



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

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of E-Training and E-Development in Enhancing the
Requirements of Digital Transformation: An Analytical Study of the
Opinions of a Sample of Employees in the Directorate of Civil Status,
Passports, and Residence/Kirkuk Governorate**

Hussein Abdul Razzaq Ahmed*, Mohammed Ali Abdullah

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Electronic Training and Development,
Digital Transformation, Directorate of Civil
Status, Passports, and Residency.

Article history:

Received 26 Jan. 2025

Accepted 28 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:**

Hussein Abdul Razzaq Ahmed

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: This study aims to analyze the role of electronic training and development in enhancing the requirements of digital transformation through its dimensions: (technology use, value creation, structural changes, and financial aspects) in the Directorate of Civil Status, Passports, and Residency in Kirkuk. The research problem focuses on determining the extent to which electronic training and development contribute to enabling the digital transformation of the studied organization.

The Directorate of Civil Status, Passports, and Residency in Kirkuk was selected as the study field, and a research sample consisting of (300) individuals was drawn from a total population of (494) individuals, with (253) valid questionnaires for statistical analysis. The researchers adopted a descriptive-analytical approach to obtain accurate results that achieve the study's objectives. A set of statistical tests was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26) to examine the study's hypotheses and objectives.

The study reached a set of conclusions that aligned with its hypotheses, the most notable being a significant correlation and impact between electronic training and development and digital transformation in the surveyed organization. Finally, the study presented a series of recommendations that could contribute to achieving future digital transformation objectives in public institutions.

دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تحسين متطلبات التحول الرقمي: دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك

حسين عبدالرزاق احمد

محمد علي عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تحسين متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا، خلق القيمة، التغييرات الهيكلية، الجانب المالي) في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك وتمحورت مشكلة الدراسة في ما هو الدور الذي يلعبه التدريب والتطوير في إمكانية تحول المنظمة عينة الدراسة إلى الرقمة، إذ تم اختيار مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك ميداناً للدراسة من خلال عينة بلغت (300) فرداً من أصل مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (494) فرداً، إذ كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (253) استبانة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى نتائج منطقية تحقق أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الاختبارات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSSV.26) لاختبار أهداف الدراسة وفروضها، وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات التي جاءت مطابقة لفرضياتها وكان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي في المنظمة المبحوثة، واختتمت الدراسة بجملة من المقترحات التي نرى إنها ضرورية لغرض الأخذ بها لتحقيق الأهداف المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير الإلكتروني، التحول الرقمي، مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة.

المقدمة

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والابتكار في المنظمات بمختلف قطاعاتها. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل عملية متكاملة تستهدف تطوير الأنظمة والعمليات وتغيير الثقافة التنظيمية بما يضمن تقديم خدمات أكثر جودة وسرعة. وفي هذا السياق، يلعب التدريب والتطوير الإلكتروني دوراً محورياً في تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع هذه التحولات وتطبيقها بفعالية.

تمثل مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك إحدى الجهات الحكومية الحيوية التي تتطلب مواكبة التحولات الرقمية لتلبية احتياجات المواطنين بشكل سريع وفعال. ولتحقيق ذلك، لا بد من التركيز على تطوير قدرات العاملين من خلال تبني أساليب تدريب إلكترونية مبتكرة، تساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء المنظمي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تمكين التحول الرقمي من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك. كما يسعى إلى تسليط الضوء على أهمية هذا النوع من التدريب في تعزيز جاهزية العاملين لاستيعاب التغيرات التكنولوجية، والتحديات التي قد تواجههم، والفرص التي يوفرها لتحقيق تحول رقمي ناجح.

وفي ضوء ذلك تبلورت لدى الباحث فكرة البحث الحالية وتبسيط الضوء على هذا الموضوع ومحاولة معرفة دور التدريب والتطوير الإلكتروني كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع والذي يتضمن أربعة أبعاد وهي (استخدام التكنولوجيا، خلق القيمة، التغييرات الهيكلية، الجانب المالي) هذا ما يتضمن العلاقة الأساسية بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: مع التطور المستمر في التكنولوجيا وظهور مفهوم التحول الرقمي كضرورة حتمية لتطوير المؤسسات وتحسين جودة خدماتها، تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات المتعلقة بتأهيل وتطوير قدرات العاملين لمواكبة هذا التحول. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لاعتماد التكنولوجيا الحديثة، إلا أن ضعف المهارات الرقمية للعاملين وقلة الاعتماد على أساليب التدريب والتطوير الإلكتروني يعيقان تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك، يشكل التحول الرقمي فرصة كبيرة لتحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات أكثر كفاءة للمواطنين. ومع ذلك، فإن غياب برامج تدريب إلكتروني فعالة وضعف التركيز على تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين قد يؤدي إلى فجوات تعيق تحقيق أهداف التحول الرقمي. من هنا، تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تمكين التحول الرقمي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

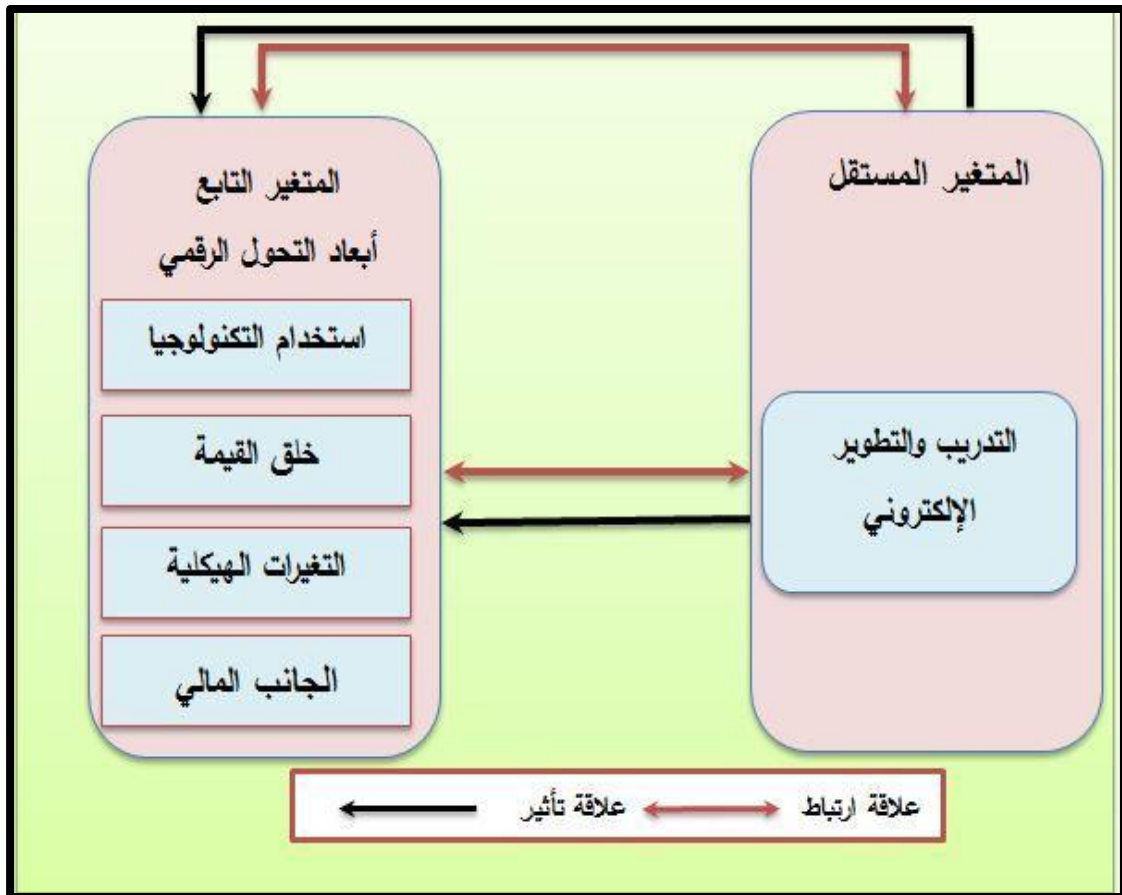
1. ما مدى توفر التدريب والتطوير الإلكتروني في مديرية أحوال مدنية وجوازات وإقامة كركوك؟
2. ما مدى توفر أبعاد متغير التحول الرقمي في مديرية أحوال مدنية وجوازات وإقامة كركوك؟
3. ما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية وفقاً لإجابات الأفراد العاملين عينة البحث في مديرية أحوال مدنية وجوازات وإقامة كركوك؟
4. ما مستوى تباین تأثير التدريب والتطوير الإلكتروني في تمكين التحول الرقمي وفقاً لإجابات الأفراد العاملين عينة البحث في مديرية أحوال مدنية وجوازات وإقامة كركوك؟

