جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

ولاء علي حسن حجه

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1446هـ / 2025م

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

إعداد:

ولاء علي حسن حجه

إشراف: د. أحمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس.

القدس – فلسطين

1446 هـ/ 2025 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

إعداد: ولاء علي حسن حجه
الرقم الجامعي: 22210013

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 24.05.2025 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم أدناه:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. احمد حرز الله التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: د. محمد البرغوثي التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: د. ياسر شاهين التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1446 هـ/ 2025 م

الإهداء

إلى الأسرة التي كانت ولا زالت نبع الإلهام والدعم في كل مراحل حياتي، إلى والدي العزيزين الذين ساهمت تضحياتهما وجهودهما في تشكيل طموحاتي وأحلامي.....

إلى رفيق الدرب القابع في سجون الاحتلال زوجي وتاج رأسي أسيد،هون الله عليك وعجل فرجك.....

إلى من كانت السند والملاذ في الأوقات الصعبة أختي الغالية وأمي الثانية صفاء.....

إلى كل من له مكانة خاصة في قلبي.....

إليكم جميعا أهدي عملي هذا.....

ولاء علي حسن حجه

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

ولاء علي حسن حجه

التاريخ: 24.05.2025

شكر وعرفان

الشكر لله من قبل ومن بعد، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة القدس، الصرح العلمي الرائد، وإلى معهد التنمية المستدامة إدارةً وأعضاءً وهيئةً تدريسية.

كما أتقدم بعظيم الشكر إلى الدكتور أحمد حرز الله مشرف رسالتي لمتابعته الحثيثة في كل خطوة في إعداد هذه الدراسة، ولما قدمه من توجيهات أسهمت في انجاز هذا العمل.

إلى الدكتور زياد قنام أتقدم بخالص شكري وامتناني لما قدمته له طيلة فترة الدراسة واعداد الرسالة، فلم تتوانى عن مساعدتي ومد يد العون لي، جزاك الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر لمحكمي الاستبانةد. ياسر شاهين،د. منذر علقم،د. سمير الجميل، د. كمال جبرين،د. يحيى صالح،لما قدمتموه من ملحوظات ونقد بناء.

إلى أعضاء لجنة المناقشة عظيم شكري وامتناني لكم.

الى جميع الزملاء والزميلات في وزارة النقل والمواصلات أشكركم جميعاً.

ولاء علي حسن حجه

مصطلحات الدراسة

تعريفات نظرية

التحول الرقمي : استغلال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لإطلاق نماذج أعمال مبتكرة تساهم في تطوير مختلف جوانب المنظمة، مما يسهل الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الحلول الرقمية المتقدمة (Danvila, Guerra, & Suárez, 2023).

الأداء المؤسسي : قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المتاحة بشكل فعّال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.ويعتمد هذا الأداء على التفاعل المستمر بين كيفية تخصيص واستخدام الموارد من جهة، والنتائج المحققة من هذا الاستخدام من جهة أخرى. لذا، فإن تقييم الأداء المؤسسي يتطلب تحليل كفاءة وفعالية العمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة (المومني، 2024)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية : مصطلح شامل يتضمن كافة الأساليب والتقنيات المتكاملة في إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمستفيدين والمديرين على حد سواء(Lazazzara & Galanaki, 2018)

تعريفات اجرائية

الاستراتيجية الرقمية : خطة تستخدمها المؤسسات لتطبيق تقنيات رقمية بهدف تحسين الأداء وتسهيل الخدمات، من خلال التحول من الطرق التقليدية إلى الرقمية، وتسريع تنفيذ المهام، وتحقيق كفاءة أفضل باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

البنية التحتية الرقمية : جميع الموارد التقنية والأنظمة التي تستخدمها المؤسسات لدعم خدماتها الإلكترونية، وتشمل الأجهزة، الشبكات، البرمجيات، ومراكز البيانات.

المهارات الرقمية : قدرة الشخص على استخدام التقنيات والأدوات الرقمية بشكل جيد،

بحيث ينجز مهامه بسرعة ودقة، بالإضافة لقدرته على التعامل مع الأنظمة الرقمية.

الكفاءة : هي القدرة على أداء المهام والأنشطة المطلوبة بكفاءة وجودة عالية باستخدام المهارات والمعرفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة ضمن الموارد المتاحة.

الفاعلية : هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بشكل كامل، مع التركيز على النجاح في الوصول إلى الغايات المحددة بغض النظر عن الموارد المستخدمة أو الوقت المستغرق.

الاستقطاب الرقمي : هو عملية جذب الأفراد أو الجمهور المستهدف من خلال الوسائل الرقمية مثل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

التدريب الرقمي : تعليم الموظفين من خلال منصات الإنترنت والتقنيات الرقمية، بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم عن بُعد.

التقييم الرقمي : استخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية، مثل الاختبارات الإلكترونية والمنصات الرقمية، لقياس أداء الموظفين وجمع وتحليل بياناتهم بشكل دقيق.

مختصرات

حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for Social Sciences :	SPSS
حزمة برنامج سمارت بلس	Smart-PLS :	S.S

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين تشرين الأول 2024 وآذار 2025، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات وعددهم 933 موظفا، أما عينة الدراسة فقد بلغت 278 مفردة، تم اختيارهم بطريقة العينة الصدفية، ولتحليل بيانات الدراسة تمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج احصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى مستعينةً أيضاً بحزمة برنامج (SMART PLS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والمواصلات جاءت بدرجة متوسطة. بحيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية جاء بدرجة متوسطة في الوزارة وهو ما يحول دون تحقيق التحول الرقمي بأعلى مستوياته، مع العلم أن هناك دوافع اتجاه مرتفعة من قبل العاملين للارتقاء بالتحول الرقمي إلا أن هناك معيقات كبيرة تؤثر على تطبيق التحول الرقمي بشكل كفؤ وفعال.

وأظهرت النتائج أيضاأن واقع الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في الكفاءة والفاعلية قد جاء أيضا بدرجة متوسطة، وهو ما يستدعي ضرورة العمل على رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديها. وفيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية سواء الاستقطاب الرقمي أو التدريب الرقمي أو التقييم الرقمي، فقد جاءت الدرجة الكلية للمحاور بدرجة متوسطة.

أظهرت النتائج أيضا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي وأن هناك دور إيجابي وقوي لدور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد بينت النتائج أنها تلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

توصي الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات كافية من الموازنة العامة لتحديث البنية التحتية الرقمية، وإعداد وتنفيذ برنامج وطني شامل لبناء المهارات الرقمية بالتنسيق مع وزارة الاتصالات. كما توصي باستخدام تقنيات استقطاب رقمية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، وتطوير نظام تقييم أداء رقمي مبني على مؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بالتحول الرقمي.

كلمات مفتاحية:التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

Digital Transformation and Its Role in Enhancing Institutional Performance in Light of Digital Human Resource Management Practices at the Ministry of Transport and Communications from the Perspective of Employees.

Prepared by: Walaa Ali Hasan Hijjeh

Supervised by: Dr. Ahmad Mohammad Herzallah

Abstract

The study aimed to identify digital transformation and its role in enhancing institutional performance in light of digital human resource management which are practicing at the Palestinian Ministry of Transportations. This study was conducted between October 2024 and March 2025. To achieve the study objectives, the researcher adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a research tool. The study population consisted of all 933 employees at the Ministry of Transportations.The study sample consisted of 278 individuals, selected through a random sampling method. To analyze the study data, a computer was used and a statistical program from the SPSS software package was used. The data were analyzed using percentages, arithmetic means, and standard deviations, as well as linear regression analysis and other statistical analyses, also using the SMART PLS software package.

The study reached a number of results, the most important of which are: the reality of digital transformation, institutional performance, and human resource management practices at the Ministry of Transport and Communications were moderate. The results showed that the Ministry's level of implementation of the digital strategy, digital infrastructure, and digital skills was moderate, preventing the achievement of the highest levels of digital transformation. While there are strong motivations among employees to advance digital transformation, there are significant obstacles that impact the efficient and effective implementation of digital transformation.

The results also showed that institutional performance, in its dimensions of efficiency and effectiveness, was moderate, necessitating efforts to raise its efficiency and effectiveness. Regarding human resource management practices, whether digital recruitment, digital training, or digital evaluation, the overall score for the axes was moderate.

The results also showed that digital transformation has a statistically significant impact on institutional performance and that digital transformation plays a strong, positive role in enhancing institutional performance. As for human resource management practices, the results indicated that they play a partial mediating role in the relationship between digital transformation and institutional performance.

The study recommends allocating sufficient budgets from the general budget to modernize digital infrastructure and developing and implementing a comprehensive national program to build digital skills in coordination with the Ministry of Transportations. It also recommends the use of advanced digital recruitment techniques based on artificial intelligence and predictive analytics, and the development of a digital performance evaluation system based on measurable indicators linked to digital transformation.

Keywords: Digital transformation, institutional performance, digital human resource management practices, Palestinian Ministry of Transportations

الفصل الأول

مقدمة وأساسيات الدراسة

1.1 مقدمة

يتميز العالم الذي نعيش فيه بتغيرات وتحولات متسارعة في مختلف المجالات، وتتسابق الدول جميعها على الأخذ بالمستحدثات والتجديدات التي من شأنها تيسير سبل الحياة وتغيير الأنماط التقليدية،وقد فرضت الظروف الحياتية الحالية بما تتسم به من تغيير متلاحق ونمو مضطردعلى المنظمات المعاصرة تحديات عدة استوجبت سرعة مواجهتها بكفاءة وفعالية عالية، عبر اتباع مداخل واتجاهات جديدة تمكن هذه المنظمات من البقاء الفاعل والاستمرار المتنامي (الشريف، 2018).

إن هذا التغيير أو التطور داخل أروقة المؤسسة يتطلب وجود تحول رقمي، والذي يعتبر ضرورة هامة وملحة لكافة المؤسسات والهيئات، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة فحسب، بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا، وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع (البار والرحبي 2018).

إن الإدارة الناجحة والمميزة هي من تولي اهتماماً كبيراً لموضوع التحول الرقمي لما له دور هام وفاعل في تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية المؤسساتية والتفوق والتميز، بتقديم أفضل الخدمات وفي أقل وقت وجهد وتكلفة (طه، 2018).

ولا بد من الإشارة الى الأداء المؤسسي الذي يعتبر واحد من أهم المفاهيم المؤسسية، والذي يكشف عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وضعتها، ويعتبر وسيلة هامة في تقييم أدائها والكشف

عن مواطن الضعف والقوة، وكيفية تطوير الكوادر البشرية لديها، وهناك أهمية كبيرة في تعزيز وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطبيق التحول الرقمي في جميع أعمال المؤسسة. فالتحول الرقمي يحسن من كفاءة الأعمال في المنظمة ويسهل عملية اتخاذ القرار والتي تكون مبنية على بيانات وأسس دقيقة، عدا عن كونه يسهم في تقليل الأخطاء البشرية التي يمكن أن تقع بها الموارد البشرية، وهذا ما سينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي (نتشة، 2020).

اتفقت العديد من الدراسات مثل (بصل، 2022)(عابد، 2022)(الشريف، 2018)(العطار، 2022) على أنه لا يمكن تحقيق التحول الرقمي إلا إذا تم استيعابه بالمؤسسة بكامل مستوياتها الإدارية ويقينهم بأهمية التحول الرقمي واحتضان أهدافه، وأن التحول الرقمي أساس هام في عملية تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي لأي مؤسسة.

أما فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية الرقمية فترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق التكنولوجيا الحديثة سواء من إدخال تقنيات أو استخدام برمجيات من أجل تسهيل عمليات التدريب والتوظيف وإدارة الأداء وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين. وتمثل إدارة الموارد البشرية الرقمية تحولا هاما في كيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين والأعمال داخلها، بحيث يمكن لها فهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل وتحسين كفاءتهم. وتمثل الرقمنة في إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في تعزيز وتحسين الكفاءة والفاعلية في المؤسسات وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي بما في ذلك عمليات التدريب والتوظيف والتقييم (أحمد، 2022).

لتسليط الضوء على هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة للبحث في دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقميةفي وزارة النقل والمواصلات.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات، وتعتمد المؤسسات الحديثة على الحلول الرقمية لتبسيط العمليات وتحسين التواصل الداخلي والخارجي وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، ومع ذلك تواجه العديد من المؤسسات تحديات متعددة في تطبيق التحول الرقمي مما قد يؤثر سلبًا على أدائها العام، بحيث أن الارتقاء بالمؤسسة وتحسين أداءها الوظيفي والمؤسسي يتم باستخدام تقنيات التحول الرقمي، وقد بدأ تطبيق التحول الرقمي يأخذ دوره في

المؤسسات الحكومية بشكل واضح، وأصبح ضرورة ملحة لتطوير مفاهيم وأساليب تقديم الخدمات بما يتماشى مع احتياجات وأولويات الوزارات منسجما مع التطور السريع في أنظمة المعلومات الإدارية ومواكباً للتطور التكنولوجي.

لقد أكدت العديد من الدراسات وأهمها دراسة (أبو لحية، 2024) (زقلام، 2024) (المومني، 2024) (خنطيط، 2024) (الدباس، 2023) (جلاد، 2023) (عرجان، 2023)(العمريين، 2023) (بصل، 2022) (الجبور، 2022)على أهمية التحول الرقمي ودوره في تعزيز الاداء المؤسسي، كما وأكدت على أهمية وجود الموارد البشرية الرقمية القادرة على تنفيذ التحول الرقمي.

بدأت وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية العمل على الرقمنة مع مجموعة من المبادرات والمشاريع التي تهدف الى تطوير وتحديث أنظمة المعلومات وتعزيز الأداء المؤسسي، وفي السنوات الأخيرة وتحديدا عام 2020 قامت الوزارة بتطوير أنظمة المعلومات بالتعاون مع جامعة بيرزيت، كما عملت على ربط منظومة المعلومات مع وزارة الداخلية، وذلك لتسهيل تبادل البيانات وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية(فلسطين، وزارة النقل والمواصلات، 2022).

في عام 2022 عملت الحكومة الفلسطينية على ابتكار موقع رسمي حكومي باسم حكومتي، وشاركت الوزارة بخدمة واحدة فقط عبر هذا الموقع، بحيث ان وزارة النقل والمواصلات تقدم 168 خدمة محوسبة للجمهور ،وخدمة واحدة فقط تقدم عبر تطبيق حكومتي.

في عام 2024 تم رفع عدد الخدمات المقدمة عبر التطبيق لتصل إلى7 خدمات، وما زال العمل جاري إلى أن يتم تطبيق جميع خدمات الوزارة عبر تطبيق حكومتي(فلسطين، وزارة النقل والمواصلات، 2024).

تشهد وزارة النقل والمواصلات تحديات عدة في مجال إدارة الموارد البشرية، أبرزها الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية في تسيير شؤون الموظفين، وضعف توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في عمليات التوظيف والتقييم والتدريب، وقد أدى ذلك إلى انخفاض في كفاءة الأداء المؤسسي، وبطء في اتخاذ القرارات، وتعتبر وزارة النقل والمواصلات من القطاعات الحيوية التي يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة تجاه الخدمات التي تقدمها للجمهور مما يفرض عليها العمل على مواكبة التحول الرقمي وضرورة تعزيز كفاءة الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما واقع التحول الرقمي وما دوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين؟

3.1 أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة في سؤال رئيسي " ما دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقميةالمؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" وقد تفرع من هذا السؤال عدداً من الأسئلة الفرعية والتي تمثلت فيما يأتي:

- ما واقع التحول الرقمي بأبعاده من حيث (دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، ومعيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- ما واقع الأداء المؤسسي بأبعاده من حيث (الفاعلية، الكفاءة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها من حيث (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- ما دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والمؤسسية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

4.1 مبررات الدراسة

تأتي هذه الدراسة انطلاقاً مما يلي:

- توصية المؤسسة التي تعمل فيها الباحثة (وزارة النقل والمواصلات) كون الباحثة أحد موظفيها، وحيث أن التحول الرقمي محور نقاش أساسي دائم في كافة الاجتماعات التي تتم لتطوير عمل الوزارة.
- نقص الدراسات المحلية التي تتناول التحول الرقمي والأداء المؤسسي معا.
- رغبة الباحثة في إعداد دراسة ذات علاقة بعملها وتخدم المؤسسة التي تعمل بها.

5.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها بما يأتي:

- علميا:تسعى هذه الدراسة الى سد الفجوة التي لم تتناولها الدراسات السابقة، بحيث جاءت لتسليط الضوء على التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات الموارد البشرية الرقمية وهو ما يميز هذه الدراسة، بحيث تعتبر الدراسة الأولى محليا التي تتناول التحول الرقمي والأداء المؤسسي والمتغير الوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما قد يجعلها قاعدة معلومات أساسية تمكن الباحثين من الرجوع لها وتفتح لهم أفاق لدراسات جديدة مستقبلا، بحيث أن هناك شح في موضوع التحول الرقمي وارتباطه بالأداء المؤسسي في فلسطين، وبالتالي فان هذه الدراسة قد تقدم إضافة علمية ونوعية يمكن الاستفادة منها.
- عمليا: تستهدف هذه الدراسة قطاع هام جدا ومؤسسة رائدة تقود قطاع النقل والمواصلات في فلسطين، وبالتالي نتائج هذه الدراسة قد تكون قادرة على مساعدة الإدارة العليا وصناع القرار في تحسين الكفاءة التشغيلية في الوزارة، بالإضافة لتطبيق ممارسات رقمية في عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.
- نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد على تطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وتقليل العبء عليهم وسرعة إنجاز المعاملات، كذلك فتح المجال لتوظيف عدد من الكوادر البشرية وتحسين رضا المواطنين بالإضافة لدعم وتعزيز التنمية المستدامة.

6.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسية للتعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية. وتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على واقع التحول الرقمي بأبعاده من حيث دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، ومعيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على واقع الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة والفاعلية) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لخصائهم الديمغرافية والمؤسسية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

7.1 فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات تطبيق التحول الرقمي) في تعزيز الأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وينبثق عنالفرضية الرئيسة الأولى عدداً من الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الثانية**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعيقات تطبيق التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الكفاءة، القاعلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) على تعزيز الأداء المؤسسيبأبعاده (الفاعلية، الكفاءة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة**

لا تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

- **الفرضية الرئيسية الخامسة**

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مستوى التعليم، المسمى الوظيفي)

8.1 أنموذج الدراسة ومتغيراتها

في ضوء الأبحاث والدراسات السابقة اعتمدت هذه الدراسة أنموذجا يتناول المتغيرات ويعطي تصوراً بشكل اولي عن التأثيرات فيما بينها.

أولا: المتغير المستقل:

يتبلور هذا المتغير في التحول الرقمي، حيث تم قياسه بالاعتماد على أكثر الأبعاد شيوعًا واستخدامًا في الدراسات والأدبيات السابقة بحيث ركزت دراسة (عرجان، 2023) (خنطيط، 2024) (جاد الله، 2023) (الجبور، 2022) (العمريين، 2023)على الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية.

