ومراقبة ذلك (احمد وابراهيم، 2020: 447). وعلى الرغم من ذلك تنشأ صعوبة حوكمة المنظمات بسبب الفصل بين المساهمين في المنظمة وسيطرتها استجابةً لنظام يتم من خلاله توجيه المنظمات والتحكم فيها. ففي بعض الأحيان قد يكون لدى المدير بعض المصالح المعارضة لمصالح المساهم وهنا يحصل تضارب المصالح نتيجة للمعلومات غير المتماثلة الناتجة عن اتفاق تعاقدية غير كامل بين المديرين والمساهمين (Kyere and Ausloos, 2020: 1872).
- وهنا تظهر الحاجة إلى التوازن حتى تتمكن المنظمات من البقاء في عصر التطور وتلبية احتياجات موظفيها وفي حالة تلبية الاحتياجات، فسيقدم الموظفون مساهمة أكثر مباشرة للمنظمة مما سيؤدي لاحقاً إلى خلق شعور بالانتماء للموظفين داخل المنظمة (Karyatun et al., 2023: 237).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة سيتم الاعتماد على اختبار معامل (Cronbach's alpha) والذي يتم الاعتماد عليه في تحديد مستوى ثبات الاستبانة حيث ظهرت معاملات (Cronbach's alpha) للمتغيرات كما موضح في الجدول رقم (1)

جدول (1): معاملات (Cronbach's alpha)

ت	المتغيرات والابعاد	الفقرات	معامل Cronbach's alpha	القرار
1	القوى العاملة الرقمية	(1-5)	0.821	مقبول
2	العمل والمهمة الرقمية	(6-10)	0.796	مقبول
3	إدارة الدعم الرقمية	(11-15)	0.745	مقبول
4	تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية	(16-20)	0.817	مقبول
	إدارة الموارد البشرية الرقمية	(1-10)	0.891	مقبول
	الحوكمة	(21-30)	0.857	مقبول
	الاستبانة بشكل كامل	(1-30)	0.923	مقبول

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر الجدول رقم (1) تجاوز الحد المقبول لثبات الاستبانة والبالغ (0.7) وإن أغلب الفقرات حققت مستوى ممتاز للثبات. أما صدق المقياس فيحسب من معاملات (KMO and Bartlett's) كما في الجدول رقم (2).

جدول (2): معاملات الصدق وجودة المقياس (KMO and Bartlett's)

اختبار الكفاية	اختبار Bartlett's			اختبار KMO	الابعاد والمتغيرات
	Sig	Df	Chi-Square		
متحقق	.000	10	689.945	0.814	القوى العاملة الرقمية
متحقق	.000	10	500.590	0.821	العمل والمهمة الرقمية
متحقق	.000	10	375.372	0.769	وإدارة الدعم الرقمية
متحقق	.000	10	588.775	0.827	تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية
متحقق	.000	190	2965.185	0.913	إدارة الموارد الرقمية
متحقق	.000	45	1402.475	0.866	الحوكمة
متحقق	.000	435	5065.139	0.925	الاستبانة بشكل كامل

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يؤشر الجدول رقم (2) إلى تحقق الشروط الأساسية لاختبارات (KMO&Bartlett's)، إذ كانت جميع نتائج اختبار توكيد كفاية العينة أكبر من (0.5)، لذا يمكن القول إن النتائج تعبر بشكل كبير عن المجتمع، كما إن معنوية اختبار جودة المقياس (Bartlett's) بدلالة (Chi-Square) تقترب من الصفر، وهذا يدل على جودة المقياس.

