



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Impact of Digital Transformation on the development of Human Resources Management in the Iraqi Hotel Sector: A Survey Study of First-Class Hotels in Baghdad**

**Sheren Talib Wali\*<sup>A</sup>, Talib Wali Kamarkhan<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Administrative Technology/Middle Technical University

<sup>B</sup> University Presidency/Middle Euphrates Technical University

**Keywords:**

Digital Transformation, Development of Human Resource Management, First-Class Hotels in Baghdad.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received	10 Aug. 2025
Received in revised form	13 Aug. 2025
Accepted	15 Aug. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



\*Corresponding author:

**Sheren Talib Wali**

College of Administrative  
Technology/Middle Technical University



**Abstract:** The current study aims to analyze the impact of digital transformation on the development of Human Resource Management (HRM) in Iraqi hotels, with a specific focus on five-star hotels in Baghdad Governorate. Regarding the data collection methodology, a questionnaire was adopted as the main tool for collecting data by distributing forms to a random sample of the administrative staff working in the hotels within the study sample. Forty-five (45) questionnaires were distributed to a category of first-class hotel employees, of which thirty (30) were valid for statistical analysis, which was conducted using the (SPSS) software. The study reached a set of results indicating a statistically significant correlation between digital transformation and the development of HRM in the Iraqi hotel sector. This effect is optimized when proper human resource management is in place. Furthermore, the study's findings revealed a statistically significant impact relationship between digital transformation and the development of HRM. Based on the study's conclusions, a set of recommendations was formulated that the surveyed hotels can utilize to enhance their performance.

## تأثير التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالقطاع الفندقي العراقي: دراسة حالة في فنادق الدرجة الاولى في بغداد

طالب ولي كمرخان  
رئاسة الجامعة  
جامعة الفرات الأوسط التقنية

شيرين طالب ولي  
الكلية التقنية الإدارية  
الجامعة التقنية الوسطى

### المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في الفنادق العراقية مع التركيز بشكل خاص على فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة بغداد، وفيما يخص طبيعة أسلوب جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كونه أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع قوائم على عينة عشوائية من الكوادر الإدارية للعاملين في الفنادق في العينة المبحوثة، إذ تم توزيع (45) قائمة الاستبيان على فئة من العاملين في فنادق الدرجة الأولى، وكانت (30) منها صالحة للتحليل الإحصائي، والذي تم باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية للتحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي العراقي، وهذا التأثير يكون أفضل عندما تكون هنالك إدارة صحيحة للموارد البشرية. فضلا عن ذلك أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة تأثير معنوية بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية. وأعماداً على أستنتاجات الدراسة تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن للفنادق المبحوثة الاستفادة منها لتحسين ادائها.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، تطوير إدارة الموارد البشرية، فنادق الدرجة الاولى في بغداد.

### المقدمة

إن المتغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والمحلية، مدفوعة بالتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد وضعت مفهوم التحول الرقمي في صدارة الأولويات الاستراتيجية للمنظمات كافة. لم يعد هذا التحول مجرد تحسين لبعض العمليات، بل هو بمثابة إعادة هيكلة شاملة لطريقة تقديم الخدمات وإدارة الموارد، لضمان البقاء في سوق يتميز بالتنافسية العالية. وفي هذا الإطار، تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية محورياً أساسياً لتحقيق هذا التحول، إذ يتطلب العصر الرقمي أن تنتقل الموارد البشرية من كونها وظيفة إجرائية تقليدية إلى شريك استراتيجي يعتمد على التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة عملياتها (ك: التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء). إذ إن تطبيق التكنولوجيا في هذه العمليات يسهم بشكل مباشر في تقليل الأخطاء البشرية، والاعتماد على البيانات الضخمة في صنع القرار، مما يسهم في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة. لذلك تعد الفنادق العراقية، وبخاصة فنادق الدرجة الأولى في بغداد، جزءاً من هذا المشهد، وهي مدعوة لتبني التحول الرقمي لتحسين جودة خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية. ومع ذلك، تبقى هناك فجوة في الفهم والتطبيق العملي، مما يستدعي دراسة تحليلية معمقة. ويظهر هذا التحدي بصورة خاصة في القطاع الفندقي الذي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري وتفاعله المباشر مع العملاء. إن عدم توظيف التكنولوجيا بكفاءة في إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى فقدان الفنادق لجزء من حصتها السوقية بسبب بطء الإجراءات الإدارية وعدم دقتها. لذا، فإن تحديد العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير هو الخطوة الأولى نحو بناء استراتيجيات موارد بشرية فندقية حديثة ومستدامة. وتظهر أهمية

الدراسة عند تزويد الإدارات العليا في الفنادق المبحوثة بنتائج إحصائية وموضوعية حول الأثر الإيجابي لتطبيق التقنيات الرقمية. وتساعد هذه النتائج على صياغة التوصيات الاستراتيجية التي تمكن الفنادق من رفع كفاءة ممارسات الموارد البشرية، وتحسين الأداء التشغيلي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. وقد تم تصميم هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال تقسيمها إلى مجموعة من الفصول والمباحث المترابطة: بعد المقدمة التي تحدد المشكلة والأهمية، يتناول المبحث الثاني الإطار النظري، ويخصص المبحث الثالث لمنهجية الدراسة المتبعة. ويقدم المبحث الرابع عرضاً وتحليلاً للنتائج واختبار الفرضيات، وصولاً إلى المبحث الخامس الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تتبع مشكلة الدراسة من التحديات الحالية والقصور الملحوظ في مستوى كفاءة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في فنادق الدرجة الأولى في بغداد. إذ إن استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية يعيق الفنادق عن تحقيق الكفاءة المثلى، وتخفيض الأخطاء التشغيلية، ودعم قدرتها التنافسية. لذلك، تتجلى المشكلة البحثية في عدم وضوح وتوثيق الأثر الاستراتيجي والدور الحاسم للتحويل الرقمي كمتغير مستقل يمكنه معالجة هذا القصور والدفع بعجلة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر فعالية وكفاءة في هذه الفنادق. ويزداد هذا القصور وضوحاً في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، والتي تفرض على القطاع الفندقي الحاجة الملحة إلى اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تستند إلى البيانات المتاحة، وهو ما لا يتوفر بكفاءة مع الممارسات اليدوية والإدارية التقليدية. كما إن الفجوة المعرفية بين أهمية التحويل الرقمي وتطبيقه الفعلي في إدارة الموارد البشرية العراقية تؤدي إلى إهدار فرص كبيرة لتحسين الأداء الكلي وتأمين ميزة تنافسية مستدامة. ومن ثم، فإن تحديد طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها أصبح ضرورة استراتيجية قصوى. وبناءً على ما سبق، ويمكن صياغة تساؤلات مشكلة الدراسة، كالآتي:

1. ما مدى تأثير التحويل الرقمي على فعالية إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها في فنادق الدرجة الأولى في بغداد؟
2. كيف ينعكس التحويل الرقمي على جودة وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية (مثل التوظيف، التدريب، التقييم، إدارة الأداء) في هذه الفنادق؟
3. ما هي أبرز الفرص والتحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في الفنادق العراقية؟
4. ما هي الاستراتيجيات الأمثل التي لتعزيز تطبيق التحويل الرقمي في هذا القطاع؟