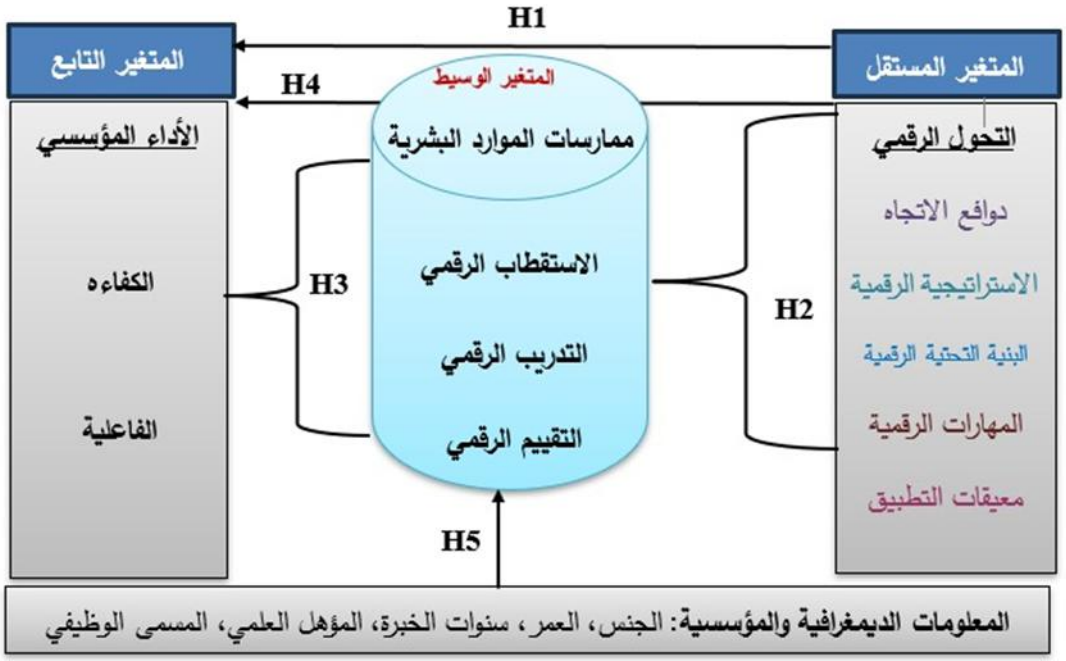
ثانيا: المتغير التابع:

يتبلور هذا المتغير في الأداء المؤسسي، حيث تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على أكثر الأبعاد شيوعًا واستخدامًا في الدراسات والأدبيات السابقة كدراسة (فارس، الطلاع، و أبو نمر، 2023) (الجبور، 2022) (جاد الله، 2023) وتم تناول بعد الكفاءة والفعالية في هذه الدراسة كونها أكثر الأبعاد ملائمة وتوافق مع مجتمع الدراسة.

ثالثا: المتغير الوسيط:

يتبلور هذا المتغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث تم قياس هذا المتغير بالاعتماد

على أكثر الأبعاد شيوعًا واستخدامًا في الدراسات والأدبيات السابقة كدراسة (حسن،2024)، (زقلام،2024)،(Alkantara & Worlu, 2018).



شكل 1:1 أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

9.1 حدود الدراسة ومحدداتها

جاءت حدود الدراسة كما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على متغيراتها الثلاثة والمتمثلة في التحول الرقمي والأداء المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

- الحدود الزمانية: اقتصرتالدراسة علىالفترةالزمنيةالتيتمتفيهاإجراءالدارسةخلالالفترة (2024 – 2025).

- الحدود المكانية: وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بجميع مديرياتها ومكاتبها والبالغ عددها 18 مديرية ومكتب.

- الحدود البشرية: جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات.

أما محددات الدراسة فجاءت كالآتي:

- أبعاد التحول الرقمي: بحيث اقتصرت الدراسة على الأبعاد الخمسة التالية (دوافع الاتجاه والاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية ومعيقات تطبيق التحول الرقمي).
- أبعاد الأداء المؤسسي: بحيث اقتصرت الدراسة على بعدين فقط وهما الكفاءة والفاعلية.
- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية: بحيث اقتصرت الدراسة على ثلاثة أبعاد، والتي تمثلت بالاستقطاب الرقمي والتدريب الرقمي والتقييم الرقمي.

10.1 هيكلية الدراسة

جاءت الدراسة موزعة على خمسة فصول كما هو مبين أدناه:

- الفصل الأول بعنوان أساسيات الدراسة:وقد تناول هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، ثم مشكلة الدراسة، يليها الأسئلة ومن ثم الأهمية فالأهداف ومن ثم فرضيات الدراسة يليها أنموذج الدراسة ومتغيراتها ثم حدود الدراسة ومحدداتها.
- الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة: وقد تناول هذا الفصل مفهوم التحول الرقمي وواقعه بشكل عام وبشكل خاص في وزارة النقل والمواصلات، ثم الانتقال لأهميته وأهدافه وفوائده، بالإضافة لأبعاد التحول الرقمي والمعيقات التي تواجه تطبيقه، بعد ذلك تم تناول الأداء المؤسسي من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد، بعد ذلك تم الانتقاللممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية من حيث المفهوم والمتطلبات والأبعاد، وتم اختتام الفصل الثاني بالدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم التعقيب عليها.
- الفصل الثالث بعنوان منهجية وإجراءات الدراسة: وقد تناول هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إعداد دراستها والأداة التي استخدمتها من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بحيث تضمن هذا الفصل الاختبارات التي استخدمتها الباحثة من اجل فحص صدق وثبات الأداة واختبار توزيع البيانات، وتناول أيضا مجتمع الدراسة وعينتها وخصائص المبحوثين ومصادر جمع البيانات.

- الفصل الرابع بعنوان النتائج ومناقشتها: بحيث تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات،والتي تم الحصول عليها من أداة الدراسة، وتم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا تم تلخيص نتائج الدراسة.
- الفصل الخامس بعنوانالاستنتاجات والتوصيات: وقد تضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي استنتجتها الباحثة من نتائج الدراسة ومن ثم عرض التوصيات المبنية على الاستنتاجات.
- أخيرا تم عرض قائمة بالمصادر والمراجع باللغة العربية والأجنبية التي تم استخدامها والرجوع إليها في الدراسة، ومن ثم وضع فهرس بالملاحق والأشكال والجداول والمحتويات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة بحيث تم استعراض التحول الرقمي من حيث المفهوم والأهمية والفوائد والأبعاد وصولاً إلى المتطلبات، كذلك تم التطرق للأداء المؤسسي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والمعيقات، كذلك تم استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط.

وتناول هذا الفصل أيضا عرض لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

2.2الإطار النظري

جاء هذا الجزء موزعا على محورين أساسيين وهما التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

1.2.2 التحول الرقمي:

بدأ استخدام التحول الرقمي منذ عقد من الزمن وشيئاً فشيئاً أصبح شائعاً بشكل واسع وعلى مختلف المجالات بعد أن كان مقتصرا في بدايته على الاقتصاد وإدارة الشركات.

ويعتبر التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية أحد دوافع التنمية لما له من أثر على تطوير وتغيير وتحسين نماذج الأعمال وضمان استمرار الأنشطة حتى في ظل الأزمات والكوارث، مثل الأزمات الناتجة عن جائحة كوفيد 19 والتي دفعت الى إغلاق العديد من مجالات نشاط الاقتصاد العالمي، وكان لهذه الجائحة تأثير سريع للتحول الرقمي في جميع دول العالم وتحقق في أشهر قليلة ما كان يمكن ان يتحقق خلال سنوات (حسين، 2023).

في ضوء ذلك يهدف هذا الفصل الى استعراض ماهية التحول الرقمي من حيث تحديد نشأته ومفهومه وأهميته وأهدافه وفوائده وأبعاده ومتطلبات تطبيقه.

1.1.2.2 نشأة التحول الرقمي:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولا جذرياً بفعل التطور التكنولوجي السريع مما أدى الى ظهور مفهوم التحول الرقمي، ومر التحول الرقمي بعدة مراحل رافقت الثورات الصناعية وجاءت هذه المراحل كما يلي (حسين، 2023):

- الثورة الصناعية الأولى: في نهاية القرن السابع عشر ظهرت الثورة الصناعية الأولى في بريطانيا، حيث تم الانتقال فيها من الإنتاج اليدوي الى الإنتاج الصناعي، وظهرت في هذه الفترة محركات البخار والآلاتبالإضافة للبدء بالغزل والنسيج،وبذلك تحولت المجتمعات في هذه الثورة من مجتمعات زراعية الى مجتمعات صناعية.
- الثورة الصناعية الثانية: بدأت هذه الثورة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، بحيث كانت هذه الثورة اللبنة الأساسية لتشكيل النظم الاقتصادية الموجودة في العالم، وتم اختراع محرك الاحتراق الداخلي مما أدى لظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية، وتم

ابتكار خط انتاج شامل لصناعة السيارات بالإضافة لاختراع هاتف لاسلكي يعمل على الموجات الصوتية وراديو هوائي وتلفزيونات كبيرة الحجم.

- الثورة الصناعية الثالثة: ويطلق عليها بالثورة الرقمية وبدأت في السبعينات من القرن العشرين بحيث ظهر الحاسب الالي، وتم تحويل الأعمال من النظم اليدوية إلى نظم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،وتميزت هذه المرحلة بتطورات كبيرة في مجالات الحوسبة والاتصالات والتكنولوجيا الرقميةوظهرت شبكات الانترنت والرجل الآلي (راحات، 1989).
- الثورة الصناعية الرابعة: بدأت في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تحت مسمى الانترنت الصناعي او المصنع الرقمي، بحيث تم المزج بين التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الفيزيائية، وامتازت هذه المرحلة بإحلالالرقمنة مكان العديد من الاعمال، ومن أهم الابتكارات التي ظهرت في هذه الثورة الذكاء الصناعي وانترنت الأشياء وتكنولوجيا النانو والطباعة ثلاثية الأبعاد(Ocholla & Ocholla, 2020).

2.1.2.2 مفهوم التحول الرقمي:

وفقا لمصطلحات جانتز لتكنولوجيا المعلومات فإن الرقمنة هي عملية التغيير من الشكل التماثلي إلى الرقمي.

ووفقا لدراسة بحثية لشركة(Consulting, 2023)فقد أوضحت أن الدوافع الأساسية للتحول الرقمي تتمثل في الربحية ورضا العملاء، ويتيح التحول الرقمي للمنظمات تحقيق إنتاجية أكبر للقوى العاملة وزيادة الكفاءة وتحسين الميزة التنافسية.

يعرف التحول الرقمي بأنه التحول في الأساليب التقليدية المعمول بها إلى الأساليب الالكترونية مع الاخذ بعين الاعتبار التعرف على جميع الأساليب الموجودة من أجل اختيار ما يتناسب مع البيئة التي ستعمل على تطبيق هذا التحول، وأصبح التحول الرقمي أمرا هاما وضروريا من أجل حل المشكلات المعاصرة التي تتمثل في القضاء على الروتين الحكومي والإجراءات المعقدة كذلك التخلص من مشكلة التكدس وصعوبة الإرجاع (الدبوبي، 2023).

عرف التحول الرقمي أيضا بأنه عملية استخدام التكنولوجيا في أنظمة وأعمال المنظمة من أجل رفع كفاءة وفعالية المنظمة وتقديم أفضل الخدمات(Rogers, 2016).

يعرف أيضا بأنه عبارة عن تغيير تتبعه المنظمات في كيفية استخدام تقنياتها الرقمية من أجل تطوير أعمالها ورفع قيمتها التنافسية أمام غيرها من المنافسين من خلال تغيير العمليات والمهام التنظيمية وطرق انجاز هذه المهام(Verhoef, et al., 2021).

ويعتبر التحول الرقمي عملية تغيير تدريجية تبدأ بمرحلة تبني التقنيات الرقمية واستخدامها وتنتهي بتطور المؤسسة لتحول رقمي شامل في جميع أروقتها وأنظمتها(Teichert, 2019).

يشير التحول الرقمي إلى تبني المنظمات لاستراتيجيات تُمكِّنها من تطوير نماذج عمل وتشغيل مبتكرة وأكثر مرونة، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وبناء القدرات البشرية، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية، إلى جانب إدارة التغيير بفعالية. ويهدف هذا التحول إلى خلق قيمة مضافة وتجارب جديدة لكافة الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء، موظفين، أو شركاء، مع دمج الرقمنة في مختلف جوانب المنظمة الداخلية والخارجية، بما يسهم في الانتقال من النمط التقليدي إلى كيان رقمي متكامل(مصيلحي، 2021)

لقد عرف علام التحول الرقمي بأنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، وذلك من خلال مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية (علام، 2021).

أما بشيرفقد عرف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتطوير العمليات والأعمال في جميع القطاعات من أجل تنفيذ العمليات وزيادة حوكمتها وخفض التكاليف التشغيلية، فالتحول الرقمي عملية استخدام أو دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال بغرض تلبية احتياجات السوق المتغيرة، كذلك تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمات وتغيير ثقافي أيضا. وبالتالي فهو عملية تحول شاملة للأعمال بما يشمل التقنيات ونماذج الاعمال والنظم البيئية الخارجية (بشير، 2022).

وتعرف الدراسة التحول الرقمي بأنه إعادة صياغة شاملة للطرق التي تُدار بها المؤسسات، من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية والبيانات والتحليلات في صميم العمليات اليومية واتخاذ القرارات، بحيث يهدف هذا التحول إلى تجاوز الأساليب التقليدية لتعزيز الكفاءة، وتقديم قيمة أكبر للعملاء، وبناء قدرات استباقية تساعد المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، بما يخلق بيئة عمل مرنة، مبتكرة، ومستدامة.

3.1.2.2 أهمية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات الملحة والهامة لجميع المنظمات التي تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للجمهور، فالتحول الرقمي وسيلة لتعزيز الكفاءة والابتكار في المؤسسات، حيث يُسهم في تحسين جودة الخدمات وتبسيط العمليات، مما يُمكّن من تحقيق نتائج أسرع وأكثر دقة. كما يُسهل التواصل والتنسيق بين الجهات المختلفة، ويعزز القدرة على اتخاذ أفضل القرارات، ويُعد خطوة محورية لمواكبة تطورات العصر الرقمي والاستجابة بشكل فعّال لتحديات ومتطلبات السوق الحديثة (رجب، 2022).

تعود أهمية التحول الرقمي في أنه يسهم في حل مشكلات الانسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية،بحيث يشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية وثقافية، أما الجانب التقني فيعتبر بمثابة العامل المساعد في كل هذه الجوانب (شعبان، 2021).

وتظهر أهمية التحول الرقمي في تعزيزه للابتكار في المنظمات التي تعمل في الصناعات التكنولوجية المتقدمة، ويساعد في كسر القيود والحواجز أمام أي مبادرات ابتكارية تتبناها تلك المنظمات من خلال تخفيف القيود المالية عليها وتحسين الحوكمة فيها(Niu, Wen, Wang, , & Li, 2023).

أما خواثرة فقد وضحت أهمية التحول الرقمي بأنه يعمل على توفير الجهد والتكلفة، ويحسن من الكفاءة التشغيلية وينظمها، بالإضافة إلى ذلك يعمل التحول الرقمي على تبسيط وتسهيل الإجراءات المتعبة للحصول على الخدمة، عدا عن خلقه فرص لتقديم خدمات مبتكرة ومتطورة ومتنوعة بعيدا عن الطرق التقليدية،وهذا بدورهسيساهم في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور تجاه المؤسسة وخدماتها(خواثرة، 2021).

بناء على ما سبق ترى الباحثةأن هناك أهمية كبيرة للتحول الرقمي والذي له الأثر الإيجابي الكبير على أداء المؤسسات ورفع مستوى الكفاءة لديها، من خلال تقديم أفضل الخدمات النوعية والمبتكرة والتي تقدم بعيداً عن الأساليب والطرق التقليدية، بالإضافة لإمكانية اتخاذ أفضل القرارات وتوفير الوقت والجهد، وقدرة المنظمات على مواكبة التطورات ومواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها، وبالتالي يعتبر التحول الرقمي وسيلة فعالة لتطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها والارتقاء بالمنظمة ورفع قيمتها وازدهارها.

4.1.2.2 أهداف التحول الرقمي:

للتحول الرقمي عدة أهداف أهمها(خنطيط، 2024):

- رفع كفاءة الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية.

- انجاز الأعمال المطلوبة بأسرع وقت ممكن والتقليل من استخدام الأوراق في العمليات الإدارية.
- التقليص من الأخطاء التي يمكن أن تنشأ جراء الإدخال اليدوي للموارد البشرية.
- توفير المعلومة بصورة رقمية.
- تحسين طرق الاتصال والتواصل بين جميع الإدارات والمؤسسات.
- تحسين جودة الخدمة المقدمة.

أما (الدبوبي، 2023) فقد حدد بعض الأهداف لعملية التحول الرقمي والتي تمثلت فيما يلي:

- تحويل أساليب العمل من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها خلق فرص عمل جديدة ومتنوعة ومبتكرة.
- رفع كفاءة الأداء وإبراز الشفافية للحد من الفساد.
- تقديم العمل بشفافية وبسرعة عالية.
- إظهار طريقة أداء العمليات التنظيمية للوصول إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال.

5.1.2.2 فوائد التحول الرقمي:

هناك العديد من فوائد التحول الرقمي أهمها (Căpusneanu, Mates, Cătălina, & Stoenică, 2021)

- يعمل التحول الرقمي على توفير الوقت والجهد والتكلفة ويحسن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، عدا عن تبسيط إجراءات العمل المطلوبة في تقديم الخدمات للجمهور.
- تعزيز تجارب العملاء وكسب ثقتهم من خلال انشاء أنظمة خدمات جديدة وسهلة ومتنوعة، مثل نظام الدفع عبر الانترنت وأسواق التطبيقات.
- للتحول الرقمي دور في توسع المنظمة وإمكانية وصولها لأكبر شريحة من العملاء والجمهور.
- توظيف التكنولوجيا بالشكل المناسب مما سيعمل على سير الاعمال داخل المنظمات وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.
- يسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف وإنجاز العمل بأقل وقت وجهد.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ورفع مستوى الكفاءة لديها.

- خلق الرضا من الجمهور تجاه المنظمة نتيجة تقديمها خدمات مبتكرة ومتنوعة وبعيدة عن الطرق التقليدية.

أما (أحمد، 2024)فقد وضح فوائد التحول الرقمي كما يلي:

- استبدال العمليات التقليدية بالرقمية.
- زيادة رضا الجمهور.
- زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.
- تقديم خدمات متنوعة وجديدة بأقل وقت ممكن وبمرونة عالية.
- رفع كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- العمل على تغيير نماذج العمل المتبعة.
- تحسين جدوى الاستثمار.

6.1.2.2 أبعاد التحول الرقمي:

تعددت آراء الباحثين واختلفت وجهات نظرهم حول أبعاد التحول الرقمي، فهناك دراسات اعتمدت ثلاثة أبعاد ودراسات أربعة أبعاد ودراسات أخرى تحدثت عن بعدين فقط،وفي هذه الدراسة قامت الباحثة باختيار أبعاد دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، ومعيقات التطبيق لأنها تمثل المكونات الأساسية التي تُحدد مدى جاهزية وزارة النقل والمواصلات للتحول الرقمي ونجاحه. فهذه الأبعاد تُغطي الجوانب المختلفة بدءاً من الدوافع التي تبرر الحاجة للتحول، مروراً بالاستراتيجية التي تنظّم الجهود، والبنية التحتية التي توفر الأساس التقني، والمهارات الرقمية التي تضمن كفاءة التنفيذ، وانتهاءً بمعيقات التطبيق التي قد تعرقل التقدم.وقد استندت الباحثة في بعض هذه الأبعاد إلى دراسات سابقة مثل (الدباس، 2023) و(الجبور، 2022) التي أكدت أهمية هذه الأبعاد في السياقات الحكومية المشابهة.

- **دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي:**

يشكل التحول الرقمي محورًا أساسيًا في تطوير آليات عمل المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والإدارية المعاصرة. وتتعدد الدوافع التي تدفع المؤسسات نحو تبني هذا التحول،

حيث تنبع من اعتبارات تنظيمية وتقنية واجتماعية تتكامل فيما بينها، مما يحفز المؤسسات على إعادة هيكلة عملياتها والاستفادة من الإمكانات الرقمية المتقدمة.

