

UKJAES

*University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science*

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

*University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science*



Sultan Hikmat Rasheed & Al-Sulaivany Saman Saeed Ismael. Integration between High-Commitment Human Resource Management Practices and Digital Transformation and Its Role in Achieving Strategic Excellence "An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in a Number of Governmental Organizations in the City of Duhok".
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (1):89-105.

Integration between High-Commitment Human Resource Management Practices and Digital Transformation and Its Role in Achieving Strategic Excellence

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in a Number of Governmental Organizations in the City of Duhok

This research is derived from a master's thesis

Hikmat Rasheed Sultan ¹, Saman Saeed Ismael Al-Sulaivany ²

¹ University of Duhok - College of Administration and Economics, Duhok, Iraq

² University of Zakho - College of Administration and Economics, Zakho, Iraq

Hikmat.Rasheed@uod.ac¹
[samam.ismael@visitor.uoz.edu.krd](mailto:saman.ismael@visitor.uoz.edu.krd)²

Abstract: This study aims to identify the role of integration between high-commitment human resource management practices and digital transformation in achieving strategic excellence in a number of governmental organizations in Duhok city in the Kurdistan Region of Iraq. The study was based on a main question: How can integration between high-commitment human resource management practices and digital transformation contribute to achieving strategic excellence in the studied organizations? The study also adopted the descriptive analytical approach, as a questionnaire was distributed to a sample of administrative leaders in (12) selected governmental organizations. The number of distributed questionnaires was (149), and (112) of them were received and were valid for statistical analysis, constituting a response rate of (74.53%). The data were analyzed using a set of appropriate statistical methods, including correlation analysis, regression analysis, and analysis of variance and differences, through the programs (SPSS V.27) and (AMOS V.26) for structural path analysis. The results showed a significant impact of both high-commitment human resource management practices and digital transformation on strategic excellence, while the combination of these practices had a stronger impact than either alone. Accordingly, the study suggests the need to adopt high-commitment human resource management practices and intensify efforts toward digital transformation to ensure strategic excellence in the government sector.

Keywords: Administrative leaders, high-commitment human resources management practices, digital transformation, strategic excellence.

التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك

البحث مستل من رسالة ماجستير

أ.د. حكمت رشيد سلطان^١، الباحث: سامان سعيد إسماعيل السليفاني^٢

^١ جامعة دهوك- كلية الإدارة والاقتصاد، دهوك، العراق

^٢ جامعة زاخو- كلية الإدارة والاقتصاد، زاخو، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في تحقيق التميز الاستراتيجي في عدد من المنظمات الحكومية بمدينة دهوك فيإقليم كوردستان / العراق. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: كيف يمكن التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اذ جرى توزيع استبانة على عينة من القيادات الإدارية في (١٢) منظمة حكومية مختارة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (١٤٩) استبانة وتم استلام (١٢) منها صالحة للتحليل الاحصائي، مما يشكل نسبة استجابة قدرها (٧٤,٥٣%). وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من بينها تحليل الارتباط والانحدار وتحليل التباين والفرق، وذلك من خلال برنامجي (AMOS)، (SPSS V.27) لتحليل المسار الثنائي. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي على التميز الاستراتيجي، في حين بينت أن التكامل بينهما يحقق تأثيراً أقوى من تأثير كل منهما بشكل منفرد. وبناءً على ذلك تقترح الدراسة ضرورة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام وتكتيف الجهد نحو التحول الرقمي بما يضمن تحقيق تميز استراتيجي في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام، التحول الرقمي، التميز الاستراتيجي.

Corresponding Author: E-mail: saman.ismael@visitor.uoz.edu.krd

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متسرعة في مختلف مجالات الإدارة والتنظيم، مدفوعةً بتطورات التكنولوجيا الرقمية وتزايد التحديات التنافسية والبيئية. والمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. وفي ظل هذه التغيرات، يتغير على المنظمات، وخاصة الحكومية منها، إعادة النظر في استراتيجياتها الإدارية والوظيفية لضمان قدرتها على التكيف وتحقيق التميز الاستراتيجي في تقديم خدماتها. وبعد التميز الاستراتيجي مفهوم حديث يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق قيمة مستدامة وأداء متوفّق يعكس فاعلية سياساتها ومرؤونه هيكلها.

وانطلاقاً مما سبق ركزت المنظمات على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام كعامل حاسم لتحقيق التميز الاستراتيجي، حيث تشمل التوظيف والتدريب والتحفيز وإشراك الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة تعزز الالتزام وترفع الأداء.

وفي الوقت ذاته أصبح التحول الرقمي محورياً في تمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها عبر تقنيات متقدمة تحسن الكفاءة التشغيلية وتيسير الاتصال والتعاون وتدعم القرارات المبنية على البيانات، مما يعزز التميز الاستراتيجي في الأداء.

وإن التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي لا يعده فقط تطوراً تقنياً أو إدارياً بل يمثل توجهاً استراتيجياً نحو بناء منظمات مرنّة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق التميز في أدائها العام. ومع ذلك فإن مدى فاعلية هذا التكامل وطبيعة العلاقة بين عناصره ومدى مساهمته في تحقيق التميز الاستراتيجي لا تزال قضايا تستدعي الدراسة

والبحث لاسيما في المنظمات الحكومية التي تواجه تحديات نوعية في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

واستناداً إلى ما تقدم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك / إقليم كوردستان العراق، للوقوف على مستوى التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي ومدى انعكاسه على تحقيق التميز الاستراتيجي في تلك المنظمات.

وعليه قام الباحث بوضع هيكليّة البحث لتشمل أربعة مباحث: خصص المبحث الأول لمنهجية البحث، والمبحث الثاني للجانب النظري، في حين المبحث الثالث للجانب الميداني، وأخيراً المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تشهد بيئه الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متتسارعة في ظل الثورة الصناعية الرابعة وتطوراتها التكنولوجية، مما فرض على المنظمات الحكومية تحديات تستلزم إعادة النظر في استراتيجياتها وأنظمتها وعملياتها، فأصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرار والتطور، ويطلب إعادة صياغة العلاقة مع الموارد البشرية كونها المحرك الرئيسي والعنصر الحاسم في تحقيق التميز الاستراتيجي.

وتزداد أهمية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في المنظمات الحكومية في إقليم كورستان كمدخل استراتيجي لبناء رأس المال البشري المتميز قادر على قيادة عمليات التحول وفهم متطلباته وتوظيف أدواته بكفاءة وفاعلية، مما يدعو للبحث في طبيعة العلاقة التكاملية بين هذه الممارسات وعمليات التحول الرقمي وكيفية توظيف هذا التكامل لتحقيق التميز الاستراتيجي في القطاع الحكومي، الذي أصبح مطالباً اليوم أكثر من أي وقت مضى بالارتقاء بمستوى أدائه وجودة خدماته وتعزيز استجابته لتوقعات المستفيدين المتباينة وتحقيق تجربة متميزة تظهر الكفاءة والفاعلية والإبتكار في تقديم الخدمات العامة. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:

كيف يمكن للتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي أن يسهم في تحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

وتنتزع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- ١-ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في المنظمات المبحوثة؟
- ٢-ما مستوى تبني وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات المبحوثة؟
- ٣-ما هو مستوى تحقيق المنظمات المبحوثة لمتطلبات التميز الاستراتيجي؟
- ٤-ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة؟
- ٥-هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في تحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في ضوء التوجه المتتسارع نحو الحكومة الإلكترونية والإدارة الرقمية وحاجة المنظمات الحكومية في إقليم كورستان إلى تبني نماذج إدارية حديثة تمكنها من تحقيق التميز الاستراتيجي في بيئه تتسم بالتغيير والمنافسة، وذلك من خلال جانبين وهما:

- ١-الجانب الأكاديمي: وتأتي الأهمية الأكademie لهذه الدراسة فيتناولها لموضوع معاصر يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي والتميز الاستراتيجي، حيث يمثل الرابط بين هذه المتغيرات عملية جديرة بالاهتمام ولاسيما ما تأكّد للباحث ندرة مثل هذه الدراسات على وفق اطلاعه مما يشكل إضافة نوعية للأدبيات الإدارية.
- ٢-الجانب الميداني: وتمكن الأهمية الميدانية للدراسة في كونها تعالج قضية ذات أهمية استراتيجية للمنظمات الحكومية في إقليم كورستان، وهي كيفية تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي، وذلك في وقت تسعى فيه المنظمات الحكومية في الإقليم إلى تحسين أدائها وتحسين جودة خدماتها عبر تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتطوير انظمة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضل تحديد مشكلة واهمية الدراسة فإن الهدف الرئيسي للدراسة يكمن في التعرف على دور التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١-تقديم تأثير نظري لإدارات المنظمات المبحوثة عن مفاهيم متغيرات الدراسة.
- ٢-تشخيص مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي ومستوى تحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

٣-تحليل تأثير التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في المنظمات المبحوثة.

- ٤-بناء مخطط يوضح العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام، التحول الرقمي، والتميز الاستراتيجي) واختبار صلاحية هذا النموذج في بيئه المنظمات المبحوثة.