ثانياً. الجانب العملي: ويتضمن عرض النتائج التي أفرزتها الاستبانة وتحليلها وتشخيص مستوى المتغيرات المبحوثة بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وهي كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) ثم بعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

1. الإحصاءات الوصفية: سيتم عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية وابعاده (القوى العاملة الرقمية والعمل والمهمة الرقمية وإدارة الدعم الرقمية وتحديث تكنولوجيا الموارد البشرية) ومن ثم عرض وتحليل نتائج الخاصة بمتغير الحوكمة وكالاتي: -

أ. الإحصاءات الوصفية لإدارة الموارد البشرية الرقمية: يوضح الجدول رقم (3) وسط حسابياً عاماً لأجمالي إدارة الموارد البشرية الرقمية يبلغ (4.08) ويمثل مستوى جيد مقارنة بالمتوسط العام وبانسجام عالي بالإجابات وهذا يظهر أن المصرف عينة البحث يطبق مستوى جيد من الرقمنة في مجال الموارد البشرية.

❖ القوى العاملة الرقمية: يبين الجدول رقم (3) اختبار الإحصاء الوصفي للبعد الأول من متغير إدارة الموارد البشرية في مصرف الرافدين، إذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.14)، وبانحراف معياري (0.626)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشير إلى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما يشير إلى أن المصرف يلجئ إلى التعامل بشكل رقمي مع القوى العاملة لديه.

أما على مستوى الفقرات يظهر الجدول رقم (3) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد الذي جرى قياسه من خلال خمسة أسئلة، إذ حققت الفقرة الرابعة أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الأخرى والذي بلغ (4.182) وبانحراف معياري (0.799) ومعامل اختلاف (0.190) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق أغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، ويدعم الوسط الحسابي لهذه الفقرة فكرة الرقمنة من خلال توفير بني تحتية أساسية لتشغيل البرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال، أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة الخامسة وبوسط حسابي بلغ (4.032) وبانحراف معياري (0.866) وهذا يدل أيضاً إلى وجود اتفاق مقبول حول مضمون هذه الفقرة، إلا أنه ينبغي العمل بشكل أكبر على إقامة دورات تدريبية لرفع مستويات العاملين في التعامل مع المتطلبات الجديدة للعمل الرقمي.

❖ العمل والمهمة الرقمية: تعكس النتائج التي تم الحصول عليها فيما يخص بعد العمل والمهمة الرقمية لآراء العينة المستجيبة مستوى جيد من الأعمال والمهام التي يتم إنجازها رقمياً لدى المصرف إذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.056)، وبانحراف معياري (0.607)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشر إلى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما يشير إلى سعي إدارة المصرف اكتشاف مناطق عمل جديدة وأساليب حديثة ومواكبة التطورات الحاصلة ومحاولة جلب أفكار جديدة أو البحث عن متطلبات واحتياجات الأسواق والعمل على تلبيتها ويظهر بشكل واضح من خلال تبنيهم للأعمال الرقمية وبحثهم عن كل ما هو جديد في مجال الأعمال الرقمية المتعلقة بالعمل المصرفي.

أما بالنسبة للأسئلة فقد حققت الفقرة (10) أعلى أهمية نسبية بمعامل اختلاف بلغ (0.190) وبمتوسط حسابي (4.097) وانسجام عينة مرتفع وهذا يوضح توجه إدارة المصرف إلى تنظيم وإنجاز أعمالها بشكل رقمي لاستكشاف مسارات وافاق مستقبلية تساعد على التوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية في حين حققت الفقرة التاسعة أدنى أهمية نسبية بالنسبة لفقرات بُعد العمل والمهمة الرقمية

وبوسط حسابي بلغ (3.788) وبانسجام مرتفع أي إنه ينبغي على إدارة المصرف تعزيز تواصلها بشكل أقوى واعتمادها على الاتصال الرقمي مع العاملين لديها.

❖ **إدارة الدعم الرقمي:** تعكس النتائج التي تم الحصول عليها فيما يخص بعد إدارة الدعم الرقمي لآراء العينة المستجيبة مستوى جيد من الدعم المقدم لإنجاز الأنشطة المختلفة لدى المصرف بشكل رقمي، إذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.089)، وبانحراف معياري (0.550)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشير إلى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما يشير إلى توفير إدارة للدعم التقني تتجاوب مع انجاز الأنشطة التي يتم العمل بها من قبل إدارة الموارد البشرية لتسهيل أعمال المصرف.