من أبرز الحوافز التي تقود هذا التوجه، السعي إلى رفع الكفاءة التشغيلية من خلال توظيف التقنيات الرقمية في أتمتة العمليات، مما يساهم في تقليل الهدر، والحد من الأخطاء البشرية، وتسريع الإجراءات، وبالتالي تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية. كما يمثل تحسين جودة الخدمات هدفًا محوريًا في هذا السياق، إذ تتيح الحلول الرقمية للمؤسسات تقديم خدمات أكثر تخصيصًا وفعالية، تستجيب لتطلعات المستفيدين في مختلف الأوقات والمواقع، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى رضا الجمهور ومشاركته.

إضافة إلى ذلك، يشكل تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة أحد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالتحول الرقمي، إذ تُمكّن الأنظمة الرقمية من تتبع البيانات وتوثيقها بشكل فوري ودقيق، مما يحد من فرص التلاعب ويعزز من مصداقية الأداء المؤسسي. كما تلعب العوامل التنافسية وتحولات أنماط سلوك الأفراد نحو الحلول الرقمية دورًا محوريًا في دفع المؤسسات نحو الرقمنة حفاظًا على استمراريتها وملاءمتها للتغيرات السوقية.

على المستوى الكلي، تتزايد أهمية الدور الحكومي في دعم هذا التحول من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية، بما يخلق بيئة مواتية تعتمد على التمكين الرقمي كرافعة للتنمية. ولا يمكن إغفال الأثر العميق للتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، التي تسهم في إعادة تشكيل بيئات العمل، وتدفع المؤسسات إلى التكيف مع متغيرات العصر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز جودة القرارات.

بناءً على ما تقدم، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرّد استجابة للتقدم التقني، بل يمثل توجهًا استراتيجيًا يعكس رغبة المؤسسات في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة، وتقديم قيمة مضافة للمجتمع، مما يجعله أحد أبرز المسارات نحو تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المؤسسية الشاملة(عفيف و خولوفي، 2022).

- **الاستراتيجية الرقمية:**

تعد الاستراتيجية الرقمية حجر الأساس في عملية التحول الرقمي بحيث تؤثر على جميع الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، فالاستراتيجية هي التي تقود هذا التحول وليس التكنولوجيا بمفردها (خنطيط، 2024).فمن أجل تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي يجب ان يكون لدى

المؤسسات استراتيجية واضحة ووضع التكنولوجيا الرقمية في صميم استراتيجيته. (صلاح وبدوي، 2023).

وتعرف الاستراتيجية الرقمية بأنها مجموعة من الخطوات المدروسة التي تهدف إلى تحديث أنظمة التشغيل في المنظمات الحكومية والخاصة، بحيث تعتمد بشكل رئيسي على التقنيات الرقمية بدلاً من الأساليب التقليدية، ويشمل ذلك التحول تغييرًا منهجيًا في نمط تقديم الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية، حيث يتم الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية مبتكرة، وتستند هذه الاستراتيجية إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا الذكية، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة مرونة العمل. كما يُمكن هذا التحول المؤسسات من تقديم خدمات أكثر تفاعلية وسرعة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق الرقمي المتغير (القطاونة، 2024).

وتعرف الاستراتيجية الرقمية أيضا بأنها النهج الذي تتبعه الشركة في استخدام التقنيات الرقمية، مثل الحواسيب، الأجهزة المحمولة، والخدمات المقدمة عبر الإنترنت، بهدف تحسين كفاءة العمليات، وتوسيع نطاق الأعمال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. بحيث أن كل شركة تصمم استراتيجية رقمية مخصصة تلائم طبيعة أعمالها واحتياجاتها (أحمد، 2024).

- **البنية التحتية الرقمية:**

تشكل البنية التحتية الرقمية مطلباً هاماً منمتطلباتالتحول الرقمي في المنظمات، بحيث تعتبر العمود الفقري لأي جهد رقمي، ويجب على المنظمات أن تولي أهمية كبيرة بهذا الجانب نظرا لفشل العديد من مشاريع التحول الرقمي بسبب النقص في توفير البنية التحتية اللازمة لعملية التحول الرقمي، لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على توفير بيئة مناسبة للتحول الرقمي من أجل انشاء المعلومة ونقلها وتخزينها وتطبيقها بالشكل اللازم، وتحتاج المؤسسات لتوفير المقومات اللازمة من أجل التحول الرقمي والمتمثلة في الأجهزة التقنية (أجهزة حاسوب، شاشات تفاعلية، كاميرات، أجهزة البث والنقل)، وشبكة انترنت عالية السرعة، بالإضافة لوجود تطبيقات حديثة لتتمكن من التعامل مع البيانات الضخمة (الفاروق، 2022).

- **المهارات الرقمية:**

تعد المهارات الرقمية من أهم مقومات التحول الرقمي في المؤسسات وعصبها الرئيسي، فالموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هي شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. وفي ظل التحول الرقمي يتطلب هذا الدور المزيد من الابتكار والتكيف، لذلك تعتبر الموارد البشرية من أبرز العناصر الهامة في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه

المنظمات، بالإضافة لتحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها (العجمي، 2016). وتجدر الإشارة إلى ضرورة تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل مواكبتها للتطورات التي تطرأ في بيئة الاعمال، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتاحة في المؤسسة، وبالتالي من أجل تنفيذ التحول الرقمي في المؤسسة لا بد من وضع خطة من أجل تطوير القدرات والكفاءات والمهارات وتوظيف موارد بشرية ذات خبرة بالتحول الرقمي، وكيفية الاستفادة من وسائل التكنولوجيا (بدير، 2020).

- **معيقات تطبيق التحول الرقمي:**

يواجه التحول الرقمي العديد من العقبات التي يمكن أن تؤثر عليه وتقلل من فعاليته وإمكانية فشله، وفيما يلي بعض التحديات التي تؤخر تطور برامج التحول الرقمي:

- التحديات التنظيمية: ويقصد بها المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها، وهناك مجموعة من هذه التحديات والتي ترتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية وتقسم هذه التحديات إلى(Selvam & Premnath, 2018):

1- تحديات إدارية: تعتبر التحديات الإدارية من التحديات التنظيمية التي يمكن أن تشكل عائق أمام تطبيق التحول الرقمي، بحيث يشعر أصحاب الإدارات العليا ومتخذي القرارات في المنظمة بقلق تجاه السيطرة والتحكم على العمليات داخل المنظمة، وعدم الرغبة في تحمل المخاطر التي يمكن أن تنتج نتيجة للممارسات الرقمية جراء تطبيقها داخل المنظمة، وهذا التحدي ناتج عن عدم وضوح الرؤية لديهم بشأن أهمية التحول الرقمي وتطبيقه.
2- تحديات فردية: يعني هذا التحدي نقص الموظفين المؤهلين لتطبيق التحول الرقمي نتيجة نقص مهارات تكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود تدريب كافي لديهم.
3- تحديات ثقافية: يرتبط هذا التحدي بالقيم والمعتقدات والعادات السائدة داخل المنظمة وبتغيير بعض المعتقدات السائدة ونشر ثقافة التحول الرقمي، بحيث يمكن أن يكون هناك مقاومة للتغيير عند الموظفين، ومقاومة تبني تقنيات جديدة،أو تغيير أساليب العمل التقليدية. وبالتالي يستدعي هذا التحدي تغييرات في الثقافة التنظيمية كتعزيز الابتكار والتعاون والتدريب.

- التحديات التشريعية: تشير التحديات التشريعية إلى العقبات القانونية التي يمكن أن تواجه تطبيق التحول الرقمي، وتتمثل في غياب المعايير القانونية اللازمة لتنظيم جميع المعاملات

الرقمية، بالإضافة لعدم كفاية القوانين التي تعاقب على القرصنة وانتهاك الخصوصية واختراق البيانات(Gotz, Purgat, & Jankowska, 2018).

- التحديات التكنولوجية: تشكل التحديات التكنولوجية والمتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية واحدة من أهم وأبرز العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، فمن أجل تطبيق التحول الرقمي وتقديم خدماته لا بد من توفير بنية تحتية كاملة من توفير شبكات وأجهزة وبرمجيات وبيانات وتشغيل انترنت وفتح قنوات اتصالات جديدة وتوفير خدمات سحابية، بمعنى يجب أن تملك المؤسسة بنية تحتية كاملة وفعالة (Chen, Lin, Chen, Chao, & Pandia, 2021).
- التحديات الأمنية: تمثل الخصوصية والأمان أهم العقبات والتحديات الأمنية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، فمع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا تزداد المخاطر المرتبطة بسرية البيانات، وتهدد الهجمات السيبرانية المعلومات الحساسة، وبالتالي تتطلب الخصوصية ضمان مستوى مناسب من الحماية فيما يتعلق بالمعلومات، سواء معلومات العملاء لديها او المعلومات التي ستقدم للعملاء(Cichosz, Wallenburg, & Knemeyer, 2020).
- تحديات العملاء:يعتبر هذا التحدي من المعيقات التي تجوب في ظل تطبيق التحول الرقمي، بحيث ضعف الخبرة والمعرفة حول العمليات الرقمية، واستخدام منصات الخدمات الرقمية، عدا عن نقص ثقتهم بالممارسات الرقمية وتفضيلهم للعمليات التقليدية خوفا من انتهاك خصوصية وأمن بياناتهم وحساباتهم، وبالتالي يشكل هذا التحدي عائق أمام المنظمة عدا عن حاجتها لوقت وجهد ومال من أجل نشر ثقافة العمليات الرقمية وأهمية التحول الرقمي(Meiller, 2020).

2.2.2 الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي من المواضيع الحيوية والتي تتمتع بأهمية كبيرة في عالم الإدارة والاقتصاد، نظرا لاعتباره مقياسا لتحديد قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ومدى كفاءتها وفاعليتها في ذلك، بحيث يمثل انعكاسا مباشرا لمدى نجاح المؤسسة في استثمار مواردها وتنظيم عملياتها من أجل تقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

يشكل الأداء المؤسسي نموذجاً شاملاً وتقييماً منهجياً لمدى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، بالإضافة لكفاءة وفعالية الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها، كذلك يتضمن

الأداء المؤسسي تحليلاًلأداء الموارد البشرية مما يتيح لها التعرف على نقاط الضعف والقوة في الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة (Armstrong & Baron, 2005).

يعرف الأداء بأنه مدى جودة أو سوء القيام بشيء ما ويعرف أيضا بأنه فعل أو عملية أداء مهمة ما(Chroqui, Semma, Ghalem, & Okar, 2016).

يعرف أيضا بأنه مدى تحقيق الفرد لمتطلبات وظيفته من خلال تنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وفعالية، ويُقاس بناءً على النتائج التي يحققها ومدى اقترابه من تحقيق الأهداف المحددة (الباز و جمعة، 2004).

1.2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي أنه مقياس يعكس كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المختلفة وإدارتها بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعد نتاجاً لتفاعل عنصرين أساسيين، أسلوب استخدام الموارد مع النتائج المحققة، مما يبرز قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية في تحقيق الأهداف (الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، 2010).

يعرف أيضا بأنه الناتج النهائي لسلوك الفرد ضمن إطار الإجراءات والتقنيات التي تنظم سير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو يعد مؤشراً يعكس مدى نجاح الفرد أو إخفاقه في الوصول إلى تلك الأهداف المرتبطة بالوظيفة (حسينية، 2015).

يعرف كذلك بأنه النظام المتكامل لإنتاج أعمال المؤسسة في سياق تفاعلها مع عناصر البيئة المحيطة بها، سواء الداخلية أو الخارجية (الدجني، 2013).

2.2.2.2 خصائص الأداء المؤسسي:

تتمثل خصائص الأداء المؤسسي في السمات التالية(Srivastava & Sharma, 2020):

- يضمن الأداء المؤسسي استمرار العمل واستقراره عبر الاستفادة من الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، التي تُنقل من جيل إلى آخر، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تبديل القيادات.
- الاستقرار الإداري والمالي والذي يتحقق من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة، مما يضمن سير العمل بانتظام وثبات.
- التفوق الإداري والذييعتمد على اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات متميزة.
- تعمل المؤسسة على تعزيز انتماء العاملين لأنظمتها، باعتبارها بيتًا للجميع، مما يشجع الجهود المشتركة نحو التقدم المستمر.
- استثمار الموارد البشريةوذلك بتوجيه جهود العاملين نحو تطوير المؤسسة، ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، لتحقيق الأهداف بشكل جماعي.
- يضمن الأداء المؤسسي وجود قيادات بديلة، مع إتاحة الفرصة للمتميزين للصعود إلى المناصب العليا.

3.2.2.2أبعاد الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي مفهومًا مركزيًا في دراسات الإدارة والتنظيم، إذ يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل الموارد المتاحة والظروف المحيطة. ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل والضغط المتزايد نحو تحقيق التميز، أصبح الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد يُقاس من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير التي تأخذ في الاعتبار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.

في هذه الدراسة تم اختيار الكفاءة والفاعلية كأبعاد للأداء المؤسسي لكونهما يمثلان الجوهر الحقيقي لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. فالفاعلية تعكس قدرة وزارة النقل والمواصلات على تحقيق أهدافها ونتائجها المخططة، في حين تعبّر الكفاءة عن مدى استخدام الموارد (الوقت، الجهد، المال) بشكل اقتصادي لتحقيق تلك الأهداف. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (الجبور، 2022) و(جاد الله، 2023)، على هذين البعدين باعتبارهما الأكثر شيوعًا واعتمادًا في تقييم الأداء المؤسسي في السياق الحكومي، وخاصة في بيئات العمل التي تمر بمرحلة تحول رقمي.

- **الكفاءة**

يُعد مفهوم الكفاءة أحد المفاهيم الجوهرية في مجال الإدارة والتنظيم، وقد أُثيرت حوله العديد من الآراء والتعريفات التي أبرزت أبعاده المختلفة. نستعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات التي توضح هذا المفهوم من زوايا متعددة:

عرف عواد الكفاءة بأنها "قدرة النظام المؤسسي على تحقيق فاعلية الأداء والأهداف المرجوة منها"، مما يشير إلى التركيز على النتائج المحققة ومدى ملاءمتها للأهداف المحددة مسبقا (عواد، 2021).
أماعبد العال فقد أشار إلى أن الكفاءة تعني "الاهتمام بكفاءة البرامج المقدمة داخل المنظمة، سواء تلك المتعلقة بالكفاءات الداخلية أو الخارجية"، مما يبرز الجانب المتكامل للكفاءة الذي يشمل كافة عناصر النظام الداخلي والخارجي (عبد العال، 2010).
تشير الكفاءة الى الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يحقق المستوى الأقل للتكلفة دون المساس بجودة المخرجات، مما يعكس أهمية تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة (ادريس، 2006).

لقد عرف خطيب الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن المؤسسة الكفؤة هي التي تحقق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وتسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من النمو، مع وجود موظفين يتمتعون برضى عالي ومنتجات ذات جودة متميزة (خطيب، 2021).
أما دودين فقد اختصر مفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة بوصفه القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة، مما يعكس الجانب التشغيلي للكفاءة (دودين، 2020).

ونستنتج مما سبق أن الكفاءة تتعلق بتحقيق الأهداف الموضوعة بأقل التكاليف مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وهي تعبر عن قدرة الإدارة على توجيه وتنسيق الموارد المادية والبشرية بطرق مبتكرة وفعالة، مع التركيز على تقليل الهدر وتعظيم العوائد، دون التأثير السلبي على الجودة أو النتائج النهائية.

- **الفاعلية**

تعد الفعالية من المفاهيم الأساسية في تقييم أداء المؤسسات، حيث تشير إلى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، وفقًا للتعريف الوارد في نصالداوي، فإن الفاعلية تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مثل نمو المبيعات، زيادة الأرباح، والحصة السوقية بالمقارنة مع

المنافسين، وهي بذلك تعني القيام بالأشياء الصحيحة (الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، 2010).

من ناحية أخرى، يشير تعريف (العنزي،2019) إلى أن الفاعلية تعتمد على مدى تأمين المؤسسة للموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهدافها. ويرتبط هذا المفهوم بفكرة التأثير، حيث يركز على تحقيق النتائج المرجوة بطريقة سليمة تتضمن تقديم مخرجات تلبي التوقعات.

محددات الفاعلية:

وفقًا للعنزي، تُقسم محددات الفاعلية في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات:

1. فعالية الفرد:تتعلق بالعوامل المرتبطة بالموظفين، مثل المعرفة، المهارات، الإدراك، الدوافع، والرضا الوظيفي.
2. فعالية الجماعة:تشمل الجوانب المتعلقة بالمجموعات، مثل القيادة، الروح المعنوية، التماسك الجماعي، توزيع الأدوار، وحل الصراعات التنظيمية.
3. فعالية المنظمة:ترتبط بالعوامل التنظيمية الأكبر، مثل البيئة المحيطة، التكنولوجيا المستخدمة، الثقافة المؤسسية، الاستراتيجيات، عمليات التطوير، العمليات التشغيلية، والهيكل التنظيمي.

3.2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصر نجاح الأعمال التجارية، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأداء المؤسسي من خلال تأثيره على مواقف الموظفين وسلوكياتهم في العمل، وخلال العقود القليلة الماضية، تناولت العديد من الدراسات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المؤسسي، وقد أظهرت غالبية هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين مواقف الموظفين وسلوكياتهم في بيئة العمل(Abdelmotaleb & Saha, 2020).

1.3.2.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تُعرَّف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد العاملين داخل المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم لتنفيذ وظائف وأعمال المنظمة وتحقيق أهدافها (عقيلي، 2015).

تعرف أيضا بأنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تشكل المؤسسة في وقت محدد، والذين يختلفون عن بعضهم في تكوينهم، وخبراتهم، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم، فضلاً عن وظائفهم المختلفة (الشيخ، 2008).

تُعرَف كذلك بأنهم الأفراد الذين تقوم المنظمة بتوظيفهم لأداء مختلف الوظائف والمهام والأعمال مقابل الأجر أو الراتب أو المكافآت(الصيرفي، 2013).

أما إدارة الموارد البشرية فتعرف على أنها عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى إيجاد طرق فعالة لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للالتحاق بالعمل والاستمرار فيه، كما تركز على تشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يسهم في تقديم المكافآت المادية والمعنوية التي تلبي احتياجاتهم الفردية والجماعية (فغول، 2019).

أما غيدة فقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من المهام المتكاملة التي تهدف إلى جذب الأفراد، تدريبهم، تحفيزهم، والحفاظ عليهم باستخدام الوسائل التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل(غيدة، 2019).

عرفت إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها مصطلح شامل يتضمن كافة الأساليب والتقنيات المتكاملة في إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمستفيدين والمديرين على حد سواء(Lazazzara & Galanaki, 2018).

عرفت ايضا بأنها التطبيق العملي الفعّال لاستراتيجيات وسياسات المؤسسة من خلال تقديم الدعم المستهدف والاستفادة الأمثل من قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية(البدوي، 2022).

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على دمج التقنيات الحديثة في ممارسات إدارة الموظفين، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتوفير بيئة عمل متطورة ومرنة، هذا المفهوم يشمل استخدام الأدوات الرقمية والحلول التكنولوجية المتقدمة في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل توظيف الموظفين، تدريبهم، تقييم أدائهم، ومعالجة قضايا الرواتب والمزايا، من خلال الأنظمة الإلكترونية التي تدير هذه العمليات بفعالية وكفاءة(Nawaz, 2017) .

