



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The relationship between human resources flexibility and digital transformation in creating a positive organizational climate an applied study on the General Directorate of Education in Salah al-Din**

**Ahmed Saleh Khalaf Abdul Karim\***

College of Administration and Economics/Islamic University of Lebanon

**Keywords:**

Flexibility, Human Resources, Digital Transformation, Organizational Climate.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 29 Jul. 2025  
Received in revised form 18 Aug. 2025  
Accepted 18 Aug. 2025  
Available online 30 Jun. 2026

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

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



**\*Corresponding author:**



**Ahmed Saleh Khalaf Abdul Karim**

College of Administration and  
Economics/Islamic University of Lebanon

**Abstract:** The research aims to study the relationship between human resource flexibility and digital transformation in creating a positive organizational climate. It was applied to the General Directorate of Education in Salah al-Din. The descriptive-analytical method was relied upon to complete the study, and the questionnaire was used as a tool for the study to collect data, which was then analyzed according to the 25 SPSS statistical program. The sample included 385 individuals from the employees of the General Directorate of Education in Salah al-Din, the subject of the study.

The researcher reached the following conclusions: There is a relationship between human resource flexibility and digital transformation in creating a positive organizational climate in the General Directorate of Education in Salah al-Din, there is a relationship between human resource flexibility and creating a positive organizational climate in the General Directorate of Education in Salah al-Din, and there is a relationship between digital transformation and creating a positive organizational climate in the General Directorate of Education in Salah al-Din.

The researcher proposed a set of recommendations, the most important of which are: improving the technological infrastructure of the General Directorate of Education in Salah al-Din and equipping it with the latest digital tools, utilizing the best programs, and conducting training courses for human resources to keep pace with this digital transformation that creates a positive organizational climate within the directorate. Encouraging employees to participate in digital and innovative initiatives, and creating an environment that supports continuous learning.

## العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي: دراسة تطبيقية على المديرية العامة لتربية صلاح الدين

احمد صالح خلف عبد الكريم

كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة الإسلامية في لبنان

### المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، وتم تطبيق على المديرية العامة لتربية صلاح الدين، في حين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستكمال الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، ومن ثم تحليل البيانات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج SPSS25 الاحصائي. وتضمنت العينة 385 فرد من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين محل الدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: يوجد علاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويوجد علاقة بين مرونة الموارد البشرية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويوجد علاقة بين التحول الرقمي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

واقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: تحسين البنية التحتية التكنولوجية للمديرية العامة لتربية صلاح الدين وتزويدها بأحدث الأدوات الرقمية، والاستعانة بأفضل البرامج وإجراء الدورات التدريبية للموارد البشرية لتمكين من مواكبة هذا التطور التحول الرقمي الذي يخلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المديرية. وتشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات الرقمية والابتكارية، وخلق بيئة داعمة للتعلم المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة، الموارد البشرية، التحول الرقمي، المناخ التنظيمي.

### المقدمة

يُعد نجاح المنظمات مرتبطاً بقدرتها على تعزيز مرونة الموارد البشرية، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين أدائها وتطويره. تُعد هذه المرونة من أبرز التوجهات الاستراتيجية المعاصرة وأكثرها فعالية في مواجهة التغيرات السريعة في بيئات العمل، إذ إن الاعتماد على الاستراتيجيات التقليدية في الإدارة لم يعد كافياً في ظل التبدلات المتسارعة التي قد تخرج المنظمات عن مسارها (Abu-Nahel, et al., 2020)، في ظل التحديات البيئية الحالية، خاصة في عصر التحول الرقمي والانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، ومن الأسواق المحلية المحدودة إلى الأسواق العالمية، ومن بيئات مستقرة إلى أخرى متغيرة بشكل كبير، يتعين على إدارة الموارد البشرية إعادة تقييم أدوارها ووظائفها. لقد طالت التغيرات طبيعة العمل نفسها؛ من العمل البدني إلى العمل الفكري، ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي، ومن الاعتماد على الأوامر إلى المشاركة في اتخاذ القرار، فضلاً عن التحول من التركيز على الأصول المادية إلى الاستثمار في رأس المال الفكري. في هذا السياق، لا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها بفاعلية دون وجود مناخ تنظيمي داعم ومحفز (الذبحاني وشاوش، 2024)، تتجلى التوجهات الحديثة الرامية إلى تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي ومستقر في مفهوم البيئة الواحدة، التي تؤثر على جميع الأنشطة داخل المنظمة، بما في ذلك العلاقات، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتكيف مع التحولات التنظيمية.

يتجاوز هذا المفهوم الجانب التنظيمي ليشمل الجانب النفسي للعاملين، مما يضمن إشباع احتياجاتهم وتعزيز اندماجهم. تكمن أهمية هذا التوجه في بعدين رئيسيين: الأول يتعلق بخصائص الفرد المعرفية وخبراته السابقة، والثاني يرتبط بخصائص البيئة الداخلية للمنظمة وما يميزها عن غيرها (البوسيفي، 2024)، لذا، يتطلب تمكين المنظمات من الاستمرار والتميز إحداث تحولات جوهرية في أنماط عملها وهياكلها التنظيمية، من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات التحول الرقمي، بما يشمل قضايا إدارة الموارد البشرية ومرونتها، وذلك للتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الحديثة والرقمية، المعزز بالمرونة والتنظيم الفعال (عوض الله، 2024).

استناداً إلى ما تقدم، تم تقسيم البحث على أربعة مباحث: المبحث الأول يتناول منهجية البحث، المبحث الثاني يستعرض الإطار النظري للدراسة، المبحث الثالث يتناول الجانب العملي ويعرض أهم نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، بينما المبحث الرابع يتطرق إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**1-1. مشكلة البحث:** يعد موضوع المناخ التنظيمي الإيجابي من الموضوعات الأساسية في المؤسسات الحكومية العراقية، نظراً لتأثيرها المباشر على تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموارد البشرية. ورغم إدراك هذه المؤسسات لأهمية اعتماد سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة في مجال التحول الرقمي، نتيجة ضعف البنية التحتية وقلة الإمكانيات المالية. هذا التباين يخلق فجوة واضحة بين إدراك العاملين لأهمية تبني التقنيات الحديثة وقبولهم لها من جهة، وضعف تطبيقها الفعلي داخل المؤسسات من جهة أخرى، مما يحد من قدرة هذه المؤسسات على بناء مناخ تنظيمي إيجابي ومستقر. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

❖ ما طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي؟

**1-2. أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من تناوله لمتغيرات حديثة تتعلق بالتحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية، ودورها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على المديرية العامة لتربية صلاح الدين. وتتمثل أهميته في النقاط التالية:

1. يساهم البحث في تحديد قدرة الموظفين على تبني واستخدام التقنيات التكنولوجية، مما يدعم التحول الرقمي الذي أصبح عنصراً أساسياً في عمل المنظمات الحديثة.
2. يبرز البحث أهمية بناء مناخ تنظيمي إيجابي بين الأفراد العاملين، والذي يُعد عاملاً أساسياً لتعزيز الاندماج المؤسسي والرضا الوظيفي، مما يرفع مستوى مرونة الموارد البشرية ويحفز الأداء المتميز.
3. يساهم البحث في توضيح مدى امتلاك المؤسسة لمرونة الموارد البشرية، بعدها الركيزة الأساسية لاستدامة العمل وفعالية العمليات التنظيمية، وقياس أثرها على قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

### 1-3. هدف البحث:

1. تحديد أهمية التفاعل بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في تعزيز خلق مناخ تنظيمي إيجابي.
2. تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وخلق بيئة تنظيمية إيجابية، لتوضيح تأثيرها على بيئة العمل وسلوكيات الموظفين.

3. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وخلق بيئة تنظيمية إيجابية، وبيان دوره كعامل مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي.

**4-1. فرضيات البحث:** بناءً على ما تم تحديده من سؤال في مشكلة البحث، ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث بصياغة الفرضية على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي.

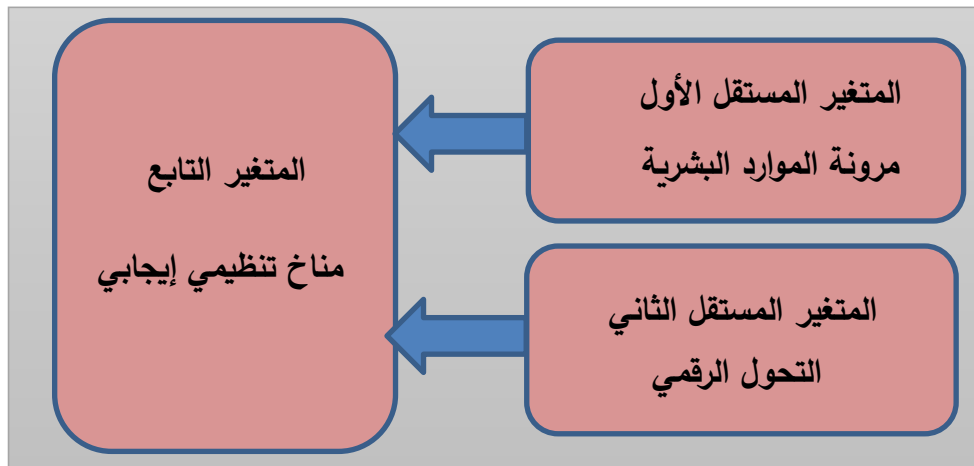
**5-1. حدود البحث:** وتتضمن عرض لحدود البحث، وفق الآتي:

❖ **الحدود المكانية:** المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

❖ **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2024 \_ 2025م.

❖ **الحدود البشرية:** مجموعة من الموظفين.

❖ **الحدود الموضوعية:** دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

**6-1. الدراسات السابقة**

أولاً. الدراسات العربية:

1. (الجبوري وصالح، 2023): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: والتي هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، شمل الاستبيان (134) شخص، وكانت من جملة الموظفين التابعين للأقسام في مديرية التربية محل الدراسة، ووضحت النتائج وجود رابطة معنوية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وعليه أوصى الباحث بضرورة التطوير وتحسين البرامج التدريبية التي يتم تقديمها، والعمل على نشر الأفكار المهنية التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2. دراسة (غنيم وجودة وخشبه، 2023): العلاقة بين الطاقة التنظيمية والتحول الرقمي: الدور الوسيط لمرونة ممارسات الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي) هدفت لفحص العلاقة بين الطاقة التنظيمية والتحول الرقمي في منظمات الرعاية الصحية بمصر. فضلاً عن فحص دور مرونة ممارسات الموارد البشرية كوسيط في هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف البحث طُبقت على عينة من (183) من العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي، ولقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على أسلوب بناء المعادلات الهيكلية SEM باستخدام برنامج WarpPLS-8. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد الطاقة التنظيمية (العاطفية، والمعرفية، والسلوكية) في التحول الرقمي، في حين أثر بعدين فقط منها (المعرفية والسلوكية) في مرونة ممارسات الموارد البشرية. أيضاً كان لمرونة ممارسات الموارد البشرية تأثيراً مباشراً وموجباً في التحول الرقمي، وفي الوقت نفسه توسطت مرونة الممارسات العلاقة بين بعدين فقط من الطاقة التنظيمية (المعرفية والسلوكية) والتحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (Kumi, et al., 2025) بعنوان:

**The impact of digital transformation on organisational dynamics, HR practices, and wellbeing in Ghana's healthcare sector: a social exchange perspective.**

هدف الدراسة للبحث بتأثير التحول الرقمي على ديناميكيات المؤسسة (الالتزام التنظيمي، والثقافة، والتطوير المهني) وممارسات الموارد البشرية في قطاع الرعاية الصحية غانا. واعتمدت منهجاً كمياً، حيث تم تجميع بيانات من 509 من موظفي الرعاية الصحية من خلال استبيان، وتم استخدام طريقتين تحليليتين: نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) والتحليل المقارن النوعي للمجموعة الضبابية (fsQCA). أظهرت النتائج التأثير الكبير للتحول الرقمي على ديناميكيات المؤسسات وخطط الموارد البشرية في غانا كإحدى الدول النامية، وهي بذلك مقدمةً منظوراً جديداً من منظور نظرية التبادل الاجتماعي. ومثلت هذه الدراسة إحدى الجهود الرائدة في توظيف منهجتي PLS-SEM و fsQCA في دراسة هذه العلاقات المعقدة.

### 2. دراسة (Ghonim, et al., 2024) بعنوان:

**Impact of organizational energy on digital transformation in healthcare services.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيمية في سياق التحول الرقمي داخل مؤسسات الرعاية الصحية. وبحثت الدراسة في الآثار المحتملة لطاقة المنظمة (OE) ومرونة الموارد البشرية (HRF) على التحول الرقمي (DT). كما سعت لتحديد تأثير الجمود التنظيمي (OI) على العلاقات قيد الدراسة، وفقاً لمبادئ نظرية التغيير. واستخدمت منهجية تجريبية مع إجراء مسح شملت 355 موظفاً في المستشفيات. وُحُلَّت بيانات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام WarpPLS الإصدار 8.0. وأظهرت النتائج أن أبعاد الجمود التنظيمي أثرت بشكل مباشر على أبعادي DT و HRF. ومن خلال HRF، أثرت OE بشكل غير مباشر على DT. كما وجدت الدراسة أن أبعاد الجمود التنظيمي أثرت سلباً على العلاقات بين OE-DT و HRF-DT.