أما بالنسبة للأسئلة فقد حققت الفقرة (12) أعلى أهمية نسبية بمعامل اختلاف بلغ (0.16) وبمتوسط حسابي (4.081) وانسجام عينة مرتفع وهذا يوضح توجه إدارة المصرف إلى تبنيها لأنظمة رقمية في معالجة الأجور والرواتب والذي يعزز ذلك هو اعتماد المصرف على الجانب الرقمي في الرواتب من خلال وجود قسم المصروفات الرقمية في حين حققت الفقرة (11) أدنى أهمية نسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد وبوسط حسابي بلغ (3.97) وبانسجام مرتفع والذي يشير إلى وجود تفاوت في التعامل الرقمي مع أنشطة الموارد البشرية الرقمية.

❖ **تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية:** تعكس النتائج التي تم الحصول عليها فيما يخص هذا البعد لآراء العينة المستجيبة، إذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.042)، وبانحراف معياري (0.648)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عال، وهو ما يشير إلى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، أي إن إدارة المصرف تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية فيما يخص أنشطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية.

بالنسبة للأسئلة فقد حققت الفقرة (17) أعلى أهمية نسبية بمعامل اختلاف بلغ (0.176) وبمتوسط حسابي (4.152) وانسجام عينة مرتفع وهذا يوضح أن إدارة المصرف تعمل على توفير المستلزمات اللازمة لتحقيق النجاح للأعمال المنجزة بشكل رقمي في حين حققت الفقرة (16) أدنى أهمية نسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد وبوسط حسابي بلغ (3.94) وبانسجام مرتفع.

جدول (3): قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية

ت	إدارة الموارد البشرية الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1.	تمتلك القوى العاملة في المصرف مؤهلات رقمية عالية.	4.171	0.798	0.191	2
2.	لدى القوى العاملة في المصرف قدرات رقمية متعددة المهام.	4.135	0.817	0.197	4
3.	تميل القوى العاملة في المصرف للتعلم الرقمي عن طريق العمل.	4.214	0.818	0.194	3
4.	تمتلك القوى العاملة في المصرف أجهزة متصلة بالإنترنت على مدار ساعات العمل.	4.182	0.799	0.190	1
5.	توفر إدارة المصرف برامج تدريب رقمية عالية المستوى للقوى العاملة.	4.032	0.866	0.2	5

0.15		0.626	4.147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد القوى العاملة الرقمية
3	0.192	0.807	4.184	6. تتبنى إدارة المصرف استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء العمل.
2	0.191	0.791	4.130	7. تقوم إدارة المصرف بدمج العناصر الرقمية في عمليات العمل التي تقوم بها.
4	0.197	0.807	4.081	8. تقوم إدارة المصرف باستخدام الأدوات والوسائط الرقمية باستمرار.
5	0.236	0.897	3.788	9. تتواصل إدارة المصرف مع الموظفين بشكل رقمي.
1	0.190	0.782	4.097	10. تنظم إدارة المصرف العمل والمهام رقمياً.
0.149		0.607	4.056	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد العمل والمهمة الرقمية
5	0.216	0.861	3.970	11. تتبنى إدارة المصرف استخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة إدارة الموارد البشرية.
1	0.16	0.680	4.233	12. تتم معالجة الرواتب رقمياً بالمصرف.
3	0.192	0.787	4.081	13. يتم متابعة سجلات الحضور والانصراف رقمياً بالمصرف.
4	0.204	0.820	4.008	14. يتم تقليل الأخطاء لتحسين الأداء من خلال إدارة الدعم الرقمي.
2	0.179	0.745	4.154	15. تملك إدارة المصرف برنامج رقمي للمكافأة والتعويضات.
0.123		0.550	4.089	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد إدارة الدعم الرقمي
5	0.224	0.886	3.940	16. تمتلك إدارة المصرف نظام شبكات سحابي للموارد البشرية.
1	0.176	0.733	4.152	17. تعتمد إدارة المصرف على نظام تشغيل رقمي قائم على أجهزة الحواسيب.
2	0.208	0.854	4.103	18. تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي والهاتف النقال حاجة مهمة للموارد البشرية في المصرف.
4	0.223	0.914	4.002	19. تمتلك إدارة الموارد البشرية برمجيات رقمية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات.
3	0.215	0.865	4.013	20. تشارك إدارة الموارد البشرية في المؤتمرات الخاصة بالنظم التكنولوجية الرقمية المتطورة.
0.16		0.648	4.042	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية
0.114		0.467	4.084	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأدارة الموارد البشرية الرقمية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ب. الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة: يوضح الجدول رقم (4) وسط حسابياً عاماً لأجمالي الحوكمة يبلغ (4.037) ويمثل مستوى جيد مقارنة بالمتوسط العام وبانسجام عال بالإجابات وهذا يظهر أن المصرف عينة البحث يملك مستوى عالي من تطبيق معايير الحوكمة وإنها تسعى إلى تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والالتزام بالنزاهة والافصاح مقارنة بالمنافسين كونها تمثل عامل مهم في العمل المصرف الذي يتطلب الالتزام بالمعايير المهنية لضمان تحقيق سمعة للمصرف.