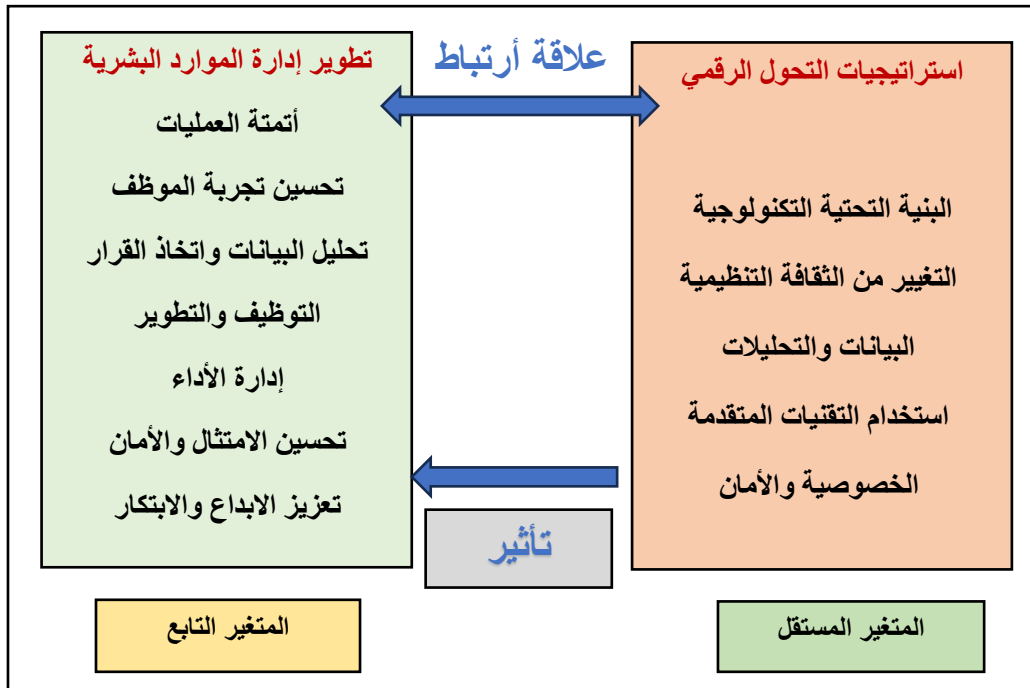
**ثانياً. أهمية الدراسة:** تعد الدراسة الحالية من الموضوعات الحيوية والحديثة في الوقت الحالي، وتنسجم مع توجهات الفنادق لتطوير مواردها البشرية، وعليه تنبع أهمية الدراسة من:

1. **الأهمية الفكرية:** تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية وتعميق الفهم حول تطبيقات التحويل الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في سياق القطاع الفندقي العراقي، وتسليط الضوء على هذا التحويل كمفهوم حديث في تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة، ولما له من أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية في القطاع الفندقي العراقي، ولكونه يعد من المواضيع التي تشغل الفكر الإداري الحديث في ضوء توجهات الدول في الفترة الأخيرة، وخاصةً في قطاع الفنادق.

2. الأهمية التطبيقية: تقدم الدراسة توصيات عملية لإدارة فنادق الدرجة الأولى في بغداد، في نموها وتطورها وتحسين أدائها وتأثيرها المباشر على تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تبني حلول رقمية متطورة، تساعد صناع القرار في وضع تصور مستقبلي لأداء الموظفين في القطاع الفندقي في ظل التحول الرقمي، مما يعزز من زيادة الكفاءة الإدارية، من خلال تدريب وتحفيز العاملين في الفنادق، وزيادة الميزة التنافسية للفنادق العراقية على المستوى المحلي والدولي.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى إيضاح مدى إمكانية التحول الرقمي من تحسين وتطوير من كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي العراقي، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

1. الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو قياس مدى تطبيق التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في بغداد.
2. تحليل أثر هذا التحول على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
3. التعرف على التحديات والفرص في تطبيق التحول الرقمي.
4. اقتراح إطار عمل واستراتيجيات لتعزيز التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالفنادق.
5. توضيح كيفية تأثير التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي العراقي. رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: يقدم المخطط توضيح عن فكرة الدراسة، وطبيعة العلاقة بين المتغيرين واتجاهات التأثير بين المتغيرات التابع والمستقل. ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من أعداد الباحثان استناداً الى ما عكسته الأدبيات السابقة.

خامساً. فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة إلى إختبار صحة الفرضيات، بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في بغداد.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في بغداد.

سادساً. متغيرات الدراسة:

1. التحويل الرقمي: هو المتغير المستقل الذي يتضمن الاستراتيجيات الآتية وهي: (البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والبيانات والتحليلات، واستخدام التقنيات المتقدمة، والخصوصية والأمان).

2. تطوير إدارة الموارد البشرية: هو المتغير التابع والذي يضمن تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية التالية: (أتمتة العمليات، تحسين تجربة الموظف، تحليل البيانات واتخاذ القرار، التوظيف والتطوير، إدارة الأداء، تحسين الامتثال والأمان، تعزيز الابتكار).

سابعاً. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على استراتيجيات التحويل الرقمي وتأثيرها على تطوير إدارة الموارد البشرية بالقطاع الفندقي العراقي.

الحدود المكانية: فنادق الدرجة الأولى في بغداد، التي تشمل (فندق رويال توليب الرشيد، فندق المنصور، فندق فلسطين الدولي، وفندق كريستال كراند عشتار، وفندق بابل، وفندق بغداد الدولي، وفندق مطار بغداد الدولي، وفندق كورال بغداد)، وتم أخذ عينة من هذه الفنادق وهي (فندق بابل، فندق كورال بغداد، فندق المنصور)، ويرجع السبب الرئيسي لإختيار هذه الفنادق كعينة هو أن هذه المجموعة من الفنادق تركز على تبني التقنيات الحديثة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحويل الرقمي.

الحدود الزمانية: شملت هذه الحدود المدة الزمنية المحددة لجمع البيانات والمعلومات واختيار ما يخص الدراسة من مصادر وكانت في الفترة 1447 هـ / 2025م، وتعتمد الدراسة على البيانات المأخوذة من قائمة الاستبيان.

الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة عينة عشوائية من الموظفين والإدارة العليا في فنادق الدرجة الأولى في بغداد من (مدير تقنية المعلومات، ومطورو الأنظمة، ومديرو الموارد البشرية وفرقهم، والمديرون التنفيذيون).

ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة: للتكامل مع رؤية الدراسة فإن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل من أستهاف فئة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في فنادق الدرجة الأولى في بغداد، والمتكونة من 8 فنادق وهي (فندق رويال توليب الرشيد، فندق المنصور، فندق فلسطين الدولي، وفندق كريستال كراند عشتار، وفندق بابل، وفندق بغداد الدولي، وفندق مطار بغداد الدولي، وفندق كورال بغداد) وقد تم اختيار عينة من هذه الفنادق للدراسة الميدانية، إذ تركز هذه الفنادق على تبني التقنيات الحديثة، وتم استخدام العينة العشوائية التطبيقية لمجتمع الدراسة لضمان تمثيل كل فئة وظيفية، المتكونة من (45) فرداً من مدير تقنية المعلومات ومطورو الأنظمة ومديرو الموارد البشرية وفرقهم والمدراء التنفيذيون. وقد تم عمل الاستبانة المكونة من مجموعة أسئلة وزعت عليهم بطرق

## المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

### الجانب النظري للدراسة:

#### أولاً. التحول الرقمي:

**مفهوم التحول الرقمي:** يعد التحول الرقمي مفهوم مبتكر من المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي التي أسهمت في تكوينه وانتشاره بسرعة، فالتحول الرقمي يترعرع وينمو في بيئة الابتكار والابداع، ويستمد قوته من الفكر التكنولوجي والابداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي (بودي، 2011: 58). وأشار (Singh & Hess) إلى ضرورة الاستخدام الامثل للتقنيات الرقمية الحديثة، كالهاتف المحمول والأجهزة المدمجة والوسائط الاجتماعية، وذلك لتمكين الأعمال مثل تبسيط العمليات وتحسين تجربة العملاء وأنشاء نماذج الاعمال الجديدة (4: 2017: Singh & Hess). وقد تعددت تعريفات التحول الرقمي من قبل المهتمين والباحثين في مجال حفل الإدارة، حيث عرفها الباحثان (منصور وحمدان) بأنها "التغيير التدريجي في نمط الوظائف والخدمات المتنوعة من الشكل التقليدي الى صورة رقمية إلكترونية باستخدام الموارد البشرية الذكية، وتوفير البنى الرقمية التقنية من خلال استخدام المعدات والتطبيقات الالكترونية الذكية الأخرى" (منصور وحمدان، 2023: 274). ومن وجهة نظر أخرى تعد تقنية التحول الرقمي هي "عملية تكامل للتكنولوجيا الرقمية الحديثة في جميع جوانب الأعمال، لغرض الأبتكار والابداع والتحسين من التميز التنافسي داخل المنظمة مما يؤدي الى التغيير في طريقة الإدارة وطريقة التشغيل والأداء" (الأحمدي، 2024: 406). ويرى (عبد المجيد) بأن التحول الرقمي هو "عملية إعادة تصميم الأعمال والخدمات والأنشطة والعمليات والأجراءات اللازمة وتحويلها إلى عمليات إلكترونية رقمية حديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق أعلى استفادة من الواقع الرقمي في كافة جوانب الأعمال" (هاشم، 2024: 4164). وتعرف تقنية التحول الرقمي بأنها "بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات وتطوير أداء المنظمات عبر توظيف تقنيات حديثة ومتجددة" (إسلام، 2023: 140). ويمثل التحول الرقمي "نهج شامل لتغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمة، باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة للاستفادة من الأدوات الرقمية لغرض تحسين العمليات الانتاجية، وتحسين تجربة العملاء، والمساهمة في إتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات (45: 2020: Van Tonder et al.). ومن وجهة نظر (اسماعيل) يرى بأن التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا في تطوير وتحسين الأداء واستخدام التطورات الرقمية مثل الأجهزة المدمجة الذكية، والوسائط الاجتماعية، والتحليلات والتنقل من الأداء التقليدي إلى الأداء التقني الحديث، وتحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل التخطيط لموارد المنظمات، وتغيير علاقات العملاء والتغيير من العمليات الداخلية (إسماعيل، 2022: 407).

**أهمية التحول الرقمي:** يكتسب قطاع الخدمات والضيافة أهمية واسعة في اقتصاد البلدان. ويعد قطاع الفنادق من القطاعات التي تتأثر بشكل واضح بالتطور الحديث في المجال الرقمي والالكتروني وتوظيفه في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية من جهة وتعزيز الميزة التنافسية للفنادق من جهة أخرى، وقد أشار كل من منصور وحمدان لأهمية التحول الرقمي في القطاع الفندقي يتعلق بتطوير البنى التكنولوجية، وتحقيق التحول الرقمي في مجال الخدمات الفندقية، مما سيكون له مردود إيجابي على قطاع السياحة والفندقة، وخاصة منها الدول المصدرة للسياحة التي تعمل بالتحول الرقمي سواء

في حجوزات الفنادق والترويج لخدماتها، فضلاً عن ذلك تساهم في تحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن (منصور وحمدان، 2023: 247).

ويمكن القول بأن تقنية التحول الرقمي لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة سهلة وفعالة وذات كفاءة عالية، دون الحاجة إلى وقت طويل في انتظار انتهاء الاجراءات.

**أهداف التحول الرقمي:** هنالك العديد من الأهداف في عملية التحول الرقمي التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المنظمات بزيادة قيمتها وديموميتها المضافة من خلال تبني أفكار عن الابتكارات والتحول الرقمي وتقديم منتجاتها بشكل جديد عن طريق استثمار الأجهزة التقنية وانظمة الاتصالات الحديثة وتقديم أفضل ما لديها وضمان النمو والتطور السريع لتلك المنظمات، إذ حصرت أهداف التحول الرقمي كالآتي:

1. السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وتنفيذ العمليات بتكاليف معقولة.
  2. تحسين من أداء المنظمات وطرق العمل بشكل مبتكر وجديد يعزز من جودة المنتجات المقدمة.
  3. البساطة والشفافية في تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة لأطراف المستفيدة من الزبائن وغيرهم.
  4. التسهيل للمنظمات على تبني نهج واضح يؤدي إلى تبني استراتيجيات تحول الرقمي وبيئة معلوماتية قادرة على استيعاب جهود أصحاب المصالح والمستفيدين.
  5. التعزيز من ثقافة المعرفة من خلال تراكم المعارف والخبرات لكونها تعد مدخلاً لأخذ القرارات الضرورية نحو التحول الرقمي في المنظمات (منصور وحمدان، 2023: 274-275).
  6. الرقابة والمتابعة الالكترونية، والتقليل من حدوث الأخطاء البشرية، بسبب اعتماد التحول الرقمي على وسائل الكترونية متمثلة في تطبيقات الكترونية في تنفيذ العمليات والأرشيف الالكتروني والبريد الصوتي والرسائل الصوتية (هاشم، 2014: 4170).
  7. إنشاء وصيانة الهياكل الأساسية للاتصالات الرقمية الحديثة وإدارتها والوصول إليها بسهولة، وجودة الخدمة والقدرة على تحمل التكاليف.
  8. تنفيذ نماذج أعمال مبتكرة وجديدة وتحسين الاطار التنظيمي والمعايير الفنية للوصول الى الهدف المطلوب (المطوري، 2022: 993-994).
  9. الحفاظ على المصداقية مع العملاء والموظفين من خلال العمليات والاجراءات عبر الانترنت، ومساعدتهم على التواصل والتكيف مع الاتجاهات الرقمية الحديثة (جافو والحربي، 2025: 485).
- مميزات التحول الرقمي:** هنالك العديد من المميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي عمليات إدارة التغيير، فقد ذكر كل من عوان ومحمودي بأن التحول الرقمي يمتاز بما يأتي:
1. **التكيف والرشاقة:** تساعد التكنولوجيا الرقمية المنظمات على التكيف بسرعة مع المتغيرات المحيطة بها كافة.
  2. **التغير التنظيمي:** على المنظمة خلق وإعادة هيكلة أدوار جديدة والتطوير من مهارات الأفراد بما يتلائم مع تغيرات العصر، هذا ما يؤدي إلى التطوير من ثقافة المنظمة وقدرة الموظفين على الاستجابة لأدوار جديدة للخروج من العمل الروتيني القديم، فيعد التحول الرقمي قادراً على تطوير كفاءة الموظفين العاملين.
  3. **تحويل عملية خلق القيمة:** يساهم التحول الرقمي بإنتاج مقترحات قيمة حديثة هدفها توفير خدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول ابداعية مبتكرة وسهلة وأكثر دقة.