ثانياً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف، التي تتمحور بالآتي:

1. التعرف على مدى إدراك عينة البحث للتدريب والتطوير الإلكتروني في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى إدراك عينة البحث لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على مدى تأثير التدريب والتطوير الإلكتروني على تمكين التحول الرقمي لدى الأفراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة.
4. تفحص إمكانية وجود متطلبات التحول الرقمي عند تطبيق التدريب والتطوير الإلكتروني لدى الأفراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة.
5. تحديد مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير الإلكتروني) والمتغير التابع (التحول الرقمي) على المستوى الكلي.

ثالثاً. أهمية البحث: يكتسب هذا البحث أهميته من ارتباطه المباشر بالتحول الرقمي، الذي أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. وتتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

1. يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتدريب والتطوير الإلكتروني ودوره في تمكين التحول الرقمي، خاصة في المنظمات الحكومية.
 2. يسلط الضوء على العلاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير مهارات العاملين الرقمية، مما يساعد في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة.
 3. يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين برامج التدريب والتطوير الإلكتروني في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كركوك، بما يضمن تلبية متطلبات التحول الرقمي.
 4. يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المنظمي من خلال تمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
 5. يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية الرقمية التي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر، من خلال تمكين الموظفين من مواكبة التطورات التكنولوجية.
- رابعاً. **مخطط الفرضي للبحث:** يعبر مخطط البحث الفرضي عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة إذ إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط أو نموذج فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث سعياً للوصول إلى الحلول، والذي يوضحه الشكل رقم (1) :



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً. فرضيات البحث: سعيًا إلى حل المشكلات التي يتناولها البحث فقد تبني البحث عدد من الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب الإلكتروني والتحول الرقمي على المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الإلكتروني على التحول الرقمي وعلى المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث.

سادساً. منهجية البحث: اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتخصص بدراسة ظاهرة أو مشكلة في منظمة أو جزء من منظمة بهدف التعرف الشامل على تلك المشكلة وتحليلها وبيان أبعادها ومتغيراتها والعلاقات بينها، من دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها، وفي هذا البحث تم دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير الإلكتروني وما هو دوره في تمكين التحول الرقمي للمنظمة المبحوثة، وكانت الإجراءات التي اعتمد عليها الباحث كما يأتي:

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: وتمثلت بالآتي:

أ. الجانب النظري: تم الاعتماد على ما تيسر للباحث من إسهامات الباحثين المتخصصين ببعدي البحث والتي تمثلت بالكتب والرسائل والأطاريح والمقالات من المصادر العربية والأجنبية، وذلك لغرض إثراء الجانب النظري لمتغيرات البحث والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

ب. الجانب الميداني: اعتمد الباحث بشكل أساسي على الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية العلمية المهمة والمتعلقة ببعدي البحث تمهيدا لتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات فضلا عن إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد العاملين في مديرية أحوال المدنية وجوازات وإقامة كركوك، تمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية للحصول على البيانات والمعلومات، وقد صممت الاستبانة بالاستناد إلى الجانب النظري للدراسة على نحو يتلاءم مع بعدي البحث ومدعما بأراء العديد من الباحثين، وقد روعي الوضوح والقياس والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك أبعادها والهدف منها، ويوضح الجدول رقم (1) أدناه أهم المصادر التي تم اعتمادها في تصميم الاستبانة.

2. محاور ومتغيرات البحث: التي تبنته استمارة الاستبانة والموضحة في الجدول رقم (1).

جدول (1): محاور ومتغيرات استمارة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر
المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية	الجنس	4	1-4	الباحث
	المؤهل العلمي			
	مدة الخدمة			
	المنصب			
المحور الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني	-----	5	1-5	(Al-Zubaidi,2018) (فخري، 2023) (Rawashdeh et al.,2024)

المصادر	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
(Matt, 2015) (Gharib, 2019) (حمود وحزمة، 2022) (عبدالغني، 2022)	6-10	5	استخدام التكنولوجيا	المحور الثالث: التحول الرقمي
	11-15	5	خلق القيمة	
	16-20	5	التغييرات الهيكلية	
	21-25	5	الجانب المالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

سابعاً. حدود البحث: إنها تبين الحدود الزمانية والمكانية للبحث، إذ امتدت الحدود الزمانية للبحث 2024/11/1 إلى 2025/1/12، في حيث الحدود المكانية تمثلت بمديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك، الواقعة في محافظة كركوك.

تاسعاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث بمديرية أحوال مدنية وجوازات وإقامة كركوك، وقد تم اختيار هذا الميدان نظراً للتوجهات الواسعة ضمن هذا الميدان لتبني الأسس والأساليب الرقمية في الممارسات العامة داخل هذه المديرية وغيرها من المديريات المماثلة في المحافظات العراقية، في حين تمثل مجتمع البحث بالعامين على الملاك الدائم في تلك المديرية والبالغ عددهم (494) فرد وعلى مختلف المستويات الوظيفية ضباط، ومنتسبين وموظفين مدنيين في المديرية، وقد تم اختيار العينة العشوائية وبلغت (253) اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون ومن خلال تطبيق المعادلة الآتية:

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

إذ إن:

(N): حجم المجتمع والبالغ 494 فرد.

(Z): الدرجة المعيارية (Z- score) عند مستوى معنوية (0.05) ومستوى ثقة (0.95).

(d): نسبة الخطأ (0.05).

(p): القيمة الاحتمالية (0.5).

(n): حجم العينة والتي بلغت حسب المعادلة = (216).

وللوصول إلى حجم العينة المستهدف فقد لجأ الباحث إلى توزيع (300) استمارة تم استرداد (253) استمارة صالحة للتحليل وهو عدد يغطي الحد الأدنى لحجم العينة، وبنسبة استرداد (84.3%).