2.3.2.2 أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية:

تعد الموارد البشرية الرقمية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات في ظل التطور التكنولوجي الذي نشهده في وقتنا الحالي، وتم تلخيص أهمية الموارد البشرية الرقمية كالتالي (أبو العينين، 2019).

- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة داخل المنظمة.
- تحسين وتوفير خدمات الموارد البشرية بسرعة وسهولة لضمان تنفيذ الاعمال الموكلة لهم بكفاءة عالية.
- تحسين تجربة الموظفين من خلال تقديم تقنيات وأدوات رقمية تسهم في تسهيل التوظيف والإدارة اليومية مما يعزز من رضا الموظفين وولائهم.
- تتبع أداء الموظفين بشكل دوري باستخدام النظم الرقمية.
- تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف المنظمة، بمعنى تعديل وتطوير الخطط والسياسات والأنشطة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء الشامل للمنظمة.

3.3.2.2 متطلبات ممارساتإدارة الموارد البشرية الرقمية:

تكمن متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تبني أنظمة وتكنولوجيا حديثة تساعد على تنظيم وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه المتطلبات (زقلام، 2024):

1- نظام إدارة معلومات الموارد البشرية لتنظيم جميع البيانات والعمليات ذات الصلة.
2- منصات التوظيف الرقمية والتي تتيح نشر كل ما يتعلق بالوظيفة وإدارتها بشكل رقمي.
3- تقييم الأداء الرقمي باستخدام التطبيقات والأدوات الرقمية لتقييم أداء الموظفين.
4- تحليل بيانات الموظفين واتخاذ القرارات المبنية على البيانات باستخدام تقنيات التحليل الضوئي.
5- متابعة المعلومات الشخصية والسجل الوظيفي للموظفين والبيانات المتعلقة بهم.
6- منصات التعلم الالكتروني والتي توفر وتدير التدريب والتطوير المهني للموظفين عبر الدورات والمواد الرقمية.

4.3.2.2أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تتعدد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وفي هذه الدراسة تم اختيار أبعاد الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، والتقييم الرقمي لأنها تمثل الممارسات الأكثر فعالية وتأثيرًا في دعم التحول الرقمي داخل وزارة النقل والمواصلات، ولارتباطها المباشر بتطوير قدرات الموظفين ورفع كفاءة الأداء. كما بينت الدراسات السابقة مثل (حسن، 2024) و(زقلام، 2024) أن هذه الأبعاد تُعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة التوظيف، وتأهيل العاملين، وقياس أدائهم بطرق رقمية دقيقة.

1- الاستقطاب الرقمي:ويقصد به توظيف التكنولوجيا والوسائل الرقمية لجذب أفضل المرشحين لشغل المناصب المتاحة داخل المنظمة، وتشمل هذه العملية استخدام منصات مثل وسائل التواصل الاجتماعي، المواقع الالكترونية المتخصصة في التوظيف، والتطبيقات المخصصة للهواتف الذكية من أجل التعريف بالشركة والترويج لها بهدف جذب الأشخاص المؤهلين للانضمام اليها(Gigauri, Gulua, & Mushkudiani, 2020).
2- التدريب الرقمي: ويتمثل في استخدام التكنولوجيا والأدوات الإلكترونية لتطوير مهارات ومعارف الموظفين في الشركات والمؤسسات، تشمل هذه الطريقة الاعتماد على الوسائل الرقمية مثل الدورات التعليمية عبر الإنترنت، والمحتوى المتعدد الوسائط مثل الفيديوهات والصوتيات والنصوص، بالإضافة إلى المنصات المتخصصة في التدريب والتعليم الإلكتروني، وتساهم هذه الأدوات في تحسين جودة التدريب، تسهيل عملية التعلم، وتوفير تجربة أفضل للموظفين، مع تقليل الوقت والموارد اللازمة للتدريب(Nawaz, 2017).
3- التقييم الرقمي: ويتضمن استخدام التقنيات الرقمية والأدوات الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين، مثل البرامج عبر الإنترنت وأدوات التحليل الذكي والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى التطبيقات المخصصة التي تساعد في قياس الأداء وتحليله بشكل دقيق وفعّال (Nawaz, 2017).

5.3.2.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية).

تتمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة في أن التحول الرقمي يشكل الإطار العام الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحديث وتطوير عملياتها وخدماتها باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وهو ما يتطلب بدوره وجود ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية الرقمية التي تهدف إلى تطوير قدرات وكفاءات الموظفين وتمكينهم من استخدام هذه التقنيات بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. بمعنى آخر، إدارة الموارد البشرية الرقمية تعمل كوسيط حيوي بين التحول الرقمي والأداء

المؤسسي، حيث تدعم تطوير مهارات العاملين وتنظيم الموارد البشرية بأساليب رقمية حديثة تساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

لقد أظهرت الدراسات السابقة دعمًا قويًا لهذه العلاقة؛ ففي دراسة (المومني، 2024) تبين أن التحول الرقمي له أثر إيجابي واضح على تطوير الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التفاعل والتواصل الرقمي بين الموظفين. كما أظهرت دراسة (حسن، 2024) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مثل التوظيف والتدريب الرقمي، تؤثر بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء التنظيمي. وتوافقها دراسة (زقلام، 2024) التي أكدت وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة (الدبوبي، 2023) أن متطلبات التحول الرقمي تؤثر بشكل ملموس على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس على جودة بيئة العمل والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وأخيرًا، تؤكد دراسة (جاد الله، 2023) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي مثل البنية التحتية والمهارات الرقمية وبين تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

3.2 وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية (محل الدراسة)

تُعد وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية إحدى الوزارات السيادية في الحكومة الفلسطينية، وقد تأسست عام 1994 مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، لتتولى مسؤولية تنظيم وإدارة قطاع النقل والمواصلات في فلسطين. تعمل الوزارة على تطوير البنية التحتية للنقل البري، والإشراف على خدمات النقل العام والخاص، وإصدار التراخيص ورخص القيادة، بالإضافة إلى فحص المركبات وضمان السلامة المرورية. وتسعى الوزارة إلى توفير نظام نقل فعال وآمن يسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، رغم ما تواجهه من تحديات كبيرة أبرزها القيود الإسرائيلية، وضعف الموارد، ومحدودية السيطرة على المعابر. كما تحرص الوزارة على تحديث خدماتها من خلال التحول الرقمي، والتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين لتحسين قطاع النقل بما يتماشى مع المعايير العالمية.

وفي ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم، أصبحت الحاجة ملحّة أمام الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية لتبنّي استراتيجيات التحول الرقمي، لما لذلك من أثر مباشر على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد بدأت وزارة النقل والمواصلات، خلال السنوات الأخيرة، اتخاذ خطوات فعلية نحو التحول الرقمي، تمثلت في تطوير الأنظمة المعلوماتية الداخلية،

وربطها بجهات حكومية أخرى كوزارة الداخلية ووزارة الصحة، بما يسهم في تسهيل تبادل البيانات وتسريع تقديم الخدمات(فلسطين، وزارة النقل والمواصلات) (المكتب الإعلامي الحكومي،2022).

4.2الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع للعديد من الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع البحث.

1.4.2 الدراسات العربية:

(المومني، 2024): دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الدولية، وبلغ عدد عينة الدراسة 200 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)،وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة توفير الدعم اللازم للموظفين والعمل على توعيتهم ونشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته، بالإضافة لضرورة وجود تواصل فعال بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة والقيام بتقديم الاقتراحات والملاحظات لهم.

(أبو لحية، 2024): دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء العام لوزارة المالية–غزة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء العام لوزارة المالية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي– الاستنباطي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وزارة المالية، وتمثلت عينة الدراسة ب 50 فردا تم أخذهم بشكل عشوائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائجأهمها: وجود تأثير بدرجة قوية للتحول الرقمي على الأداء العام لوزارة المالية، وأن التحول الرقمي أحد أولويات الوزارة من أجل تطوير وتحسين الأداء المؤسسي، ولا يوجد فرص مستدامة لتحسين وتطوير الأداء الحكومي في ظل وجود الاحتلال

الإسرائيلي وممارساته وقيوده المفروضة، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة الاستمرار في دعم عملية التحول الرقمي واعتباره أولوية ملحة والعمل على جذب الدعم والتمويل الخارجي من أجل دعم البنية التحتية الرقمية، بالإضافة لإدراج خطط من قبل وزارة المالية لتدريب العاملين لديها لرفع مستواهم وقدراتهم حول التعامل مع عملية التحول الرقمي.

(خنطيط، 2024): دراسة بعنوان " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة–دراسة حالة مؤسسة برندث للأجهزة الكهرومنزلية". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة إطارات مؤسسة برندث والبالغ عددهم (150) إطار، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 50 اطاراً، بحيث تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد 37 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك دور كبير لأبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، بحيث يوجد ارتباط قوي بين الأبعاد والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسة بزيادة الاهتمام ببرامج التحول الرقمي ودعم الميزانية المرصودة له، كذلك ضرورة قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لموظفيها، من أجل ضمان سير العمل وتنفيذ برامج التحول الرقمي.

(حسن، 2024): دراسة بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات والتخصصات الفنية والإدارية في البنك والبالغ عددهم (524000) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (336) مفردة، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد (372) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها تبني البنك بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وهو ما يؤكد توجه البنك نحو الأعمال الرقمية في العديد من وظائفه، وهناك تأثير ذو دلاله إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنك. وأوصت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها توفير التدريب المناسب للموظفين المشاركين في عمليات التوظيف الرقمي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات الابتكار، والاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية في مجال الاستقطاب.

(زقلام، 2024): دراسة بعنوان " أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الأردنية"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددها (13) بنك تجاري، والتي بلغ عدد الموظفين فيها (18953) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (377) مفردة، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد (350) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده، كذلك تسهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.وأوصت الدراسة لمجموعة من التوصيات، أهمها العمل على زيادة الاهتمام بأبعاد الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات التعلم والنمو للموظفين العاملين فيها، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والاهتمام بالعمليات الداخلية من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تتزيد من كفاءاتهم الإدارية.

(عرجان، 2023): دراسة بعنوان " التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الآفاق والتحديات والاتجاهات " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم 811، وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبواقع 283 موظف اداري أي ما نسبته 37.7% من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين واقع التحول الرقمي واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة دعم جهة الإدارة لاستراتيجية التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل تعزيز وتحقيق تطلعات الموظفين وآفاقهم المستقبلية نحو التحول الرقمي، والعمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة لأهمية وضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، والعمل على عقد اجتماعات وعمل دورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير قدرات الموظفين في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات.

(الدبوبي، 2023): دراسة بعنوان " التحول الرقمي في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية، أنشطة العملاء الرقمية، التأثير على الأفراد، العمليات الرقمية) في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (العمليات الداخلية، رضا العملاء، الأداء المالي، التعلم والنمو)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ضمن الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية البالغة 23 شركة، أما عينة الدراسة فتمثلت ب 11 شركة تأمين وبعدد موظفين 335، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده(العمليات الرقمية، أنشطة العملاء الرقمية، التأثير على الأفراد، العمليات الرقمية) في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركات التأمين الأردنية، وقد أوصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفي الشركات من اجل زيادة ونمو الأداء المؤسسي.

(جاد الله، 2023): دراسة بعنوان " التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التضامن الاجتماعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم 67 مفردة، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، كذلك توصلت الدراسة لوجود ارتباط طردي بين ابعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والاستراتيجية الرقمية مع المتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي.

(الدباس، 2023): دراسة بعنوان " أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي في دراسته، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية والبالغ عددهم (524000) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (384)، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد 384 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة

لمجموعة من النتائج أهمها تتوافر متطلبات التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية الأردني بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أيضا الى أن مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر معنوي لمتطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة لضرورة تكثيف الجهود في توفير متطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي الأردني، والعمل على رفع مستويات توفير متطلبات التحول الرقمي، بالإضافة لتكثيف الاهتمام باستراتيجيات التحول الرقمي وتبنيها لما تلعبه من دور أساسي في تحسين بيئة العمل وعلى رأسها ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

(الجبور، 2022): دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة عمان الكبرى/الأردن"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة التحويلية والموارد البشرية) في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده (الفعالية، الكفاءة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (12640)،أما عينة الدراسة فتكونت من (249) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:أن مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى كان بدرجة متوسطة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي ليتسنى لهم تطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة في أمانة عمان الكبرى بشكل خاص وفي الوزارات الحكومية الأخرى بشكل عام.

2.4.2الدراسات الأجنبية:

Study (Al-kharabsheh, Attiany, Alshawabkeh, Hamadneh, & Alshurideh, 2023): The Impact of digital HRM on employee performance through employee motivation

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظفين، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الشركات الصناعية، أما أداة الدراسة فتمثلت بالاستبانة ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها التدريب الرقمي والتقييم كان له اثار كبيرة على تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، واوصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الأبحاث لدراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على الأداء الوظيفي من

خلال تحفيز الموظفين، بالإضافة لضرورة إجراء دورات تدريبية وتقييم أداء الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية.

Study (Ekarini & Wibowo, 2022): The Implementation of Digital Transformation on Improving Public Services

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل وزارة الشؤون الزراعية في مقاطعة سيريبون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتم جمع البيانات من خلال المراقبة والتوثيق والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من 580 فردامن مواطني ولاية سيريبون،وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة الزراعية المقدمة للمواطنين من قبل وزارة الشؤون الزراعية في مقاطعة سيريبون.

Study (Ortiz, Acosta, Florez, & Ramos, 2020): Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو، واستخدم الباحث المنهج العلمي الاستنباطي الاستنتاجي في دراسته، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأربعة التي تم استهدافها كمجتمع للدراسة، وتم أخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة للمدراء العاملين في هذه الشركات، بحيث تم توزيع 305 استبانة عليهم، وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي في شركات التامين في بيرو، كذلك أن بعد خدمة العملاء وقدرات المتعاون وعملياته التي تقوم على التحول الرقمي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين في شركات التامين في بيرو.

Study (Wang, Feng, Zhang, & Li, 2020): The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي في دراسته، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من السوق الصيني كونها تعتبر أكبر سوق للتجارة الالكترونية، أما عينة الدراسة فبلغت (185)استبانة من شركاء الاعمال وطلاب الماجستير في إدارة الاعمال، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:يوجد علاقة إيجابية لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي قصير

وطويل المدى في السوق الصيني، كما أوصت الدراسة الى ضرورة القيام بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير التحول الرقمي مع متغيرات أخرى، وضرورة الاستمرار في مواكبة التطورات من أجل الاستمرار في النمو الاقتصادي.

Study (Alkantara & Worlu, 2018): Human Resource management Practices and managerial performance of manufacturing firms in Nigeria.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها(التوظيف والاختيار) على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للمناخات الأخلاقية في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتكون من موظفي وزارة التربية والتعليم والمؤسسات شبه الحكومية في 7 ولايات شمال نيجيريا، وتم أخذ عينة عشوائية تكونت من 181 مديرا، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير قوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي، كذلك بينت النتائج وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الوكالات التعليمية في نيجيريا، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء أبحاث مستقبلية تتناول قطاعات أخرى من أجل اكتساب رؤى جديدة وتطبيق المفاهيم بصورة وسياق آخر.

Study (Mehmood, Awais, Afzal, Shahzadi, & Khalid, 2018): The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علىالأداء التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات العامة والخاصة من الأكاديميين والموظفين المساعدين،أما أداة الدراسة فتمثلت بالاستبانة والتي تم توزيعها على عينة تكونت من 90 موظفامن العاملين، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن الإدارة قد تكون قادرة على زيادة مستوى الالتزام في المنظمة من خلال تحسين التعويضات والسياسات وظروف العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بحيث أنهم مصدر لا غنى عنه للميزة التنافسية، بالإضافة لضرورة توسيع نطاق التفاعل بين الموظفين من خلال الاجتماعات وزيادة المناقشات وهذه طريقة فعالة لزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

3.4.2 تحليل الدراسات السابقة:

تحليل مقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يعرضه الجدول (1.2).

الجدول 1.2-أ:تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
الدراسات العربية							
المومني	التحول الرقمي/الأداء المؤسسي	الأردن	2024	العاملين في المنظمات الدولية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة توفير الدعم اللازم للموظفين والعمل على توعيتهم ونشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته، بالإضافة لضرورة وجود تواصل فعال بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة والقيام بتقديم الاقتراحات والملاحظات لهم.
أبو لحية	التحول الرقمي/الأداء العام	وزارة المالية/غزة/ فلسطين	2024	المستفيدين من خدمات وزارة المالية	المنهج الكمي/ الاستنباطي	الاستبانة	هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة الاستمرار في دعم عملية التحول الرقمي واعتباره أولوية ملحة والعمل على جذب الدعم والتمويل الخارجي من أجل دعم البنية التحتية الرقمية، بالإضافة لإدراج خطط من قبل وزارة المالية لتدريب العاملين لديها لرفع مستواهم وقدراتهم حول التعامل مع عملية التحول الرقمي.

الجدول 1.2–ب: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
خنطيط	التحول الرقمي/تحسين أداء المؤسسة	مؤسسة برندث/ الجزائر	2024	جميع إطارات مؤسسة برندثالكهر ومنزلية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	هناك دور كبير لأبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة بحيث يوجد ارتباط قوي بين الأبعاد والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسة بزيادة الاهتمام ببرامج التحول الرقمي ودعم الميزانية المرصودة له، كذلك ضرورة قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لموظفيها من أجل ضمان سير العمل وتنفيذ برامج التحول الرقمي.
حسن	ممارسات إدارة الموارد البشرية/الأداء التنظيمي	البنك الأهلي/ الأردن	2024	العاملين في المستويات الفنية والادارية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	تبني البنك بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وهو ما يؤكد توجه البنك نحو الأعمال الرقمية في العديد من وظائفه، وهناك تأثير ذو دلاله إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنك. وأوصت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها توفير التدريب المناسب للموظفين المشاركين في عمليات التوظيف الرقمي وتطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات الابتكار، والاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية في مجال الاستقطاب.

الجدول 1.2-ج: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
زقلام	ممارسات إدارة الموارد البشرية/الأداء المؤسسي	البنوك التجارية/ الأردن	2024	جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده، وأوصت الدراسة لضرورة العمل على زيادة الاهتمام بأبعاد الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات التعلم والنمو للموظفين العاملين فيها وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والاهتمام بالعمليات الداخلية من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تتزيد من كفاءاتهم الإدارية.
عرجان	التحول الرقمي/إدارة الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين	2024	الموظفين الإداريين العاملين	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين واقع التحول الرقمي واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة دعم جهة الإدارة لاستراتيجية التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل تعزيز وتحقيق تطلعات الموظفين وآفاقهم المستقبلية نحو التحول الرقمي، والعمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
الدبوبي	التحول الرقمي/تقييم الأداء المؤسسي	شركات التأمين الأردن	2023	موظفي الإدارة العليا والوسطى /التأمين	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركات التأمين الأردنية، وقد أوصت الدراسة على ضرورة العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفي الشركات من أجل زيادة ونمو الأداء المؤسسي.

الجدول 1.2–د:تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
جاد الله	التحول الرقمي/الأداء المؤسسي	إدارات التضامن الاجتماعي/ مصر	2023	موظفي إدارات التضامن الاجتماعي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، كذلك توصلت الدراسة لوجود ارتباط طردي بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والاستراتيجية الرقمية مع المتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي.
الدباس	التحول الرقمي/ممارسات إدارة الموارد البشرية	قطاع الخدمات الحكومية/ الأردن	2023	جميع العاملين داخل قطاع الخدمات الحكومية الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	هناك أثر معنوي لمتطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة لضرورة تكثيف الجهود في توفير متطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي الأردني، وتكثيف الاهتمام باستراتيجيات التحول الرقمي وتبنيها
الجبور	التحول الرقمي/الأداء المؤسسي	أمانة عمان الكبرى/ الأردن	2022	العاملين في أمانة عمان الكبرى	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى كان بدرجة متوسطة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي ليتسنى لهم تطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة في أمانة عمان الكبرى بشكل خاص وفي الوزارات الحكومية الأخرى

							بشكل عام.