4. **التواصل مع العملاء:** يمكن التواصل مع العملاء من خلال المنصات أو الواجهات الرقمية، فقد استطاعت المنظمة من تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال بسهولة، وفي وقت لاحق تستخدم هذه الواجهة أداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردون الآخرون، حيث يمكن التحول الرقمي من زيادة مشاركتها مما يساعد على تعزيز أرباح المنظمة بشكل أعلى.
5. **رقمنة العمليات:** تتمثل بقدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات، أي بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية الى بيانات رقمية بعد تخزينها، واستيعاب المعلومات على شكل برامج مختصة قادرة على إدارة الوقت بكفاءة (عوان ومحمودي، 2023: 7).
6. **البناء التنظيمي الشبكي:** وذلك يعود لطبيعة عمل المنظمات وارتباطها بالمنظمات الأخرى عالمياً ومحلياً (جربوع، 2015: 4)، أي بمعنى الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، إذ تستطيع المنظمات استخدام الانترنت ومنصاته لإنشاء تواصل عبر الحدود ولمسافات بعيدة مع الزبائن دون الحاجة لتواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول (زلط، 2023: 586).
- متطلبات التحول الرقمي:** تشابهت العديد من آراء المختصين والباحثين حول تحديد متطلبات التحول الرقمي، ويمكن تلخيصها كما ذكر في (العوضي، 2020: 3115)، وكالاتي:
1. **التقنيات الحديثة:** يتم بناء التحول الرقمي من خلال أنظمة وأجهزة التشغيل والبرمجيات، ووسائل التخزين، التي تعمل في بيئات تقنية ومراكز المعلومات التي تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة عالية، من خلال فريق عمل مسؤول عن البنية التحتية للمعلومات وإدارة المنظومة التقنية.
  2. **البيانات:** تقوم المنظمات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال لتوفير بيانات كاملة وموثوقة ومتنوعة، ومتابعة هذه البيانات بشكل مستمر وذلك لضمان بقاء تدفقها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة.
  3. **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الجوانب الأساسية الحيوية التي يصعب على المنظمة تطبيق التحول الرقمي بدونها، فمن الضروري توفير كادر متخصص ومؤهل قادر على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة، كما إن التخطيط لرؤية المنظمة وتنفيذها يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
  4. **العمليات:** هي جميع المهام والنشاطات المرتبة التي تقوم بإنتاج خدمة معينة للجهة المستفيدة منها، فيجب على المنظمات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات وأداء المنظمات.
- استراتيجيات التحول الرقمي:** التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة ملحة لمختلف القطاعات، ومنها إدارة الموارد البشرية، خاصة في القطاع الفندقي الذي يعتمد بشكل كبير على الكادر البشري. أن هذه العملية المتكاملة تهدف لتعزيز كفاءة وفعالية الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظفين، وفي السياق العراقي، تكتسب هذه المكونات أهمية خاصة نظراً للحاجة الملحة لتبني الابتكار والتطور في بيئة الأعمال، ومن أهم أبعاد التحول الرقمي:
1. **البنية التحتية التكنولوجية:** هي مجموعة من المكونات البرمجية والاتصالية والمادية التي توفر الأساس اللازم لتشغيل وتطوير الأنظمة الرقمية والخدمات والتطبيقات التقنية، فضلاً عن تحديث وتطوير الأنظمة والأجهزة والشبكات لتكون ملائمة مع التكنولوجيا الحديثة، وإن البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تشمل قدرة المنظمة على نشر منصات الأجهزة التقنية وأنظمة البرامج المرتبطة بها، وتشير أيضاً الى كفاءة المنظمة الفندقية في تنفيذ منصات قابلة للمشاركة في إدارة البيانات وخدمات الاتصالات الشبكية وخدمات تطبيقات نظام المعلومات الخاص بالمنظمة وخدمات

الاتصالات، ومن أهمية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات هي توليد المعلومات وتوزيعها، ومن ثم قدرة المنظمة على التعزيز من الميزة التنافسية لها في البيئات الديناميكية المختلفة (Ananga, J. et al., 2024: 1658). لذلك تعد أول وأهم خطوة في عملية التحول الرقمي، لأنها تقوم بتحويل هذه المعلومات والبيانات الورقية إلى صيغة رقمية يمكن التعامل معها وتخزينها إلكترونياً (Gobble, 2018: 66).

2. **التغيير من الثقافة التنظيمية:** التحول الرقمي ليس فقط تكنولوجيا جديدة، بل هو أيضاً التغيير من طريقة التفكير والثقافة في العمل بالفنادق، ويتطلب في عملية التحول الرقمي التغيير من الثقافة التنظيمية لتكون أكثر استجابة للتكنولوجيا وللأبداع والابتكار، فلها دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي داخل المنظمة، ويشمل هذا البعد عناصر رئيسة تبرز من أهمية الثقافة التنظيمية منها (الابتكار والتعاون، والتكيف مع التغيير، القيادة الرقمية، التعلم المستمر، المرونة والاستجابة، تنمية مهارات الموظفين الرقمية، والتركيز على الزبون)، فعند تنفيذ هذه العناصر تستطيع المنظمات من تعزيز ثقافتها التنظيمية لدعم عملية التحول الرقمي بنجاح (خليل، 2022: 34).

3. **البيانات والتحليلات:** تلعب البيانات والتحليلات في المنظومة الفندقية دور حيوي في تحسين وتطوير الأداء الإداري. وتشمل هذه البيانات معلومات حول العاملين وأدائهم الإداري، وتقييماتهم ووظائفهم وغير ذلك، لذلك تستخدم المنظمات هذه البيانات لتحليل الاتجاهات، وتحديد المشاكل، واتخاذ القرار الملائم الذي يكون مبني على أساس هذه البيانات (Ochuba, N et al., 2024: 564).

4. **استخدام التقنيات المتقدمة:** يعني هذا البعد دمج التقنيات الحديثة والمتطورة للتحسين من أداء وظائف الموارد البشرية وتقديم تجربة أفضل للموظفين في القطاع الفندقي، وهذا يشمل: (أنظمة معلومات الموارد البشرية المتكاملة شاملة تجمع كل وظائف الموارد البشرية من التوظيف وإدارة الرواتب إلى تقييم الأداء والتدريب في مكان واحد، هذا ما يجعل إدارة الموظفين أسهل وأكثر تنسيقاً. وتشمل أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي الذي سهل استخدامه من تحليل ملفات المتقدمين للوظائف، ومطابقة المهارات المطلوبة لهم بكفاءة عالية (Bersin, 2017:15)، وإن استخدام هذه التقنيات يساعد على تحليلات البيانات الضخمة للموظفين مثل معدلات دوران الموظفين، وتقييمات الأداء، ومستويات الرضا لدى العاملين) وذلك لتحديد الاتجاهات، والتنبؤ بمخاطر ترك العمل (Marler & Boudreau, 2017: 25). فضلاً عن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول ليستطيع الموظفون كشف رواتبهم، وتقديم لطلبات الإجازة، والدخول على برامج التدريب، والتواصل مع قسم الموارد البشرية بسهولة، مما يسهل من حياتهم العملية ويزيد من رضاهم (Bersin, 2017: 18).

5. **الأمان والخصوصية:** في المنظمات الفندقية يعد الأمان والخصوصية من الجوانب الأساسية التي يجب على المنظمات تركيز الاهتمام بها، من أجل ضمان بيئة عمل ملائمة وسليمة وأمنة، ومن أهم جوانبها هي: الأمن السيبراني، البنية التحتية التقنية، حماية البيانات الشخصية للموظفين، التوعية والتدريب والتعلم، إدارة الوصول والصلاحيات، وحماية الأبحاث والمشاريع (عبد الظاهر، 2024: 869).

**التحديات التي تواجه التحول الرقمي:** تواجه المنظمات العديد من التحديات من خلال تحويل إدارتها التقليدية إلى إدارة رقمية والتي تتمثل بـ (نقص المهارات التقنية، ضعف أو ندرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تكاليف التنفيذ والمخاطر العالية، عدم كفاية العمليات الداخلية، الحواجز الثقافية)، وتعد هذه التحديات من العوائق الرئيسية للتحول التي تواجه المنظمة فضلاً عن التحديات في كيفية تغيير من هيكلها وإعادة ترتيب مواردها على المستويات التنظيمية المتنوعة. وهناك تحديات

متعلقة بنوع التكنولوجيا والأمن السيبراني في كيفية حفظ أمن البيانات، فضلا عن ذلك تحديات الثقافة والتنظيم وممارسات الإدارة، ونقص العمليات التشغيلية من نقص المهارات والموارد، ويمكن مواجهة هذه التحديات من خلال العوامل التي تحقق نجاح تبني تقنية التحول الرقمي، ومنها تعزيز ثقافة الابتكار وتنمية الوعي الرقمي ورعاية بيئة تجريبية وتحديد التوافق الثقافي والتشجيع على البنية التكنولوجية الحديثة والقيادة الداعمة لهذا التحول (أحمد وعبدالله، 2024: 277).