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولاً. التدريب والتطوير الإلكتروني:

1. مفهوم التدريب والتطوير الإلكتروني: هو استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت والمنصات الرقمية، لتوفير فرص التدريب والتعليم للعاملين عن بُعد. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين مهارات الأفراد وتطوير كفاءاتهم من خلال دورات إلكترونية، محاضرات عبر الفيديو، واختبارات

تفاعلية، مما يسهل الوصول إلى المحتوى التعليمي في أي وقت ومن أي مكان. يتسم التدريب الإلكتروني بالمرونة وكفاءة التكلفة، ويعد أداة فعالة لرفع مستوى الأداء داخل المنظمات، وقد عرفه (Stone & Dulebohn, 2013: 2) بأنه استخدام أدوات تعليمية إلكترونية وكذلك النصوص وأشرطة الفيديو والأقراص المدمجة والمؤتمرات الفيديوية المباشرة، وقد بين (Alkerdawy, 2016: 84) بأنه تلك الأنشطة التي صممت من أجل تعزيز مهارات ومعرفة وقابليات العاملين من أجل رفع قدرتهم على أداء واجباتهم الوظيفية الحالية بالشكل الأمثل، إذ إن عملية التدريب يتم التخطيط إليها بشكل متقن من خلال تصميم برامج تعليمية وتطويرية إلكترونية بالاعتماد على الأنترنت وجعلها متاحة للعاملين بغض النظر عن الوقت والمكان. وبين (Anho, 2022: 138) أن استخدام التدريب والتطوير الإلكتروني هي مهمة إدارية لغرض أداء المهام الوظيفية إذ يمكن القائمين على برامج التدريب من استخدام الوسائط الإلكترونية المختلفة لتحسين وزيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

2. أهداف التدريب والتطوير الإلكتروني: يكمن الهدف الرئيس للتدريب والتطوير الإلكتروني في زيادة قدرة العاملين وتحسين أدائهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعلقة بوظائفهم حتى يتمكنوا من استدامة دورهم في المنظمات (Buckingham & Goodall, 2015: 46). وقد أشار (Shivaraj, 2021: 87) أن التدريب والتطوير الإلكتروني يزيد من إمكانية موظفي المنظمات من مرونة الوصول إلى مصادر التعلم المحدثة وبالتالي تحسين أداء موظفيها وتعزيز مهاراتهم مما يؤدي إلى زيادة الأبداع والابتكار والخروج عن روتين العمل اليومي التقليدي. وفقاً لما بينه (Hansen et al., 2020: 18) يمكن تحسين سلامة وكفاءة الخدمات المقدمة فضلاً عن زيادة رضا الزبائن والقدرة التنافسية من خلال تبني برامج تنمية فعالة للموارد البشرية. في حين ذكر (Caesar et al., 2021: 122) أن البرامج التدريبية تساعد تعزيز القدرات والمعارف التي تساهم في ردم الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع ومن ثم بناء قوة عمل قادرة على تلبية احتياجات المنظمة.

3. أهمية التدريب والتطوير الإلكتروني: يمكن أن توفر نظم التدريب الإلكترونية روابط إلكترونية ممكن من خلالها الانتقال إلى مواقع تدريبية مدارة من قبل خبراء تدريب ومصادر للمعلومات يمكن الاستفادة منها في تطوير قابليات الأفراد العاملين وحل المشاكل الوظيفية، فضلاً عن خدمات أخرى ك معالجة عمليات التسجيل واختبار المتقدمين وتقييم المشاركين ومتابعة تقدمهم (Noe et al., 2020: 285). علاوة على ذلك بين (Zainab & Battour, 2015: 556) أن التدريب الإلكتروني يلعب دوراً هاماً في زيادة وعي العاملين بفوائد استخدام التكنولوجيا في مكان العمل فضلاً عن زيادة ثقافة التعلم لدى العاملين في المنظمة وتعزيز عملية دمج أنظمة التعلم الإلكتروني في عمليات وأنشطة المنظمة وزيادة خبرة ومهارة العاملين بالتقنيات وأساليب التدريب المستخدمة وكذلك تقليل تكاليف التدريب قياساً بالأساليب التقليدية السابقة، وإذا ما تم تطبيق البرنامج التدريبي الإلكتروني بشكل دقيق فسوف تتحقق العديد من الفوائد ومنها (Guterman, 2023: 1):

- أ. رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين ومن ثم زيادة رضاهم الوظيفي.
- ب. أداء العمليات بكفاءة وفاعلية مما يزيد من عائدات المنظمة المالية.
- ج. زيادة المعرفة ومن ثم القدرة على تبني تقنيات وأساليب حديثة في أداء المهام الوظيفية للعاملين.
- د. تعزيز الابتكار لدى العاملين مما يزيد من قدرتهم على ابتكار استراتيجيات جديدة في أداء أعمالهم داخل المنظمة.

هـ. الحد من دوران العمل الذي يزيد من استقرار المنظمة.
و. زيادة توعية العاملين في المنظمات على أخلاقيات العمل ومن ثم تحسين صورة المنظمة في بيئة الأعمال.

ثانياً. التحول الرقمي:

أ. **مفهوم التحول الرقمي:** كلمة (Transformare) اللاتينية تمثل أصل مصطلح التحول والذي عرف على أنه " عملية التحول الجذري للشيء ويشمل هذا التحول حالة وخواص وطبيعة وأنشطة ذلك الشيء وكل ما يتعلق به من حالته الأصلية إلى حالة أخرى مختلفة عن الأصل (1: 2004, Hacker & Roberts)، بمعنى إنها تمثل رؤيا للمستقبل، وتمثل ركائز أساسية للأعمال التي تنجز مستقبلاً والتي من شأنها تحدد المصير والمستقبل. في حين عرف قاموس (Oxford) التحول على أنه: " الانتقال من حالة إلى أخرى مختلفة عن حالتها السابقة ". لكن في عالم الإدارة ومنظمات الأعمال فانه يشير إلى " تغير إدراك الأفراد بشكل شامل وجذري في الكيفية التي يعملون ويفكرون بها وطريقة أدائهم لوظائفهم أو التغير في الهيكلية التنظيمية وطريقة تعامل هؤلاء الأفراد معها بشكل الذي يختلف جذرياً عما كانت عليه سابقاً وعدم العودة إلى الحالة السابقة (69: 2015, Vora). وإن التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات التجارية، الخدمات، نماذج الأعمال، والثقافة المنظمة بهدف تحسين الأداء، الكفاءة، والابتكار. وندرج في الجدول رقم (2) أدناه بعض تعاريف التحول الرقمي وحسب ما بينه الباحثين:

جدول (2): تعريفات التحول الرقمي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Hai et al., 2021: 23)	عملية ركيزتها الأساسية التقنيات الرقمية حيث من خلالها يحدث التغير في المنظمات والقطاعات والمجتمع بصورة شاملة.
2	(Zaoui & Souissi, 2022: 623)	نموذج متطور يتم من خلاله مراجعة طبيعة العلاقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالإضافة إلى مراجعة أساليب الإنتاج وتقديم الخدمات من أجل تطوير وابتكار أساليب جديدة من خلال استخدام التقنيات الرقمية
3	(Kraus et al., 2022: 3)	وهي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستحداث وابتكار طرق عمل وعرض النتائج مبنية على أساس استخدام التقنيات الرقمية المتطورة.
4	(Teng et al., 2022: 2)	هي عملية تنشيط المنظمة لكي تكون قادرة على الاستجابة إلى التغيرات البيئية وإجراء كافة التغيرات المطلوبة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها باستخدام التقنيات الرقمية المتمثلة بالبرمجيات والتطبيقات الذكية وغيرها بالشكل الذي يكسبها ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى.

ت	الباحث والسنة	التعريف
5	(Garcia-Perez et al., 2023:2)	تطوير هيكلية المنظمة بما ينسجم مع استخدام التقنيات الرقمية وأجهزة الحاسوب والتكنولوجيا المتطورة بغية إضافة قيمة لها مما ينتج عنه تغير واسع في خصائص المنظمة التنظيمية.
6	Theiri & Alareeni, 2023:7))	هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتغيير استراتيجية وظائفها وأنشطتها وعملياتها من خلال تبني تقنيات الرقمية الحديثة وبالتالي تدقيق أهدافها.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر في متن الجدول.