أما على مستوى الفقرات يظهر الجدول رقم (4) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد الذي جرى قياسه من خلال عشرة أسئلة، إذ حققت الفقرة (25) أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الأخرى وبلغ الوسط الحسابي لها (4.13) وبانحراف معياري (0.711) ومعامل اختلاف (0.172) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق أغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة (21) وبوسط حسابي بلغ (3.951) وبانحراف معياري (0.964) وهذا يدل أيضاً إلى وجود اتفاق مقبول حول مضمون هذه الفقرة، إلا أنه ينبغي على إدارة المصرف توضيح خطوط الاتصال ونقل المعلومات والهيكل التنظيمي للعاملين.

جدول (4): قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة

ت	الحوكمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
21.	يوضح الهيكل التنظيمي للمصرف المستويات التنظيمية والعلاقات والاتصالات.	3.951	0.964	0.243	10
22.	تلتزم إدارة المصرف بالأنظمة والتعليمات النافذة.	3.904	0.866	0.221	8
23.	تتبع إدارة المصرف تعليمات تتصف بالموضوعية لترشيح الموظفين للدورات التدريبية.	3.921	0.883	0.225	9
24.	تحرص إدارة المصرف على تحديث المعلومات والأرقام والإعلانات بشكل مستمر لاسيما موقع الرسمي لها.	3.921	0.852	0.217	6
25.	تحرص إدارة المصرف على إشراك مدقق خارجي لمرجعة سير العمل.	4.130	0.711	0.172	1
26.	تحرص إدارة المصرف على مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرار.	4.135	0.833	0.201	4
27.	تحرص إدارة المصرف على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لغرض تبادل وجهات النظر الخاصة بالعمل.	4.084	0.845	0.206	3

ت	الحوكمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
28.	تحرص ادارة المصرف على وضع الاستراتيجيات والإجراءات التي تحقق أهدافها وتعظيم حقوق مساهميها.	4.190	0.809	0.193	2
29.	تحرص ادارة المصرف على تحقيق العدالة للأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة.	4.111	0.910	0.221	7
30.	تحرص ادارة المصرف على مراجعة خدماتها المقدمة باستمرار بغية تطويرها.	4.019	0.866	0.215	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوكمة	4.037	0.566	0.140	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

2. اختبار فرضيات البحث: وهي اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يعرض الجدول رقم (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والحوكمة والتي ظهرت أن جميعها موجبة كما لم تكن عالية جداً مما يؤكد غياب مشكلة التعددية الخطية بين تلك الأبعاد وبما يؤكد العلاقة الطردية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والحوكمة، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعاده (القوى العاملة الرقمية والعمل والمهمة الرقمية وإدارة الدعم الرقمية وتحديث تكنولوجيا الموارد البشرية) ومتغير الحوكمة في مصرف الرافدين"

جدول (5): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث عند مستوى معنوية (0.01)