- ٥-تقديم مقترنات عملية لصناعة القرار في المنظمات المبحوثة حول سبل تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي وتوظيف هذا التكامل لتحقيق التميز الاستراتيجي.

رابعاً: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

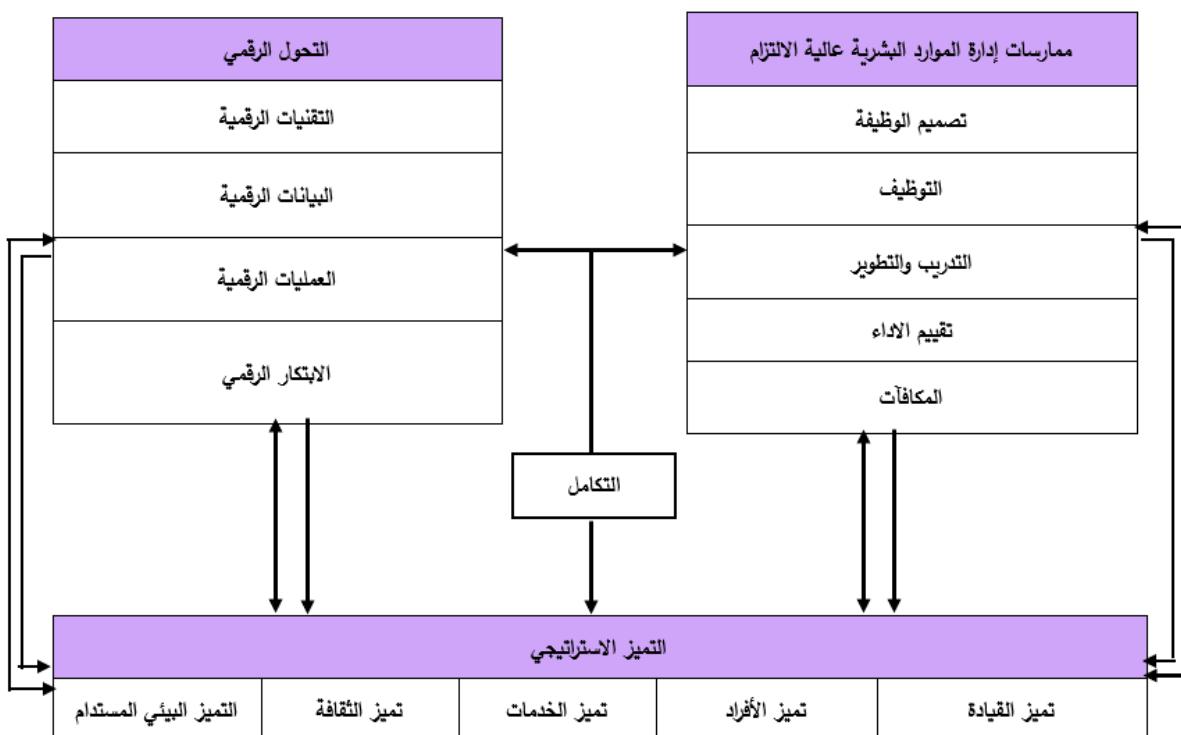
- ١-الحدود المكانية: طبقت الدراسة على عدد من المنظمات الحكومية بمدينة دهوك في إقليم كورستان /العراق.
- ٢-الحدود الزمنية: الدراسة الحالية استغرقت مدة زمنية من ٢٠٢٤/١٠/١ إلى ٢٠٢٥/٨/٢٥.

٣- **الحدود البشرية:** شملت القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية بمدينة دهوك في إقليم كوردستان / العراق.
 ٤- **الحدود العلمية:** سوف يتم تحليل دور التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في تحقيق التميز الاستراتيجي، بحيث تم تقسيم المتغيرات بشكل الآتي:
 أ- ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام: تتمثل في الابعاد الآتية (تصميم الوظيفة، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والمكافآت).
 ب- التحول الرقمي: تتمثل في الابعاد الآتية (التقنيات الرقمية، البيانات الرقمية، العمليات الرقمية، والابتكار الرقمي).

ت- التميز الاستراتيجي: تتمثل في الابعاد التالية (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الخدمات، تميز الثقافة، والتميز البيئي المستدام).

خامساً: المخطط الافتراضي للبحث

تم إعداد المخطط (١) لتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، كما يقدم رؤية أولية تسهم في الإجابة عن الفرضيات التي صاغها الباحث للإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة، إذ يتضمن المخطط ثلاث متغيرات رئيسية وهي: المتغير المستقل الأول (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام) المتمثل بأبعاده الخمسة (تصميم الوظيفة، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والمكافآت)، والمتغير المستقل الثاني (التحول الرقمي) بأبعاده الاربعة (التقنيات الرقمية، البيانات الرقمية، العمليات الرقمية، والابتكار الرقمي)، وكذلك المتغير المعتمد الثالث (التميز الاستراتيجي) بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الخدمات، تميز الثقافة، والتميز البيئي المستدام).



شكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

علاقة الارتباط: ←→
 علاقة التأثير: ←→

سادساً: فرضيات البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات المستمدبة من الإطار النظري والمراجعة الأدبية السابقة بهدف توجيه البحث واختبار العلاقة بين متغيراته، وهي كالتالي:

١- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي.

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة،

- الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي.
- ٣- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي.
- ٤- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التميز الاستراتيجي،
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التميز الاستراتيجي.
- ٥- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد متغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي.
- ٦- **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتكامل بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام ومتغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام

١- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام مجموعة من الممارسات المصممة لتحقيق أداء متميز، إذ تساهم في توجيه استراتيجيات المنظمة نحو خلق بيئة تشجع الموظفين على استثمار أقصى طاقتهم والعمل بفاعلية لتحقيق أهدافها. ويعكس هذا النوع من الممارسات مستوى عالي من الانتماء والرغبة في المشاركة الفاعلة والالتزام بقيم المنظمة وأهدافها بما يتجاوز مجرد تنفيذ المهام الروتينية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهما مما ينعكس إيجاباً على نتائج المنظمة ككل (Parveen et al., 2020:122). ويشير (Wu & Lee,2013:2381) إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام (Parveen et al., 2020:122) إلى نموذج المعاملات ثنائية الاتجاه، حيث تتوافق المنظمات الاستفادة من جهود موظفيها من خلال الاستثمار فيهم، ومن خلال المعاملات ثنائية الاتجاه تستخدم المنظمات مواردها لاختيار الموظفين بشكل عادل على أساس الجدار، وتنظيم برامج تدريبية لتزويد الموظفين بالتقنيات الجديدة، وإجراء تقييمات تعتمد على الأداء، وت تقديم مكافآت عادلة وتنافسية بعيداً عن المحسوبية. كما أشار (Ha & Le,2023:36) إلى ان مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام يمثل نهجاً إدارياً يركز على تشجيع الموظفين لتبني الأهداف التنظيمية والعمل الجاد لتعزيز الإنتاجية والكفاءة، ولذلك تحاول المنظمات استقطاب الموظفين المهووبين وتشجيع الموظفين على تحقيق أهداف مبتكرة.

وастناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان ان ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام تمثل نهجاً استراتيجياً تهدف إلى بناء علاقة تبادلية مع الموظفين من خلال التوظيف العادل، والتدريب، والتقييم القائم على الأداء، والمكافآت المنصفة، الامر الذي من شأنها يعزز التزامهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وابتكار.

٢- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام

ستعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد (التوظيف، تصميم الوظيفة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت) في قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام كونها الأكثر تكرار في معظم الآراء المطروحة من قبل الباحثين أمثل (Collins & Meijerink et al., 2018:12)، (Smith,2006:549) و (Rimi & yusoff,2013:543) و (Parveen et al., 2020:122) فضلاً عن أنها تتواءم مع متطلبات دراستنا الحالية وعيتها، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

أ. تصميم الوظيفة:

بعد تصميم الوظائف أداة مفيدة لإدارة الموارد البشرية نظراً لارتباطه بممارسات الوظيفة اليومية، فهو لا يقتصر على كيفية تنظيم الوظائف والمهام ومحفوظيات الأدوار فحسب بل وبشكل أدق تحديد الآليات التي تساهم في ضمان التوافق بين متطلبات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ومن أبرز مداخلها العمل على تعديل الإمكانيات التحفيزية للوظائف لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات وموافق العمل المختلفة (وداد وأبو القاسم، ٢٠١٦:٤٤٤). غالباً ما يتم اعتماد تصميم الوظيفة بما يتناسب مع مجموعة متنوعة من الاهتمامات التنظيمية والوظيفية، ومن أبرزها إثراء الأدوار من خلال إدارة تنوع المهام، وتوسيع الأدوار من خلال زيادة المسؤوليات، ودعم التعلم وتبادل المعرفة من خلال تناوب الأدوار والمسؤوليات في المنظمة (Malkanthi & Hussain, 2016,270).