### ثانياً. إدارة الموارد البشرية:

**مفهوم إدارة الموارد البشرية:** إن الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي مجموعات من الافراد قادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل ملتزم وجاد، وفي إطار منسجم يجب أن تتفاعل وتتكامل القدرة مع الرغبة، وتزيد الاستفادة لهذا المورد عندما تتوفر نظم تحسين يتم تصميمها وتطويرها بالاختيار والتعليم والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة (توفيق، 2015: 11). لذلك تمثل الموارد البشرية المحور الأساسي في نجاح المنظمات، إذ تشمل الأفراد كافة الذين يعملون داخل المنظمة بمختلف المستوى الوظيفي، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي تعتبر استراتيجية شاملة تهدف إلى تطوير وتوظيف وتحسين أداء الموظفين لضمان تحقيق أهداف المنظمة بأساليب تقنية حديثة تتماشى مع التحول الرقمي، فيمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية ديناميكية تهدف إلى موائمة مهارات واستراتيجيات الافراد مع متطلبات العمل، باستخدام أساليب مرنة تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي في بيئة المنظمة" (عبد الهادي، 2025: 28-29). فالمورد البشري هو مصدر نجاح لأي منظمة، إذا ما تم إدارته بشكل جيد، وأن سبب تقدم ونجاح المنظمة لا يكمن في الموارد المالية، وإنما يكمن في وجود إدارة الموارد البشرية، إذ تعد من أهم الإدارات المعتمدة في إدارة شؤون الموظفين، فيكمن الهدف الجوهرى لهذه الإدارة في تحقيق هدفها من خلال أنتقاء أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة، وتنمية مهاراتهم عبر التدريب، وبناء قوة عاملة مؤهلة، وخلق بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية والمطلوبة. ومن وجهة نظر (J.M.Peretti) يشير إلى إدارة الموارد البشرية بأنها "التكفل الدوري والدائم بالموارد البشرية في المنظمة، وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، وتحليل الوظائف، وبرامج التوظيف، ومخطط السير الذاتية، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتسيير المكافآت، والمشاركة، وشبكة الأجور والتكوين وتأهيل الأعمال (J.M.Peretti, 1981:26). كما وتعرف بأنها "زيادة عملية في المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم اختيارها واختبارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة لغرض رفع مستوى ادائهم وكفاءتهم الإنتاجية" (زلط، 2023: 588).

**أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:** يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية وتوضيح أهميتها، كما يأتي (نريمان وخيرة، 2022: 24-25):

### أولاً. أهمية إدارة الموارد البشرية:

1. تهتم بتطوير مهارات الافراد العاملين في المنظمة.
2. تهتم بالمشاكل التي تواجه الموظفين وايجاد الحلول العملية لها.
3. تضع الخطط الملائمة في اختيار العاملين المراد تشغيلهم في وظائف المنظمة.
4. تضع الخطط التدريبية الملائمة للأفراد العاملين.
5. الاهتمام بالأفراد العاملين بعدهم المورد الرئيس في المنظمة.

**ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية:**

1. استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة وترغيبهم بها.
2. اختيار الأفراد ذوي الكفاءة من المتقدمين للعمل في المنظمة.
3. المحافظة على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
4. التطوير من قدرات ومهارات الافراد العاملين.
5. وضع نظام حوافز مشجع وفعال.
6. تدريب العاملين ورفع كفاءتهم.
7. مساعدة العاملين وتوفير بيئة ملائمة هم من أجل تحفيزهم لتقديم أفضل أداء.

**ثالثاً. تأثير التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالقطاع الفندقي العراقي: إن للتحويل**

الرقمي مساهمة كبيرة في دفع الموارد البشرية لتصبح رقمية من خلال تعزيز دورها في نجاح الفنادق العراقية. وهي تعني أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بإمكانها أن تتغير في الفنادق لتعمل بطريقة رقمية في استخدامها للتطبيقات والأدوات التقنية والرقمية لتقديم الحلول وحل المشاكل، وتقديم أفضل تجربة والابتكار والأبداع بشكل مستمر (عبد الرحمان، 2019: 215). وللحصول على فهم عميق لأهمية الموارد البشرية الرقمية، التي تكمن أساساً في إجراءات التوظيف والاختيار واسع النطاق، والتنشئة الاجتماعية، والمشاركة، وتدريب وتطوير وتصميم الوظائف، فضلاً عن التطوير الوظيفي وتقييم الأداء ومكافأة الموظفين وتحفيزهم. ويمكن تعريف الموارد البشرية الرقمية بأنها "ممارسات تتعلق بالعلاقة بين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، ويمكن تفسيرها أيضاً بأنها إدارة تسعى الى قدرة المنظمة وتمكينها من النمو" (حمزة، 2024: 113). ويمكن القول أن تقنية التحول الرقمي للموارد البشرية يعني التحول في وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية، لانجاز الأعمال كافة بأحسن صورة، وعندما تصبح المنظمات رقمية، تنظر إلى الموارد البشرية كمحور أساسي لإنشاء عمليات وأنظمة حديثة تساهم في دعم طرق التشغيل الناجحة، وتسهل أيضاً الربط بين المنظمات ببعضها البعض الذي سينعكس بشكل ايجابي على العملاء والمستفيدين من الخدمة بشكل عام، وذلك من خلال رقمنة العمليات والتقليل من الوقت المستغرق لإتمام المهام المتكررة، فضلاً عن تحسين تجربة الموظفين المتعاملين مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فضلاً عن ذلك قدرتها على الاستغلال الأمثل للوقت المنجز لإتمام العمليات في وضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء، واستخدام البيانات لتوجيه مجالات الموارد البشرية كافة أهمها: كشوفات المرتبات، التعلم والتطوير، والتحفيز، والمكافآت، والخدمات المقدمة، والتوظيف، وإدارة الأداء الوظيفي (مهدي، 2022: 115).

**ثالثاً. دور التحول الرقمي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية: يمكن التركيز على أهم الأدوار الأساسية التي يلعبها التحول الرقمي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما وضحتها (الأحمدي، 2024: 410):**

1. **أتمتة العمليات:** تتم أتمتة العمليات من حيث تبسيط العمليات الروتينية مثل إدارة الحضور والانصراف، ومعالجة الرواتب، وأدارة الاجازات، وتقليل الاخطاء البشرية من خلال توفير البيانات المحدثة بشكل دوري وتحسين دقة العمليات.
2. **تحسين تجربة الموظف:** من خلال الوصول الذاتي الذي يسهل للموظفين الوصول بسهولة لمعلوماتهم الشخصية، وطلبات الاجازة، وتحديث بياناتهم الشخصية من خلال بوابات الخدمة الذاتية. فضلاً عن