الحوكمة	القوى العاملة الرقمية	العمل والمهمة الرقمية	إدارة الدعم الرقمية	تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية	
الحوكمة	1.000	0.589	0.607	0.475	0.508
القوى العاملة الرقمية	0.589	1.000	0.695	0.303	0.343
العمل والمهمة الرقمية	0.607	0.695	1.000	0.374	0.300
إدارة الدعم الرقمية	0.475	0.303	0.374	1.000	0.714
تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية	0.508	0.343	0.300	0.714	1.000

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يعرض الجدول رقم (6) ملخصاً لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرضياتها والذي يوضح قيم كل من معاملات التأثير (β) وقيم (t) وقيم (F) وقيم معاملات التفسير (R^2) وكالاتي:

نصت الفرضية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعاده مجتمعة (القوى العاملة الرقمية والعمل والمهمة الرقمية وإدارة الدعم الرقمية

وتحديث تكنولوجيا الموارد البشرية) في الحوكمة ويظهر الجدول رقم (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (97.004) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R^2) (0.512) أي ان ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تفسر ما مقداره (51%) من الحوكمة وإن الـ (49%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ (β) للأبعاد (القوى العاملة الرقمية والعمل والمهمة الرقمية وتحديث تكنولوجيا الموارد البشرية) تساوي (0.248، 0.321، 0.258) أي بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في الحوكمة، في حين بلغت قيمة الثابت (5.579) وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية في حين ظهر تأثير إدارة الدعم الرقمي غير معنوي مما أدى إلى استبعاده من معادلة الانحدار والموضح أدناه.

جدول (6): ملخص قيم الفرضيات التي تم اختبارها

الفرضيات	المسارات	معاملات الانحدار	مستوى المعنوية	قيم t	قيم F	قيم R^2
الفرضية الثانية	$Y <<<<< X_1$	0.248	4.773	0.000	97.004	0.512
	$Y <<<<< X_2$	0.321	6.108	0.000		
	$Y <<<<< X_3$	0.096	1.777	0.076		
	$Y <<<<< X_4$	0.258	4.834	0.000		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الحوكمة = $0.579 + 0.248$ القوى العاملة الرقمية + 0.321 العمل والمهمة الرقمية + 0.258 تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اتصفت عينة الدراسة بمستويات عالية من التعامل مع الموارد البشرية الرقمية، مما يدل على امتلاك المصرف للقدرات والموارد اللازمة لتبني هذه الممارسات، وهذا يعكس حالة صحية في مصرف الرافدين.
2. أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات تأثير معنوية إيجابية بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية ومتغير الحوكمة
3. أكدت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية ومتغير الحوكمة
4. أظهرت النتائج أن هناك قصور بشكل ملحوظ من قبل إدارة الموارد البشرية العاملة في المصرف مع عاملها.
5. أظهرت النتائج الحاجة إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتوافق مع المتطلبات الجديدة للرقمنة

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للمصرف واستخدام خطوط اتصال واضحة ومباشرة تسهل من عملية نقل المعلومات بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى.
2. إيلاء الاهتمام للأفكار التي يتم طرحها من قبل العاملين وأخذها على محمل الجد ضمن الخطط الاستراتيجية للمصرف.

3. تعزيز البنى التحتية اللازمة لتسهيل عمل إدارة الموارد البشرية الرقمية.
4. توفير التدريب اللازمة للعاملين لتسهيل أعمالهم وتسريع مستويات الاستجابة

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. احمد، شذى أكرم و ابراهيم، محمد عبدالله، 2020، قياس تأثير اليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (26)، العدد (121).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v26i121.1960>

2. البغدادي، عادل هادي، أبو طيخ، ليث شاكر والحدراوي، رافد حميد، 2024، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية - وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد (تكامل العلوم الادارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار)، مجلد (20)، عدد خاص.

<https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17063>

3. عبد الكريم، سارة احمد وسعيد، هديل كاظم، 2020، تأثير الحوكمة في سمعة المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (26)، العدد (124).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v26i124.2033>

4. رزوقي، غانم وموسى، عمار جبار، 2015، مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (21)، العدد (83).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v21i83.643>

5. فتاح، نورا عزيز وعبودي، صفاء إدريس، 2021، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية - دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية الحكومية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55) الجزء (1).