الجدول 1.2-هـ: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
Alkharabsheh, abkeh, Attiany, Hamadneh&Alshurideh	ممارسات إدارة الموارد البشرية/تحفيز الموظفين	الشركات الصناعية/ الأردن	2023	الموظفين العاملين في الشركات الصناعية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	التدريب والتقييم الرقمي كان له آثار كبيرة على تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الأبحاث لدراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين، بالإضافة لضرورة اجراء دورات تدريبية وتقييم أداء الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية.
Ekarini, Wibowo	التحول الرقمي/تحسين جودة الخدمات	وزارة الشؤون الزراعية/ مقاطعة سيريبون	2022	مواطني ولاية سيريبون	الوصفي التحليلي	الملاحظة والمقابلة	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة الزراعية المقدمة للمواطنين من قبل وزارة الشؤون الزراعية في مقاطعة سيريبون
Ortiz, Acosta, Florez & Ramos	التحول الرقمي/الأداء الوظيفي	شركات التأمين/ جمهورية بيرو	2020	العاملين في شركات التأمين	الاستنباطي الاستنتاجي	الاستبانة	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي في شركات التامين في بيرو، كذلك ان بعد خدمة العملاء وقدرات المتعاون وعملياته التي تقوم على التحول الرقمي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين في شركات التامين في بيرو.

الجدول 1.2–و: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
Alkharabsheh, abkeh, Attiany, Hamadneh&Alshurideh	ممارسات إدارة الموارد البشرية/تحفيز الموظفين	الشركات الصناعية/ الأردن	2023	الموظفين العاملين في الشركات الصناعية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	التدريب والتقييم الرقمي كان له آثار كبيرة على تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الأبحاث لدراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين، بالإضافة لضرورة اجراء دورات تدريبية وتقييم أداء الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية.
Ekarini, Wibowo	التحول الرقمي/تحسين جودة الخدمات	وزارة الشؤون الزراعية/ مقاطعة سيريبون	2022	مواطني ولاية سيريبون	الوصفي التحليلي	الملاحظة والمقابلة	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة الزراعية المقدمة للمواطنين من قبل وزارة الشؤون الزراعية في مقاطعة سيريبون
Ortiz, Acosta, Florez & Ramos	التحول الرقمي/الأداء الوظيفي	شركات التأمين/ جمهورية بيرو	2020	العاملين في شركات التأمين	الاستنباطي الاستنتاجي	الاستبانة	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي في شركات التامين في بيرو، كذلك ان بعد خدمة العملاء وقدرات المتعاون وعملياته التي تقوم على التحول الرقمي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين في شركات التامين في بيرو.

الجدول 1.2–ز :تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
Wang, Feng, Zhang & Li	التحول الرقمي/الأداء التنظيمي	الصين	2020	شركاء الاعمال وطلاب الماجستير	الوصفي التحليلي والكمي	الاستبانة	يوجد علاقة إيجابية لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي قصير وطويل المدى في السوق الصيني، كما أوصت الدراسة على ضرورة القيام بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير التحول الرقمي مع متغيرات أخرى وضرورة الاستمرار في مواكبة التطورات من اجل الاستمرار في النمو الاقتصادي.
Alkantara, Worlu	ممارسات إدارة الموارد البشرية/الأداء التنظيمي	وزارة التربية والتعليم والمؤسسات شبه الحكومية/ شمال نيجيريا	2018	موظفي وزارة التربية والتعليم والمؤسسات شبه الحكومية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود تأثير قوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي، كذلك بينت النتائج وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الوكالات التعليمية في نيجيريا، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء أبحاث مستقبلية تتناول قطاعات أخرى من أجل اكتساب رؤى جديدة وتطبيق المفاهيم بصورة وسياق آخر.
Mehmood, Awais, Afzal, Shahza	ممارسات إدارة الموارد البشرية/الأداء التنظيمي	الجامعات العامة والخاصة/ الأردن	2018	الأكاديميين والمساعدين الإداريين في الجامعات	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الإدارة قد تكون قادرة على زيادة مستوى الالتزام في المنظمة من خلال تحسين التعويضات والسياسات وظروف العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، بحيث أنهم مصدر لا غنى عنه للميزة التنافسية، بالإضافة لضرورة توسيع نطاق التفاعل بين الموظفين من خلال الاجتماعات وزيادة المناقشات وهذه طريقة فعالة لزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول 1.2–ح: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأدوات البحثية	النتائج والتوصيات
Wang, Feng, Zhang & Li	التحول الرقمي/الأداء التنظيمي	الصين	2020	شركاء الاعمال وطلاب الماجستير	الوصفي التحليلي والكمي	الاستبانة	يوجد علاقة إيجابية لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي قصير وطويل المدى في السوق الصيني، كما أوصت الدراسة على ضرورة القيام بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير التحول الرقمي مع متغيرات أخرى وضرورة الاستمرار في مواكبة التطورات من اجل الاستمرار في النمو الاقتصادي.

4.4.2 التعقيب على الدراســات السابقــة:

اتضـح للباحثـة مـن خـلال اطلاعهـا علـى الدراسـات والادبيـات السـابقة أهميـة التحـول الرقمـي وارتباطـه بالعديـد مـن المتغيـرات التـي قـد تـؤثر عليهـا كـالأداء المؤسسـي بالاعتمـاد علـى دور ممارسـات إدارة المـوارد البشـرية كونهـا علاقـة جوهريـة، وأوصـت العديـد مـن الدراسـات السـابقة بضـرورة الاستمرار فـي دعـم عمليـة التحـول الرقمـي واعتبـاره أولويـة ملحـة والعملعلـى جذب الدعم والتمويـل الخـارجي مـن أجـل دعـم البنيـة التحتيـة الرقميـة، بالإضـافة لإدراج خطـط مـن قبـل وزارة الماليـة لتدريب العـاملين لـديها لرفـع مستواهم وقدراتهم حـول التعامـل مـع عمليـة التحـول الرقمـي، وقـدمت الدراسـة الحاليـة عرضـاً لعـدد مـن الدراسـات التـي سـبق أن تناولـت بيئـات مختلفـة ودول مختلفة،إذ لاحظت الباحثة عدة ملاحظات رئيسية تتمثل في:

1- أوجــه التشــابه في الدراســات السابقــة:

- **من حيث المنهــج المعتمـد:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الملائم للدراسة، وانسجاماً مع ما اتبعته أغلب الدراسات السابقة، بهدف تحقيق تكامل منهجي يسهم في بناء تصور متكامل وشامل لموضوع البحث.
- **من حيث الأدوات:** اعتمدت الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واختارت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في هذه الدراسة كونها تعتبر الأداة الأكثر ملائمة، والأسهل في الدراسة.
- **من حيث الأهــداف:** ركزت الدراسات السابقة على تحقيق أهداف محددة تم وضعها وفقاً لطبيعة المجال وموضوع الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المدروسة والمنهجية المتبعة، وقد جاءت هذه الأهداف متأثرة بالأسئلة البحثية والفرضيات التي طرحتها كل دراسة، وبصورة عامة يمكن عرض أهم الأهداف التي سعت الدراسات إلى تحقيقها وأهمها: التعرف على مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات وأثر تطبيقها، ومدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، أما الدراسة الحالية فهدفها التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء

المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

- **من حيث بيئـــة التـطبيق:** تناولت الدراسات السابقة تنفيذ تجارب ضمن سياقات وبيئات متعددة، فقد شملت بعض الدراسات تطبيقاً على وزارات، بينما ركزت أخرى على القطاع الحكومي مثل التضامن الاجتماعي. وعلى النقيض من ذلك، تركزت الدراسة الحالية على وزارة النقل والمواصلات، مما يعكس اختلاف السياقات والنهج المتبع في كل حالة.
- **من حيث المتغيرات وأبعـادهـا:** أغلب الدراسات استخدمت التحول الرقمي بأبعاده ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي، وبعضها تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على ثلاث متغيرات، الأول يتعلق بالتحول الرقمي، والثاني بالأداء المؤسسي، والثالث ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط.

2- الاستفـادة من الدراســات السابقــة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من استخلاص عدد من الإرشادات المهمة التي ساهمت في توجيهها نحو اختيار موضوع الدراسة الحالية، ويمكن عرض هذه الإرشادات على النحو الآتي:

- دراسة الأساليب المتنوعة التي تم استخدامها في تناول موضوع الدراسة، مع التركيز على المعايير العلمية التي اعتمدت عليها تلك الأساليب لتوظيف تقنيات البحث المختلفة.
- تحديد السمات الرئيسية للمتغيرات التي كانت محور تركيز معظم الأبحاث السابقة.
- المساهمة الفعّالة في إعداد وتصميم الاستبانة، بما في ذلك هيكلة محاورها وترتيب أبعادها بطريقة منهجية ومدروسة.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختيار المنهجيات والتقنيات الإحصائية الأنسب لها.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة من خلال دمجها مع مخرجات الدراسة الحالية.
- تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، مع التركيز على الفجوة البحثية التي سيتم توضيحها في الجدول التالي:

جـدول 2.2 الفجـــوة البحثيـــة.

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الثغرة المعرفية	جميع الدراسات السابقة أبرزت أهمية التحول من خلالقيام المؤسسة بزيادة الاهتمام ببرامج التحول الرقمي ودعم الميزانية المرصودة له، كذلك ضرورة قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لموظفيها من اجل ضمان سير العمل وتنفيذ برامج التحول.	تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم هذا التطور.
الفجوة المنهجية	هناك دراسات اعتمدت على المنهج الاستنباطي الاستنتاجي واستخدمت المنهج الكمي/الاستنباطي، واستندت على البيانات الثانوية في التحليل.	اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة كأداة أساسية
الفجوة المكانية	أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية محلية واجنبية.	تم تنفيذ هذه الدراسة داخل الأراضي الفلسطينية.
الفجوة التطبيقية	أجريت الدراسات السابقة على قطاعات ومجتمعات مختلفة: (كالوزارات، شركات التأمين، والبنوك، والجامعات، قطاع الخدمات).	طبقت هذه الدراسة في الوزارات الفلسطينية، قطاع النقل المواصلات.
الفجوة المتعلقة بالمتغيرات	تمحورت الدراسات السابقة بدراسةأثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.	هدفت الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

3- ما يميز الدراســـة الحاليـــة عن الدراســـات السابقـة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عدة جوانب في تناولها موضوع التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء المؤسسي مثل دارسة (المومني، 2024)، ودراسة (أبو لحية، 2024)، ودراسة (عرجان، 2024)، ودراسة (زقلام، 2024)، كما اتفقت الدارسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في البيئة الأردنية والمصرية مثل دراسة: (العمريين، 2023)، ودراسة (جاد الله، 2023)، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ تُعد هذه الدراسة الأولى على المستوى المحلي التي تبحث في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي مع إدخال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كعامل وسيط، حيث اقتصرت الدراسات السابقة على تناول متغيرين فقط دون التطرق إلى متغير ثالث. وتمتاز هذه الدراسة أيضاً بتركيزها على وزارة النقل والمواصلات كمجتمع بحثي، وهو مجال لم يتم التطرق إليه في الأبحاث السابقة.
- ✓ تأتي هذه الدراسة متممة لما سبقها من الدراسات وتضيف اضافة علمية جديدة في مجال معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في قطاع مهم في فلسطين وهو قطاع النقل والمواصلات والذي له علاقة واحتكاك مباشر مع متلقي الخدمة.
- ✓ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال معالجة المتغيرات المستقلة المتعلقة بجوانب التحول الرقمي، والمتغيرات التابعة المرتبطة بأبعاد الأداء المؤسسي باعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط يربط هذه العلاقة.
- ✓ خصوصية الوزارات الفلسطينية، ومدى قدرتها على تطبيق التحول الرقمي في ضوء وجود موارد بشرية فاعلة في مختلف المجالات، ومقدار تأثيرها من ناحية تحقيق أداء مؤسسي يتميز بالكفاءة والفاعلية بشكل مستدامة في هذه الوزارات.

الفصل الثالث

منهجية واجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات في فلسطين. ويتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة ووصف العينة التي تم اختيارها، والمنهجية المتبعة في جمع البيانات، بالإضافة إلى أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على العينة المستهدفة. كما يشير الفصل إلى الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لاختبار نموذج الدراسة والتحقق من فرضياتها.

2.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج الى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص

الدلالات والوصول الى النتائج وقد تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بهدف تفسير العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي والأداء المؤسسي. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الأولية وتحليلها لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وقياس مدى تأثيرها المتبادل.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين العاملين في وزارة النقل والمواصلات بمديرياتها ومكاتبها، وذلك في مختلف المستويات الإدارية. وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع 933 موظفًا تم جمع البيانات منهم خلال فترة الدراسة الممتدة من 1 شباط وحتى 10 آذار 2025.

4.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع 350 استبانة على الموظفين في مختلف المديريات، وتم سحب العينة بطريقة العينة الصدفية، بحيث تم استرداد 297 استبانة منها 278 صالحة للتحليل، وبالتالي تم استبعاد19 استبانة كانت غير صالحة للتحليل.

وتم احتساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تمسون (Stephen Thompson) وفق المعادلة التالية (Thompson,2012):

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

$$n = \frac{933 \times 0.5(1-0.5)}{(933-1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1-0.5)} = 273$$

1.4.3خصائص عينة الدراسة

الجدول 1.3 خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	212	(76.3%)
	أنثى	66	(23.7%)
العمر	أقل من 30	37	(13.3%)
	30–أقل من 40	90	(32.4%)
	40–أقل من 50	72	(25.9%)
	50 فأكثر	79	(28.4%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	(28.8%)
	10–5	59	(21.2%)
	أكثر من 10	139	(50%)
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	48	(17.3%)
	بكالوريوس	184	(66.2%)
	دراسات عليا	46	(16.5%)
المسمى الوظيفي	مدير عام	26	(9.4%)
	مدير	47	(16.9%)
	رئيس قسم	19	(6.8%)
	موظف	186	(66.9%)

تشير البيانات في الجدول (1.3) أعلاه الى ما يلي:

- بلغت نسبة الذكور (76.3%) مقارنة (23.7%) من الإناث، وهو ما يشير إلى هيمنة الذكور على الوظائف في وزارة النقل والمواصلات، بما يعكس النمط العام في التوظيف داخل القطاع الحكومي.

- فيما يتعلق بالفئة العمرية، فإن أكبر نسبة كانت للفئة (30–40) عامًا بنسبة (32.4%)، تليها الفئة التي تزيد أعمارها عن 50 عامًا بنسبة (28.4%)، ثم فئة (40–50) بنسبة (25.9%)، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلًا هي من تقل أعمارهم عن 30 عامًا بنسبة (13.3%)، مما يدل على أن غالبية العينة من فئة الموظفين الناضجين ذوي الخبرة العملية المتراكمة.
- أظهرت النتائج أن نصف العينة (50%) يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات (28.8%)، ومن لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات (21.2%)، وهو ما يعكس تنوعًا جيدًا في الخبرات العملية ضمن العينة المدروسة.
- تشير البيانات إلى أن معظم المبحوثين حاصلون على شهادة البكالوريوس بحيث بلغت نسبتهم (66.2%)، تليهم فئة الحاصلين على دبلوم أو أقل بنسبة (17.3%)، ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (16.5%)، الأمر الذي يدل على وجود مستوى علمي مقبول لدى أغلب أفراد العينة، وهو ما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع مفاهيم التحول الرقمي.
- بخصوص المسمى الوظيفي، فإن غالبية العينة يشغلون وظائف تنفيذية (موظف) بنسبة (66.9%)، تليهم فئة المدراء بنسبة (16.9%)، ثم المدراء العامين بنسبة (9.4%)، وأخيراً رؤساء الأقسام بنسبة (6.8%)، مما يشير إلى أن الدراسة شملت مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز من شمولية نتائجها ويمنحها قدرة تفسيرية واسعة على مستوى المؤسسة.

5.3 مصادر جمع البيانات

استندت الدراسة الحالية إلى مصدرين أساسيين في جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية** :تمثلت في جمع المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية السابقة، بما في ذلك الكتب، المقالات، التقارير، الدوريات، والأبحاث المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية. كما تم استخدام محركات البحث الإلكتروني للاطلاع على المواد المنشورة في مواقع الإنترنت المختلفة ذات الصلة بمحاور الدراسة.

2. **المصادر الأولية** :اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لقياس وتحليل آراء الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات. وقد صُممت الاستبانة لتشمل مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد الدراسة وفرضياتها، خاصةً ما يتعلق بالتحول الرقمي، والأداء المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية. كما تم توثيق جميع البيانات وفق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية(APA) ، وهو النظام المعتمد لتوثيق الدراسات في العلوم الإنسانية في جامعة القدس.

6.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها أداة بحثية واحدة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وقد استخدمت الباحثة هذه الأداة كونها تناسب مجتمع الدراسة وتعتبر الأسهل والأسرع في جمع المعلومات، بالإضافة لتعذر استخدم أي أداة أخرى من قبل الباحثة لذا لجأت الباحثة لاستخدام هذه الأداة، وقد تم تصميم الاستبيان كأداة بحثية تحتوي على 66 فقرة وجميعها مغلقة. الجدول (2.3) يوضح تصميم أداة الدراسة.

الجدول 2.3 تصميم أداة الدراسة

الأقسام	الفقرات	عددها	نوعها
القسم الأول	**البيانات التعريفية**	5	مغلقة
القسم الثاني	**واقع التحول الرقمي**		
	دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	6	مغلقة
	مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	17	مغلقة
	معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	6	مغلقة
القسم الثالث	**واقع الأداء المؤسسي**		
	الكفاءة	8	مغلقة
	الفاعلية	6	مغلقة
القسم الرابع	**واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية**		
	الاستقطاب الرقمي	6	مغلقة
	التدريب الرقمي	6	مغلقة
	التقييم الرقمي	6	مغلقة
المجموع	**66**		مغلقة

1.6.3 مقاييس أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث جاء كالآتي:
(درجة صغيرة جدا 1، درجة صغيرة 2، درجة متوسطة 3، درجة كبيرة 4، درجة كبيرة جدا5).
ولتحليل بيانات الاستبانة بشكل أكثر دقة، تم حساب المدى بين أعلى قيمة وأقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، ومن ثم قُسِّم هذا المدى (4 درجات) على عدد الفئات المطلوبة (3) لتحديد الفاصل بين كل فئة، حيث:

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

واستخدم هذا الناتج لتصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات، على النحو الموضح في الجدول (3.3)

3.3: مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	الدلالة
أقل من 2.34	منخفضة
2.34 -3.67	متوسطة
3.67فأكثر	مرتفعة

2.6.3 صدق أداة الدراسة (Validity)

قامت الباحثة بقياس صدق الاستبيان بهدف التأكد من أن الاستبيان مناسب للغرض الذي أعد له، ويقيس ما صمم لقياسه وذلك على مرحلتين:

- الصدق القبلي: وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين، والملحق 2.3 يوضح قائمة بمحكمي الاستبانة.