ثالثاً. **التعقيب على الدراسات السابقة:** تتوافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث اختبار أحد المتغيرات، إلا أن المتغيرات الثلاثة (مرونة الموارد البشرية، التحول الرقمي، المناخ التنظيمي الإيجابي) المطروحة في الدراسة الحالية، حسب علم الباحث، لم تُناقش في أي دراسة سابقة، مما يدل على حداثة وأصالتها. كما استفادت من مراجعة الأدبيات ذات الصلة في بناء الإطار النظري واستخدام المنهج المتبع، لكنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق والعينة المبحوثة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

**1-2. مفهوم مرونة الموارد البشرية:** يُعد هذا المفهوم من أبرز المفاهيم المعاصرة في مجال إدارة الأعمال، إذ يوضح قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات في بيئة عملهم، ومن ثم يُعد من الصفات الأكثر طلباً وأحد المعايير الأساسية التي تحدد استراتيجية المنظمة في اختيار مواردها البشرية. (Abu-Nahel, et al, 2020: 23)، تعتبر مرونة الموارد البشرية عنصراً حيوياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ تعزز القدرة الداخلية للشركة على تحقيق الفائدة، وتُعد شرطاً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، مما يمكنها من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية (Sabuhari, 2020: 1778).

يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المواقف المتنوعة، والوتيرة التي يتم من خلالها إعادة صياغة وتشكيل ونشر هذه الممارسات. يمكن القول إن المؤسسة التي تتمتع بمرونة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تستطيع تطبيق ممارساتها الحالية بسهولة على مجموعة واسعة من الموظفين في سياقات مختلفة، واستخدامها لتنفيذ مهام عمل متنوعة. تعزز هذه المرونة من تطوير مجموعة واسعة من مهارات الموظفين وسلوكياتهم، إذ تتحسن ممارسات الموارد البشرية إذا نجحت في تعزيز مهارات وسلوكيات الموظفين. يعود السبب في ذلك إلى أن المرونة في ممارسات الاختيار والتدريب والتقييم وغيرها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع الأدوار الجديدة أو سياقات العمل المستجدة. (جودة وآخرون، 2023: 7).

تعد مرونة الموارد ذات أهمية كبيرة لأنها تمكن الشركة من استغلال الفرص الجديدة. هذه الأصول غير ملموسة وغير قابلة للاستبدال، حيث يتطلب التكيف مع التغيرات من المنظمات أن تكون قادرة على تكوين كفاءة. ومن ثم، تُعد المرونة القدرة الأساسية للمنشآت التي تحتاج إلى التغيير، وهي مميزة لأنها تعتمد على مسارات محددة تتبعها منظمة معينة، والتي تتشكل نتيجة لمجموعة من الممارسات السلوكية المكتسبة من سوق العمل أو المتطورة داخله، وتأتي نتيجة للتراكبات والتجارب والتدريبات وفرص تناوب العمل. لذا، فإن المرونة فريدة من نوعها، إذ يصعب تفسير كيفية إنشاء هذه القدرة. كما أنه من الصعب قياس أو وصف التركيب التعاوني المعقد لمختلف المهارات والسلوكيات والممارسات داخل نظام الموارد البشرية. وهكذا، فإن مرونة الموارد البشرية تمثل القدرة الفريدة والقيمة والمميزة للمنظمة التي تسهم في توليد ميزة تنافسية مستدامة (محمد، 2013: 377).

**2-2. أهمية مرونة الموارد البشرية:** يمكن تحديد أهمية مرونة الموارد البشرية، من خلال الآتي (Karman, 2019: 328):

1. تؤدي المرونة الأعلى إلى تحسين عمل الموظفين، ما ينتج عنه الزيادة في الانتاج والانخفاض في معدل دوران الموظفين.
2. تُمكن المرونة من تعديل التجارب ورصد التجاوزات التي تسبب مخالفة للمعايير، وتنجز التوافق مع مستوى الأداء التنظيمي المُحدد مسبقاً.
3. تنمية رأس المال الفكري، مما يؤثر إيجاباً على أداء الشركة.



4. وإن التوجه الريادي للمؤسسات يتمثل بالسعي نحو هذه المرونة، عن طريق العناية بقدراتهم والعمل على تحسين مهاراتهم، وذلك من أجل زيادة قدرتهم على التكيف مع الضغوط التي تواجههم (جاسم وآخرون، 2021: 466).

هذا يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية وتطوير موارد بشرية مرنة ومتعاونة وواثقة، تتمتع بالسعادة وتحفز على العمل، وقادرة على التضحية من أجل تحسين مستوى الأداء (الغنام، 2023: 236). وعلى العكس من ذلك، يؤدي انخفاض مرونة الموارد البشرية إلى نقص الدافع، وإهدار وقت العمل، وزيادة اختلاق الأعذار والمبررات لتبرير الأداء الضعيف والتغيب. (أحمد وآخرون، 2021: 468)، لذا يتوجب على الإدارة تحديد الحوافز والتعويضات التي لها تأثيرات كبيرة على المرونة لتلك الموارد وعلى أدائها بشكل أساسي، وتنمية الشغف للعمل وتحقيق الرضا الوظيفي (روى، 2024: 515).

**2-3. أبعاد مرونة الموارد البشرية:** إن أبعاد مرونة الموارد البشرية وتحليلها والأبعاد الثلاثة للمرونة كمؤشرات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتي تم التركيز عليها في هذا البحث وسيتم تناولها كالاتي (محمد، 2013: 378):

1. مرونة المهارة (Skill Flexibility) يشير مصطلح مرونة المهارة إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة للاضطلاع بمهام جديدة، وهناك ثلاثة أبعاد لمرونة المهارة هي التنوع، السرعة، والاتساق. إذ يشير التنوع (Variety) في المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للعاملين امتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة (مثل مبرمجو البرمجيات الذين يعرفون أو يمكن أن يتعلموا لغات البرمجة المختلفة بسهولة). أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات (سواء كانت الفعلية أم المحتملة التي تكون موجودة داخل المنظمة. أما السرعة (Speed) فهي البعد الزماني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للشركة تكوين هذه المهارات فيها مثلاً انتقال الموظف، وتكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها. والاتساق (Consistency) هو فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة.

2. مرونة السلوك (Behavior Flexibility) وتشير إلى مدى امتلاك الموظفين لذهيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل. ويظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية.

3. مرونة ممارسة الموارد البشرية (Practice Flexibility): يشير إلى المدى الذي تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف على سبيل المثال (نظام الأجور المرن أو المتغير)، أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة مثل تقييم نفس أداء النظام المطبق لغالبية الوحدات والوظائف، والسرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية.

**2-4. مفهوم التحول الرقمي:** أصبح التحول الرقمي ضرورة من ضروريات المنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة ورغبة المنظمات في تطوير وتحسين الأداء بطريقة حديثة وعصرية، وتعد عملية التحول الرقمي نتاج لتوجهات التحول المعرفي والثورة التكنولوجية والتي واكبها العديد من التغيرات على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي (القحايي، 2020: 964). هو التبديل على

أنظمة الإدارة التي تعتمد على المنظمات بمختلف مجالاتها، وذلك بالاعتماد على ما أفرزته الثورة الرقمية من ثقافة في المعلومات والاتصالات، والتطبيقات التكنولوجية وغير ذلك من التقنيات التي تحسن من بيئة العمل، ويوضح هذا التعريف أن التحول الرقمي معتمد على التعديلات التي يجب أن تحدث بالمؤسسة أو الهيئة الراغبة بتبديل آلية العمل بها من الشكل التقليدي إلى الشكل المتطور الذي يعتمد على استخدام التقنية والحاسبات في التعامل مع المؤسسة سواء من جانب العاملين أو المستفيدين (الهالي، 2021: 199).