ب. التوظيف:

يعتمد نجاح المنظمة كلياً على كوادرها البشرية، لذلك تسعى المنظمات جاهدة لإيجاد موظفين مهرة قادرین على تلبیة احتياجاتها التنظيمیة، مما يستلزم اتخاذ إجراءات دقيقة ومدرورة في عملية التوظيف، كما وان الهدف الرئيسي من هذه العملية هو سد الفجوة التي تحصل نتيجة توسيع المنظمة أو إدخال تقنيات جديدة أو تغيير في بعض الأقسام، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى القوى العاملة الماهرة والمؤهلة (Sittisom, 2020:98). ويرى Tamasevicius *et al.*, 2020:208) أن التوظيف يغير عن قدرة المنظمة في تحديد الكفاءات الفردية الخيرة التي تم تطويرها داخل المنظمات الأخرى والوصول إليها، بالإضافة إلى عمليات اختيارها ودمجها في المجالات المعرفية في المنظمة.

ت. التدريب والتطوير:

يلعب التدريب والتطوير دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المنظمات، أذ أصبح واحد من الممارسات الأساسية التي تدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة ذات المتغيرة (Al kreash, 2017: 44). وبعد التدريب والتطوير نشاطاً مهماً يعمل على زيادة أداء الموظفين في المنظمة ويشكل حجر الأساس الذي يعزز نمو المنظمة ونجاحها، وأن المنظمات يمكن أن تستفيد من التدريب والتطوير من خلال كسب "قلوب وعقول" موظفيها لجعلهم يتتعاطفون معها وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والبقاء مع المنظمة (Oluwaseun, 2018:181).

ث. تقييم الأداء:

ان تقييم الأداء هو الوظيفة الرئيسية التي يتم من خلالها قياس وتقييم اداء الفرد العامل في المنظمة، حيث تشكل حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة تعقيدات العمل، مما يزيد من فرص الترقية الى مناصب اعلى في المستقبل Werner *et al.*, 2012:286). وان تقييم الأداء هو العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظف في العمل، حيث يوفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير للموظفين، فضلاً عن توفير مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتحطيط الموارد البشرية (Qammach,, 2019:54).

ج. المكافآت:

على مر السنين تغيرت أنظمة المكافآت داخل المنظمات من مجرد مكافأة الأفراد مالياً إلى تحفيزهم في مكان العمل. اذ يجب تصميم نظام المكافآت التنظيمية لتحفيز الموظفين من حيث الأداء العالي والإنتاجية والمشاركة ومستويات الالتزام. علاوة على ذلك يجب أن يتوافق نظام المكافآت مع الاستراتيجيات والأهداف والثقافة التنظيمية، كما يجب أن يضمن جذب المنظمات لموظفيها والاحتفاظ بهم (Hoole & Hotz, 2016:4). ويشير Bardach & Murayama, 2025:2) إلى ان المكافآت تعمل كأدوات تحفيزية فعالة، فهي تعزز التعلم من خلال جذب الأفراد وتشجيعهم على تبني سلوكيات وقرارات إيجابية، كما أنها تثير المشاعر الإيجابية وتدفع الأفراد إلى تكرار السلوك المرغوب فيه، ببساطة تسهم المكافآت في تعزيز الدافعية وتستخدم كوسيلة لتوجيه السلوك نحو خيارات تعود بالرضا، مما يجعلها ضرورية للاستمرارية والتطور.

ثانياً: مفهوم التحول الرقمي

١ - مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي موضوعاً بالغ الأهمية وأصبح مصدر قلق على مستوى الإدارة العليا في مختلف المنظمات، وعلى الرغم من أن التحول الرقمي ينظر إليه غالباً على أنه مجرد تقنية في مجال الرقمنة، إلا أن اهتمام المناصب الإدارية قد توجه إلى اعتباره مستمراً في إدارة الأعمال (Wengler *et al.*, 2020:7). ويقدم Libert (2016:4) مفهوم التحول الرقمي على أنه تحول تنظيمي نحو البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة والحوسبة السحابية والهواتف المحمولة ومنصات التواصل الاجتماعي، ورغم أن المنظمات تحول وتتطور باستمرار استجابة للتغير مشهد الأعمال، فإن ما يميز التحول الرقمي هو اعتماده على التقنيات الرقمية كأساس لإحداث تغييرات نوعية في العمليات التشغيلية وأساليب خلق القيمة داخل المنظمة. كما يرى Chen, 2024:892) ان التحول الرقمي هو " العملية التي يتم من خلالها تبني التقنيات الرقمية وتقنيات المعلومات والاتصالات في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتجارية والحكومية من أجل تحسين الإنتاجية والأداء وتحسين الخدمات وتوفير التكاليف وزيادة التنافسية والكفاءة".

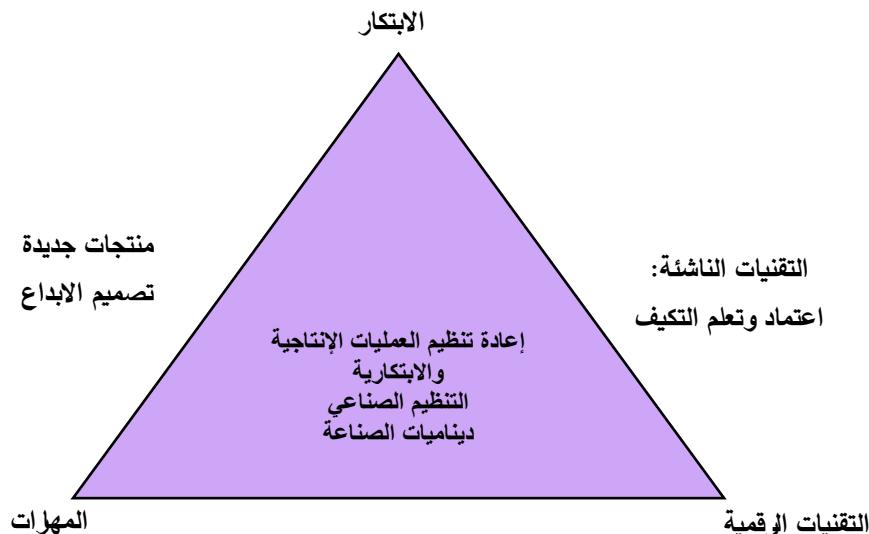
واستناداً إلى ما سبق يرى الباحثان ان التحول الرقمي هو عملية استراتيجية مستمرة تعتمد على تبني وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف إعادة هيكلة العمليات التنظيمية والتجارية، وتعزيز الكفاءة، وتحسين الأداء، وتوليد قيمة تنافسية مستدامة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتجارية وال الحكومية.

٢ - بعد التحول الرقمي

ستستند الدراسة الحالية من الابعاد التي وردت في دراستي (بلاني, ٢٠٢٣: ٩٢) و(المدني والدروقي, ٢٠٢٤: ١٥٥) والتي تمثل في (التقنيات الرقمية، البيانات الرقمية، العمليات الرقمية، الابتكار الرقمي) كونها الابعاد الأكثر تكراراً واهمية في الآراء المطروحة من قبل الباحثين فضلاً عن انها تتواءم مع متطلبات دراستنا وعيتها، وفيما يأتي شرح لهذه الابعاد:

أ. التقنيات الرقمية:

يعرف (Smith, 2019:23) التقنيات الرقمية على انها مجموعة واسعة من الاجهزه والأنظمة والأدوات الالكترونية التي تستخدم المعلومات الرقمية، وعمليات الحوسبة لتسهيل الاتصال، ومعالجة المعلومات واتمام المهام. وأشار (Ciarli et al, 2021:5) الى ان استمرار نطور هذه التقنيات يؤدي الى زيادة الحاجة إلى تطوير المهارات الازمة لتنبئها واستخدامها بفاعلية. ومن هنا تصبح القدرة على التكيف عنصراً حيوياً، إذ يتquin على المنظمات وموظفيها امتلاك ما يعرف بـ "المهارة الفوقية" وهي القدرة على تعديل المهارات الحالية باستمرار أو اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التحولات التي تفرضها التقنيات الرقمية المتعددة. ويوضح الشكل (٢) العلاقة بين الابتكار، التقنيات الرقمية، وتتطور المهن.



الشكل (٢): العلاقة بين الابتكار والتقنيات الرقمية وتتطور المهن

Source: Ciarli, Tommaso & Kenney, Martin & Massini, Silvia & Piscitello, Lucia. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. Research Policy.

ب. البيانات الرقمية:

أدى التطور التكنولوجي الهائل للاتصالات الرقمية على شبكة الإنترنط إلى توليد بيانات ضخمة للمستخدمين، وقد يولد هذا الكم الهائل من البيانات العامة والشخصية المتعلقة بالمستخدمين وتفاعلاتهم على الإنترنط ثروةً جديدةً تُعرف باسم النفط الرقمي (نفط البيانات الرقمية)، وتستخدم المنظمات الربحية وغير الربحية (الخاصة والحكومية) هذه البيانات بطرق مختلفة، حيث تعتمد عملية صنع القرار في هذه المنظمات على البيانات المولدة (أبو عرقوب، ٢٠٢١: ٧). ويُعرف (الزعيبي والمناعنة، ٢٠١٠: ١٠٠) البيانات الرقمية بأنها تمثل رقمي لمجموعة من الأرقام والكلمات والرموز أو الحقائق والإحصاءات الأولية غير المرتبطة ببعضها، والتي لم يتم تفسيرها أو تجهيزها بعد للاستخدام غالباً ما تكون خالية من المعنى الظاهر.