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.13>

6. متعب، حيدر لايد، 2022، دور الحوكمة الالكترونية في تحديد اداء التدقيق الداخلي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (60) الجزء (1).

<https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.1.2>

7. محمود، محمد نايف وطيب، هالة محمد، 2022، أثر الحوكمة في تعظيم الايرادات العامة للدولة - مصر حالة دراسية للمدة (2000-2019)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)،

العدد (57) الجزء (3). <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.57.3.12>

8. مخلف، احمد عايد ونايف، محمد حميد، 2023، أثر راس المال الفكري في تطبيق الادارة الالكترونية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (61) الجزء (2).

<https://doi.org/10.25130/tjaes.19.61.2.11>

9. عبدالله، حاتم علي وخلف، ايسر حسين، 2021، أثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية العاملة في العراق، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55) الجزء (3).

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.3.1>

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alabdullah, Tariq Tawfeeq Yousif, Ahmed, Essia Ries and Kanaan-Jebna, Abdulkarim, 2022, Corporate Governance System and Firm Financial Performance, Acta Scientific Computer Sciences, Vol. (4), No. (6).
2. AL-Sarraf, Sarah Nazar Mostafa and Al-Taie, Bushra Fadil, 2022, The Impact of Governance Mechanisms on the Accounting Disclosure of the Sustainable Development of Iraqi Economic Units, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. (28), No. (132). <https://doi.org/10.33095/jeas.v28i132.2286>
3. Halid, Hafinas, Yusoff, Yusmani Mohd and Somu, Hemalatha, 2020, The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance, Advances in Economics, Business and Management Research, Series volume number 141, Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019).
4. Iwu, Chux Gervase, Eme-Ukandu, Nnenna and Allen-Ile, Charles, 2016, Effects of the Use of Electronic Human Resource Management (EHRM) Within Human Resource Management (HRM) Functions at Universities, ADMINISTRATIO, Vol. (8), No. (1).
5. Karyatun, Subur, Yuliantini, Tine, Saratian, Eko Tama Putra, Paijan, Soelton, Mochamad and Riadi, Elvira Rahma Putri, 2023, Towards The Best Model Good Corporate Governance and Knowledge Management to Improve Performance through Job Satisfaction, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol. (16), No. (2).
6. Kyere, Martin and Ausloos, Marcel, 2020, Corporate governance and firm's financial performance in the United Kingdom, International Journal of Finance & Economics, Vol. (26).
7. Lamsal, Rajan and Basnet, Tikaram, 2023, Study about Corporate Governance, Innovative Research Journal, Vol. (2), No. (2), <https://doi.org/10.3126/irj.v2i2.56166>
8. Ludwig, Paul and Sassen, Remmer, 2022, Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability?, Journal of Environmental Management, Vol. (301). <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780>
9. Maditheti, Nishad Nawaz, 2017, A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed, Information and Knowledge Management, Vol. (7), No. (4).
10. Mia, Hasan and Faisal, Fahim, 2020, Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh, European Journal of Business and Management, Vol. (12), No. (7). DOI:10.7176/EJBM/12-7-03
11. Naciti, Valeria, Cesaroni, Fabrizio and Pulejo, Luisa, 2021, Corporate Governance and Sustainability: A Review of the Existing Literature, Journal of Management and Governance <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6>

12. Saini, Savita, 2018, Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study, International Journal of Management Studies, Vol. (V), No. (2). [http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(7\)/08](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i2(7)/08).
13. Strohmeier, Stefan, 2020, Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification, German Journal of Human Resource Management, <https://uk.sagepub.com/en-gb/journals-permissions>
14. Varadaraj, A. and Al Wadi, Belal Mahmoud, 2021, A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol. (7), No. (5). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>

ثالثاً. الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. جاسم، كاظم جواد، 2016، تأثير الحوكمة في جودة الأداء - بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، غير منشورة.