- التواصل الفعال بالعمل على منصات تواصل الكترونية تمكن الموظفين من التفاعل بسهولة مع الموظفين الآخرين والإدارة.
3. **تحليل البيانات واتخاذ القرار:** من خلال تحليل الأداء باستخدام أدوات التحليل التقنية المتطورة وذلك لتقييم أداء العاملين وتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين. كذلك اتخاذ قرارات مستنيرة في تحليل البيانات الضخمة الذي بدوره يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات محدثة ودقيقة.
4. **التوظيف والتطوير:** بالتوظيف الرقمي في استخدام منصات التوظيف عبر الوسائل التقنية الحديثة كالأنترنيت والذكاء الاصطناعي من أجل تحليل السير الذاتية واختيار أفضل المرشحين. ويتم تدريبهم وتطويرهم إلكترونياً من خلال تقديم برامج تدريبية عبر الانترنت يمكن الوصول إليها بسهولة في أي مكان وأي وقت، وهذا ما يزيد من قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
5. **إدارة الأداء:** من خلال تقييم الأداء الفوري بتوفير أدوات لتقييم الأداء بشكل فوري ودوري الذي يساهم في تقديم بعض الملاحظات البناءة لتحسين الأداء الفعلي. وتتم إدارة الأداء أيضاً بتحديد الأهداف لتمكين العاملين من تتبع وتحديد أهدافهم بالتنسيق مع أهداف المنظمة.
6. **تحسين الامتثال والأمان:** وذلك بالامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل باستخدام الأتمتة والمتابعة المستمرة، وحماية البيانات بتطبيق معايير الأمن السيبراني لحماية البيانات الشخصية للموظفين.
7. **تعزيز الابداع والابتكار:** من خلال تشجيع وتحفيز الابداع بتوفير بيئة تكنولوجية تشجع على التفكير الابداعي والابتكار باستخدام منصات وأدوات تعاونية حديثة. ودعم التطوير المستمر للموظفين من خلال توفير الموارد الالكترونية كافة والدورات التدريبية المختصة في هذا المجال.
- رابعاً. تأثير التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالقطاع الفندقي العراقي:** إن للتحول الرقمي مساهمة كبيرة في دفع الموارد البشرية لتصبح رقمية من خلال تعزيز دورها في نجاح الفنادق العراقية. وهي تعني أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بإمكانها أن تتغير في الفنادق لتعمل بطريقة رقمية في استخدامها للتطبيقات والأدوات التقنية والرقمية لتقديم الحلول وحل المشاكل، وتقديم أفضل تجربة والابتكار والأبداع بشكل مستمر (عبد الرحمان، 2019: 215). وللحصول على فهم عميق لأهمية الموارد البشرية الرقمية، التي تكمن أساساً في إجراءات التوظيف والاختيار واسع النطاق، والتنشئة الاجتماعية، والمشاركة، وتدريب وتطوير وتصميم الوظائف، فضلاً عن التطوير الوظيفي وتقييم الأداء ومكافأة الموظفين وتحفيزهم. ويمكن تعريف الموارد البشرية الرقمية بأنها "ممارسات تتعلق بالعلاقة بين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، ويمكن تفسيرها أيضاً بأنها إدارة تسعى إلى قدرة المنظمة وتمكينها من النمو" (حمزة، 2024: 113). ويمكن القول إن تقنية التحول الرقمي للموارد البشرية يعني التحول في وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية، لانجاز الأعمال كافة بأحسن صورة، وعندما تصبح المنظمات رقمية، تنظر إلى الموارد البشرية كمحور أساسي لإنشاء عمليات وأنظمة حديثة تساهم في دعم طرق التشغيل الناجحة، وتسهل أيضاً الربط بين المنظمات ببعضها البعض الذي سينعكس بشكل ايجابي على العملاء والمستفيدين من الخدمة بشكل عام، وذلك من خلال رقمنة العمليات والتقليل من الوقت المستغرق لإتمام المهام المتكررة، فضلاً عن تحسين تجربة الموظفين المتعاملين مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فضلاً عن قدرتها على الاستغلال الأمثل للوقت المنجز لإتمام العمليات في وضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء، وإستخدام البيانات لتوجيه مجالات الموارد البشرية كافة أهمها: كشوفات المرتبات، التعلم والتطوير، والتحفيز، والمكافآت، والخدمات المقدمة، والتوظيف، وإدارة الأداء الوظيفي (مهدي، 2022: 115).

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

**توطئة:** يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي للمتغيرات قيد الدراسة، وذلك من خلال استخراج عدد من المؤشرات الإحصائية، مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية. وقد استند هذا التحليل إلى البيانات المستخلصة من عينة الدراسة، التي بلغ عدد أفرادها (30) مشاركاً، وكما هو موضح فيما يأتي:

**أولاً. التحليل الوصفي لفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:** تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (1)، أن فقرات هذا المحور سجلت متوسطاً حسابياً كلياً بلغ (4.375)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3.000)، وذلك بالنظر إلى اعتماد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.897142)، وهي قيمة منخفضة تعكس مستوى جيد من التجانس في إجابات أفراد العينة، وبدرجة اهتمام مرتفعة بلغت (87%). وتشير هذه النتائج إلى وجود وعي واضح لدى المنظمة المبحوثة بفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بعدها أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في دعم توجهها نحو تعزيز أداء الموارد البشرية. كما إن تقارب درجات الاهتمام بفقرات هذا المحور يعكس إدراكاً مشتركاً بأهمية كل فقرة في هذا المحور.

جدول (1): الوصف الإحصائي لفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
1	4.5	0.922774	90
2	4.7	0.963787	94
3	4.066667	0.833915	81.33333
4	4.233333	0.868091	84.66667
المعدل العام	4.375	0.897142	87.5

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

**ثانياً. التحليل الوصفي لتأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية:** تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمحور تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (2)، أن هذا المحور قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.738889)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3.000)، وذلك استناداً إلى اعتماد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي. أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.7667)، وهي تُعد منخفضة، مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس في إجابات أفراد العينة. كما بلغت نسبة مستوى الاهتمام بهذا المتغير (74%)، الأمر الذي يعكس وجود إدراك واضح لدى المنظمة المبحوثة بتأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية. وعلى مستوى الفقرات المكونة لهذا المحور، أظهرت النتائج تقارباً في نسب الاهتمام، وبمستويات إيجابية، مما يشير إلى إدراك متوازن لأهمية هذه الفقرات في سياق عمل المنظمة.

جدول (2) الوصف الإحصائي لتأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
1	3.733333	0.765561	74.66667
2	4.033333	0.827079	80.66667

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
3	3.233333	0.66303	64.66667
4	4.1	0.84075	82
5	4.2	0.861256	84
6	3.133333	0.642524	62.66667
المعدل العام	3.738889	0.7667	74.77778

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26  
**ثالثاً. التحليل الوصفي للفرص والتحديات في تطبيق التحول الرقمي:** تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمحور الفرص والتحديات في تطبيق التحول الرقمي، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، أن هذا المحور قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.794444)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3.000)، وذلك استناداً إلى اعتماد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي. أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.778092)، وهي تُعد منخفضة، مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس في إجابات أفراد العينة. كما بلغت نسبة مستوى الاهتمام بهذا المتغير (75%)، الأمر الذي يعكس وجود إدراك واضح لدى المنظمة المبحوثة بأهمية استثمار الفرص ومعالجة التحديات في تطبيق التحول الرقمي. وعلى مستوى الفقرات المكوّنة لهذا المحور، أظهرت النتائج تقارباً في نسب الاهتمام، وبمستويات إيجابية، مما يشير إلى إدراك متوازن لأهمية هذه الفقرات في سياق عمل المنظمة.

جدول (3): الوصف الإحصائي للفرص والتحديات في تطبيق التحول الرقمي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
1	4.4	0.902268	88
2	4.166667	0.854421	83.33333
3	3.466667	0.710878	69.33333
4	3.966667	0.813409	79.33333
5	3.266667	0.669866	65.33333
6	3.5	0.717713	70
المعدل العام	3.794444	0.778092	75.88889

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26  
**رابعاً. التحليل الوصفي للاستراتيجيات المطلوبة لتعزيز التحول الرقمي:** تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي للاستراتيجيات المطلوبة لتعزيز التحول الرقمي، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4)، أن فقرات هذا المحور سجلت متوسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.890972)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3.000)، وذلك بالنظر إلى اعتماد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.797887)، وهي قيمة منخفضة تعكس مستوى جيد من التجانس في إجابات أفراد العينة، وبدرجة اهتمام مرتفعة بلغت (77%). وتشير هذه النتائج إلى وجود وعي واضح لدى المنظمة المبحوثة بالاستراتيجيات المطلوبة لتعزيز التحول الرقمي، بعدها أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في دعم توجهها نحو تعزيز أداء الموارد البشرية. كما إن تقارب درجات الاهتمام بفقرات هذا المحور يعكس إدراكاً مشتركاً بأهمية كل فقرة في هذا المحور.