ت. العمليات الرقمية:

تشير العمليات الرقمية إلى دعم عمليات المنظمة من خلال التقنيات التحليلات وسلسلة الكتل والسحابة وإنترنت الأشياء إلى جانب أنواع مختلفة من المنصات أو الطباعة ثلاثية الأبعاد والمركبات ذاتية القيادة والتقطيبات المحملولة وما إلى ذلك، اذ تُعرف العملية الرقمية بأنها "عملية ذات سير عمل رقمي" وهذا يعني أن جميع المعلومات المطلوبة لأداء الوظائف مثل تعليمات العمل والبيانات يتم رقمتها، مما يسمح بشفافية المعلومات ومشاركةها بين مختلف الجهات الفاعلة (Holopainen et al, 2022:1-2). وأشار (السواط والحربي، ٢٠٢٢: ٦٥٦) إلى ان العمليات الرقمية هي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف المناسبة والمترابطة التي تنتج خدمة أو منتجًا محدداً للمستفيدين، ويطلب ذلك من المنظمات وضع تصميم تقني فعال يمكن من تحسين العمليات داخلياً وخارجياً بما يضمن التنفيذ الأمثل للتحول الرقمي.

ث. الابتكار الرقمي:

ويعد الابتكار الرقمي تحدياً تنظيمياً أساسياً يشتمل على القدرة والتركيز والتعاون والحكومة باعتبارها أربع اهتمامات متضاربة لا ينبع عن مسارات الابتكار الراسخة (Svahn et al., 2017:9) . ويشير الابتكار الرقمي إلى الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات لتنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة معززة رقمياً، وتحوبل نماذج الأعمال، وتمكن عروض المنتجات والخدمات الجديدة. كما يعتمد الابتكار الرقمي على تطوير القدرات المعرفية والتعاونية، وتمكن المديرين التنفيذيين من فهم خصائص التقنيات الرقمية، وتنسيق الأنشطة ذات القيمة المضافة المعززة رقمياً. وعلاوة على ذلك، يؤدي الابتكار الرقمي إلى تحولات في الهوية في

المنظمات والثقافات التنظيمية، مما يتطلب قدرات تكاملية لموازنة الاهتمامات المتنافسة في استراتيجيات وممارسات الابتكارات الحالية مقابل الناشئة (Schneckenberg *et al.*, 2021:2-8).

ثالثاً: التميز الاستراتيجي

١- مفهوم التميز الاستراتيجي

التميز الاستراتيجي هو أحد مفاهيم علوم الإدارة المعاصرة الذي يعبر عن الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات بسبب قدرتها على وضع خطة موحدة وشاملة تربط مزايا سياساتها وخططها وأهدافها وعملياتها في ضوء القدرات الاستراتيجية للمنظمة في مواجهة التحديات التنافسية، وكذلك دورها المهم في جعل المنظمة فريدة في منتجاتها من خلال تبني تقنيات متقدمة يصعب تقلیدها (Shanghai, 2013:48). وبعد التميز الاستراتيجي حصيلة جهود منظمة ومخططة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يضمن تحقيق التميز الدائم من خلال تبني مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر وتوحيد الجهود وتسييقها مع تحديد واضح لصلاحيات ومسؤوليات الأفراد. ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيتها بفاعلية في الواقع العملي، واعتماد أفضل الممارسات في أداء مهامها، وتعزيز علاقاتها مع الزبائن والمتعاملين عبر الفاعل والدعم بما يساهم في بناء بيئة استراتيجية مرنة ذات آفاق حالية ومستقبلية وصولاً إلى موقع ريادي متميز (Mohammed & Sultan, 2023:1043). وفي حين ربط (Fisal & Mohammed, 2023: 949) مفهوم التميز الاستراتيجي بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار المعرفة ونشرها، إضافةً إلى الاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي والذهني المتوفر داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان ان التميز الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أداء مستدام ومتفرد من خلال ربط مواردها واستراتيجياتها وعملياتها بشكل متكامل بما يضمن تقديم قيمة مميزة تعزز موقعها التنافسي عبر الابتكار والتحسين المستمر.

٢- ابعاد التميز الاستراتيجي:

ستعتمد الدراسة الحالية على الابعاد التي كانت القاسم المشترك بين الدراسات (D'Aveni *et al.*, 2001) و(2008) و(Plenert & Plenert, 2018) و(Lubda, 2022) و(Armstrong, 2022)، تميز الخدمات، تميز الثقافة، تميز البيئي، والتميز المستدام مع إضافة جديدة في الدراسة الحالية وهو دمج البعدين الآخرين ليصبح (التميز البيئي المستدام) والتي تتناسب طبيعة وعينة دراستنا، وفيما يأتي شرح لهذه الابعاد:

أ. تميز القيادة:

بعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، اذ تتطلب الإدارة الحديثة من القائد قدرات فائقة تمكنه من مواكبة المستجدات والمتغيرات، ولقيادة العليا دور كبير في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على الابداع والتميز، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تميز القيادة بالمهارات القيادية والعمل وفق روح الفريق (عبد، ٢٠١٢:٦٥). ويوضح (Bansal & Kapur, 2022:82) بأن تميز القيادة يعكس قدرة القيادة على تشخيص التوجهات المستقبلية للمنظمة والتاثير في العاملين لتوليد افكار ابداعية من خلال توظيف قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع الكفاءة في توضيح رؤية ورسالة المنظمة وحشد الجهود لتنفيذها بكفاءة.

ب. تميز الأفراد:

اشار (Marti & Cabrita, 2012:120) الى ان تميز الأفراد يعني تعظيم مساقته العاملين من خلال تطويرهم واشرافهم ودعم مساقتهم بطريقة ايجابية مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على النقاوة والانفتاح والتمكين، بالإضافة إلى الدرجة التي يمتنع بها أعضاء المنظمة بالعدالة والحماس في أداء مهامهم وامتلاكم قدرات عقلية وإبداعية مميزة. ويرى (Alrawashdeh, 2017:87) و(Altaany &) أن تميز الأفراد مفهوم شامل يطبق الجودة على جميع جوانب حياة الفرد، وهو الحال المثالى التي يطمح الفرد الى تحقيقها ليصبح عضواً فاعلاً في المنظمة التي يعمل بها ومن ثم المساقمة بشكل فاعل في تحقيق أهدافها مما يكسبه صفة التميز.

ت. تميز الخدمات:

يرى (Hartono *et al.*, 2018:2) أن تميز الخدمات عبارة عن عملية تجاوز توقعات الزبائن من خلال توفير خدمات مميزة تبهر الزبائن وتجعلهم في حالة استدامة للعلاقة المثالى بينهم وبين المنظمة وتأثير على تصوراتهم نحو الصورة والمكانة الذهنية للمنظمة من جانب و على سمعتها من جانب آخر وعلى قرارات شرائهم وولائهم من جانب ثالث. ويؤكد (Surjaatmadja, & 2022) أن تميز الخدمة هو مجموعة من العمليات ذات المحتوى الفعلي والتي تتميز بغلبة العناصر غير الملمسة على العناصر الملمسة والتي يدركها الأفراد أو المنظمات من خلال أهميتها وقيمتها الفعالية.

ث. تميز الثقافة:

يشير تميز الثقافة إلى مدى انسجام سلوك الأفراد خاصة أصحاب النفوذ والتأثير في المنظمة مع القيم والمعتقدات الجوهرية التي تتبناها المنظمة، وتشمل (الافتتاح، التعاون، النقاوة، الأصلة، الاستقلال، ومواجهة المشكلات) وهي جميعها عناصر تساهُم بشكل مباشر في تعزيز فاعلية أداء العاملين (Gupta & Arya, ٢٠٠٣:١٦). وأكد (عبد الباسط، ٢٠٢٢: ٣١٣) أن التميز في الثقافة يتم

من خلال توجيه السلوكيات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة بطرق تختلف عن تلك المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع.

ج. التميز البيئي المستدام:

إن التميز البيئي المستدام للمنظمة ينشأ نتيجة للموازنة بين المصالح المتنافسة والمتكاملة لشريان أصحاب المصلحة الرئيسين، بما في ذلك المجتمع والبيئة الطبيعية، لزيادة احتمالات تحقيق وضع تنافسي متوفّق ومستدام وبالتالي نجاح المنظمة على المدى الطويل (Edgeman & Eskildsen, 2014:176). وأشار (Tennakoon *et al*, 2024:1) إلى أن التميز البيئي المستدام يشمل مجموعة واسعة من الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى التخفيف من التأثير البيئي والحفاظ على الموارد وتعزيز التنمية المستدامة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف عينة الدراسة

تبين نتائج توزيع افراد العينة في المنظمات المبحوثة والمشار إليها في الجدول (١)، أن مديرية الصحة العامة حصلت على أعلى نسبة مشاركة في العينة بواقع (١٩) فرداً حيث تمثل (١٧.٠٪) من اجمالي العينة، في حين حصلت مديریات (التدريب المهني) و(ضررية شركات) على أقل نسبة مشاركة في العينة مقداره (٤.٥٪) وبواقع (٥) افراد لكل منها، اما مشاركة باقي المنظمات في العينة تراوحت بين النسب الساقطة.