وهو نوع خاص من تحول الأعمال والبحث عن نماذج أعمال رقمية أو هجينة مبتكرة، إذ إن إدخال وتكامل المعلومات الرقمية والاتصالات وقنوات تفاعل العملاء والتقنيات العملية يلعب دوراً مهماً ومهمناً في استراتيجية إنشاء مزايا تنافسية جديدة، بما في ذلك القدرات الرقمية، القائمة على العمليات الداخلية والخارجية الممكنة رقمياً لخلق القيمة، وكذلك هو إحداث تحول جوهري في طرق وأساليب التشغيل عن طريق إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، والاعتماد على التقنيات الحديثة ونظم تكنولوجيا المعلومات؛ بهدف رفع كفاءة العمل وتحسين الخدمات الموجهة للمواطنين وجمهور المستفيدين (الرعي، 2024: 619).

وهو نتاج التبدل المعرفي والتطور التكنولوجي، فالاتجاه الذي يخطو باتجاه تعاون الصناعات التحويلية مع التكنولوجيا الذكية يعد بمنتجات مصممة لكي تلبي المتطلبات بشكل منخفض مادياً، وبجودة كبيرة، ومع ما يترتب على ذلك من أثر كبير بالنسبة للشركات والاقتصاديات والمجتمعات في شتى أنحاء العالم (قري ومولي، 2023: 103).

ويرى الباحث أن مفهومه يتوضح من خلال ما آلت إليه إجراءات العمل والتبدلات الطارئة على آليات العمل من أنظمة تقليدية روتينية، إلى أنظمة عمل تقنية، يمكن الاعتماد عليها في أنظمة العمل والتشغيل، وتوفير الوقت والجهد وزيادة الدقة من خلالها.

**2-5. أهمية التحول الرقمي ومزاياه:** هو واحد من أهم الاتجاهات التي تنتهجها الإدارة بالمنظمات والهيئات كافة، وعلى اختلاف توجهاتها، وإن بما يمتلكه من مزايا يساهم في تحسين الخدمات وتعزيز وصولها لشريحة أوسع من الجمهور، كذلك فإن فوائد التحول الرقمي عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات أيضاً، ويمكن ذكرها وفقاً للآتي: (مهدي، 2022: 157)

- ❖ توفير الوقت والجهد لكونه يعتمد على أنظمة تقنية سريعة.
- ❖ تحسين آليات العمل وإجراءاته وتنظيمها وجعلها أكثر دقة وكفاءة.
- ❖ تعزيز الشفافية، والجودة للخدمات التي يتم تقديمها بالاعتماد على الرقمية.
- ❖ إمكانية تقديم الخدمات بطرق أكثر إبداعاً وابتكاراً بدون أي تقليد.
- 2-6. أبعاد التحول الرقمي:** الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي تتلخص كالآتي: (سعدالله، 2024: 633)
- ❖ البعد الأول: التكنولوجيا الرقمية.
- ❖ البعد الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي.
- ❖ البعد الثالث: الموارد والمتطلبات.
- ❖ البعد الرابع: خلق القيمة.
- ❖ البعد الخامس: الابتكار الرقمي.

**2-7. مفهوم المناخ التنظيمي الإيجابي:** يُعد المناخ التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للعامل، إذ يُعد مقياساً لمدى إدراك وفهم العاملين لبيئة



العمل التي ينتمون إليها، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم. يؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي على معظم الجوانب، مثل الرضا الوظيفي، مما يعزز مستوى الأداء في المنظمة. كما يؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، فضلاً عن تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين نتيجة لقضاء معظم أوقاتهم في العمل، مما يؤدي إلى علاقات عمل وشخصية على كافة المستويات الإدارية، والتي تخضع لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المتعددة. (الذبحاني وشاوش، 2024: 391)، وهو الطابع الاجتماعي والنفسي السائد في الإدارة، إذ يبدو للشخص العادي أنها مجرد أماكن يتواجد فيها جميع العاملين، مما يوحي بعدم اختلافها. إلا أن الإدارات في الشركات تتباين من حيث طابعها ومناخها التنظيمي الذي يميز كل منها عن الأخرى، وتظهر هذه الاختلافات بوضوح لجميع العاملين، تبعاً لنوع المناخ السائد في الإدارات (البوسيفي، 2024: 362). ويرى الباحث أن امتلاك مناخ إيجابي ضمن بيئة العمل، هو أمر غاية في الأهمية، ويزيد من الانتاجية، كما يعزز جودة وكفاءة العمل المقدم.

**2-8. أهمية المناخ التنظيمي:** يتميز العالم اليوم بتطور سريع في مجالات السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا، مما يستدعي من المنظمات أن تكون واعية لهذه التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وأن تتخذ قرارات إدارية تهدف إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي لتحقيق النجاح المنشود (محمد، 2023: 121)، ويعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل، دون الإشارة إلى البيئة الخارجية بعواملها وتغيراتها. يتميز بدرجة عالية من الاستقرار، مما يسمح بتمييز منظمة عن أخرى. يؤثر بشكل مباشر على اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة، وبالتالي على سلوكهم والتزاماتهم تجاه المؤسسة. يؤثر المناخ التنظيمي على اتجاهات ومستوى أداء وإنجازات الأفراد والجماعات، ويعزز فرص النجاح. وقد أثبتت العديد من الدراسات أهميته في تحقيق أهداف المنشأة من جهة، وأهداف العاملين والوصول إلى مستوى متميز من جودة الأداء من جهة أخرى. (هلال وآخرون، 2024: 1361)، إنه عنصر أساسي للنجاح في الإدارة الفعالة، حيث يسهم الاهتمام بتوفير بيئة إيجابية في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بجودة وفعالية مرتفعتين (الذبحاني وشاوش، 2024: 392).

**2-9. العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي:** يمكن أن تعزز مرونة الموارد البشرية الأداء في المؤسسات. لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأعمال، تحتاج المؤسسات إلى مرونة موظفيها، والتكيف مع البيئات المتغيرة، وتلبية احتياجات المستهلكين. إن تبني ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين ويدعم الأداء التنظيمي. وبالتالي، تعتبر الثقافة الإيجابية ومشاركة الموظفين عاملين حاسمين في تحقيق الرؤى والأهداف التي تسعى إليها المنظمات، كما تلعب القدرة على التكيف دوراً مهماً في تحديد أداء الموارد البشرية (Sabuhari, 2020: 1778). تعد مرونة الموارد البشرية أحد الجوانب الأساسية للمرونة والمناخ التنظيمي، الذي يعد من الأمور الحيوية المرتبطة بالبيئة التنظيمية، وله صلة مباشرة بأفعال وسلوكيات الموظفين (Berberoglu, 2018: 2). بينما تشير مرونة المنشآت إلى القدرة على التكيف، تركز مرونة الموارد البشرية على تكيف الأفراد (المعرفة والمهارات والسلوكيات) مع الظروف البيئية المتغيرة (Karman, 2019: 325). وتمنح التقنيات الذكية للتحول الرقمي المؤسسات الأدوات الأساسية التي تحتاجها للبقاء والازدهار والتطور وخلق المناخ التنظيمي الإيجابي وزيادة مرونة الموارد البشرية، ومنها (البناء، 2024: 25):