جدول (4): الوصف الإحصائي لفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
1	4.4	0.902268	88
2	4.566667	0.936445	91.33333
3	4.3	0.881762	86
4	3.333333	0.683537	66.66667
المعدل العام	3.890972	0.797887	77.81944

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26. اختبار فرضيات الدراسة: يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط: سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط متغير التحول الرقمي ارتباطاً معنوياً بمتغير تطوير إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة. وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

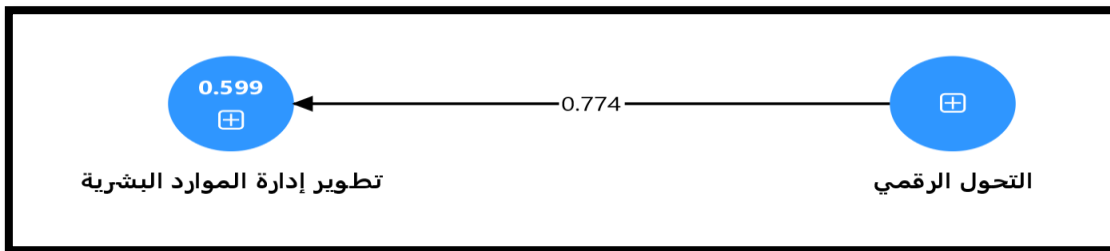
جدول (5): اختبار علاقات الارتباط

المتغير/ البعد	تطوير إدارة الموارد البشرية	مستوى المعنوية
التحول الرقمي	.774**	0.000

اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26. تشير النتائج الواضحة في الجدول رقم (5) إلى المتغير المستقل (التحول الرقمي) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية) على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.774) وبدلالة معنوية (0.000)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضيات الارتباط الرئيسية بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشرة

فرضية التأثير المباشر: يؤثر التحول الرقمي تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد تطوير إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS V.4) وجاءت النتائج كما في الشكل رقم (2):



شكل (2): نموذج اختبار فرضية التأثير

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v. 4.

تُظهر النتائج الظاهرة في الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغير المستقل، وهو التحول الرقمي، على المتغير المعتمد، تطوير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ مقدار هذا التأثير (0.774) بقيمة دلالة إحصائية (0.000). وهذا يعني أن متغير تطوير إدارة الموارد البشرية يرتفع بنسبة (74%) عند زيادة وحدة واحدة في متغير التحول الرقمي. كما يفسر متغير التحول الرقمي نسبة (59.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير تطوير إدارة الموارد البشرية، وهو ما يتضح من خلال معامل التحديد ( $R^2 = 0.599$ ). بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في المتغير التابع، تطوير إدارة الموارد البشرية" على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة.

جدول (6): نتائج فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة $R^2$	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
لا ترفض	0.000	11.323	0.0828	0.599	0.774	التحول الرقمي -> تطوير إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v. 4

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً. استنتاجات:

1. وجود وعي واضح لدى الفنادق العراقية بفعالية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بعدها أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في دعم توجهها نحو تعزيز أداء الموارد البشرية، من خلال تحسين الأداء الإداري والوظيفي في الفنادق العراقية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
  2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير إيجابية بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية في الفنادق العراقية، لكونه يلعب دور حاسم في العمليات الإدارية وأنشطتها.
  3. أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية تساهم في تسهيل العملية الإدارية من خلال اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز ابتكار العمليات، وتحسين تجربة الموظف.
  4. تطبيق التحول الرقمي يرفع من جودة الكوادر البشرية ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في قطاع الضيافة.
  5. التحديات التقنية والإدارية في العراق تتطلب خطط تدريبية وتنموية ترافق التبنى الرقمي لضمان نجاح التحول.
  6. يعد قرار تبني التكنولوجيا الرقمية ضرورة استراتيجية للبقاء في سوق الضيافة التنافسي.
- ثانياً. مقترحات:** لغرض اكمال متطلبات البحث وتحقيق أهدافه سيتم اعتماد مجموعة من التوصيات لتقديم الحلول التي من الممكن أن تحد من المشاكل التي تواجه الفنادق العراقية، ويمكن توضيح هذه التوصيات كما يأتي:

1. ضرورة تبني الفنادق العراقية استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تشمل تدريب مكثف للموظفين بشكل دوري على استخدام الأنظمة الرقمية مما يعزز من مهاراتهم ويؤهلهم لمستقبل العمل.
2. اختيار نظام إدارة موارد بشرية رقمي يتسم بالمرونة وقابلية التوسع والاندماج مع الأنظمة الأخرى.
3. تشجيع ثقافة الابتكار والتغيير داخل الفنادق كجزء من التحول الرقمي لأستيعاب التغيرات بسهولة.
4. دعم البحوث والدراسات المحلية وتشجيع الشراكات مع الجهات الحكومية لدعم التحول الرقمي وتطوير حلول رقمية تناسب خصوصية السوق العراقية وتطلعات قطاع الضيافة فيه.

5. ضرورة تحديث البنية التحتية الرقمية للفنادق العراقية وتوفير التقنيات الحديثة لمواكبة التحول.
6. وضع سياسات واضحة لحماية البيانات الشخصية للموظفين، وتطوير برامج أمنية متطورة.
7. الاعتماد على تحليلات البيانات والتحليلات الرقمية لتعزيز القدرة على توقع احتياجات الموظفين المستقبلية، مما يساهم في بناء خطط استراتيجية واضحة للتوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي.
- آلية تنفيذ مقترحات التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية:

رقم المقترح	المقترح (التوصية)	آلية التنفيذ (خطوات العمل)
1	ضرورة تبني الفنادق استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تشمل تدريب مكثف للموظفين بشكل دوري على استخدام الأنظمة الرقمية.	1 - صياغة استراتيجية رقمية: تشكيل لجنة عليا لوضع خطة زمنية واضحة للتحول الرقمي في الموارد البشرية (خلال 3-5 سنوات). 2- تحليل الفجوات التدريبية: تحديد المهارات الرقمية المفقودة لدى الموظفين الحاليين (مثل استخدام برامج الموارد البشرية السحابية). 3- تنفيذ برامج تدريبية دورية: تخصيص ميزانية شهرية أو ربع سنوية لورش عمل إلزامية تركز على استخدام النظام الجديد، مع قياس أثر التدريب على كفاءة العمل.
2	اختيار نظام إدارة موارد بشرية رقمي يتسم بالمرونة وقابلية التوسع والاندماج مع الأنظمة الأخرى.	1- إجراء تقييم شامل: تحديد الاحتياجات الوظيفية الدقيقة للموارد البشرية (الرواتب، التوظيف، الأداء). 2- اختيار منصة متكاملة: اختيار نظام سحابي يوفر مرونة التوسع لاستيعاب نمو الفندق. 3- ضمان الاندماج: التأكد من أن النظام الجديد يمكن أن يتكامل بسهولة مع أنظمة الفندق الحالية) مثل نظام إدارة الممتلكات PMS أو النظام المالي.
3	تشجيع ثقافة الابتكار والتغيير داخل الفنادق كجزء من التحول الرقمي لاستيعاب التغييرات بسهولة.	1- تعيين سفراء التغيير: اختيار موظفين متحمسين للتكنولوجيا من مختلف الأقسام ليكونوا قادة التغيير ونقل المعرفة. 2. تنظيم جلسات عصف ذهني: عقد اجتماعات دورية لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار رقمية لحل المشكلات اليومية المتعلقة بالموارد البشرية. 3. مكافأة المبتكرين: إنشاء برنامج اعتراف ومكافأة للموظفين الذين يتبنون التقنيات الجديدة ويقدمون حلولاً مبتكرة.
4	دعم البحوث والدراسات المحلية وتشجيع الشراكات مع الجهات الحكومية لدعم التحول الرقمي وتطوير حلول رقمية تناسب خصوصية السوق العراقية.	1- تخصيص ميزانية لدعم الأبحاث: تخصيص جزء من ميزانية التطوير لدعم دراسات الحالة المحلية التي تتناول التحول الرقمي في الضيافة. 2- توقيع مذكرات تفاهم: إنشاء شراكات مع الجامعات التقنية والجهات الحكومية (مثل وزارة الثقافة/السياحة) لتبادل الخبرات وتطوير معايير رقمية خاصة بالقطاع الفندقي في العراق. 3- المساهمة في المنتديات: المشاركة الفعالة في المنتديات والملتقيات المتخصصة في التكنولوجيا والضيافة لتبادل أفضل الممارسات.