جدول (١): توزيع العينة حسب المنظمات المبحوثة

النسبة	العدد	الفئات
17.0	19	الصحة العامة
12.5	14	الكهرباء العامة
5.4	6	الاستثمار العامة
10.7	12	السياحة العامة
8.0	9	الزراعة العامة
8.9	10	التربية العامة
5.4	6	البلديات العامة
8.0	9	ماء أطراف
4.5	5	التدريب المهني
9.8	11	الجمارك
5.4	6	ضريبة الدخل
4.4	5	ضريبة الشركات
100.0	112	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS V.27

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط:

تم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط والمتعدد سبيرمان (Spearman) على المستويين الكلي والجزئي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات التي تتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها، وعلى نحو الاتي:

١- الفرضية الرئيسية الاولى:

تشير هذه الفرضية الى (وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة)، وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي، انه توجد علاقة ارتباط معنوية وظرفية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز الاستراتيجي، اذ بلغ قيمة الارتباط بينهم (٠٩٨٠)، وعند مستوى دلالة (٠٠١)، مما يدل على ترافق إيجابي للمتغيرين المذكورين في المنظمات المبحوثة، وكما هو مبين في الجدول (٢).

الفرضية الفرعية الأولى:

تشير هذه الفرضية الى (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتمييز الاستراتيجي)، وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي، انه توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدية بين كل بعد من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتمييز الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط بينهما التي بلغت (٠,٦٧٦)، (٠,٦٨٢)، (٠,٦٣٢)، (٠,٥٩٨)، (٠,٦٨٤) وعلى التوالي ، مما يدل على ترافق إيجابي بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتمييز الاستراتيجي، وكما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي وأبعادها

المؤشر الكلى	التميز البيئي المستدام	تميز الثقافة	تميز الخدمات	تميز الأفراد	تميز القيادة	تميز الاستراتيجي ممارسات	إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام
							تصميم الوظيفة
.٦٧٦**	.٥٧٥**	.٦٦٥**	.٥٢٢**	.٦٥٠**	.٦٨٣**		التوظيف
.٦٨٢**	.٦٣٠**	.٦١٤**	.٥٥٨**	.٦٥٦**	.٦٧٠**		التدريب والتطوير
.٦٣٢**	.٥٧٣**	.٥٤٥**	.٥٠٦**	.٥٧٣**	.٦٠٢**		تقييم الأداء
.٥٩٨ **	.٥٢٤**	.٥٥٠**	.٥٠٨**	.٥٤٢**	.٦١٤**		المكافآت
.٦٨٤**	.٦١٨**	.٦٤٠**	.٥٤٠**	.٦٥٧**	.٦٧٨**		المؤشر الكلى
.٨٠٩ **	.٧٢٢**	.٧٤٦**	.٦٧٥**	.٧٦١**	.٨٠٤**		

** معنوي عند مستوى (0.01).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27

واستناداً إلى نتائج تحليل الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد يتبين قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تتصل على وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وكذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تتصل على (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي).

٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

تشير هذه الفرضية إلى انه (توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة)، وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلى، انه توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي، اذ بلغ قيمة الارتباط بينهم (.٠٠,٧١٠) وعند مستوى دلالة (.٠٠,٠٥) (.٠٠,٠١)، مما يدل على ترافق إيجابي بين المتغيرين في المنظمات المبحوثة، وكما هو مبين في الجدول (٣).

الفرضية الفرعية الثانية:

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي)، وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي، انه توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل بعد من ابعد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بينهما التي بلغت (.٠٠,٥٧٥)، (.٠٠,٦٣١)، (.٠٠,٦٠٨)، (.٠٠,٧٠٨) وعلى التوالي وعند مستوى دلالة (.٠٠,٠٥) (.٠٠,٠١)، مما يدل على ترافق إيجابي بين ابعد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي، وكما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣) الارتباط بين التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي وأبعادها

المؤشر الكلى	التميز البيئي المستدام	تميز الثقافة	تميز الخدمات	تميز الأفراد	تميز القيادة	تميز الاستراتيجي	التحول الرقمي
							التقنيات الرقمية
.٥٧٥**	.٥٦٢**	.٤٨٥**	.٥٠٥**	.٥٠٣**	.٥٧٩**		البيانات الرقمية
.٦٣١**	.٦٥١**	.٥٣٤**	.٥٩٥**	.٥٦١**	.٥٥٨**		العمليات الرقمية
.٦٠٨**	.٦٠٨**	.٤٩٦**	.٥٩٥**	.٥٣٩**	.٥٥٤**		الابتكار الرقمي
.٧٠٨ **	.٧٠٩**	.٥٩٤**	.٦٦٤**	.٦٤٢**	.٦٤٢**		المؤشر الكلى
.٧١٠ **	.٧١٢**	.٥٩٣**	.٦٦٤**	.٦٣٢**	.٦٥٧**		

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27

واستناداً إلى نتائج تحليل الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد يتبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتصل على وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وكذلك قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تتصل على (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعد التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي).

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة:

تشير هذه الفرضية إلى انه (توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في المنظمات المبحوثة)، وقد بينت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلى، انه توجد علاقة ارتباط معنوية

طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي، إذ بلغ قيمة الارتباط بينهم (٥٩٠،٠٠)، وما يدل على ترافق إيجابي بين المتغيرين المذكورين في المنظمات المبحوثة، وكما هو مبين في الجدول (٤)

الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي). وقد تبين من نتائج التحليل الارتباط على المستوى الجزئي، انه توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي، وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط التي بلغت (٤٠٣،٤٤١،٥٢١،٥١١،٤٩٤)، وعلى التوالي وعند مستوى دلالة (٠٠،٠١)، مما يدل على ترافق إيجابي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي، وكما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤) الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي وأبعادها

المؤشر الكلي	الابتكار الرقمي	العمليات الرقمية	البيانات الرقمية	التقييمات الرقمية	التحول الرقمي	
					مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام	تصميم الوظيفة
.403**	.378**	.337**	.374**	.342**		التوظيف
.494**	.490**	.393**	.437**	.436**		التدريب والتطوير
.441**	.398**	.413**	.328**	.422**		تقييم الأداء
.511 **	.517**	.421**	.457**	.420**		المكافآت
.521**	.526**	.427**	.454**	.445**		المؤشر الكلي
.590**	.577**	.495**	.511**	.513**		** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27

واستناداً إلى نتائج تحليل الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد يتبين قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في المنظمات المبحوثة، وكذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي).

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

تم اختبار (التأثير المباشر) على مستوى المتغيرات والأبعاد وذلك باستخدام اختبار الانحدار البسيط وفق طريقة الإدخال المباشر (Enter) من خلال برنامج SPSS V.27، كما تم اختبار (تأثير التكميل) بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار الهرمي بطريقة الإدخال (Hierarchical Regression) من خلال نفس البرنامج، وذلك كما يأتي:

٤- الفرضية الرئيسية الرابعة:

تشير هذه الفرضية إلى انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التميز الاستراتيجي، وقد أظهرت نتائج النتائج الواردة في الجدول (٥) و الم المتعلقة بالتأثير المباشر على المستوى الكلي، وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل الأول (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام) في المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي) على وفق قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٢٠٩،٠١٢) والتي كانت اكبر من القيمة الجدولية لها وبالبالغة (٣،٨٢٧) وبدرجات حرية (١١٠،١)، وتأكد هذه النتيجة معنوية التأثير والتي كانت (٠،٠٠٠) وهي اقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة الحالية وبالبالغة (٠،٠٥)).

جدول (٥): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في التميز الاستراتيجي

قيمة المعنوية	درجات الحرية	التميز الاستراتيجي (المتغير المعتمد)			النموذج	
		قيمة F المحسوبة	قيمة R ²	B ₁	B ₀	
٠،٠٠٠	١١٠،١	٢٠٩،٠١٢	٠،٦٥٥	٠،٨٠٦	٠،٥١٨	مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام (المتغير المستقل)
N = 112			P ≤ 0.05			قيمة F الجدولية = ٣،٩٢٧

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.27

الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير هذه الفرضية إلى (أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التميز الاستراتيجي)، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٦) والمتعلقة بالتأثير على مستوى الجزئي، وجود تأثير مباشر لجميع ابعاد المتغير المستقل الاول (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام) والمتمثلة

بـ(تصسيم الوظيفة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والمكافآت) في متغير المعتمد (التميز الاستراتيجي) وذلك وفقاً لقيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٦١٩)، (٩,٧٩٠)، (٨,٥٥٢)، (٧,٨٢٨)، (٩,٨٢٨) وعلى التوالي وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٥٩) وعند درجة حرية (١١٠)، وتؤكد هذه النتيجة معنوية التأثير لجميع الابعاد والتي كانت (٠,٠٠٠) وهي اقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة الحالية والبالغة (٠,٠٠٥).