2. أهمية التحول الرقمي: إن التحول الرقمي يؤثر في جميع مجالات الحياة اليومية وبات ضرورة ملحة لا بد للمنظمات ان تسير على خطاها، حيث لابد للمنظمات من مواكبة هذا التطور بالشكل الذي تتمكن من خلاله على تحسين أدائها وأداء العاملين وإعطائهم حافزا للتغير والابتكار لكي تتمكن من الاستمرار في النمو ومنافسة المنظمات الأخرى (Hai et al., 2021: 21) كما إنه يحقق أهداف التنمية المستدامة (Arnold et al., 2021: 24) وتكمن أهمية التحول الرقمي في نشر المعرفة وعدم تقيدها في مكان وزمان معين وجعلها متاحة لمن يرغب بها من خلال المنصات والمواقع المتصفحات الرقمية (Valdés et al., 2021: 5). وإنها أصبحت أمراً ضروريا للمنظمات التي تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات إلى المستفيدين فضلا عن تسهيل عملية ربط المنظمات الخاصة أو الحكومية ببعضها من أجل إنجاز الأعمال المشتركة وتقديم خدمات متكاملة تتصف بالجودة والسرعة (غنام، 2022: 54). وإن أهمية التحول الرقمي ينبع من قدرته إلى الإدارة والتحكم بالوقت فضلا عن القدرة على مزامنة الأعمال، فتحقيق التميز والإنتاجية العالية تتم من خلال القيام بالأعمال والأنشطة بوتيرة واحدة وبتنسيق عال فيما بينها واستخدام الأدوات المطلوبة والبرامج الإلكترونية المعدة لذلك الغرض بكفاءة وفاعلية (حسن، 2022: 38).

3. أبعاد التحول الرقمي: لقد اتفق بعض الباحثين بأن أبعاد التحول الرقمي هي: (Matt et al., 2015: 340)، (عبدالغني، 2022: 59)، (حمود وحزمة، 2022: 1410).

أ. استخدام التكنولوجيا: إذ يوضح رؤية الشركات والمنظمات للاستخدام التكنولوجي ومن ثم بناء موقفها وطريقة تبني التكنولوجيا الحديثة ومعرفة قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيا في تطوير مستقبلها، كما يتوجب على المنظمات من خلال تصورها عن استخدام التكنولوجيا أن تحدد مسارها المستقبلي فإذا سعت نحو الابتكار والتميز فيتوجب عليها اعتماد معايير تكنولوجية خاصة بها أما إذا أرادت استخدام التكنولوجيا كوسيلة لإنجاز أعمالها فأنها تتبنى معايير التكنولوجيا ومن ثم دمج الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها المستقبلي، وبين (Ciarli et al., 2021: 2) أن استخدام التكنولوجيا لا يقتصر على أتمتة العمليات والأنشطة فإنه يقوم بجمع وتحليل وتخزين البيانات مما يسهل عملية إعداد التقارير الخاصة بتلك العمليات فضلا عن خلق فرص عمل جديدة والابتكار، ويرى (كحيط، وآخرون، 2023: 531) إن استخدام التكنولوجيا يتطلب أفرادا متمكنين من العمل على الأنظمة والتقنيات الرقمية من أجل الاستفادة من تلك التكنولوجيا ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، إن استخدام التكنولوجيا أدى إلى ظهور خدمات الإلكترونية وهذه بدورها ساعدت على تقليل الروتين التقليدي فضلا عن زيادة الشفافية والقضاء على الفساد والتحايل (بلهادف، نبق، 2023: 315)، إن

استخدام التكنولوجيا مناط بالأفراد العاملين في المنظمات وعلى اختلاف المستويات ومن أجل ضمان الاستخدام الأمثل لتلك التكنولوجيا يتطلب تدريب وتطوير الأفراد وصولاً إلى استخدام امثل للتكنولوجيا فضلاً عن اعتماد المنظمات أساليب البحث والتطوير المتقدمة من أجل خلق التميز المعرفي وبلورة أفكار حديثة لحلول مستقبلية (كاظم، آخرون، 2022:682).

ب. خلق القيمة: يعكس مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات والممارسات التي تنفذها المنظمة مقارنةً بمدى تأثيرها على العمل التقليدي السابق ومن ثم يتيح ذلك خيارات إضافية للمستفيدين في اختيار السلع والخدمات، وقد ساهم في خلق اقتصاد جديد على المستوى الوطني والعالمي مبني على المعرفة والمعلومات (الاقتصاد المعرفي) (الياسري، 2024:1364)، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال دمج الخدمات والمنتجات والبيانات مع الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية (Kraus et al., 2021: 5)، وقد قدم (Parviainen et al., 2017:74) نموذجاً يُعتمد لخلق القيمة من خلال اقتراح أربع خطوات وهي:

- ❖ قيام المنظمات بعملية تحليل الاتجاهات الأخيرة لتحديد الموقف الذي يجب اتخاذه تجاه تأثير التغيير الناتج عن التحول الرقمي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- ❖ مراجعة الوضع الحالي للمنظمة في ظل تأثير التحول الرقمي.
- ❖ تحديد إجراءات المطلوبة في سبيل سد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة وما تهدف إلى تحقيقه وفق خطة منهجية.

❖ تنفيذ الخطة المرسومة وفق الإجراءات المطلوبة والتحقق منها وتوفير الدعم الفني اللازم لها.

ج. التغييرات الهيكلية: عند تبني التحول الرقمي فإن ذلك يتطلب إجراء تغييرات في هيكلية المنظمة بمعنى وضع الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن هيكل المنظمة والضرورة تحديد طبيعة تأثير هذه التغييرات فإذا كان التأثير محدوداً فإن الأفضل يكون دمج العمليات ضمن هيكل المنظمة الحالي في حين إذا كان التغيير كبيراً وجوهرياً فيجب إنشاء هيكلية مستقلة جديدة، وإن التحويل الرقمي يشمل تغير في ثقافة المنظمة بالشكل الذي ينسجم مع هذا التحول (Sabuncu، 2022:105).

ويرى (Tuan et al, 2021: 1978) أن التغييرات الهيكلية تتطلب عملية قياس وتقييم القدرات الرقمية الحالية من أجل بناء هيكلية مناسبة لعمليات وأنشطة المنظمة. كما وبين (الميلود، 2017:67) أن التكنولوجيا تشير إلى المهارات والقدرات الخبرة المتراكمة لدى الأفراد فضلاً عن استخدام التقنيات الرقمية والبرمجيات وكافة الوسائل المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات المستفيدين. وقد بين (الياسري، 2024:1363) أن انعكاسات التحول الرقمي تظهر على المنظمات الحكومية وغير الحكومية من خلال وظائفها ونشاطاتها الإدارية والتنظيم الإلكتروني والتخطيط الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية، وعلاوة على ذلك تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في إدارة العلاقات التنظيمية في ضوء التغييرات الهيكلية المستندة على التحول الرقمي (Zhang et al., 2023: 528)

د. الجانب المالي: يعد الركيزة الأساسية لتبني التحول الرقمي فمن خلال تأمين الموارد المالية لعملية التحول الرقمي سوف تكون المنظمة قادرة على هذا التحول ومن ثم سوف يتطلب من المنظمة تأمين التمويل اللازم لهذه العملية، ومن دون توفير الجانب المالي فإنه لا يمكن تمكين أبعاد (التكنولوجيا، خلق القيمة، التغييرات الهيكلية)، كما أكد (الطوري، 2022:994) أن توفير التمويل المالي ضرورياً في عملية التحويل الرقمي وإن المنظمات التي تفكر للتمويل المالي المناسب يكون من الصعب عليها