رقم المقترح	المقترح (التوصية)	آلية التنفيذ (خطوات العمل)
5	ضرورة تحديث البنية التحتية الرقمية للفنادق العراقية وتوفير التقنيات الحديثة لمواكبة التحول.	1- تدقيق البنية التحتية: إجراء تقييم فني شامل للشبكات الحالية والأجهزة والحوادم. 2- الاستثمار في الأنظمة السحابية: نقل البيانات والأنظمة الحساسة إلى بيئة سحابية آمنة وموثوقة لضمان التوافرية والمرونة. 3- توفير أجهزة حديثة: تجهيز الموظفين (خاصة في الموارد البشرية والإدارة) بأجهزة حاسوب وهواتف ذكية قادرة على التعامل مع تطبيقات العمل الرقمية الجديدة.
6	وضع سياسات واضحة لحماية البيانات الشخصية للموظفين، وتطوير برامج أمنية متطورة.	1- تطبيق سياسة حماية البيانات: صياغة وثيقة رسمية تحدد كيفية جمع وتخزين ومعالجة بيانات الموظفين، بما يتماشى مع المعايير الدولية وقوانين الخصوصية المحلية. 2- التشفير والوصول المقيد: تطبيق تقنيات التشفير لجميع بيانات الموظفين وتحديد مستويات وصول صارمة للحد من استخدام البيانات. 3- تدريب الموظفين على الأمن السيبراني: عقد دورات توعية إلزامية للموظفين حول أهمية حماية البيانات والتعرف على مخاطر التصيد الاحتيالي.
7	الاعتماد على تحليلات البيانات والتحليلات الرقمية لتعزيز القدرة على توقع احتياجات الموظفين المستقبلية.	1- تفعيل وحدة تحليلات الموارد البشرية: استخدام قدرات نظام الـ HRIS الجديد لتوليد تقارير دورية (مثلاً: معدلات الدوران الوظيفي، تكلفة التوظيف، فعالية التدريب). 2- بناء نماذج تنبؤية: استخدام البيانات التاريخية لتوقع الاحتياجات المستقبلية من المهارات أو الوظائف الجديدة، مما يدعم خطط التوظيف الاستراتيجي. 3- ربط الأداء بالبيانات: استخدام التحليلات لقياس أثر مبادرات الموارد البشرية الرقمية على الأداء الكلي للفندق (مثلاً: العلاقة بين التدريب الرقمي ورضا العملاء).

## المصادر

## أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، زيدون فريد وعبدالله علي حاتم، (2024)، استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مزايما التفوق التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 67، ص277.
2. الأحمد، بندر عمر، (2024)، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي، المجلد 6، العدد 68، 410-411.

3. أسلام، جمال صابر ابراهيم، (2023)، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الاداب، جامعة بني يوسف، مجلد 5، العدد 13، ص140.
4. إسماعيل، عثمان شريف اسحق، (2022)، التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، مجلة ابحاث اقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 2، 405-420.
5. بودي، عبد الصمد (2011)، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتمييز منظمات الأعمال مع الإشارة للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، مجلة الحقيقة، المجلد 10، العدد 4، 47-82.
6. توفيق، ومان محمد، (2015)، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الابعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، ص11.
7. جافو، مي نزيه، والحربي، تهاني ابراهيم الاحمدي، (2025)، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، (دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية)، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 8، العدد 77.
8. الجربوع، نورة عبد العزيز، (2025)، دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الدولية للتنمية، مجلد 14، العدد 2، ص2-4
9. حمزة، دوش، (2024)، الرقمنة والادارة الالكترونية وأثرها في ادارة الموارد البشرية بالجماعات الاقليمية في الجزائر-البلدية نموذجاً، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد (07)، العدد (02).
10. خليل، ابراهيم ذياب، (2022)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة ادارات المدارس، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة ديالى، العراق.
11. زلط، محمد علي محمود، (2023)، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، المجلة العملية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2.
12. عبد الرحمان، ياسر، (2019)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 29، العدد 12.
13. عبد الظاهر، وجدي حمي، (2024)، إداك الشباب المصري لثراء الذكاء الصناعي ودورها في تشكيل الشخصية الرقمية لديهم: التطبيقات التفاعلية انموذجاً، مجلة جامعة مصر للدراسات الانسانية، المجلد 4، عدد خاص، القاهرة، مصر.
14. عبد الهادي، ميلود، (2025)، أثر التقنيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية: تعزيز الفعالية والتنمية المؤسسية- دراسة حالة شركة كوكل، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال المجلد 08، العدد 28، 01-29.
15. عوان، علي، ومحمودي، احمد، (2023)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت)، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد 4، عدد 1، 1-19.

16. العوضي، زكريا، (2020)، معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الامارات العربية المتحدة، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة اسيوط، المجلد 1، العدد 1، 3115-3147.
17. المحمود، أحمد قاسم محمد، (2024)، أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث، الاردن، عمان.
18. المطوري، أحمد عبد سعود، (2022)، التحول الرقمي وأثره في مرونة الموارد البشرية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد خاص.
19. منصور، منصور عبد القادر، وحمدان، محمد خالد، (2023)، مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (3).
20. مهدي، عمر، (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1.
21. الموجي، سارة عاطف، (2022)، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 23، العدد 1، 107-108.
22. نريمان، نقي وخيرة، ميموني، (2022)، أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص24-25.
23. النعيمي، ميسون خالد، (2020)، متطلبات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية العراقية: دراسة استطلاعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (62)، 111-130.
24. هاشم، محمد حسين عد المجيد، (2024)، التحول الرقمي واثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية مجلة كلية الشريعة والقانون والاشراف، الجزء السابع، العدد 29.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Van Tonder, C., Schachtbeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management*, 25(2), 111-132.
2. Singh, A, Hess, T. (2017), How Chief digital officers promote the Digital Transformation of their companies, *MIS Quarterly Executives*, 16 (1):1-12.
3. Ananga, J. M., Nyang, au, S. P., & Mwalili, T. (2024). Techology Infrastructure and Business Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Management and Business Research*, 6(1), 1655-1663.
4. HR Technology Disruption 2017: A Digital HR Journey, (2017) 4- Bersin, J. (Report). Deloitte University Press.
5. Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Okafor, E. S., Akinrinola, O., & Usman, F. O. (2024), Strategies for Leveraging big data and analytics for business development: a comprehensive reviem across sectors. *Computer Science & IT Resarch Journal*, 5(3), 562-575.

6. Gobble, M. M. (2018). Digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 65-68.
7. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics: Definitions, drivers, antecedents, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 27(1), 15-31.
8. J.M. Peretti, *Gestion du Personnel*, Edition Libraire, Vibert, Paris, 1981, p;26.