❖ **تعزيز المرونة ومقاومة الاضطراب:** تسعى المؤسسات حاليًا إلى التحول الرقمي لتزويدها بأدوات التنمية السريعة الجديدة للخدمات، والتحليلات التنبؤية التي تعزز من رؤيتها للاضطرابات المستقبلية. يتم ذلك من خلال تعديل وتحديث الممارسات والأساليب، فضلاً عن استقطاب كفاءات قادرة على المساهمة في التحول الرقمي بنجاح. تهدف المؤسسات إلى التوسع بسهولة وامتلاك مجموعة شاملة من الحلول السحابية لتأمين المعلومات وتطويرها، مما يعزز الابتكار وسهولة العمل.

❖ **تطوير كفاءة وفاعلية العمل:** يمكن للتحول الرقمي تعزيز أمن البيانات المجمعة، حيث ستصبح الملفات رقمية ومشفرة، محمية بكلمات مرور، ومصنفة رقمياً بدلاً من الاحتفاظ بنسخ ورقية عرضة للسرقة. كما يسهل جمع البيانات بكفاءة أكبر، مما يتيح تحليلها واستخدامها لتطوير استراتيجيات الأعمال أو تحديد متطلبات التطور في الوقت الراهن.

❖ **تكلفة فعالة:** تسعى المؤسسات إلى التحول الرقمي لتقليل التكاليف، منع هدر الموارد، وزيادة الإنتاجية. كما هو معروف، فإن أنظمة الإدارة التقليدية تنفذ المهام الروتينية التي تستهلك الوقت وتعيق الموظفين عن أداء مهام أخرى، إذ إنها مكلفة وصعبة القياس. ومع إدخال الأدوات الرقمية، تستطيع المؤسسات تقليل التكاليف مع الحفاظ على سير العمل وزيادة مستويات الإنتاجية لدى الموظفين من خلال تمكينهم من التركيز على المهام الحاسمة والناجحة.

ويرى الباحث أنه كلما زادت مرونة الأفراد العاملين في المنظمات وقدرتهم على استيعاب التحولات المعاصرة في آليات العمل والتكنولوجيا، ضمن بيئة مرنة تتقبل التحديثات، زادت مرونة الموارد البشرية في المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف والرؤى والتطلعات المستقبلية، من خلال امتلاك كادر بشري مرن قادر على استيعاب التطورات والتكيف معها لتحقيق أهداف المنظمة.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

**3-1. مجتمع وعينة البحث:** شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وكانت العينة قصدية متضمنة مجموعة من العاملين ويبلغ عددها 385 فرد من ذوي الخبرة والاطلاع بموضوع البحث.

**3-2. البيانات الشخصية للعينة:**

جدول (1): الخبرة

| الترددات | %     | أقل من 5 أعوام |
|----------|-------|----------------|
| 165      | 42.9  |                |
| 136      | 35.3  | بين 5 و 10     |
| 56       | 14.5  | بين 11 و 15    |
| 28       | 7.3   | 16 سنة وما فوق |
| 385      | 100.0 | الإجمالي       |

المصدر: برنامج SPSS 25.

تتوزع العينة وفق عدد سنوات خبرتهم كالآتي:

(42.9%) أقل من 5 أعوام، (35.3%) بين 5 و 10، (14.5%) بين 11 و 15، (7.3%) 16 وما فوق.

## 3-3. اختبار ثبات وصدق المعيار (أداة الدراسة):

جدول (2): قيم ألفا كرونباخ

| المحاور                  | الثبات |
|--------------------------|--------|
| مرونة الموارد البشرية    | 0.924  |
| التحول الرقمي            | 0.946  |
| المناخ التنظيمي الإيجابي | 0.901  |
| المستوى الكلي للاستثمار  | 0.972  |

المصدر: برنامج SPSS 25.

قيمة معامل الثبات لجميع المحاور  $< (0.70)$  بالتالي هي قيم مقبولة إحصائياً؛ وذلك لكون القيم معنوية بقيم أكبر من  $(0.70)$ ؛ أي أن توزيعه على عدد من الأشخاص والذين يمتلكون نفس الخصائص سيعطي نتائج متقاربة.

## 1. الصدق البنائي:

جدول (3): معاملات الارتباط

| المحاور                  | بيرسون | sig  |
|--------------------------|--------|------|
| مرونة الموارد البشرية    | 0.966  | 0.00 |
| التحول الرقمي            | 0.953  | 0.00 |
| المناخ التنظيمي الإيجابي | 0.990  | 0.00 |

المصدر: SPSS 25.

نلاحظ أن معاملات "بيرسون" دالة إحصائياً، فالاستبانة صادقة.

## 2. الإحصائيات الوصفية: تم إيجاد الإحصائيات الوصفية لفقرات الاستبانة كما يأتي:

جدول (4): إحصائيات فقرات الاستبانة

| م                          | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | sig  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------|
| محور مرونة الموارد البشرية |                                                                  |                 |                   |                |      |
| 1                          | تسمح الإدارة للموظفين التصرف بحرية استجابةً لمتطلبات العمل.      | 3.5662          | 1.49527           | 0.07621        | 0.00 |
| 2                          | لدى الموظفين القدرة على أداء عدد كبير من الوظائف في المؤسسة.     | 3.6831          | 1.23041           | 0.06271        | 0.00 |
| 3                          | لدى الموظفين المهارات الكافية للتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة. | 3.6649          | 1.48234           | 0.07555        | 0.00 |
| 4                          | تتسامح المؤسسة مع الأخطاء غير المقصودة وتعتبرها فرصة للتعلم.     | 3.2468          | 1.42847           | 0.07280        | 0.00 |
| 5                          | تشجع الإدارة التنوع في وجهات النظر عند اتخاذ قرارات المؤسسة.     | 3.4753          | 1.31499           | 0.06702        | 0.00 |

| م                                    | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | sig  |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------|
| <b>محور التحول الرقمي</b>            |                                                                          |                 |                   |                |      |
| 6                                    | تعمل المؤسسة على تطوير تقنياتها بشكل مستمر.                              | 3.3117          | 1.17770           | 0.06002        | 0.00 |
| 7                                    | تتم عملية التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونياً.      | 3.3558          | 1.40706           | 0.07171        | 0.00 |
| 8                                    | تمتلك المؤسسة قواعد بيانات خاصة لكل مستوى إداري.                         | 3.3247          | 1.29343           | 0.06592        | 0.00 |
| 9                                    | لدى المؤسسة كوادر مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.                     | 3.4442          | 1.55209           | 0.07910        | 0.00 |
| 10                                   | يوجد ترابط رقمي في عمليات وأنشطة المؤسسة.                                | 3.5403          | 1.31856           | 0.06720        | 0.00 |
| <b>محور المناخ التنظيمي الإيجابي</b> |                                                                          |                 |                   |                |      |
| 11                                   | تؤمن الإدارة بالعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.                        | 3.4675          | 1.56778           | 0.07990        | 0.00 |
| 12                                   | تؤمن الإدارة بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين لتحقيق الأداء المتميز. | 3.5351          | 1.27248           | 0.06485        | 0.00 |
| 13                                   | تشجع الإدارة مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة.   | 3.5351          | 1.46289           | 0.07456        | 0.00 |
| 14                                   | تضع الإدارة التعليمات واللوائح لتعريف كل موظف بدوره في المؤسسة.          | 3.7221          | 1.25547           | 0.06398        | 0.00 |
| 15                                   | تربط الإدارة نظام الحوافز بالأداء المتميز.                               | 3.6390          | 1.47091           | 0.07496        | 0.00 |

❖ المصدر: برنامج SPSS 25.