جدول (٦): تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في التميز الاستراتيجي

الانموزج	B_0	B_1	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	قيم المعنوية
تصميم الوظيفة	١,٢٧٧	٠,٦٧٦	٠,٤٥٧	٩,٦١٩		٠,٠٠٠
التوظيف	١,٢٥٦	٠,٦٨٢	٠,٤٦٦	٩,٧٩٠		٠,٠٠٠
التدريب والتطوير	١,٣٩٥	٠,٦٣٢	٠,٣٩٩	٨,٥٥٢	١١٠	٠,٠٠٠
تقييم الأداء	١,٩٨٢	٠,٥٩٨	٠,٣٥٧	٧,٨٢٠		٠,٠٠٠
المكافآت	١,٨٩٩	٠,٦٨٤	٠,٤٦٨	٩,٨٢٨		٠,٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي في برنامج SPSS V.27

وأنتاداً إلى نتائج تحليل الفرضية الرابعة المتعلقة بالتأثير المباشر على المستويين الكلي والجزئي، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تفيد (بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التمييز الاستراتيجي). وكذلك قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفيد (أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام في متغير التمييز الاستراتيجي).

٥- الفرضية الرئيسة الخامسة:

تشير هذه الفرضية الى انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التحول الرقمي في متغير التمييز الاستراتيجي)، اذ أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٧) المتعلقة بالتأثير المباشر على المستوى الكلي ، وجود تأثير مباشر لمتغير المستقل الثاني (التحول الرقمي) في متغير المعتمد الثالث (التمييز الاستراتيجي) على وفق قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (١١١،٦٦٧) والتي كانت اكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (٣،٩٢٧) ودرجات حرية (١١٠)، وتؤكد هذه النتيجة معنوية التأثير والتي كانت (٠٠٥) وهي اقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة وباللغة (٠٠٠).

جدول (٧): تأثير التحول الرقمي في التميز الاستراتيجي

التمييز الاستراتيجي (المتغير التابع)						النموذج
قيمة المعنوية	درجات الحرية	قيمة F	قيمة R ²	B ₁	B ₀	التحول الرقمي (المتغير المستقل)
٠,٠٠٠	١١٠,١	١١١,٦٦٧	٠,٥٠٤	٠,٧١٠	٠,٧٠٢	قيمة F الدولية = ٣,٩٢٧
N = 112				P < 0.05		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي، في بر نامج SPSS V.27

الفرضية الفرعية الخامسة:

تشير هذه الفرضية إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد متغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيжи)، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٨) وال المتعلقة بالتأثير المباشر على المستوى الجزيئي، وجود تأثير مباشر لجميع ابعاد المتغير المستقل الثاني (التحول الرقمي) والمتمثلة بـ (التقنيات الرقمية، البيانات الرقمية، العمليات الرقمية، والابتكار الرقمي) في المتغير المعتمد (المتغير الاستراتيجي) وذلك وفقاً لقيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (٧,٣٦٨)، (٨,٥٣٦)، (٨,٠٣٤)، (١٠,٥٠٨) وعلى التوالي وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٥٩) وبدرجة حرية (١١٠)، وتؤكد هذه النتيجة معنوية التأثير لجميع الابعاد والتي كانت (٠,٠٠٠) وهي اقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة الحالية والبالغة (٠,٠٠٥).

جدول (٨): تأثير أبعاد التحول الرقمي في التميز الاستراتيجي

النموذج	B_0	B_1	قيمة R^2	قيمة المحسوبة t	درجات الحرية	قيمة المعنوية
التقنيات الرقمية	١,٥٦٠	٠,٥٧٥	٠,٣٣٠	٧,٣٦٨		٠,٠٠٠
البيانات الرقمية	١,١٢٢	٠,٦٢١	٠,٣٩٨	٨,٥٢٦	١١٠	٠,٠٠٠
العمليات الرقمية	١,٣٣٥	٠,٦٠٨	٠,٣٧٠	٨,٠٣٤		٠,٠٠٠
الابتكار الرقمي	١,٢٢٢	٠,٧٠٨	٠,٥٠١	١٠,٥٠٨		٠,٠٠٠
قيمة T الجدولية	١,٦٥٩		P ≤ 0.05	N = 112		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.27

وأستناداً إلى نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بالتأثير المباشر على المستويين الكلي والجزئي، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة التي تفيد (بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي). وكذلك قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تقييد (أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد متغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي).

٦- الفرضية الرئيسة السادسة:

تشير هذه الفرضية الى انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكامل بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام ومتغير التحول الرقمي في متغير التمييز الاستراتيجي)، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفرضية في الجدول (9) ما يأتي:
 أ. بلغت قيمة الارتباط لأنموذج التكامل بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (٠،٨٥٩) والتي تدل على معامل الارتباط بين تكامل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي وبين متغير التمييز الاستراتيجي، مما يؤكد وجود التلازم الإيجابي بين تكامل المتغيرات المستقلة في الأنماذج مع المتغير المعتمد، وأنه كلما تحسن مستوى التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي فان ذلك يؤدي إلى تحسن مستويات التمييز الاستراتيجي في المنظمات

بـ. قيمة المعامل التفسيري (R^2) لهذا الأنماذج بلغت (٠,٧٣٨) مما يعني أن هذا الأنماذج للتكامل يفسر ما نسبته (٨,٧%) من التغير الذي يحدث في التميز الاستراتيجي وهي نسبة تفسيرية عالية وأن النسبة المتبقية والبالغة (٢,٦%) تعود لعامل تفسيري آخر لا يضمها أنماذج التكامل في الدراسة الحالية. كما تبين أن التغير في قيمة المعامل التفسيري لأنماذج التكامل بلغت (٠,٠٨٣) والذي يستدل منه على أن تكامل متغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام مع التحول الرقمي يسهم في تحسين نسبة المعامل التفسيري تجاه متغير التميز الاستراتيجي بنسبة (٣,٨%).

تـ. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٥٣,٣٤٣) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٠٨٠) وبدرجات حرية (١٠٩,٢) مما يدل على وجود تأثير للتكامل بين متغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام مع التحول الرقمي في التميز الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير القيمة المعنوية المحسوبة والتي بلغت (٠,٠٠٠) والتي كانت أقل من المعنوية الافتراضية للدراسة (٠,٠٥).

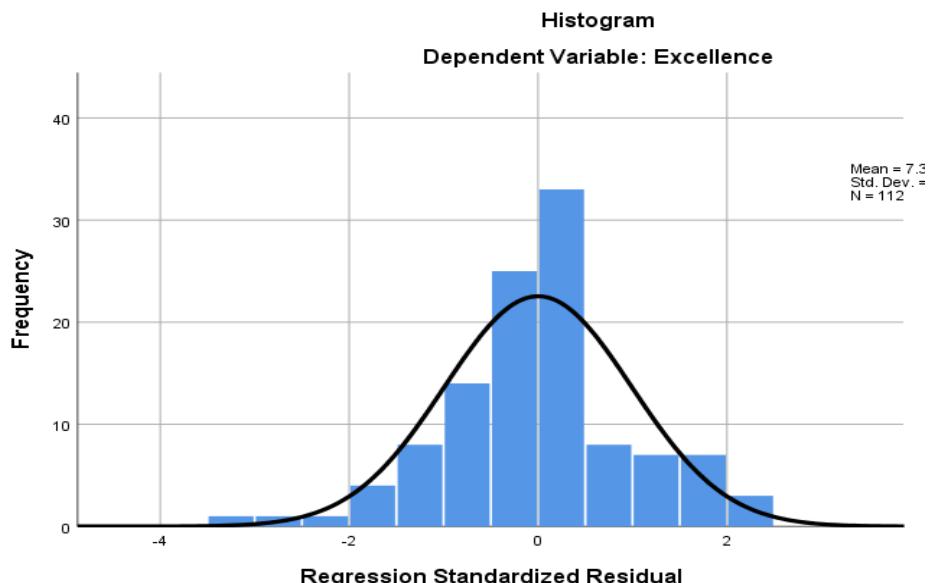
جدول (٩): تأثير التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي، في التميز الاستراتيجي

النموذج	التكامل بين الممارسات والتحول
قيمة F الجدولية	٣,٠٨٠
N = 112	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي في برنامج SPSS V.27

وَالْحَقْقَةُ مِنْ دِقَّةٍ وَصَحَّةٍ التَّحْلِيلِ الْهَرَمِ، يَتَمَّ الرَّجُوعُ لِكُلِّ مِنَ الْأَتَىِ :

أ. التوزيع الطبيعي لأنموذج التحليل الهرمي والموضح في الشكل (٣) والذي يستدل منه أن بيانات الأنماذج تتوزع طبيعياً وبوسط حسابي (٧,٣١) وانحراف معياري (٩٩١,٠)، مما يدل على تحقق الشرط الأول لصحة تحليل الانحدار الهرمي.