التحول رقمياً، ويعد ضرورياً وأساسياً في تأمين مستلزمات ومتطلبات البنى التحتية للتحول الرقمي من شراء أجهزة ومعدات الإلكترونيات فضلاً عن الصيانة وعلاوة على ذلك البرامج التدريبية وإن هذه العمليات تعد مكلفة ويجب تأمين التمويل اللازم لها (زيد، 2023: 337). وإن المنظمات التي تسعى إلى تغيير نماذج أعمالها وفق التحول الرقمي سوف تحتاج إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والموارد والقدرات ومن ثم قد تكافح المنظمات من أجل تحديد العائد على الاستثمار (ROI) وتطوير نموذج تجاري مقنع للابتكار نماذج أعمال تجارية في ظل التطور والتغير السريع والبيئة غير المستقرة، وإن المنظمات تحتاج إلى تحديد مصدر التمويل ما إذا كانت ستوفر التمويل من مصادر داخلية (زيادة رأس المال، الدين) أو مصادر خارجية (قروض، مستثمر أجنبي، شراكة) من أجل شراء التكنولوجيا والتي ستمثل البنية التحتية للتحول الرقمي ومن ثم يتوجب على المنظمة إجراء تخطيط استراتيجي كفوء ويجب اعتماد الموارد الأقل تكلفة وطويلة الأجل مع مراعاة فترة عائد الاستثمار للتحول الرقمي (Özdemir, 2023: 83).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. اختبار ثبات واتساق الاستبانة: تم اختبار ثبات واتساق الاستبانة من خلال مقياسين كما يأتي:
 أ. اختبار الثبات الذاتي: تم اختبار الثبات الذاتي لاستبانة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، إذ تدل القيمة لهذا المعامل التي تساوي (0.7) أو أكثر على ثبات استبانة الاستبيان بمعنى إذا تم إعادة توزيع استبانة الاستبيان على نفس أفراد العينة وبظروف مماثلة فإنه سيتم الحصول على نتائج مشابهة، وعند الاطلاع على الجدول رقم (3) الذي يظهر قيم معامل ألفا كرونباخ يلاحظ أن هذه القيم كانت ما بين (0.826 – 0.947) وهي قيم مرتفعة وتتجاوز القيمة الفرضية للمعامل البالغة (0.7) مما يؤكد ثبات استبانة الاستبيان، وهذه النتائج تدعم معوليه استبانة الاستبيان وتدعم اعتمادية البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (3): معامل الصدق ومعامل ألفا كرونباخ

المتغيرات والأبعاد	الرمز	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ
التدريب والتطوير الإلكتروني	XXX	0.926	0.857
أ. استخدام التكنولوجيا	YY1	0.936	0.877
ب. خلق القيمة	YY2	0.909	0.826
ج. التغيرات الهيكلية	YY3	0.936	0.876
د. الجانب المالي	YY4	0.936	0.876
استدامة التحول الرقمي	YYY	0.973	0.947

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

ب. اختبار الاتساق الداخلي: تم اعتماد اختبار الاتساق الداخلي لعبارات استبانة الاستبيان عبر اختبار العلاقة بين هذه العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، للتحقق من مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ويظهر الجدول رقم (4) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات كل من التدريب والتطوير الإلكتروني (المتغير المستقل) والتحول الرقمي (المتغير التابع).

جدول (4): ثبات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل والتابع

ت	العبرة	
	الارتباط	(Sig.)
محور التدريب والتطوير الإلكتروني		
X1	تقدم مديريتنا برامج تدريبية عبر الإنترنت للموظفين بشكل منتظم.	.677** 0.000
X2	تسهم الدورات التدريبية الإلكترونية في تطوير وتنمية مهارات الموظفين.	.579** 0.000
X3	تعتمد مديريتنا برامج تدريب الإلكترونية ملائمة للأوقات عمل الموظفين.	.704** 0.000
X4	تقدم مديريتنا الدعم اللازم للموظفين لاستخدام منصات التدريب الإلكتروني بفاعلية.	.679** 0.000
X5	تشجع مديريتنا الموظفين على المشاركة في برامج التدريب الإلكتروني لتحسين أدائهم	.716** 0.000
محور التحول الرقمي		
Y1	نطبق مديريتنا تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في العمليات اليومية.	.664** 0.000
Y2	تعتمد مديريتنا على التكنولوجيا الرقمية لتطوير الخدمات المقدمة.	.713** 0.000
Y3	تدعم مديريتنا تطبيق التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة.	.687** 0.000
Y4	تشجع مديريتنا استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءتها التشغيلية.	.720** 0.000
Y5	تسهم التقنيات الرقمية المستخدمة في تحقيق أهداف مديريتنا الاستراتيجية.	.703** 0.000
Y6	تعمل مديريتنا على تحسين تجربة الزبائن باستخدام التكنولوجيا الرقمية.	.630** 0.000
Y7	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تقديم خدمات مبتكرة لزبائن مديريتنا.	.659** 0.000
Y8	تعد القيمة المضافة المقدمة للزبائن عنصراً أساسياً في استراتيجية التحول الرقمي.	.675** 0.000
Y9	تسعى مديريتنا إلى تطوير التكنولوجيا لتحقيق رضا أعلى للزبائن.	.655** 0.000
Y10	تستجيب مديريتنا لتغيرات البيئة في تطوير وتنمية عملياتها من خلال التحول الرقمي.	.736** 0.000
Y11	تعمل مديريتنا على إعادة هيكلة عملياتها بما يناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	.712** 0.000
Y12	تشجع مديريتنا العمل الجماعي بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف الرقمية.	.657** 0.000
Y13	تتبنى مديريتنا نماذج عمل مرنة تتكيف مع التغيرات الرقمية.	.692** 0.000

ت	العبارة	الارتباط	(Sig.)
Y14	تعمل مديريتنا على تقليل التعقيدات الهرمية لتسهيل عمليات التحول الرقمي.	.692**	0.000
Y15	تعمل مديريتنا إلى إعادة هيكلا التنظيمي في ظل متطلبات التحول الرقمي.	.667**	0.000
Y16	نخصص مديريتنا الأموال اللازمة لدعم مشاريع التحول الرقمي.	.719**	0.000
Y17	الاستثمارات المالية في التحول الرقمي تؤدي الى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.	.639**	0.000
Y18	توفر الإدارة العليا دعماً مالياً مستداماً للمحافظة على تطوير التقنيات الرقمية.	.697**	0.000
Y19	نخصص مديريتنا الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.	.726**	0.000
Y20	مديريتنا مستمرة في الدعم المالي لجهود التحول الرقمي.	.695**	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS26).

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن جميع عبارات (1X5-X) ترتبط مع محور التدريب والتطوير الإلكتروني (المتغير المستقل)، أي إن العبارات ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (5%)، لذا تعد فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا مع ما وضعت لقياسه، كما يلاحظ أن جميع عبارات (20Y1-Y) ترتبط مع محور التحول الرقمي (المتغير التابع)، أي إن العبارات ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (5%)، لذا تعد فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا مع ما وضعت لقياسه.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها:

1. اختبار كفاية العينة: لغرض التحقق من كفاية العينة والتحقق من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات تمهيدا للاختبارات الإحصائية اللاحقة تم إجراء الاختبارات الآتية:

أ. اختبار (KMO) لكفاية العينة: يهدف اختبار (KMO) إلى التعرف لمدى كفاية عينة البحث لإجراء التحليل الإحصائي، إذ بلغت قيم (KMO) مقدار (0.790)، ((0.814) لمتغير التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي على التوالي وهذه القيمة هي أكبر من (0.5) لذا يدل ذلك على كفاية عدد أفراد العينة من أجل إجراء التحليل ويؤكد ذلك أيضاً من حيث حجم العينة اختبار بارنليت (Bartlett's Test) إذ إن معنوية كاي سكوير (Chi-Square) البالغة (0.000) هي أقل من (5%)، والتي تعزز من صلاحية حجم العينة للتحليل.

ب. اختبار مشكلة الارتباط الذاتي ومعنوية الارتباط: تم إجراء هذا الاختبار من خلال أداة (Significance level Coefficients) التي يتم من خلالها إيجاد مصفوفة العلاقات من أجل الاطلاع عليها والتأكد من شرط عدم وجود ارتباط عالي أي أعلى من (0.9) بين متغيرين، إذ يتم استبعاد تلك المتغيرات التي بينها هذه القيمة العالية من الارتباط في حين يلاحظ من محدد المصفوفة (Determinant) الذي بلغ (0.199)، (0.076) لمتغير التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي على التوالي وهو أكبر من (0.0001) لذا لا تعاني مصفوفة العلاقات من مشكلة الارتباط الذاتي.