❖ متوسط الإجابات على فقرات الاستبانة تشير لتقييم مرتفع لفقرات الاستبانة من طرف العينة وفق معيار ليكرت.

#### 4-3. اختبار فرضيات البحث:

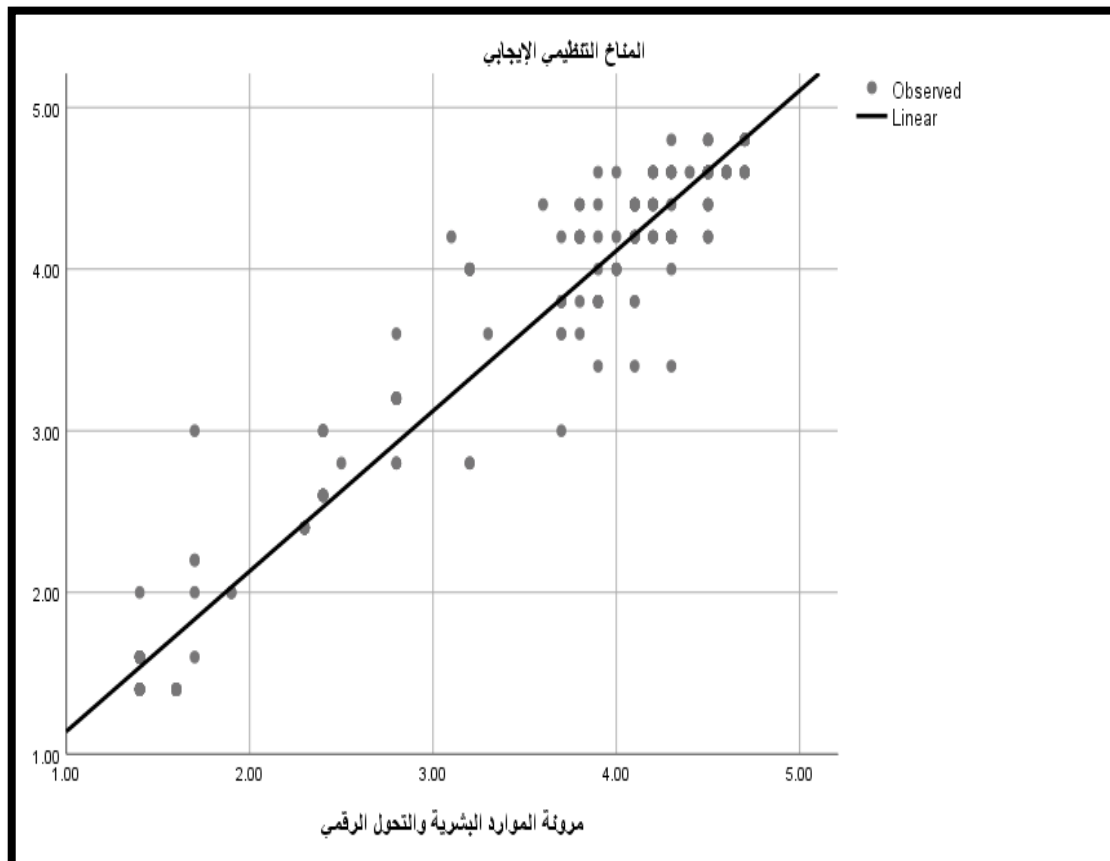
الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

جدول (5): اختبار الفرضية الرئيسية

| الخطأ  | التصحيح المعدل | التحديد      | بيرسون |
|--------|----------------|--------------|--------|
| .252   | .956           | .956         | .978   |
| الدالة | الحرية         | مربع المتوسط | df     |
| .000   | 8261.094       | 523.224      | 1      |
|        |                | 24.258       | 383    |
|        |                | 547.482      | 384    |

يتبين الآتي:

- ❖ قيمة الارتباط = 0.978 فالعلاقة بين متغيرات الفرضية هي علاقة قوية. هذه القيمة تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. بما أن القيمة قريبة جداً من 1، فهذا يعني أن العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي من جهة وخلق مناخ تنظيمي إيجابي من جهة أخرى هي علاقة قوية جداً. بمعنى آخر، كلما زادت مرونة الموارد البشرية وتبني التحول الرقمي، زادت إمكانية خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة.
- ❖ قيمة التحديد المصحح = 0.956 هذه القيمة تعني أن مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي تفسران حوالي 95.6% من التغير في المناخ التنظيمي الإيجابي أي أن المتغيرين المستقلين لهما أثر شامل وكبير جداً في تفسير فارق المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يؤكد أهميتهما في تحسين بيئة العمل.
- ❖  $0.05 > \text{Sig}$  هذه القيمة تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات معنوية إحصائياً بمعنى آخر، الاحتمال أن تكون هذه العلاقة بسبب الصدفة ضئيل جداً ( $> 5\%$ )، لذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية.
- ❖ النتائج تشير بوضوح إلى أن مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي عنصران حاسمان في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للمؤسسات التي تتمتع بمرونة أعلى في إدارة موظفيها، وتتبنى التحول الرقمي، لديها قدرة أكبر على تحسين بيئة العمل، تعزيز الاندماج المؤسسي، وزيادة رضا الموظفين النتائج تدعم أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتحول الرقمي كاستراتيجية رئيسية لتحسين المناخ التنظيمي.



شكل (2): علاقة متغيرات الفرضية الرئيسية

المصدر: SPSS 25

**H1:** يوجد علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي.  
جدول (6): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| الخطأ  | التصحيح المعدل | التحديد | بيرسون         |
|--------|----------------|---------|----------------|
| .337   | .920           | .920    | .959           |
| الدالة | مربع المتوسط   | df      | مجموع المربعات |
| .000   | 4424.855       | 1       | 503.869        |
|        | .114           | 383     | 43.613         |
|        |                | 384     | 547.482        |
|        |                |         | المجموع        |
|        |                |         | البواقي        |
|        |                |         | الانحدار       |

المصدر: برنامج SPSS 25.