شكل (٣): التوزيع الطبيعي، لأنموذج التكامل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي، في بر نامج SPSS V.27

ب. وللحقيقة من الشرط الثاني لصحة تحليل الانحدار الهرمي تتم مقارنة القيمة العظمى لمعامل ماهalanobis مع قيمة كاي سكوير الجدولية والبالغة (٥,٩٩١) بدرجة حرية (٢)، وحيث أن القيمة العظمى المحسوبة لمعامل ماهalanobis أقل من القيمة الجدولية لمربع كاي، فبنـذـاك نـسـتـدـلـ علىـ أنـ أـنـمـوذـجـ الانـحدـارـ الـهـرـمـيـ لـبـلـيـانـاتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ لـاـ يـحـتـويـ عـلـىـ قـيـمـ مـتـطـرـفـةـ أوـ شـاذـةـ (Outliers)ـ وـالـتـيـ تـسـهـلـ فـيـ عـلـىـ تـشـوهـاتـ أوـ تـضـلـيلـ فـيـ اـنـمـوذـجـ الـهـرـمـيـ الـحـالـيـةـ الـتـيـ تـنـتـجـ مـنـ خـلـالـ إـلـاجـابـاتـ الـعـشـوـائـيـةـ وـغـيـرـ الـعـقـلـائـيـةـ لـأـفـرـادـ الـعـيـنـةـ،ـ وـبـالـاسـتـنـادـ عـلـىـ تـلـكـ النـتـائـجـ فـيـنـهـ يـتـمـ قـبـولـ هـذـاـ النـمـوذـجـ اـحـصـائـيـاـ.ـ وـكـمـاـ يـلـاحـظـ مـنـ نـتـائـجـ هـذـاـ الاـخـتـبـارـ فـيـ الجـدـولـ (10).

جدول (١٠): اختبار الباقي بطريقة ماهalanobis لأنمودج تحليل الانحدار الهرمي للدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيم ماهalanobis		الأنموذج
		الصغرى	العظمى	
٢	٠,٩٩١	٧,٣١٠	٣,٤١٢	٠,٠٠٩
N = 112				قيمة مربع كاي الجدولية = ٥,٩٩١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي في برنامج SPSS V.27

وتأسيساً على تحليل نتائج تأثير تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في التميز الاستراتيجي يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتكامل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام مع متغير التحول الرقمي في متغير التميز الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- استنتجت الدراسة من جانبها النظري أن المنظمات التي تنفذ ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام ضمن إطار التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التنافس في البيئات المتغيرة، إذ إن التفاعل بين هذه الممارسات والتقنيات الرقمية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل فعال مما يساعد في الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز الاستراتيجي.
- تظهر الأدبيات النظرية اتفاقاً واسعاً حول اعتماد أبعاد تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الخدمات، والتميز الثقافي كمؤشرات رئيسية لقياس متغير التميز الاستراتيجي، أما بعد التميز البيئي المستدام فيمثل إضافة نوعية في هذه الدراسة كونه يعكس التوجهات الجديدة نحوربط الأداء المؤسسي بالمسؤولية البيئية والاستدامة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام من خلال ابعادها والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، والتي تشير الى انه كلما تبنت المنظمات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام، كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى التميز الاستراتيجي فيها والعكس صحيح.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية موجبة بين التحول الرقمي من خلال ابعاده والتميز الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، والتي تشير الى انه كلما زاد مستوى التحول الرقمي في المنظمات المبحوثة، كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى التميز الاستراتيجي فيها والعكس صحيح.
- أشارت نتائج تحليل وصف السمات الشخصية لعينة الدراسة الى ان هذه السمات في الحدود الطبيعية ولا توجد ارقام غير طبيعية في تحليل هذه السمات.
- وجود تأثير للمتغير المستقل الأول (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام) في المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي)، وأن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام وابعاده يفسر نسبة جيدة من التغيير الذي يحصل في متغير التميز الاستراتيجي.
- وجود تأثير للمتغير المستقل الثاني (التحول الرقمي) في المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي)، وأن متغير التحول الرقمي وابعاده يفسر نسبة جيدة من التغيير الذي يحصل في متغير التميز الاستراتيجي.
- وجود تأثير لنكامل المتغير المستقل الأول (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام) والمتغير المستقل الثاني (التحول الرقمي) في المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي)، وأن نكامل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام ومتغير التحول الرقمي يفسر نسبة جيدة من التغيير الحاصل في متغير التميز الاستراتيجي.
- تبين بأن تأثير التكامل بين المتغيرين المستقلين (مارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام، والتحول الرقمي) له تأثير اقوى على المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي) من تأثير كل متغير مستقل على حده في المتغير المعتمد.

ثانياً: التوصيات

- إجراء المزيد من الدراسات النظرية والميدانية التي تتناول هذا النوع من التكامل في المنظمات العراقية وبخاصة في القطاع الحكومي لتعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة المركبة وبناء نماذج نظرية أصلية تتبع من واقع إداري عربي وتساعد في توجيهه السياسات والممارسات نحو تحقيق التميز الاستراتيجي.
- التوسيع في دراسة موضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتميز الاستراتيجي من خلال أطر نظرية وتطبيقية حديثة تساهم في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الإدارية وتلائم خصوصية البيئة التنظيمية في العراق وإقليم كورديستان.

٣. تعزيز اهتمام المنظمات الحكومية في مدينة دهوك والمنظمات المبحوثة وخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام بوصفها ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الاستراتيجي، ويتضمن ذلك اعتماد سياسات واضحة ومستقرة في مجالات تصميم الوظائف، والتوظيف المبني على الجدار، والتدريب والتطوير المستمر، وتقييم الأداء القائم على مؤشرات موضوعية، ونظم المكافآت التحفيزية العادلة.
٤. تبني المنظمات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام بشكل متكامل مع متطلبات التحول الرقمي من خلال تطوير برامج تدريبية رقمية تركز على بناء المهارات التقنية والسلوكية للموظفين، بما يضمن رفع جاهزيتهم للتكيف مع التقنيات الحديثة وتحقيق التميز الاستراتيجي.
٥. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منظمة حكومية عند تبني سياسات ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي من خلال تصميم برامج مخصصة تتلاءم مع طبيعة عمل كل جهة، بما يساهم في تقليص الفروقات وتحقيق مستوى مقارب من التميز الاستراتيجي.
٦. تعزيز كفاءة القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة من خلال تدريب متخصص واعتماد أساليب قيادية حديثة قائمة على التمكين والتحفيز والمشاركة لضمان دعم الأداء المؤسسي المتميز وتحقيق نتائج مستدامة.
٧. أن تعمل المنظمات المبحوثة على تطوير برامج تدريبية مستمرة ومنهجية تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين الفعلية، وتوابع متطلبات التحول الرقمي والتميز الاستراتيجي.
٨. ان تعتمد القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة على تعزيز ما توصلت له الدراسة الحالية من جوانب قوة والعمل على معالجة نقاط الضعف في موضوع علاقة وتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد والتي كشفت عنها الدراسة الحالية في جانبها العملي.
٩. توصي الدراسة الحالية اعتماد نموذج الدراسة الحالية من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي كمدخل لتحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات الحكومية في إقليم كورستان والمنظمات المبحوثة وخاصة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- أبو عرقوب، عمر. (٢٠٢١). واقع الخصوصية وحماية البيانات الرقمية في فلسطين .٢٠٢١.
- ٢- البالاني، زيد حسين علي. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للتحول الرقمي على العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في ائمته العمليات التنظيمية - دراسة ميدانية لرأء عينة من القيادات في دوائر عدد من الوزارات والهيئات في حكومة إقليم كورستان العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة دهوك، دهوك، العراق.
- ٣- الزعبي، جلال محمد، والمناسعة، احمد محمد. (٢٠١٠). جرائم تقنية المعلومات الالكترونية، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٠٠ .
- ٤- السواط، طلق عوض الله، والحربي، ياسر ساير. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي - حالة دراسية لمجموعة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (٢٠٢٢)، العدد (٤٣)، ص ٦٤٧-٦٨٦ .
- ٥- المدنى، محمود على، والدروري، زياد ونبيس. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي، المجلة الأفريقية للعلوم البحثية والتطبيقية المتقدمة(AJAPAS) ، المجلد (٣)، العدد (٣)، ليبيا، ص ١٥٠-١٦٤ .
- ٦- بانه صوري، عدنان احمد محمد. (٢٠٢٣). الدور المعدل وال وسيط للتصميم الريادي في العلاقة التأثيرية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كورستان /العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، العراق.
- ٧- عبد الباسط، طلال خالد. (٢٠٢٢). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلم: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للادارة، جامعة الدول العربية، مجلد (٤٢)، عدد (٣)، ص ٣٠٧-٣٣٠ .
- ٨- عبو، نجم محمد. (٢٠١٢). القيادة والإدارة الابتكارية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص ٦٥ .
- ٩- وداد، شعيب، وأبو القاسم، حمدي. (٢٠١٨). تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد (١٨)، العدد (١)، ص ٤٤٣-٤٥٧.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdul-Basit, Talal Khalid. (2022). The Role of Organizational Culture in Building a Learning Organization: A Field Study from the Perspective of Employees in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. Arab Journal of Management, League of Arab States, Volume 42, Issue 3, pp. 307-330.
- 2- Aboud, Najm Mohammed. (2012). Leadership and Innovative Management, 1st ed., Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, p. 65.
- 3- Abu Arqoub, Omar. (2021). The Reality of Privacy and Digital Data Protection in Palestine 2021.
- 4- Al-Balani, Zaid Hussein Ali. (2023). The Mediating Role of Digital Transformation on the Impact of Digital Human Resource Management on the Automation of Organizational Processes: A Field Study of the Opinions of a Sample of Leaders in the Offices of Several Ministries and Agencies in the Kurdistan Regional Government of Iraq. PhD Dissertation, University of Duhok, Duhok, Iraq.
- 5- Al-Madani, Mahmoud Ali, and Al-Darouqi, Ziad Wanis. (2024). The Impact of Digital Transformation on Organizational Development: An Applied Study on Public Administration Employees at the University of Benghazi. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS), Volume 3, Issue 3, Libya, pp. 150-164.
- 6- Al-Sawat, Talq Awad Allah, and Al-Harbi, Yasser Sayir. (2022). The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Academic Performance: A Case Study of the Faculty Members at King Abdulaziz University. Arab Journal of Scientific Publishing, Vol. (2022), No. (43), pp. 647-686.