جدول (5): اختبار كفاية العينة

المتغيرات	الرمز	محدد المصفوفة (Determinant)	(KMO)	(Bartlett's)	(Sig.)
التدريب والتطوير الإلكتروني	XXX	0.199	0.790	402.737	0.000
استدامة التحول الرقمي	YYY	0.076	0.814	644.631	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS:26)

2. وصف عبارات الاستبيان حسب توجهات الأفراد: تضمن البحث اثنين من المتغيرات (التدريب والتطوير الإلكتروني، والتحول الرقمي)، وفيما يأتي وصف للعبارات الممثلة لهذه المتغيرات:

أ. توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات المتغير المستقل: (التدريب والتطوير الإلكتروني) بواقع (5) عبارات، وقد تم إجراء الوصف لهذه العبارات حسب إدراك وتوجهات أفراد العينة باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، الموضحة في الجدول رقم (6) والتي تعكس وصف العبارات حسب إدراك أفراد العينة.

جدول (6): وصف عبارات بُعد التدريب والتطوير الإلكتروني حسب توجهات أفراد العينة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
X1	تقدم مديرتنا برامج تدريبية عبر الإنترنت للموظفين بشكل منتظم.	3.780	0.978	75.60%	مرتفع
X2	تسهم الدورات التدريبية الإلكترونية في تطوير وتنمية مهارات الموظفين.	4.280	0.732	85.60%	مرتفع جداً
X3	تعتمد مديرتنا برامج تدريب إلكترونية ملائمة للأوقات عمل الموظفين.	3.880	0.905	77.60%	مرتفع
X4	تقدم مديرتنا الدعم اللازم للموظفين لاستخدام منصات التدريب الإلكتروني بفاعلية.	3.820	0.893	76.40%	مرتفع
X5	تشجع مديرتنا الموظفين على المشاركة في برامج التدريب الإلكتروني لتحسين أدائهم.	4.050	0.808	81.00%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS:26).

يلاحظ من الجدول رقم (6) وجود مستوى اتفاق مرتفع حول توافر عبارات متغير التدريب والتطوير الإلكتروني حسب إدراك أفراد العينة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك محل البحث، إذ تجاوزت قيم الوسط الحسابي المحتسب للعبارات كافة القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، مما يؤكد على وجود اتفاق حول توافر هذه العبارات، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، كما يلاحظ أن العبرة رقم (X2) سجلت أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.280) في حين سجلت العبرة رقم (X1) أدنى مستوى اتفاق بدلالة الوسط

الحسابي البالغ (3.780)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للعبارات كافة على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة وإدراكهم، مما يعزز نتائج الوسط الحسابي ويزيد من اعتمادية هذه النتائج في تمثيل إجمالي العينة التي أكدت على توافر متغير التدريب والتطوير الإلكتروني في المنظمة المبحوثة.

ب. **توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع:** (التحول الرقمي) أربعة أبعاد (أ. استخدام التكنولوجيا، ب. خلق القيمة، ج. التغيرات الهيكلية، د. الجانب المالي) بواقع (5) عبارات لكل بُعد، وقد تم إجراء الوصف لهذه العبارات حسب إدراك وتوجهات أفراد العينة باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يأتي:

❖ توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد استخدام التكنولوجيا: يظهر الجدول رقم (7) توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد (أ. استخدام التكنولوجيا) وهو البعد الأول لمتغير استدامة التحول الرقمي، والتي تعكس وصف العبارات حسب إدراك أفراد العينة.

جدول (7): وصف عبارات بُعد استخدام التكنولوجيا حسب توجهات أفراد العينة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
Y1	تُطبق مديريتنا تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في العمليات اليومية.	3.850	0.906	77.00%	مرتفع
Y2	تعتمد مديريتنا على التكنولوجيا الرقمية لتطوير الخدمات المقدمة.	4.040	0.773	80.80%	مرتفع
Y3	تدعم مديريتنا تطبيق التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة.	4.080	0.736	81.60%	مرتفع
Y4	تشجع مديريتنا استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءتها التشغيلية.	4.090	0.774	81.80%	مرتفع
Y5	تُسهم التقنيات الرقمية المستخدمة في تحقيق أهداف مديريتنا الاستراتيجية.	4.150	0.712	83.00%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS:26).

يلاحظ من الجدول رقم (7) وجود مستوى اتفاق مرتفع حول توافر عبارات بُعد (أ. استخدام التكنولوجيا) حسب إدراك أفراد العينة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك محل البحث، إذ تجاوزت قيم الوسط الحسابي المحتسب للعبارات كافة القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، مما يؤكد على وجود اتفاق حول توافر هذه العبارات، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، كما يلاحظ أن العبارة رقم (Y5) سجلت أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.150) في حين سجلت العبارة رقم (Y1) أدنى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.850)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للعبارات كافة على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة وإدراكهم، مما يعزز نتائج الوسط الحسابي ويزيد من اعتمادية هذه النتائج في تمثيل إجمالي العينة التي أكدت على توافر عبارات بُعد (أ. استخدام التكنولوجيا) في المنظمة المبحوثة.

❖ توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد خلق القيمة: يظهر الجدول رقم (8) توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد (ب. خلق القيمة) وهو البعد الثاني لمتغير التحول الرقمي، والتي تعكس وصف العبارات حسب إدراك أفراد العينة.

جدول (8): وصف عبارات بُعد خلق القيمة حسب توجهات أفراد العينة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
Y6	تعمل مديريتنا على تحسين تجربة الزبائن باستخدام التكنولوجيا الرقمية.	4.070	0.690	81.40%	مرتفع
Y7	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تقديم خدمات مبتكرة لزبائن مديريتنا.	4.110	0.679	82.20%	مرتفع
Y8	تعد القيمة المضافة المقدمة للزبائن عنصراً أساسياً في استراتيجية التحول الرقمي.	4.080	0.727	81.60%	مرتفع
Y9	تسعى مديريتنا إلى تطوير التكنولوجيا لتحقيق رضا أعلى للزبائن.	4.190	0.704	83.80%	مرتفع
Y10	تستجيب مديريتنا لتغيرات البيئة في تطوير وتنمية عملياتها من خلال التحول الرقمي.	4.050	0.719	81.00%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS:26).

يلاحظ من الجدول رقم (8) وجود مستوى اتفاق مرتفع حول توافر عبارات بُعد (ب. خلق القيمة) حسب إدراك أفراد العينة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك محل البحث، إذ تجاوزت قيم الوسط الحسابي المحتسب للعبارات كافة القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، مما يؤكد على وجود اتفاق حول توافر هذه العبارات، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، كما يلاحظ أن العبارة رقم (Y9) سجلت أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.190) في حين سجلت العبارة رقم (Y10) أدنى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.050)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للعبارات كافة على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة وإدراكهم، مما يعزز نتائج الوسط الحسابي ويزيد من اعتمادية هذه النتائج في تمثيل إجمالي العينة التي أكدت على توافر عبارات بُعد (ب. خلق القيمة) في المنظمة المبحوثة.

❖ توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد التغيرات الهيكلية: يظهر الجدول رقم (9) توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد (ج. التغيرات الهيكلية) وهو البعد الثالث لمتغير التحول الرقمي، والتي تعكس وصف العبارات حسب إدراك أفراد العينة.