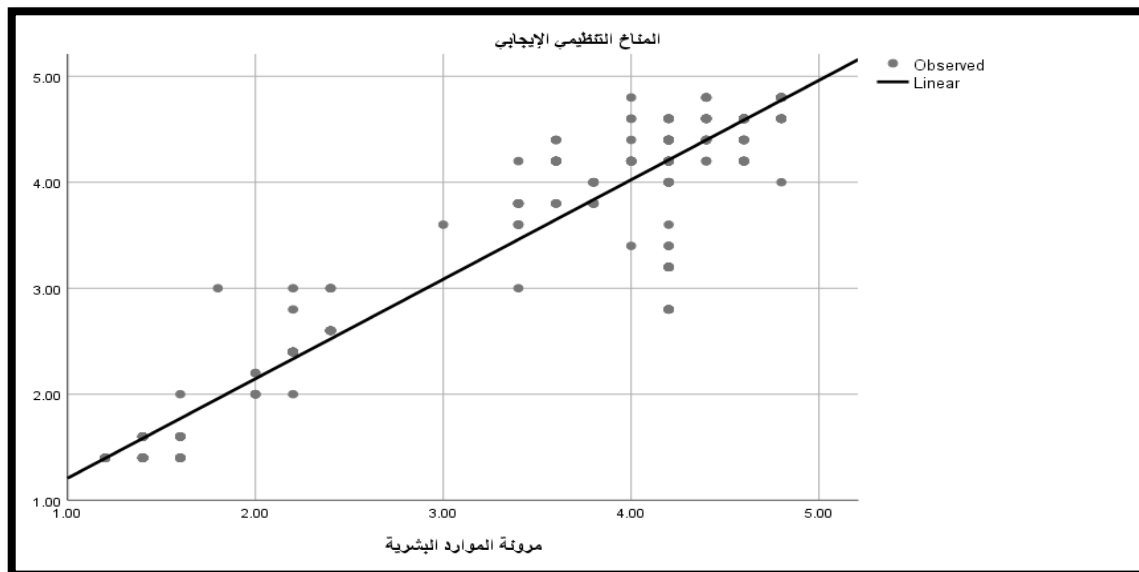
يتبين الآتي:

❖ قيمة الارتباط  $= 0.959$  تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، وهي قيمة عالية وقريبة من 1. هذا يعني أن زيادة مرونة الموارد البشرية ترتبط بشكل قوي بخلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة.

❖ قيمة التحديد المصحح  $= 0.920$  تشير هذه القيمة إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر حوالي 92% من التغير في المناخ التنظيمي الإيجابي. بمعنى آخر، المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) له تأثير كبير وشامل على تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

❖  $0.05 > \text{Sig}$  تشير هذه القيمة إلى أن العلاقة بين المتغيرين معنوية إحصائياً، أي أن احتمالية كون العلاقة حدثت بالصدفة ضئيلة جداً ( $> 5\%$ ). لذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

❖ تؤكد النتائج أن مرونة الموارد البشرية عنصر أساسي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للمؤسسات التي تتمتع بمرونة عالية في إدارة موظفيها، من حيث القدرة على التكيف مع التغيير وتطوير المهارات، لديها القدرة على تحسين بيئة العمل، تعزيز رضا الموظفين، ودعم الاندماج المؤسسي. هذه النتائج تدعم أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية كأحد العوامل الرئيسية لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.



شكل (3): علاقة متغيري H1

المصدر: SPSS 25



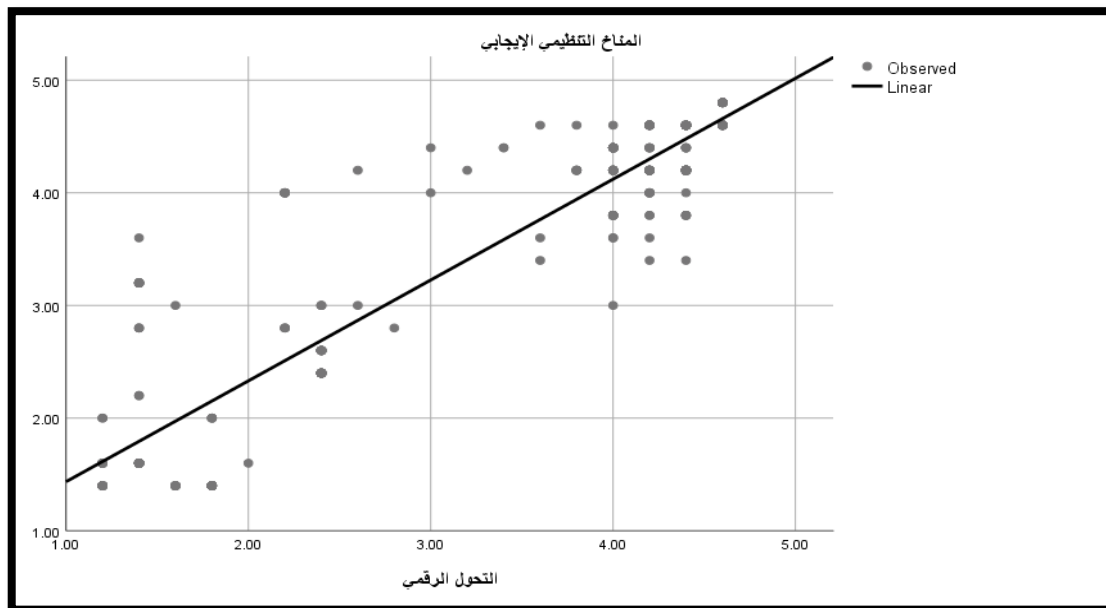
**H2:** يوجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي.  
جدول (7): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| الخطأ  | التصحيح المعدل | التحديد      | بيرسون         |
|--------|----------------|--------------|----------------|
| .466   | .848           | .848         | .921           |
| الدالة | الحرية         | مربع المتوسط | df             |
| .000   | 2141.768       | 464.431      | 1              |
|        |                | 464.431      | مجموع المربعات |
|        |                | .217         | 383            |
|        |                | 547.482      | المجموع        |
|        |                | 384          | البواقي        |

المصدر: برنامج SPSS 25.

يتبين الآتي:

- ❖ قيمة الارتباط  $0.921$  تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، وهي قيمة عالية وقريبة من 1. بمعنى أن زيادة تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة ترتبط ارتباطاً قوياً بخلق بيئة عمل إيجابية، تعزز التعاون والرضا الوظيفي وتحسن الأداء المؤسسي.
- ❖ قيمة التحديد المصحح  $0.848$  تشير هذه القيمة إلى أن التحول الرقمي يفسر حوالي  $84.8\%$  من التغير في المناخ التنظيمي الإيجابي، أي أن الاستثمار في التحول الرقمي له تأثير كبير وملحوظ على تحسين البيئة التنظيمية.
- ❖  $0.05 > \text{Sig}$  أي يوجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي، بناءً عليه، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.
- ❖ النتائج تؤكد أن التحول الرقمي يعد عاملاً أساسياً في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسات الحكومية. المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا الرقمية وتدمجها في العمليات الإدارية تسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل، دعم التواصل بين الموظفين، وتعزيز مرونة الأفراد في التكيف مع التغيرات.