- الصدق البعدي: فقد جاءت بعد توزيع الاستبيان وجمعه وتحليله من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون بحيث تم اجراء الاختبار على هذا المعامل من خلال برنامج SPSS والجدول (4.3) يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول 4.3-أ: قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات ومحاور الاستبيان (Pearson correlation)

		B6	**B5**	**B4**	**B3**	**B2**	**B1**	**الفقرة**
		.757**	.765**	.741**	.837**	.692**	.711**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		C6	**C5**	**C4**	**C3**	**C2**	**C1**	**الفقرة**
		.769**	.844**	.838**	.890**	.842**	.773**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		D6	**D5**	**D4**	**D3**	**D2**	**D1**	**الفقرة**
		.881**	.846**	.885**	.752 *	.811**	.744**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		E6	**E5**	**E4**	**E3**	**E2**	**E1**	**الفقرة**
			.881**	.829**	.832 *	.859**	.880**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		F6	**F5**	**F4**	**F3**	**F2**	**F1**	**الفقرة**
		.897**	.839**	.765**	.795**	.877**	.832**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
G8	**G7**	**G6**	**G5**	**G4**	**G3**	**G2**	**G1**	**الفقرة**
.723**	.764**	.813**	.834**	.743**	.755**	.796**	.680**	**معامل الارتباط**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		H6	**H5**	**H4**	**H3**	**H2**	**H1**	**الفقرة**
		.894**	.881**	.881**	.877**	.841**	.770**	**معامل الارتباط**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	**الدلالة**
		I6	**I5**	**I4**	**I3**	**I2**	**I1**	**الفقرة**
		.776**	.776**	.811**	.894**	.787**	.768**	**معامل الارتباط**

الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

الجدول 4.3–ب: قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات ومحاور الاستبيان (Pearson correlation)

الفقرة	**J1**	**J2**	**J3**	**J4**	**J5**	**J6**		
معامل الارتباط	.820**	.879**	.872**	.876**	.825**	.920**		
الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
الفقرة	**K1**	**K2**	**K3**	**K4**	**K5**	**K6**		
معامل الارتباط	.823**	.820**	.739**	.823**	.850**	.717**		
الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم الدلالة الإحصائية لكافة فقرات الاستبيان جاءت أقل من 0.05وهو ما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فقرات الدراسة ومحاورها وأن هناك اتساق بين فقرات الدراسة ومحاورها وهو ما يدل على صدق الاستبيان، لذلك ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود ارتباط بين فقرات الدراسة ومحاورها.

3.6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

من المعروف أن ثبات الأداة يعني أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد توزيعها على عينة متطابقة أو قريبة من المبحوثين بعد فترة زمنية قصيرة، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بعمل الاختبار وإعادة الاختبار من خلال توزيع 10 استبانات على عينة صدفية من المبحوثين وبعد أسبوع تم إعادة توزيع الاستبيانات عليهم ومن ثم اجراء اختبار للعلاقة، وبعد ذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل كرو نباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفي (سبيرمانوجتمان) وقد جاءت النتائج كما في الجدول 5.3:

الجدول 5.3–أ: معامل الارتباط الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفي لقياس ثبات الأداة

المتغير	**معامل ارتباط بيرسون الاختبار وإعادة**	**معامل كرونباخ ألفا**	**معامل التجزئة**

	الاختبار			النصفية
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		
دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	.823**	.000	0.844	0.788

الجدول 5.3–ب: معامل الارتباط الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفي لقياس ثبات الأداة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون الاختبار وإعادة الاختبار		معامل كرونباخ ألفا	معامل التجزئة النصفية
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		
الاستراتيجية الرقمية	.868**	.000	0.906	0.866
البنية التحتية الرقمية	.711**	.000	0.904	0.813
المهارات الرقمية	.922**	.000	0.909	0.885
معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	.788**	.000	0.912	0.877
الكفاءة	.677**	.000	0.894	0.786
الفاعلية	.867**	.000	0.927	0.928
الاستقطاب الرقمي	.814**	.000	0.957	0.884
التدريب الرقمي	.900**	.000	0.932	0.919
التقييم الرقمي	.883**	.000	0.880	0.701

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (5.3) نلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية للاختبار وإعادة الاختبار جاءت اقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية بعدم ثبات الأداة إذا ما تم تطبيقها مرة أخرى وتحت نفس الظروف، وبالنظر أيضا الى قيم معامل كرونباخ ألفا نلاحظ أن جميع القيم جاءت أكبر من 0.70 ونلاحظ أن أغلب القيم تراوحت بين (0.844 و0.957) وقيم التجزئة النصفية جاءت بين (0.701 و0.928) وهو ما يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات. وبالتالي يمكن القول إن متغيرات الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات والموثوقية،

بما يعكس ترابطاً متيناً بين فقرات الاستبانة، ويؤكد دقة تمثيلها للمتغيرات الكامنة التي تنتمي إليها.

7.3 اختبار توزيع البيانات

لاختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الخصائص التعريفية على المبحوثين، تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولموجروف–سميرونوف، وكون عدد عينة المبحوثين أكثر من 50، وتم عرض النتائج كما هو موضح في الجدول (6.3).

الجدول6.3–أ اختبار كولمجروفسميرنوف لتوزيع البيانات

دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	**الفقرة**	**B1**	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**		
	K–S	.322	.335	.298	.294	.261	.245		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
الاستراتيجية الرقمية	**الفقرة**	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**		
	K–S	.242	.247	.284	.227	.313	.256		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
البنية التحتية الرقمية	**الفقرة**	**D1**	**D2**	**D3**	**D4**	**D5**	**D6**		
	K–S	.285	.267	.305	.256	.280	.259		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
المهارات الرقمية	**الفقرة**	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**		
	K–S	.242	.225	.271	.214	.226			
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
معيقات التطبيق	**الفقرة**	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**F6**		
	K–S	.206	.267	.255	.256	.217	.220		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
الكفاءة	**الفقرة**	**G1**	**G2**	**G3**	**G4**	**G5**	**G6**	**G7**	**G8**
	K–S	.270	.288	.261	.215	.272	.223	.235	.215

	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الفاعلية	**الفقرة**	**H1**	**H2**	**H3**	**H4**	**H5**	**H6**		
	K-S	.302	.245	.256	.259	.251	.209		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
الاستقطاب الرقمي	**الفقرة**	**I1**	**I2**	**I3**	**I4**	**I5**	**I6**		
	K-S	.249	.246	.228	.204	.244	.221		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

التدريب الرقمي	**الفقرة**	**J1**	**J2**	**J3**	**J4**	**J5**	**J6**		
	K-S	.252	.218	.213	.231	.199	.253		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
التقييم الرقمي	**الفقرة**	**K1**	**K2**	**K3**	**K4**	**K5**	**K6**		
	K-S	.299	.263	.254	.247	.245	.207		
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

الجدول6.3-ب اختبار كولمجروفسميرنوف لتوزيع البيانات

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (6.3) نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية قد جاءت اقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بان هناك توزيع طبيعي للبيانات وبالتالي فان البيانات موزعة توزيع غير طبيعي.

8.3 الاختبارات الإحصائية

الجدول 7.3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الاختبار	**الهدف منه**
معامل ارتباط بيرسون	صدق الأداة واختبار الثبات القبلي والبعدي

معامل كرونباخ ألفا	قياس ثبات الاستبانة ومدى اتساق الفقرات الداخلية للأداة.
معامل التجزئة النصفية/جتمانوسبيرمان	
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديمغرافية والمؤسسية للمبحوثين.
اختبار كولمجروفسميرنوف	اختبار اعتدالية توزيع البيانات
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	الإجابة على أسئلة الدراسة
اختبار مان ويتني وكروسكال فالس	اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق بين المبحوثين تبعًا للخصائص الديمغرافية والمؤسسية
النموذج الهيكلي وتحليل الانحدار	اختبار فرضيات الدراسةالاحصائية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة، والتي ترمي الى التعرف على التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، بحيث تم عرض ابرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال استعراض استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية

والاستدلالية، ثم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم في هذا الفصل أيضا الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.4 الاجابة على أسئلة الدراسة

من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة لا بد من ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين.

1.2.4: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي بأبعاده من حيث (دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

الجدول 1.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التحول الرقمي بأبعاده من حيث (دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	4.014	0.552	مرتفعة
الاستراتيجية الرقمية	3.5	0.659	متوسطة
البنية التحتية الرقمية	3.545	0.611	متوسطة
المهارات الرقمية	3.28	0.767	متوسطة
معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	3.766	0.747	مرتفعة
الدرجة الكلية	**3.394**	**0.667**	**متوسطة**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (1.4)، فقد أظهرت النتائج أن بعد دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.014)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي كبير من قبل الموظفين نحو تبني التحول الرقمي. أما بعد(الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.28) و(3.545) بدرجة تقييم متوسطة، ما يعكس واقعاً تطبيقياً غير متكامل للتحول الرقمي. في حين حصل بعد معيقات التطبيق على متوسط حسابي مرتفع (3.766)، مما يدل على وجود عوائق واضحة تواجه تطبيق التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، فإن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.394) وانحراف معياري (0.667)، وهو ما يشير إلى أن واقع التحول الرقمي في الوزارة يُصنف على أنه متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، مع وجود وعي بأهميته يقابله تحديات تعوق تطبيقه بشكل فعّال.

فيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات أبعاد المتغير المستقل "واقع التحول الرقمي" والموزعة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي: دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، ومعيقات تطبيق التحول الرقمي .وقد تم تحليل استجابات المبحوثين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب تحديد مستويات التقدير باستخدام الدرجات المعيارية. بهدف التعرف على مدى توافر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث سيتم تناولها تفصيليًا في الفقرات التالية.

1.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

الجدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
B1	تطمح وزارة النقل نحو تحقيق بيئة رقمية آمنة ومتطورة.	3.978	0.705	مرتفعة
B2	تسعى الوزارة للتعاون مع الجهات الأخرى لتسهيل الخدمات.	4.011	0.65	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
B3	يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات للمواطنين.	4.079	0.727	مرتفعة
B4	ترغب الوزارة بتوفير خدمات إلكترونية على مدار الساعة.	3.975	0.752	مرتفعة
B5	يسهم التحول الرقمي في خفض تكاليف التشغيل للطباعة والتخزين	3.982	0.767	مرتفعة
B6	يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري	4.058	0.809	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**4.014**	**0.552**	**مرتفعة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2.4) أن الفقرة "يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات للمواطنين" حصلت على أعلى متوسط حسابي(4.079)، ما يعكس اقتناعاً قوياً بأن التحول الرقمي يساهم فعليًا في رفع كفاءة الخدمات العامة وتحقيق رضا المستفيدين. كما سجلت الفقرة "يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري" متوسطًا عاليًا بلغ (4.058)، وهو مؤشر على وعي الموظفين بدور التحول الرقمي في تحقيق الحوكمة وتعزيز النزاهة المؤسسية.

أما الفقرة "ترغب الوزارة بتوفير خدمات إلكترونية على مدار الساعة" فقد سجلت أدنى متوسط(3.975)، لكنها لا تزال ضمن فئة التقدير المرتفع، ما يدل على وجود إدراك جيد لطموح الوزارةالرقمي، مع الإشارة إلى إمكانية وجود تحديات تقنية أو إدارية قد تعيق التنفيذ الكامل لهذا الطموح.

وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.552) و (0.809)، وهي مستويات منخفضة إلى معتدلة، تعكس تجانسًا نسبيًا في آراء أفراد العينة، مما يعزز موثوقية هذه النتائج.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (4.014) وانحراف معياري (0.552) وهو ما يشير الى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد دوافع التوجه نحو التحول الرقمي وأن هناك مستوى إدراك إيجابي وقوي من قبل المبحوثين لأهمية ودوافع التوجه نحو التحول الرقمي. وتعزو الباحثة ذلك الى ايمان المبحوثين بأهمية التحول الرقمي ومساهمته

في تسريع إجراءات العمل وتقليل الأخطاء وتحقيق الشفافية وهو ما سينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة، وأن التحول الرقمي بات خيارا لا غنى نحو بيئة رقمية أكثر ثقافة وانفتاحا.

2.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

الجدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
C1	تنفذ الوزارة استراتيجيتها الرقمية وفق خطة واضحة لتعزيز التحول الرقمي في قطاع النقل والمواصلات.	3.633	0.803	متوسطة
C2	تمتلك الوزارة قيادة إدارية كفؤة تساهم بفعالية في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	3.525	0.763	متوسطة

الجدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
C3	تحفّز الإدارة العليا الموظفين على ابتكار أفكار تدعم تطوير الاستراتيجية الرقمية.	3.489	0.814	متوسطة
C4	تُصاغ الاستراتيجيات استنادًا إلى تحليل دقيق لاحتياجات الجمهور المستهدف.	3.529	0.831	متوسطة
C5	يُجرى تقييم دوري لضمان فاعلية الاستراتيجية الرقمية وتكييفها مع متطلبات التحول.	3.363	0.746	متوسطة
C6	تحلل الوزارة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام البيانات وتطويرها للتحول الرقمي.	3.46	0.835	متوسطة

	الدرجة الكلية	3.5	0.659	متوسطة

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (3.4) أن جميع فقرات المحور قد جاءت بدرجة متوسطة وأن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفقرة "تنفذ الوزارة استراتيجيتها الرقمية وفق خطة واضحة لتعزيز التحول الرقمي في قطاع النقل والمواصلات" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.633) وقد جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود خطة تنظيمية واستراتيجية معتمدة، وهو ما يُعد نقطة إيجابية تعزز مسار التحول الرقمي.

في المقابل، بلغت الفقرة " يجرى تقييم دوري لضمان فاعلية الاستراتيجية الرقمية وتكييفها مع متطلبات التحول"أدنى متوسط حسابي بحيث بلغ(3.363) وبدرجة متوسطة، ما يسلّط الضوء على ضعف في جانب التقييم والمتابعة الدورية للاستراتيجية، وهو ما قد يُعيق عملية التحديث والتحسين المستمر، ويحد من توافق الاستراتيجية مع متغيرات البيئة الرقمية.

أما فيما يتعلق بالتباين بين آراء الموظفين، فقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.659و0.835، وهو تباين طفيف نسبيًا، مما يدل على وجود تقارب معتدل في وجهات نظر المبحوثين نحو مدى فعالية تطبيق الاستراتيجية الرقمية.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تطبيق الاستراتيجية الرقمية قد جاء بدرجة متوسطة بحيث بلغت (3.5) وانحراف معياري (0.659)، وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات هذا المحور ويعكس وجودإدراك مقبول نسبيًا من الموظفين لمستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية داخل الوزارة، ولكنه لا يرتقي بعد إلى مستوى التميز أو الفعالية العالية.

انطلاقًا من ذلك، يمكن القول إن وزارة النقل والمواصلات تُطبق استراتيجيتها الرقمية بمستوى متوسط، إذ تشير التوجهات العامة إلى رغبة إيجابية في تبني خطة استراتيجية واضحة، إلا أن هناكقصوراً في الجانب التنفيذي المرتبط بالتقييم والمتابعة والتحليل الدوري لاحتياجات الجمهور، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز آليات القياسوالتقييم المنتظم، وتطوير أدوات مرنة لتحديث الاستراتيجية بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي وتوقعات المستفيدين كذلك يمكن ان يكون

هناك نقص في البنية التحتية الرقمية مما يحول من عدم تمكن الوزارة بتطبيق الاستراتيجية الرقمية بشكل كامل.

3.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 4.4-أ:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
D1	توفر الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تتيح الوصول الفوري للبيانات والمعلومات.	3.525	0.709	متوسطة
D2	توفّر الوزارة بنية تحتية رقمية تضمن تواصلًا سريعًا وفعالًا مع متلقي الخدمة.	3.576	0.7	متوسطة

الجدول 4.4-ب:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
D3	تعمل الوزارة على ضمان أمان شامل للبنية التحتية الرقمية من خلال تطبيق تدابير فعالة للحماية من الاختراقات.	3.608	0.691	متوسطة
D4	تمتلك الوزارة تقنيات اتصالات ومعدات متطورة تسهم في إنجاز أعمالها بكفاءة عالية.	3.446	0.808	متوسطة
D5	تحدّث الوزارة أنظمتها وبرمجياتها دورياً لمواكبة التطورات الرقمية وتعزيز الكفاءة.	3.536	0.763	متوسطة
D6	تعزز الوزارة بنيتها التحتية الرقمية لتحقيق تحول شامل يتماشى مع متطلبات الرقمنة.	3.579	0.783	متوسطة

	الدرجة الكلية	3.545	0.611	متوسطة

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول (4.4) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور البنية التحتية الرقمية تراوحت بين (3.446) و (3.608)، مما يضع التقييم ضمن المستوى المتوسط . وهو ما يعكس توفّر بنية تحتية رقمية مقبولة نسبياً، لكنها لا تزال بحاجة إلى دعم وتحديث مستمر لتواكب متطلبات التحول الرقمي الشامل والمتسارع.

ونلاحظ أيضا أن أعلى متوسط حسابيتم تسجيله للفقرة "تعمل الوزارة على ضمان أمان شامل للبنية التحتية الرقمية من خلال تطبيق تدابير فعّالة للحماية من الاختراقات" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.608) وهو ما يدل على أن الأمن السيبراني يحظى بأولوية واضحة لدى الوزارة، وهو جانب حيوي وأساسي في ضمان التحول الرقمي الآمن.

في المقابل، جاءت الفقرة"تمتلك الوزارة تقنيات اتصالات ومعدات متطورة تسهم في إنجاز أعمالها بكفاءة عالية"بأدنى متوسط حسابي (3.446)، ما يُشير إلى أن الشق التكنولوجي من البنية التحتية لا يزال بحاجة إلى تطوير وتحديث مستمر، خصوصًا فيما يتعلق بتحديث المعدات وأنظمة الاتصال.

أما على مستوى تباين آراء المشاركين، فقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.611) و(0.808)، مما يعكس تفاوتًا نسبيًا في وجهات نظر المستجيبين، خاصة فيما يتعلق بجودة وكفاية البنية التقنية والفنية المتاحة في الوزارة.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل بلغ (3.545) أي بدرجة متوسطة وهو ما يعني حسب رأي الباحثة الى أن وزارة النقل والمواصلات تسير بخطى متوسطة نحو تعزيز بنية تحتية رقمية فعّالة، مع اهتمام نسبي بالجوانب الأمنية وسرعة الوصول إلى البيانات، إلا أن بعض التحديات المتعلقة بتقادم الأنظمة والمعدات قد تعيق الوصول إلى المستوى المأمول من التحول الرقمي. لذلك، يوصى بـ وضع خطة تطويرية تقنية تستهدف تعزيز البنية التحتية الرقمية بشكل شمولي ومستدام، بما يدعم توجهات الوزارة نحو تحول رقمي فعّال ومتكامل.

4.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 5.4-أ:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
E1	يتمتع موظفو الوزارة بمهارات رقمية تعزز قدرتهم على التعاون بفعالية في إنجاز المهام.	3.349	0.791	متوسطة
E2	تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية لدى موظفيها.	3.011	0.897	متوسطة
E3	يتمتع موظفو الوزارة بخبرة واسعة في استخدام البرامج الرقمية المعتمدة في الوزارة.	3.324	0.917	متوسطة
E4	يُظهر العاملون رغبة قوية في التحول نحو العمليات الرقمية.	3.482	0.902	متوسطة

الجدول 5.4-ب:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
E5	تستقطب الوزارة أفرادًا ذوي كفاءات عالية في مجال التقنيات الرقمية.	3.234	0.961	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.28**	**0.767**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (5.4) تشير نتائج تحليل استجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى امتلاك المهارات الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.011) و (3.482)، مما يضع مستوى المهارات الرقمية ضمن المستوى المتوسط .وقد جاء أعلى متوسط حسابيللفقرة "يظهر العاملون رغبة قوية في التحول نحو العمليات الرقمية "

بحيث بلغ (3.482) وهو ما يعكس وجود دافعية داخلية مرتفعة لدى الموظفين نحو التوجه الرقمي، وهذه تعد نقطة إيجابية تعزز من فرص نجاح التحول الرقمي مستقبلاً.