جدول (9): وصف عبارات بُعد التغيرات الهيكلية حسب توجهات أفراد العينة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
Y11	تعمل مديريتنا على إعادة هيكلة عملياتها بما يناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	4.070	0.715	81.40%	مرتفع
Y12	تشجع مديريتنا العمل الجماعي بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف الرقمية.	3.990	0.769	79.80%	مرتفع
Y13	تتبنى مديريتنا نماذج عمل مرنة تتكيف مع التغيرات الرقمية.	4.000	0.804	80.00%	مرتفع
Y14	تعمل مديريتنا على تقليل التعقيدات الهرمية لتسهيل عمليات التحول الرقمي.	3.970	0.779	79.40%	مرتفع
Y15	تعمل مديريتنا إلى إعادة هيكليها التنظيمي في ظل متطلبات التحول الرقمي.	4.040	0.725	80.80%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS26).

يلاحظ من الجدول رقم (9) وجود مستوى اتفاق مرتفع حول توافر عبارات بُعد (ج). التغيرات الهيكلية) حسب إدراك أفراد العينة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك محل البحث، إذ تجاوزت قيم الوسط الحسابي المحتسب للعبارات كافة القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، مما يؤكد على وجود اتفاق حول توافر هذه العبارات، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، كما يلاحظ أن العبارة رقم (Y11) سجلت أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.070) في حين سجلت العبارة رقم (Y14) أدنى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.970)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للعبارات كافة على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة وإدراكهم، مما يعزز نتائج الوسط الحسابي ويزيد من اعتمادية هذه النتائج في تمثيل إجمالي العينة التي أكدت على توافر عبارات بُعد (ج). التغيرات الهيكلية) في المنظمة المبحوثة.

❖ توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد الجانب المالي: يظهر الجدول رقم (10) توجهات إجابات أفراد العينة لعبارات بُعد (د. الجانب المالي) وهو البُعد الرابع لمتغير التحول الرقمي، والتي تعكس وصف العبارات حسب إدراك أفراد العينة.

جدول (10): وصف عبارات بُعد الجانب المالي حسب توجهات أفراد العينة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
Y16	تُخصص مديريتنا الأموال اللازمة لدعم مشاريع التحول الرقمي.	3.920	0.857	78.40%	مرتفع
Y17	الاستثمارات المالية في التحول الرقمي تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.	4.040	0.720	80.80%	مرتفع
Y18	توفر الإدارة العليا دعماً مالياً مستداماً للمحافظة على تطوير التقنيات الرقمية.	3.940	0.746	78.80%	مرتفع
Y19	تخصص مديريتنا الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.	3.810	0.893	76.20%	مرتفع
Y20	مديريتنا مستمرة في الدعم المالي لجهود التحول الرقمي.	3.940	0.805	78.80%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS26).

يلاحظ من الجدول رقم (10) وجود مستوى اتفاق مرتفع حول توافر عبارات بُعد (د. الجانب المالي) حسب إدراك أفراد العينة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك محل البحث، إذ تجاوزت قيم الوسط الحسابي المحتسب للعبارات كافة القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، مما يؤكد على وجود اتفاق حول توافر هذه العبارات، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، كما يلاحظ أن العبارة رقم (Y17) سجلت أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.040) في حين سجلت العبارة رقم (Y16) أدنى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.920)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للعبارات كافة على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة وإدراكهم، مما يعزز نتائج الوسط الحسابي ويزيد من اعتمادية هذه النتائج في تمثيل إجمالي العينة التي أكدت على توافر عبارات بُعد (د. الجانب المالي) في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة: يظهر الجدول رقم (11) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وأعلى وأدنى قيمة، إذ يتم من خلال هذه الأساليب إعطاء وصفاً لمدى توافر التدريب والتطوير الإلكتروني في المنظمة المبحوثة، وكذلك مدى التوجهات نحو تمكين التحول الرقمي في هذه المنظمة.

جدول (11): وصف متغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات والأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
التدريب والتطوير الإلكتروني	XXX	3.964	0.691	1.80	5.00	79.27%	مرتفع

المتغيرات والأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق
أ. استخدام التكنولوجيا	YY1	4.041	0.641	2.00	5.00	80.82%	مرتفع
ب. خلق القيمة	YY2	4.100	0.541	1.80	5.00	81.99%	مرتفع
ج. التغيرات الهيكلية	YY3	4.016	0.621	2.00	5.00	80.32%	مرتفع
د. الجانب المالي	YY4	3.931	0.660	1.20	5.00	78.62%	مرتفع
استدامة التحول الرقمي	YYY	4.022	0.540	2.00	5.00	80.44%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS26)

يلاحظ من الجدول رقم (11) ارتفاع مستوى الاتفاق حول توافر متغير التدريب والتطوير الإلكتروني من منظور أفراد العينة وحسب إدراكهم في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك المنظمة المبحوثة، نظراً تجاوز الوسط الحسابي لهذا المتغير والأبعاد لقيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير التدريب والتطوير الإلكتروني ما مقداره (3.964)، كما بلغت قيمة الأهمية النسبية (79.27%)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري لمتغير التدريب والتطوير الإلكتروني على عدم وجود تشتت في إجابات وإدراك أفراد العينة حول توافر التدريب والتطوير الإلكتروني في المنظمة المبحوثة التي أظهرتها القيمة المرتفعة للوسط الحسابي مما يعزز من اعتمادية نتائج الوسط الحسابي في تمثيل إجمالي العينة، كما يلاحظ من الجدول رقم (11) أيضاً ارتفاع مستوى الاتفاق حول توافر متغير التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (أ. استخدام التكنولوجيا، ب. خلق القيمة، ج. التغيرات الهيكلية، د. الجانب المالي) من منظور أفراد العينة وحسب إدراكهم في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك المنظمة المبحوثة، نظراً تجاوز الوسط الحسابي لهذا المتغير والأبعاد لقيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، ويؤكد ذلك أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير التحول الرقمي ما مقداره (4.022)، كما بلغت قيمة الأهمية النسبية (80.44%)، أما على مستوى الأبعاد فيلاحظ أن بُعد (ب. خلق القيمة) حقق أعلى مستوى اتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.100) يليه بُعد (أ. استخدام التكنولوجيا) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.041)، يليه بُعد (ج. التغيرات الهيكلية) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.016)، وأخيراً بُعد (د. الجانب المالي) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.931)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري لمتغير التحول الرقمي بأبعاده الأربع على عدم وجود تشتت في إجابات وإدراك أفراد العينة حول توافر استدامة التحول الرقمي بأبعاده الأربع في المنظمة المبحوثة التي أظهرتها القيمة المرتفعة للوسط الحسابي مما يعزز من اعتمادية نتائج الوسط الحسابي في تمثيل إجمالي العينة.

رابعاً. اختبار الفرضيات: تضمنت الفقرة اثنتين من الفرضيات الرئيسة كما يلي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي على المستوى الكلي في المنظمة عينة الدراسة.
- لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين التدريب والتطوير الإلكتروني وتمكين التحول الرقمي على المستوى الكلي في المنظمة عينة الدراسة، ويظهر الجدول رقم (12) نتائج الاختبار.
- جدول (12): العلاقة بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتحول الرقمي

المتغيرات والأبعاد	استخدام التكنولوجيا	خلق القيمة	التغيرات الهيكلية	الجانب المالي	التحول الرقمي
التدريب والتطوير الإلكتروني	0.523**	0.496**	0.558**	0.555**	0.609**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Sig.				

(**) دال معنوياً عند مستوى دلالة 1%، (*) دال معنوياً عند مستوى دلالة 5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS:26)

يلاحظ من الجدول رقم (12) ما يأتي:

هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (5%) بين متغير التدريب والتطوير الإلكتروني ومتغير التحول الرقمي بأبعاده الأربع (استخدام التكنولوجيا، خلق القيمة، التغيرات الهيكلية، الجانب المالي)، بمعنى أن ارتفاع مستوى توافر متغير التدريب والتطوير الإلكتروني سيرافقه ارتفاع في مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الأربعة، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسة الأولى.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الإلكتروني في التحول الرقمي في المنظمة عينة الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم إعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التحول الرقمي من خلال التدريب والتطوير الإلكتروني، لغرض تحديد مدى تأثير الأخير في التحول الرقمي، ويظهر الجدول رقم (13) نتائج التأثير.