شكل (4): علاقة متغيري H2

المصدر: SPSS 25

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية ومعنوية إحصائياً بين مرونة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي الإيجابي (قيمة الارتباط = 0.959). ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة عالية في إدارة موظفيها تستطيع التكيف مع التغيرات وتعزز من المشاركة والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على البيئة التنظيمية.
2. تظهر النتائج وجود علاقة قوية ومعنوية بين التحول الرقمي والمناخ التنظيمي الإيجابي (قيمة الارتباط = 0.921). ويعزى ذلك إلى أن تبني التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الموظفين ويساهم في تحسين أساليب العمل، مما يعزز من خلق بيئة عمل إيجابية.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية جداً بين الجمع بين مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي والمناخ التنظيمي الإيجابي (قيمة الارتباط = 0.978). ويعزى ذلك إلى أن الجمع بين هذين العنصرين يوفر بيئة داعمة للابتكار والتعاون، مما يعزز مستوى الاندماج المؤسسي والرضا الوظيفي.
4. جميع العلاقات بين المتغيرات معنوية إحصائياً ( $\text{Sig} < 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى قوة الترابط بين هذه المتغيرات داخل المؤسسات، وعدم كونها ناتجة عن الصدفة، مما يعزز صحة الفرضيات المطروحة..

### ثانياً. التوصيات: يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، وهي:

1. تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات الرقمية والابتكارية، وخلق بيئة داعمة للتعليم المستمر، يساهم في تعزيز التفاعل المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.
2. ينصح بتطبيق مؤشرات تقييم دورية لقياس أثر مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي على المناخ التنظيمي، لضمان استمرار التحسين المستمر وإجراء التعديلات المناسبة عند الحاجة.
3. التركيز على تطوير سياسات مرنة لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب المستمر، تطوير المهارات، وتشجيع القدرة على التكيف مع التغيرات لضمان بيئة عمل إيجابية.
4. يجب تبني أدوات وتقنيات رقمية متقدمة لدعم العمليات الإدارية وتحسين التواصل بين الموظفين، بما يساهم في تعزيز التعاون وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
5. تنسيق جهود مرونة الموارد البشرية والتحول الرقمي معاً، إذ إن التكامل بين هذين العنصرين يحقق أعلى مستويات المناخ التنظيمي الإيجابي ويعزز الأداء المؤسسي.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. إبراهيم، روى. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية الجودة الشاملة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 16(50).
2. الجبوري، عبد الباسط محمد طاهر محمود، صالح، رشا. (2023)، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مديرية تربية محافظة كركوك). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (21).
3. القمحاوي، نورة فايز. (2020) متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ". مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 55 (3). ص 944-973.
4. البناء، محمد محمود عبد الودود. (2024)، التحول الرقمي وأهميته، مجلة الأرصاد الجوية، العدد 72.

5. البهلول، محمد. (2022)، تداعيات كوفيد 19 وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث.
6. البوسيفي، آمال عبد الله. (2024)، فاعلية الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي للمؤسسات التعليمية \_ دراسة تحليلية، مجلة الأصالة، العدد العاشر، المجلد الأول.
7. الذبحاني، صبري أمين محمد؛ شاوش، زايد ناجي. (2024)، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1.
8. الراعي، عبد الوهاب راغب. (2024)، أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 2.
9. مزهر، عبدالله أحمد، طعمه، صهيب عبدالرحمن، صالح، إبراهيم محمد. (2021). دور علاقات العمل الفردية والجماعية في تعزيز الرضا الوظيفي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 17(55). ج 2.
10. العزب، عبد المقصود محمد عبد المقصود. (2023)، أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.
11. الغنام، قيس طه احمد. (2023). الرضا الوظيفي لدى مدرّسي المدارس الحكومية للمُتفوّقين والمتفوّقات (محافظة صلاح الدين أنموذجاً). رسالة ماجستير. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. 30(10). ج 1.
12. الهاللي، محمد مصطفى إبراهيم. (2021)، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المجلد الأول، العدد الأول.
13. جاسم، إبراهيم محييد، كفاح، عبد عامر. (2021). تأثير الموارد البشرية في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لأراء إبداعية في بعض المراكز التجارية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 17. العدد 3. ص: 463 \_ 479.
14. جودة، عبد المحسن عبد المحسن، وخشبة، ناجي محمد فوزي، وغنيم، محمد أحمد محمد. (2023)، العلاقة بين الطاقة التنظيمية والتحول الرقمي: الدور الوسيط لمرونة ممارسات الموارد البشرية (دراسة استطلاعية على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي)، المجلة المصرية للدراسات التجارية 47(1)، 155-184.
15. سليمان، سميرة علي احمد علي. (2022)، المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المينا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة التربية والثقافة والطفل كلية التربية للطفولة المبكرة- المجلد 23، العدد 3، الجزء 1.
16. سعدالله، محمد عابدين عوض، الجارحي، فريد محرم. (2024). التحول الرقمي وتأثيره في تعزيز القدرات التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(1)، 619-650.
17. عوض الله، ولاء فوزي عبد السميع. (2024)، التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية على شركات انتاج البترول في مدينة القاهرة الكبرى، المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 2.

18. غنيم، محمد أحمد السيد، جودة، عبد المحسن عبد المحسن، خشبه، ناجي محمد فوزي. (2023)، العلاقة بين الطاقة التنظيمية والتحول الرقمي: الدور الوسيط لمرونة ممارسات الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي). المجلة المصرية للدراسات التجارية 47(1)، 184-155.
19. فنتيز، فاطمة؛ يويدي، حيمدة. (2023)، أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
20. محمد، أثير عبد الله. (2013)، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني.
21. محمد، محمود. (2023). السلوك التنظيمي الفعال مدخلاً لمعالجة القواعد الفكرية (التأملية) لأصحاب القرار دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 19. العدد 62. ص: 120 \_ 139.
22. محمد، أثير عبد الله. (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، (8)، (23).
23. منصور، خيرة مونية، تجاني، وافية. (2023)، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 4(2).
24. مهدي، عمر. (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1.
25. هلال، دعاء هلال، الكتبي، محسن علي، السعيد، هاني محمد. (2024)، المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services. *International Journal of Information Systems Research (IJASIR)*, 4(8), 23-44.
2. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399.
3. Ghonim, M. A., Goda, A. E. M. A., Khashaba, N. M., Elsotouhy, M. M., & Khashan, M. A. (2024). Impact of organizational energy on digital transformation in healthcare services: the movement of human resources from inertia to flexibility. *EuroMed Journal of Business*.
4. Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324-346.

5. Kumi, E., Amoako, G. K., Appiah, T., & Dartey-Baah, K. (2025). The impact of digital transformation on organisational dynamics, HR practices, and wellbeing in Ghana's healthcare sector: a social exchange perspective. *Future Business Journal*, 11(1), 64.
6. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management science letters*, 10(8), 1775-1786.