في المقابل، جاء أدنى متوسط حسابيللفقرة "تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية لدى موظفيها" ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.011) وهو ما يدل على وجود ضعف في برامج التدريب والتأهيل الرقمي، وهو مؤشر يتطلب التدخل لتوفير مسارات تدريبية مستدامة تسهم في رفع كفاءة المهارات الرقمية وتعزيز الجاهزية للتحول الرقمي.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.28)، وهو ما يضعه ضمن المستوى المتوسط، مع انحراف معياري قدره (0.767)، مما يعكس توافقًا نسبيًا في آراء المبحوثين حول هذا المحور. وترى الباحثة أنه على الرغم من امتلاك الموظفين قدرا من المهارات الرقمية لكنها ليست بالمستوى العالي أو المطلوب من أجل تحقيق تحول رقمي فعال وكامل وتعزو السبب في ذلك الى قلة البرامج التدريبية الكافية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين، بالإضافة لضعف تطبيق الأدوات الرقمية في بيئة العمل الامر الذي يعمل على بطء في اكتساب المهارات وقد يكون هناك نقص في الحوافز.

5.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
F1	يوجد نقص في الخبرة والكفاءة في مجالات السيبراني والذكاء الاصطناعي.	3.831	0.921	مرتفعة
F2	يفتقر الموظفين للتدريب الكافي للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة والتقنيات الحديثة.	3.903	0.811	مرتفعة
F3	يتطلب التحول الرقمي كلفة عالية جراء شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية.	3.845	0.82	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
F4	يشعر البعض بالقلق حيال الأمان وحماية البيانات.	3.594	0.843	متوسطة
F5	ضعف العلاقة مع القطاع الخاص في مجالات التكنولوجيا الحديثة.	3.691	0.956	مرتفعة
F6	يوجد نقص في البنية التحتية للوزارة لتطبيق التحول الرقمي.	3.734	1.006	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.766**	**0.747**	**مرتفعة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق التحول الرقمي وأبعاده في وزارة النقل والمواصلات قد تراوحت بين (3.594) و(3.903)، وهي تقع ضمن مستوى مرتفع بشكل عام، مما يدل على أن المعيقات تمثل تحديًا حقيقيًا في سياق التحول الرقمي في الوزارة .وقد جاء أعلى متوسط حسابي لصالح الفقرة "يفتقر الموظفون للتدريب الكافي للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة والتقنيات الحديثة" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(3.903) وهو ما يشير إلى أن نقص التأهيل والتدريب يعد من أبرز المعيقات التي تعيق التحول الرقمي. تليها عبارة "يوجد نقص في الخبرة والكفاءة في مجالات السيبراني والذكاء الاصطناعي "بمتوسط حسابي بلغ (3.831)، مما يؤكد وجود فجوة معرفية في المهارات الرقمية المتقدمة لدى بعض الموظفين.

كما برزت أيضًا الفقرات المتعلقة بالضغوط المالية، حيث جاءت الفقرة "يتطلب التحول الرقمي تكلفة عالية جراء شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية "بمتوسط حسابي(3.845)، وهو ما يعكس الضغوط المالية المرتبطة بالتحول الرقمي، بالمقابل جاء أدنى متوسط حسابي للفقرة "يشعر البعض بالقلق حيال الأمان وحماية البيانات "بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.594) ومع ذلك فهي ما زالت ضمن مستوى مرتفع نسبيًا، مما يشير إلى أن الاعتبارات الأمنية حاضرة لكنها لا تشكل أكبر مصدر قلق.

وقد بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد(3.766) أي بدرجة مرتفعة وانحراف معياري(0.747)، مما يؤكد الإجماع النسبي بين آراء المبحوثين على وجود هذه المعيقات بشكل واضح. وتشير النتائج إلى أن وزارة النقل والمواصلات تواجه عدة معوقات مهمة في مسار التحول الرقمي، أبرزها نقص التأهيل، وغياب الكفاءات الرقمية المتقدمة، والتكلفة المالية العالية، إلى جانب التحديات الأمنية، وضعف التعاون مع القطاع الخاص.

2.2.4: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع الأداء المؤسسي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

الجدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الكفاءة	3.487	0.663	متوسطة
الفاعلية	3.398	0.751	متوسطة
الدرجة الكلية	**3.449**	**0.663**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، والمتمثل في: ما واقع تطبيق الأداء المؤسسي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟من خلال تحليل استجابات أفراد العينة تجاه بعدي الأداء المؤسسي وهما الكفاءة (Efficiency) والفاعلية(Effectiveness) ، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة، إلى جانب حساب المتوسط الكلي للأداء المؤسسي. وكما هو موضح في الجدول (7.4) بلغ المتوسط الحسابي لبعد الكفاءة (3.487) بانحراف معياري قدره (0.663)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعد الفاعلية (3.398) بانحراف معياري (0.751)، أما الدرجة الكلية للأداء المؤسسي فقد بلغت (3.449) بانحراف معياري (0.663). وتشير هذه النتائج إلى أن واقع الأداء المؤسسي في الوزارة – من وجهة نظر المبحوثين – يقع ضمن المستوى المتوسط في جميع الأبعاد.

ويُفهم من ذلك أن الوزارة تُطبق مفاهيم الأداء المؤسسي بدرجة مقبولة إلى حد ما، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز فعالية تنفيذ أعمالها وتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة في ظل التحولات الرقمية. فبينما تعكس هذه النتائج وجود مستوى من التنظيم الإداري والهيكلي في الوزارة، فإنها في الوقت ذاته تشير إلى أن هذا الأداء لا يرتقي بعد إلى المستوى العالي الذي يُحقق الأهداف الإستراتيجية بفاعلية تامة. وعلى ضوء ذلك، يمكن الاستنتاج بأن وزارة النقل والمواصلات ما زالت بحاجة إلى الاستثمار في تطوير القدرات المؤسسية، سواء من خلال تحسين الأداء الإداري، وتبني تقنيات رقمية حديثة، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، أو من خلال إعادة تقييم العمليات والإجراءات بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية أكبر.

إن هذه النتائج تفتح المجال أمام صانعي القرار في الوزارة لإعادة النظر في السياسات المؤسسية المتعلقة بالأداء، والعمل على رفع مؤشرات الكفاءة والفاعلية، بما يعزز من جاهزية الوزارة لمواجهة التحديات المتسارعة في البيئة الرقمية، ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور، ويضمن تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

1.2.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة المؤسسية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة المؤسسية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
G1	تسعى الوزارة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز كفاءاتهم وقدراتهم المهنية.	3.324	0.856	متوسطة
G2	يتم إنجاز المعاملات والخدمات في الوقت المحدد دون تأخير غير مبرر.	3.601	0.728	متوسطة
G3	تعتمد الوزارة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر.	3.554	0.742	متوسطة
G4	تتميز الوزارة بوجود كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف.	3.439	0.924	متوسطة
G5	توفر الوزارة بيئة عمل محفزة تدعم العاملين في تحقيق مهامهم بكفاءة.	3.255	0.856	متوسطة
G6	يساعد تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف بوضوح على تعزيز كفاءته وتحقيق الاهداف.	3.583	0.874	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
G7	يسهم الهيكل التنظيمي المرن في تسريع تبني التقنيات الرقمية.	3.45	0.955	متوسطة
G8	يساهم رضا الموظفين عن بيئة العمل في تحسين كفاءتهم وزيادة مستوى أدائهم.	3.691	1.029	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.487**	**0.663**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (8.4) الى أن جميع الفقرات التي تندرج ضمن بعد الكفاءة قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.255) و(3.691)، وهي تقع ضمن المدى المتوسط باستثناء فقرة واحدة صنّفت بأنها مرتفعة وهي الفقرة "يساهم رضا الموظفين عن بيئة العمل في تحسين كفاءتهم وزيادة مستوى أدائهم"حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.691) وبانحراف معياري (1.029)، ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية الرضا الوظيفي في تعزيز الكفاءة العامة.

ويلاحظ أن الفقرة "يتم إنجاز المعاملات والخدمات في الوقت المحدد دون تأخير غير مبرر " حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي (3.601) مما يدل على مستوى جيد من الالتزام الزمني في إنجاز الأعمال. بالمقابل، فإن الفقرة "توفر الوزارة بيئة عمل محفزة تدعم العاملين في تحقيق مهامهم بكفاءة "حصلت على أقل متوسط (3.255)، مما يعكس وجود حاجة إلى مزيد من الجهود لتوفير بيئة أكثر تحفيزًا وداعمة للموظفين.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي لبعد الكفاءة والذي بلغ (3.487) بانحراف معياري (0.663)، يمكن الاستنتاج بأن تقييم مستوى الكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية يقع ضمن المستوى المتوسط .ويُشير ذلك حسب ما ترى الباحثة إلى أن الوزارة تحقق مستوى مقبولًا من الكفاءة في إدارة مواردها وتنفيذ مهامها، ولكن لا تزال هناك فرص كبيرة للتحسين، لا سيّما فيما يتعلق بخلق بيئة تنظيمية محفزة، وتوفير برامج تدريبية متقدمة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا لرفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل أوسع وأكثر تأثيرًا.

2.2.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية المؤسسية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية المؤسسية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
H1	تحقق الوزارة الأهداف الاستراتيجية المخطط لها في قطاع النقل والمواصلات.	3.543	0.799	متوسطة

الجدول 9.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية المؤسسية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
H2	يتم إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات.	3.241	0.94	متوسطة
H3	تلبي الخدمات المقدمة احتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين.	3.5	0.759	متوسطة
H5	يوجد استجابة سريعة وفعالة لشكاوى وملاحظات المواطنين.	3.446	0.88	متوسطة
H6	توفر الوزارة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تحقيق الأهداف بفاعلية.	3.374	0.986	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.398**	**0.751**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتناول الجدول (9.4) عرضاً تفصيلياً لمتوسطات استجابات المبحوثين حول بعد الفاعلية، والذي يعد أحد المكونات الرئيسة لتقييم الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الكشف عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وفاعلية آليات اتخاذ القرار، واستجابة الوزارة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين، إلى جانب قياس كفاءة منظومة المتابعة والتقييم والتفاعل مع ملاحظات الموظفين والمواطنين. وقد تم قياس الفاعلية من

خلال مجموعة من الفقرات، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، بهدف الوقوف على مستوى الإدراك الفعلي للفاعلية كما يراه العاملون في الوزارة.

تشير النتائج المعروضة في الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعد الفاعلية بلغ (3.398)وهو ما يعكس درجة "متوسطة "في تقييم الفاعلية المؤسسية لدى العاملين. وقد أظهرت الفقرة "تحقق الوزارة الأهداف الاستراتيجية المخطط لها في قطاع النقل والمواصلات" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.543)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا نحو قدرة الوزارة على التوجه الاستراتيجي وتحقيق الرؤية المخطط لها. أما فقرة "يتم إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.241)، مما يشير إلى وجود فجوة في تفعيل المشاركة المجتمعية والإدارية في العمليات الحيوية داخل الوزارة.

وتوضح النتائج كذلك أن هناك تقييمًا متوسطا لبقية الفقرات مثل "استجابة الخدمات لاحتياجات المواطنين"، و"توفر الوزارة بيئة داعمة لتحقيق الأهداف"، مما يدل على وجود بنية تنظيمية ومناخ إداري يسهم بشكل جزئي في تعزيز الفاعلية، ولكن لا يزال بحاجة إلى المزيد من التطوير. من ناحية أخرى، تظهر درجات الانحراف المعياري، والتي تراوحت بين (0.986 – 0.751)، وجود تفاوت نسبي بين إجابات المشاركين، مما يعكس تباينًا في وجهات النظر حول بعض أبعاد الفاعلية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الوزارة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تعزيز فاعليتها المؤسسية، ولكنها بحاجة إلى تعزيز جوانب التشاركية في اتخاذ القرار، وتحسين آليات الاستجابة والمساءلة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء الفعّال.

3.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

الجدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية:

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الاستقطاب الرقمي	3.242	0.771	متوسطة

التدريب الرقمي	3.185	0.792	متوسطة
التقييم الرقمي	3.394	0.667	متوسطة
الدرجة الكلية	**3.273**	**0.673**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد بلغ (3.273) أي بدرجة متوسطة وهو ما يدل على وجود جهود فعلية داخل الوزارة لتطبيق هذه الممارسات، ولكنها لا تزال في نطاق متوسّط وتتطلب المزيد من التعزيز والتطوير.

نلاحظ أيضا أن أعلى متوسط حسابي جاء لصالح بعد "التقييم الرقمي" بحيث بلغ (3.394)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي لدى الوزارة بتطبيق أساليب رقمية لتقييم أداء العاملين. يليه بعد "الاستقطاب الرقمي "بمتوسط (3.242)، وهو ما يدل على سعي الوزارة إلى استخدام أدوات رقمية في جذب الكفاءات، وإن كان ذلك لا يزال في بداياته. أما بعد "التدريب الرقمي"، فقد حصل على أدنى متوسط وهو (3.185)، مما يعكس أن برامج التدريب الرقمي للموظفين لا تزال بحاجة إلى مزيد من التخطيط والتفعيل، ويُمثل ذلك أحد جوانب الضعف التي ينبغي أن تُعالج لتعزيز الكفاءة الرقمية للموارد البشرية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات يعكس وعياً مبدئياً وإدراكاً متوسطاً لأهمية التحول الرقمي في إدارة العنصر البشري، مع الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في التدريب وبناء القدرات الرقمية، وتطوير نظم التقييم والاستقطاب بما يتماشى مع متطلبات الحكومة الرقمية الذكية.

1.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول واقع الاستقطاب الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 11.4-أ:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع الاستقطاب الرقمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
I1	تتبنى وزارة النقل استراتيجية محددة لاستقطاب الكوادر البشرية الرقمية.	3.043	0.906	متوسطة
I2	تقوم الوزارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر بوابتها الإلكترونية ومنصاتها الاجتماعية.	3.291	0.922	متوسطة
I3	تقوم الوزارة باستقطاب الموارد البشرية باستخدام البرامج الرقمية	3.169	0.96	متوسطة

الجدول 11.4–ب:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع الاستقطاب الرقمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
I4	يساعد الاستقطاب الرقمي في جذب الكفاءات المناسبة للعمل في الوزارة.	3.496	1.004	متوسطة
I5	يساعد الاستقطاب الرقمي في توسيع نطاق الوصول الى عدد أكبر من المتقدمين للوظائف.	3.5	0.949	متوسطة
I6	تستخدم الوزارة برامج ذكاء اصطناعي في فرز السير الذاتية للمتقدمين.	2.95	1.025	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.242**	**0.771**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تعكس نتائج الجدول (11.4) تقييماً لمستوى الاستقطاب الرقمي داخل وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، وذلك من خلال تحليل متوسطات استجاباتهم لمجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات الوزارة في هذا المجال. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستجابات (3.242)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من تفعيل الاستقطاب الرقمي، ما يعني أن الوزارة تبدي توجهاً نحو تبني ممارسات رقمية في استقطاب الكفاءات، إلا أن هذه

الجهود ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحديث، في حين جاء الانحراف المعياري بنسبة (0.771) مما يعكس توافقًا نسبيًا في آراء المبحوثين حول هذا المحور.

أظهرت النتائج أيضاً أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفقرة "مساهمة الاستقطاب الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى عدد أكبر من المتقدمين للوظائف" بحيث بلغ (3.5)، مما يدل على فاعلية الوسائل الرقمية المستخدمة في الوصول إلى شرائح أوسع من المرشحين. كما حصلت فقرة "يساعد الاستقطاب الرقمي في جذب الكفاءات المناسبة للعمل في الوزارة" على متوسط حسابي (3.496)، وهو مؤشر إيجابي يظهر أن الوسائل الرقمية تستخدم بالفعل لتحسين جودة الكفاءات المستقطبة.

من جانب آخر، كانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة "تستخدم الوزارة برامج ذكاء اصطناعي لفرز السير الذاتية للمتقدمين" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.95) وتعكس هذه النسبة ضعف اعتماد الوزارة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، ما يمثل فجوة في الاستفادة من أدوات التكنولوجيا المتقدمة. كما أن الفقرات الأخرى التي تناولت إعلان الوظائف إلكترونيًا، واستخدام البرمجيات الرقمية، وتبني استراتيجيات واضحة للاستقطاب، جميعها تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.043 إلى 3.291)، ما يؤكد أن هناك جهودًا قائمة لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التفعيل المتقدم.

بناءً على ذلك، ترى الباحثة أن واقع الاستقطاب الرقمي في وزارة النقل والمواصلات يسير في اتجاه إيجابي من حيث الوعي بأهميته وتوظيفه في بعض الجوانب، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير الاستراتيجية الرقمية بشكل متكامل، وإدخال أدوات أكثر تقدمًا مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية، من أجل تعزيز كفاءة وجودة عملية الاستقطاب، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي الحكومي.

2.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول واقع التدريب الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 12.4-أ:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التدريب الرقمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
J1	تعتمد الوزارة على الحلول الرقمية لتحديد احتياجات التدريب بدقة وكفاءة.	3.223	0.842	متوسطة
J2	تسعى الوزارة لتطوير مهارات موظفيها باستخدام تقنيات التدريب الرقمي.	3.119	0.917	متوسطة

الجدول 12.4–ب:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التدريب الرقمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
J3	تتبنى الوزارة أساليب تدريب رقمية متنوعة تلائم مختلف الاحتياجات.	3.173	0.946	متوسطة
J4	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء ومراعاة المهارات المطلوبة.	3.101	0.921	متوسطة
5	توفر المنصات التدريبية واجهة بسيطة للموظفين للوصول الى المحتوى.	3.291	0.971	متوسطة
J6	يتم تقييم نتائج التدريب الرقمي باستمرار لقياس مدى فعاليته وأثره على أداء الموظفين.	3.201	0.897	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.185**	**0.792**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.185) والانحراف المعياري (0.792)، هو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة الوزارة للتدريب الرقمي جاء ضمن المستوى المتوسط.

وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة "توفر المنصات التدريبية واجهة بسيطة للموظفين للوصول الى المحتوى" بحيث بلغ (3.291) وهذا يعكس اتجاهاً إيجابياً نحو التمكين الرقمي، لكنه لا يُعد كافياً إذا لم يكن مقترناً ببرامج ذات محتوى عالي الجودة، في حين جاء أدنى متوسط حسابي

للفقرة " تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء ومراعاة المهارات المطلوبة" بحيث جاء بدرجة متوسطة وهو ما يدل على ان الوزارة تبذل جهودا في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الأداء ومراعاة المهارات المطلوبة إلا أن فعالية هذا التوجه تبقى دون المستوى المطلوب لتعظيم الأثر المهني على الموظفين.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن وزارة النقل والمواصلات تتبنى ممارسات رقمية تدريبية متوسطة المستوى، ويُنصح بتوسيع نطاق التدريب الرقمي وتعميقه، وتطوير محتوى تدريبي متخصص، مع تعزيز أنظمة التقييم والمتابعة المستمرة لضمان رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مخرجات تدريبية أكثر فعالية.