- 7- Al-Zoubi, Jalal Muhammad, and Al-Mana'sa, Ahmed Muhammad. (2010). Electronic Information Technology Crimes, 1st ed., Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, p. 100.
- 8- Baneh Souris, Adnan Ahmed Mohammed. (2023). The Moderating and Mediating Role of Entrepreneurial Design in the Impactful Relationship between Strategic Architecture and Strategic Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Several Ministries of the Kurdistan Regional Government/Iraq. PhD Dissertation, College of Administration and Economics, University of Duhok, Duhok, Iraq.
- 9- Widad, Shuaib, and Abu al-Qasim, Hamdi. (2018). The Impact of Job Design on Enhancing Employee Engagement According to the Motivational Approach - A Case Study of Sonelgaz Laghouat, Al-Bahith Journal, University of Ouargla, Vol. (18), No. (1), pp. 443-457.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Schneckenberg, D., Benitez, J., Klos, C., Velamuri, V. K., & Spieth, P. (2021). **Value creation and appropriation of software vendors: A digital innovation model for cloud computing.** *Information & Management*, 58(4), 1-14.
- 2- Al kreash, F. A. F. (2017). **Human Resource Management Strategies Performance Of Employees, A Study of Independent Public Institutions In Jordan.** A thesis Doctoral Philosophy in public administration, political science, aligarh muslim university.
- 3- Alrawashdeh, K., & Altaany, F. (2019). **The role of Knowledge management requirement on organizations excellence:(A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone).** *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(1), 85-91.
- 4- Armstrong-Stassen, M. (2008). **Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers.** *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53.
- 5- Bansal, M., & Kapur, S. (2022). **Life skills from Bhagavad Gita: a vital enabler for leadership excellence in pandemic times and the world beyond.** *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 15(1), 80-95.
- 6- Bardach, L., & Murayama, K. (2025). **The role of rewards in motivation—Beyond dichotomies.** *Learning and Instruction*, 96, 102056.
- 7- Chen, Y., Fan, Y., & Wu, J. (2024). **Digital transformation of business models: A literature review and future research directions.** *Journal of Business Research*, 122, 892.
- 8- Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., & Piscitello, L. (2021). **Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges.** *Research Policy*, 50(7), 104289.
- 9- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). **Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms.** *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- 10-D'Aveni, R. (2001). **Strategic Supremacy:** How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence. New York: The Free Press.
- 11-Edgeman, R., & Eskildsen, J. K. (2014). **Sustainable enterprise excellence.** In J. Wang (Ed.), Encyclopedia of Business Analytics and Optimization ,1st ed. IGI Global Scientific Publishing.USA.
- 12-Gupta, R. P., & Arya, P. P. (2003). **Human Resource Management and Accounting.** India: Elegant Printers.
- 13-Ha, T. T., & Le, B. P. (2023). **Influence of high-involvement and high-commitment HRM practices on innovation: the mediating role of knowledge sharing.** *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(2), 35-44.
- 14-Hartono, N., Christiani, A., & Lasiman, T. (2018). **Integrated model of service blueprint and house of risk (HOR) for service quality improvement.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5).
- 15-Holopainen, M., Ukko, J., & Saunila, M. (2022). **Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations.** *Digital Business*, 2(2), 100039.
- 16-Hoole, C., & Hotz, G. (2016). **The impact of a total reward system of work engagement.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14.
- 17-Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (2016). **Questions to ask before your next digital transformation.** *Harvard Business Review*, 60(12), 11-13.
- 18-Lubda, Shahista, Alsaeed. (2022). **Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees.** *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3 (1), 285-314.
- 19-Malkanthi, S. P. S., & Hussain, A. M. A. M. (2016). **Impact of job design on employees' performance in People's Banks of Ampara District.** In 5th Annual International Research Conference, Faculty of Management and Commerce, South Eastern University of Sri Lanka (SEUSL) (pp. 269–275).
- 20-Marti, J. M. V., & do Rosário Cabrita, M. (2012). **Entrepreneurial excellence in the knowledge economy: Intellectual capital benchmarking systems.** 1st edition. Palgrave Macmillan.UK.
- 21-Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2018). **How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting.** *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 1–26.
- 22-Mohammed, A. A., & Fisal, M. Z. (2023). **The nexus between green human resource management processes and the sustainability of educational institutions: The mediating effect of strategic excellence.** *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 947–965.

- 23-Mohammed, A., & Sultan, H. (2023). **The role of strategic architecture in achieving strategic excellence: A survey study of the opinions of administrative leaders in a number of ministries of the Kurdistan Regional Government/Iraq.** *The Journal of University of Duhok*, 26(1), 1036–1058.
- 24-Oluwaseun, O. O. (2018). **Employee training and development as a model for organizational success.** *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189.
- 25-Parveen, K., Hussain, K., Afzal, M., & Gilani, S. A. (2020). **Determining the association of high-commitment human resource practices with nurses' compassionate care behaviour: A cross-sectional investigation.** *Journal of nursing management*, 28(1), 120-129.
- 26-Plenert, G., & Plenert, J. (2018). **Strategic excellence in the architecture, engineering, and construction industries:** How AEC firms can develop and execute strategy using lean six sigma. Productivity Press.
- 27-Qammach, N. I. J. (2019). **The Role of Information Technology Competency in Activating of Human Resources Management Practices/Applied Study in the Informatics and Communications Public Company in Iraq.** *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 43-67.
- 28-Rimi, N. N., & Yusoff, Y. M. (2013). **High commitment human resource management practices and employee outcomes, HR attribution theory and a proposed model in the context of Bangladesh.** *Information Management and Business Review*, 5(11), 538-546.
- 29-Shanghai. (2013). **Understanding manufacturing strategy and its implications.** *Research Journal of Economics and Business Studies*, 2(7), 48–58.
- 30-Sittisom, W. (2020). **The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand.** *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3),97-105.
- 31-Smith, J. (2019). **Digital Revolution: Transforming Society in the Information Age.**
- 32-Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). **Embracing digital innovation in incumbent firms.** *MIS quarterly*, 41(1), 239-254.
- 33-Tamasevicius, V., Diskiene, D., & Stankeviciene, A. (2020). **Human resource management practice in Lithuania: Evidences and challenges.** *Montenegrin Journal of Economics*, 16 (1), 207-226.
- 34-Tennakoon, W. D. N. M. S., Janadari, M. P. N., & Wattuhewa, I. D. (2024). **Environmental sustainability practices: A systematic literature review.** *European Journal of Sustainable Development Research*, 8(3), 18.
- 35-Wengler, S., Überwimmer, M., Hautamäki, P., Hildmann, G., Vossebein, U., & Fuederer, R. (2020). **Digital transformation in B2B sales: Differences and best practices in three different European countries.** *In Proceedings CCBC 2020: Marketing Science and Inspirations*. Steyr, Austria.
- 36-Werner, S., Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2012). **Human Resource Management.** 11th Ed. Australia, South Western Cengage Learning.
- 37-Wu, W. Y., & Lee, F. H. (2013). **The influence of commitment-based HR practices and knowledge-sharing on employees' innovation performance.** *African Journal of Business Management*, 7(24), 2381.