جدول (13): نتائج تأثير التدريب والتطوير الإلكتروني في التحول الرقمي

المتغيرات	المعامل الثابت (β)	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)
التدريب والتطوير الإلكتروني	2.136	0.476	12.159 (0.000)	147.835 (0.000)	0.371

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS26).

يلاحظ من الجدول رقم (13) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (147.835) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (5%)، مما يعني إمكانية تقدير التحول الرقمي من خلال التدريب والتطوير الإلكتروني، كما تشير قيمة (T) البالغة (12.159) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (5%)، إلى وجود تأثير معنوي، كما تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) الموجبة البالغة (0.476) إلى أن التأثير إيجابي، أي أن التدريب والتطوير الإلكتروني يؤثر إيجاباً في التحول الرقمي،

وذلك عبر تمكين مستويات التحول الرقمي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك المنظمة المبحوثة، كما تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.371) على أن التدريب والتطوير الإلكتروني يفسر ما نسبته (37.1%) من التغيرات الحاصلة التحول الرقمي، عليه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج البحث بأن مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة/ محافظة كركوك تهتم بالتدريب والتطوير الإلكتروني وذلك من خلال آراء أفراد عينة الدراسة.
2. يتوافر لدى الأفراد العاملين فهم واضح لمتغير التحول الرقمي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة/ محافظة كركوك وذلك حسب إدراك عينة الدراسة.
3. توجد علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الإلكتروني وتحسين التحول الرقمي بأبعاده (أ. استخدام التكنولوجيا، ب. خلق القيمة، ج. التغيرات الهيكلية، د. الجانب المالي) بمعنى أن ارتفاع مستوى توافر التدريب والتطوير الإلكتروني سيرافقه ارتفاع في مستوى تحسين التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة/ محافظة كركوك
4. توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الإلكتروني وتحسين التحول الرقمي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة/ محافظة كركوك.

ثانياً. التوصيات:

1. زيادة وعي العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك على أهمية التدريب والتطوير الإلكتروني.
2. ضرورة قيام مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك بتبني برامج تدريبية وتطويرية وإدارتها من قبل أفراد ذوي اختصاص من أجل رفع كفاءة العاملين وزيادة قدراتهم وتطوير مواهبهم.
3. ضرورة قيام مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك بمواكبة التطور الحاصل في عملية التحول الرقمي والعمل على توفير المستلزمات اللازمة لهذه العملية.
4. ضرورة قيام مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة / محافظة كركوك بتعزيز أبعاد استدامة التحول الرقمي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. حسن، مصطفى، (2023)، تأثير استراتيجية الرسملة في التحول الرقمي: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي للمدة (2011-2022). رسالة ماجستير فلسفة في علوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. حمود، سلام جاسم، حمزة، خيرات عطية. (2022)، هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي؟ دراسة حالة كليات جامعة المثنى، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد(خاص)، الصفحات 1418-1441.

3. زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي علي المرونة الاستراتيجية لدي العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد).. مجلة العلوم التجارية والبيئة، 2(2)، 330-348.
 4. سحانين، الميلود، (2017)، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة – دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، الجزائر.
 5. الطوري، احمد. عبد سعود، (2022)، التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في البصرة). مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة، المجلد (عدد خاص)، 985-1008.
 6. عبد الحميد بن محمد بن أحمد بلهادف، & بوبكر بن عبدالله بن عطاء الله نبق. (2023) التحول الرقمي لإدارة الضرائب ونتائجه على تحصيل الضرائب دراسة نظام الإقرار الإلكتروني من خلال بوابة جباية تيك - دراسة تطبيقية في مديرية الضرائب بولاية الشلف - الجزائر. مجلة العلوم المحاسبية والمالية، 1 (عدد خاص)، 293-316.
 7. عبد الغني، سناء. (2022). انعكاسات التحول الرقمي علي تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة السياسة والاقتصاد، 15(14)، 44-79.
 8. غانم، ثابت. (2022). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر 2030. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 6(26) فبراير، 47-70.
 9. كاظم، فاطمة. حسين، جواد رحاب. حسين، عبود، زينب. عبد الرزاق، حسين، بشار. عباس. (2022). دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي (TBI). مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة، المجلد (عدد خاص)، 667-686.
 10. كحيط، احمد. عبدالحسن، بريبر، حسن. طه، بريس، احمد. خليل. (2023). الجاهزية التكنولوجية لمدقق الحسابات وأثرها في التحول الرقمي (دراسة استطلاعية في جامعة المستقبل). المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السادس، السنوي السابع عشر، العدد (خاص)، 521-533.
 11. الياسري، حوراء رشيد. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: الإمارات العربية المتحدة انموذجاً. مجلة نسق، العراق، المجلد (41)، العدد (7)، 1357-1381.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. 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), 80-94.
2. Anho, J. E. (2022). The Use of E-Training and Development as Principals Administrative Task on Secondary School Teachers' Job Performance. *European Journal of Education and Pedagogy*, 3(4), 133-140.
3. Arnold, M. G., Vogel, A., & Ulber, M. (2021). Digitalizing higher education in light of sustainability and rebound effects—Surveys in times of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12912.
4. Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.

5. Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., & Piscitello, L. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. *Research Policy*, 50(7), 104289.
6. Divine Caesar, L., Cahoon, S., Fei, J., & Sallah, C. A. (2021). Exploring the antecedents of high mobility among ship officers: empirical evidence from Australia. *Maritime Policy & Management*, 48(1), 109-128.
7. Garcia-Perez, Alexeis, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Mark Paul Sallos, Eva Martinez-Caro, and Anitha Chinnaswamy.(2023). "Resilience in healthcare systems: Cyber security and digital transformation." *Technovation* 121 (2023): 102583.
8. Gharib, Ehsan, (2019), How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?, Master Thesis, Jyväskylä University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland.
9. Gutterman, A. S. (2023). Training and development. Available at SSRN 4555407.
10. Hacker, Stephen, & Roberts, Tammy, (2004), Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning , ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA.
11. Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1),21.36
12. Hansen, E. K., Rasmussen, H. B., & Lützen, M. (2020). Making shipping more carbon-friendly? Exploring ship energy efficiency management plans in legislation and practice. *Energy Research & Social Science*, 65, 101459.
13. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63.
14. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
15. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
16. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management*, Sixth Edition. McGraw-Hill.
17. Özdemir, A.(2023). The Financial Aspect of Digital Transformation for Businesses: The Road to Sustainable. In *Ekonomi ve Finans Çalışmaları* (pp. 77-89). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
18. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. Sabuncu, B. (2022). The effects of digital transformation on the accounting profession. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 103-115.
19. Shivaraj, G. (2021). A study on the digitalized human resources (HR) practices in digitalized business era in India. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 83-89.

20. Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
21. Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
22. Theiri, S., & Alareeni, B. (2023). Perception of the digital transformation as a strategic advantage through the Covid 19 crisis? case of Tunisian banks. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 477-498.
23. Tuan, N. M., Hung, N. Q., & Hang, N. T. (2021). Digital transformation in the business: a solution for developing cash accounting information systems and digitizing documents. *Science and Technology Development Journal*, 24(2), 1975-1987.
24. Valdés, K. N., y Alpera, S. Q., & Cerdá Suárez, L. M. (2021). An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the Chilean case. *Sustainability*, 13(17), 9850
25. Vora, M. J., (2015), *Organizational Change & Transformation: A Review*, International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol. 2, No. 2.
26. Zainab, B., Bhatti, M. A., Pangil, F. B., & Battour, M. M. (2015). E-training adoption in the Nigerian civil service. *European Journal of Training and Development*, 39(6), 538-564
27. Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.
28. Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549.