3.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التقييم الرقمي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
K1	يساعد التقييم الرقمي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق.	3.586	0.725	متوسطة
K2	يعكس التقييم الرقمي مستوى إنجاز الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة.	3.586	0.796	متوسطة
K3	يُستخدم التقييم الرقمي لتقديم ملاحظات بناءة تساعد في تحسين مهارات الموظفين.	3.507	0.778	متوسطة
K4	تعتمد الوزارة على نتائج التقييم الرقمي لاتخاذ قرارات متعلقة بترقية الموظفين وتحفيزهم.	3.094	0.91	متوسطة
K5	يشعر الموظفون بأن نظام التقييم الرقمي يعكس أدائهم الفعلي بإنصاف وشفافية.	3.302	0.864	متوسطة
K6	يتم استخدام نتائج التقييم الرقمي لوضع خطط تدريبية لتحسين كفاءة	3.288	0.967	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	الموظفين.			
	الدرجة الكلية	**3.394**	**0.667**	**متوسطة**

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (13.4) نتائج تحليل استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الرقمي في وزارة النقل والمواصلات، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.394) أي بدرجة متوسطة وهو ما يعكس تقييما متوسطا لمستوى تفعيل الوزارة لنظام التقييم الرقمي، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.667) وهو يعكس توافقًا نسبيًا في آراء المبحوثين حول هذا المحور.

وتشير البيانات أيضا إلى أن أعلى متوسط حسابي جاء لصالح الفقرتين الأولى والثانية "يساعد التقييم الرقمي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق"، و " يعكس التقييم الرقمي مستوى إنجاز الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين(3.586)، بحيثتعكس الفقرة الأولى دور التقييم الرقمي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بدقة، بينما تشير الثانية إلى قدرته على عكس مستوى الإنجاز بناءً على معايير واضحة، ما يدل على وجود وعي بأهمية التقييم الرقمي كأداة موضوعية لمراقبة الأداء وتوجيه الموظفين.

من جانب آخر، حصلت الفقرة " تعتمد الوزارة على نتائج التقييم الرقمي لاتخاذ قرارات متعلقة بترقية الموظفين وتحفيزهم" على أدنى متوسط حسابي (3.094)، ما يشير إلى ضعف ملموس في استخدام مخرجات التقييم كعنصر فعّال في اتخاذ قرارات إدارية جوهرية، وهو ما قد يحد من الأثر الإيجابي لنظام التقييم الرقمي.

أما بقية الفقرات فقد تراوحت بين (3.288 – 3.507)، وتشير إلى استخدام التقييم الرقمي في تقديم ملاحظات لتحسين المهارات، ووضع خطط تدريبية، إلى جانب شعور الموظفين بدرجة من العدالة والشفافية في النظام، إلا أن هذه النتائج تؤكد أن الوزارة ما زالت في مرحلة متوسطة من حيث دمج التقييم الرقمي بشكل شامل في منظومتها الإدارية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن نظام التقييم الرقمي حاضر جزئياً في ممارسات الوزارة، ويُستخدم بدرجة متوسطة في رصد الأداء وتحسينه، لكن هناك حاجة واضحة لتعزيز التكامل بين نتائج التقييم وقرارات الموارد البشرية، بما يحقق العدالة المهنية ويحسن كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

4.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع: ما دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

للإجابة على سؤال الدراسة المتمثل بدور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي داخل وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كأحد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين متغير التحول الرقمي (المتغير المستقل) ومستوى الأداء المؤسسي (المتغير التابع). ويعرض الجدول التالي نتائج هذا التحليل، بما في ذلك معاملات التقدير، واختبارات الدلالة، ومؤشرات جودة النموذج مثل معامل التحديد (R-squared) والانحراف المعياري المتبقي.

الجدول14.4: نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

	التقدير Estimation B	الخطأ المعياري Std. Error	t value قيمة ت	مستوى الدلالة Pr(>|t|)	VIF
الحد الثابت	0.16897	0.23783	0.71	0.478	1.28
التحول الرقمي	0.90288	0.06493	13.91	<0.001	1.978
معامل التحديد R-squared	0.412				
معامل التحديد المعدل Adjusted R-squared	0.4099	قيمة= F	193.4		
الخطأ المعياري المتبقي	0.5094	قيمة P للنموذج	<0.001		

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول (14.4) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، ونتيجة لوجود

تأثير ودلالة سيتم عمل اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع.

الجدول15.4: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

المتغير	التقدير Estimation B	الخطأ المعياري Std. Error	مستوى الدلالة Pr(>|t|)
الحد الثابت	0.90478	0.19904	0.356
دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	0.02550	0.05949	0.001
الاستراتيجية الرقمية	0.02263	0.05667	0.001
البنية التحتية الرقمية	0.06015	0.05950	0.001
المهارات الرقمية	0.63671	0.04798	0.001
معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	0.01620	0.03810	0.001

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول (15.4) الى أن قيم الدلالة الإحصائية لأبعاد التحول الرقمي قد جاءت جميعها أقل من 0.05 وهو ما يعني أنها دالة احصائيا وبالتالي يوجد تأثير لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

5.2.4: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

للإجابة على سؤال الدراسة التالي تم اجراء اختبار مان ويتني وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم.

الجدول16.4: نتائج اختبار مان ويتني (Mann–Whitney)وكروسكال فالس(Kruskal–Wallis) لتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم.

المحاور	الجنس	العمر	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي
دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي	0.162	0.047	0.000	0.063	0.003
الاستراتيجية الرقمية	0.054	0.000	0.000	0.431	0.002
البنية التحتية الرقمية	0.182	0.000	0.000	0.137	0.006
المهارات الرقمية	0.775	0.000	0.000	0.115	0.022
معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده	0.066	0.029	0.001	0.056	0.050
الكفاءة	0.109	0.000	0.000	0.136	0.041
الفاعلية	0.705	0.000	0.000	0.069	0.018
الاستقطاب الرقمي	0.300	0.000	0.000	0.801	0.048
التدريب الرقمي	0.340	0.001	0.000	0.823	0.012
التقييم الرقمي	0.490	0.000	0.000	0.225	0.003

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

- بالنظر الى الجدول (16.4) يتضح أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس جاءت أكبر من 0.05 وهو ما يعني عدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم تعزى لمتغير الجنس.

- فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية فنلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم لذلك ترفض

الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجابتهم تعزى لمتغير الفئة العمرية.

- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فنلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم لذلك ترفض الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجابتهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من 0.05 وهو ما يعني عدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فنلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم لذلك ترفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد تأثير لخصائص المبحوثين على اجابتهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لقياس قوة وتأثير المتغيرات المستقلة والوسيطة على المتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول التالي ملخصًا شاملاً لنتائج اختبار الفرضيات، متضمناً قيم التقدير(Estimation) ، الخطأ المعياري (Standard Error)، مستوى الدلالة(P-value) ، معامل التحديد(R^2) ، معامل التضخم التباينيVIF) ، إضافة إلى قرار قبول أو رفض الفرضية بناءً على النتائج الإحصائية المستخلصة.

وقد تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المناسب لطبيعة الفرضيات والعلاقات المفترضة بين المتغيرات. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار

البسيط والانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغيرات المستقلة والوسيطة على المتغير التابع، مع التحقق من دلالة هذه العلاقات عند مستوى معنوية.($\alpha \leq 0.05$)

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تعزيز الأداء المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس الأثر الإجمالي، ثم تم تحليل أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، ومعيقات تطبيق التحول الرقمي) من خلال انحدار فرعي منفصل لبيان مساهمة كل بعد على حدة.

- أما اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بشأن أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، فقد تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (ممارسات الموارد البشرية الرقمية).

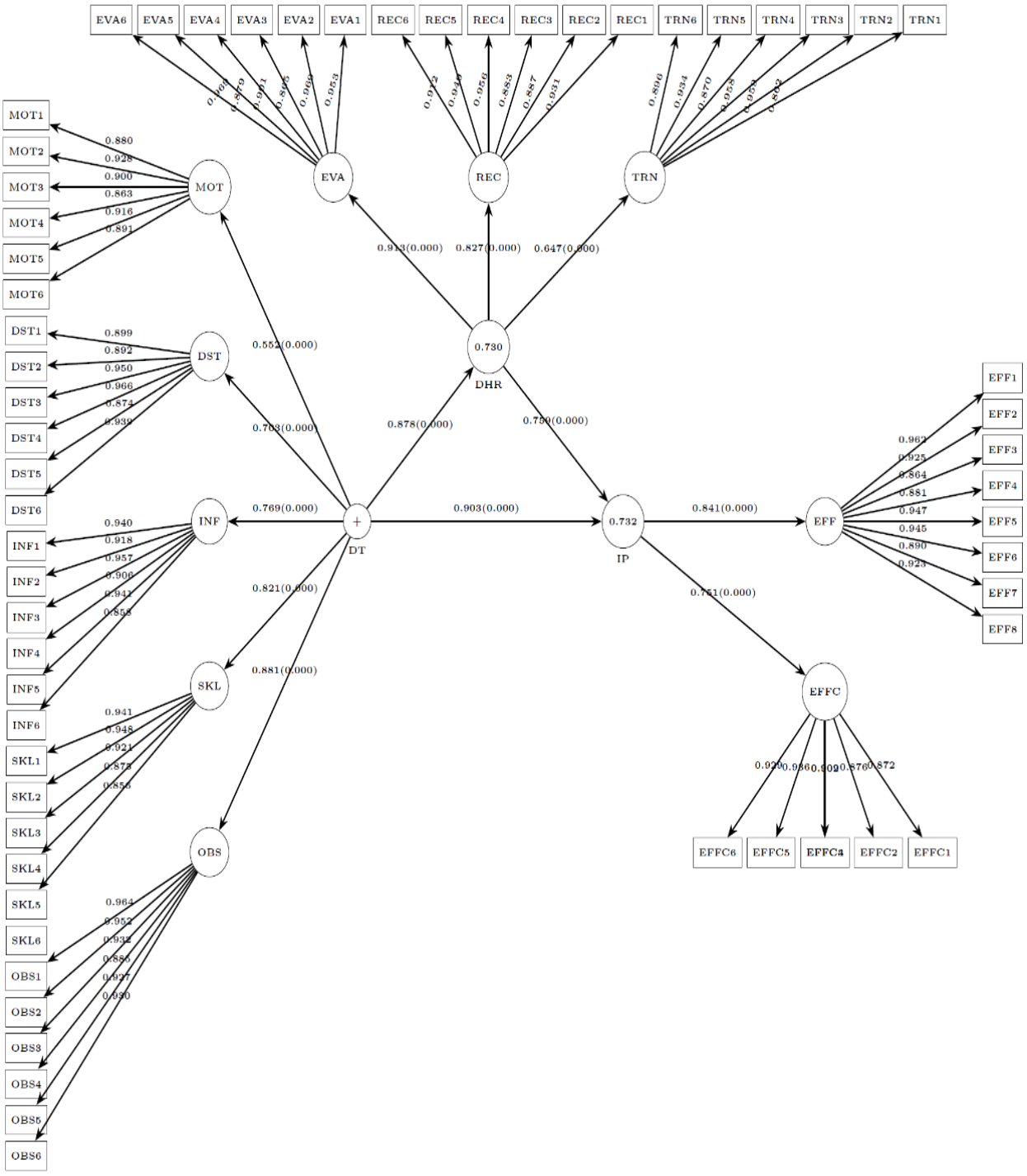
- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي، تم كذلك توظيف تحليل الانحدار البسيط لقياس قوة العلاقة المباشرة بين المتغيرين.

- أما الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية الرقمية بين التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي، فقد تم اختبارها باستخدام تحليل الوساطة ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة PLS-SEM، بالاعتماد على اختبار التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effects) عبر تقنية Bootstrapping. وقد تم تحليل المسارات المباشرة وغير المباشرة لتحديد نوع الوساطة، حيث تم قياس: تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي (c′)، وتأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية الرقمية (a)، وتأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (b)، وتم تقييم المسار غير المباشر (a*b) باستخدام Bootstrapping للتحقق من دلالته الإحصائية.

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بالفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى

الوظيفي)، فقد تم استخدام اختبارات الفروق الإحصائية، (Mann–Whitney) للفروق بين مجموعتين واختبار (Kruskal–Wallis) للفروق بين أكثر من مجموعتين.

الشكل (1.4): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج تحليل المسارات (Path Analysis) ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة PLS-SEM باستخدام برنامج SmartPLS 4."

جدول 17.4: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	مستوى الدلالة P	R^2	VIF	نتيجة الفرضية الصفرية
H_1	التحول الرقمي ← الأداء المؤسسي	0.903	0.065	0.000	0.732	1.29	رفض
$H_{1,1}$	دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي ← الأداء المؤسسي	0.466	0.067	0.000	0.55	1.32	رفض
$H_{1,2}$	الاستراتيجية الرقمية← الأداء المؤسسي	0.585	0.049	0.000	0.71	1.63	رفض
$H_{1,3}$	البنية التحتية الرقمية ← الأداء المؤسسي	0.612	0.054	0.000	0.77	1.48	رفض
$H_{1,4}$	المهارات الرقمية ← الأداء المؤسسي	0.689	0.031	0.000	0.82	1.39	رفض
$H_{1,5}$	معيقات تطبيق التحول الرقمي ← الأداء المؤسسي	0.013	0.053	0.022	0.88	1.02	رفض
H_2	التحول الرقمي ← ممارسات الموارد البشرية	0.878	0.068	0.000	0.630	1.11	رفض
H_3	ممارسات الموارد البشرية ← الأداء المؤسسي	0.759	0.038	0.000	0.791	1.91	رفض
H_4	التحول الرقمي ← ممارسات الموارد البشرية ←الأداء المؤسسي	0.334	0.022	0.000	0.644	1.82	رفض

1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات تطبيق التحول الرقمي) في تعزيز الأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وفقًا للجدول (17.4)، جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية لأبعاد التحول الرقمي أقل من 0.05، وهو ما يدعم رفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

كما أظهرت نتائج معامل الانحدار أن كل من "الاستراتيجية الرقمية"، و"البنية التحتية الرقمية"، و"المهارات الرقمية" كانت لها تأثيرات موجبة وقوية (B> 0.60)، في حين أن تأثير "معيقات تطبيق التحول الرقمي" كان ضعيفًا (B = 0.013)، مما قد يشير إلى وجود علاقة عكسية أو محدودة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (المومني، 2024) (خنطيط، 2024)(الجبور، 2022) (أبو لحية، 2024)

تشير قيم VIF في الجدول (17.4) إلى أنها جميعًا أقل من 2، وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز من موثوقية نتائج تحليل الانحدار.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى

1.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول 17.4 نلاحظ أن قيمة التأثير بلغت 0.903 وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لدوافع التوجه نحو التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وبالتالي فان هذا الرفض يشير الى ان دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تعزيز الأداء المؤسسي وهو ما يخالف نص الفرضية الأصلية.وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير معنوي.

كما أن قيمة VIF = 1.32 تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات، مما يعزز من موثوقية النموذج التحليلي المستخدم.

2.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

جاءت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للاستراتيجية الرقمية على تعزيز الأداء المؤسسي وبالتالي فان هذا الرفض يشير الى أن الاستراتيجية الرقمية تؤثر معنويا في الأداء المؤسسي، وتقبل الفرضية البديلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خنطيط، 2024) (جاد الله، 2023) (الجبور، 2022).

كما أن قيمة معامل التباين (VIF = 1.63) جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بي المتغيرات المستقلة، وهو ما يُعزز من موثوقية النتائج وصحة النموذج الإحصائي المستخدم.

3.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول 17.4 نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للبنية التحتية الرقمية على تعزيز الأداء المؤسسي وبالتالي فان يوجد هناك دور مهم ومؤثر للبنية التحتية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسيوقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (جاد الله، 2023).

أما معامل التباين (VIF = 1.48)، فقد جاء ضمن الحدود المقبولة، مما يعكس غياب مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، ويُعزز من استقرار النموذج ومصداقية التقديرات الإحصائية.

4.1.3.4نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول 17.4 نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للمهارات الرقمية على تعزيز الأداء المؤسسي وهو ما يدل على أن تطوير المهارات الرقمية يعد أحد العوامل المهمة لتحسين الأداء المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدبوبي، 2023) (جاد الله، 2023) (الجبور، 2022).

أما قيمة معامل التباين (VIF = 1.39)، فقد جاءت منخفضة، مما يؤكد استقلالية المتغير عن بقية المتغيرات المستقلة في النموذج، ويشير إلى غياب مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وهو ما يعزز من موثوقية ودقة النتائج الإحصائية المستخلصة من النموذج

5.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعيقات تطبيق التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول 17.4 نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لمعيقات تطبيق التحول الرقمي على تعزيز الأداء المؤسسي وهو ما يدل على أن المعيقات تؤثر على الأداء المؤسسي بطريقة معاكسة أو معيقة ولو بشكل محدود.

كما أن معامل التباين (VIF = 1.02) يُعد مخفضًا جدًا، وهو ما يدل على درجة عالية من استقلالية المتغير، ويُؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي مع المتغيرات الأخرى، مما يُسهم في تعزيز مصداقية النموذج التحليلي.

2.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد

البشرية الرقمية، وهذا يعني أن التحول الرقمي يُحدث تأثيرًا مباشرًا ذا دلالة معنوية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (الدباس، 2023).

كما أن معامل التباين (VIF = 1.11) يشير إلى أن المتغير يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية عن باقي المتغيرات المستقلة في النموذج، مما يعني عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity)، ويعزز من موثوقية التقديرا الإحصائية في هذا النموذج.

4.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

بالرجوع الى الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي وهو ما يؤكد أن ممارسات الموارد البشرية الرقمية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زقلام، 2024) (حسن، 2024).

كما بلغت قيمة معامل التباين 1.91 (VIF)، وهي قيمة تُعد قريبة من الحد الأدنى الذي يُثير القلق (2)، إلا أنها ما تزال ضمن النطاق المقبول إحصائيًا، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات في هذا النموذج. وبذلك يمكن الوثوق بنتائج التأثير المقدّرة لهذا المتغير دون القلق من تحيّز ناتج عن التداخل مع متغيرات أخرى.

5.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أما الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بين التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي، فقد تم اختبارها باستخدام تحليل المسارات غير المباشرة (Indirect Effects) ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM، وذلك من

خلال برنامج SmartPLS وبالاعتماد على تقنية Bootstrapping (5000 عينة)، كما أوصى بذلك Hair et al. (2021).

أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة قوية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي (c′ = 0.90***)، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بلغت قيمته (0.33***)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عالية (P< 0.001).

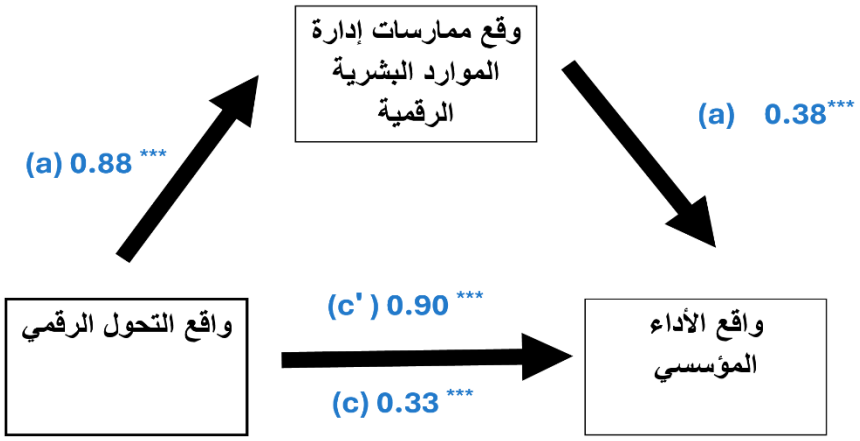
كما بيّنت النتائج أن العلاقة بين التحول الرقمي والممارسات الرقمية كانت قوية (a = 0.88***)، وكذلك العلاقة بين الممارسات الرقمية والأداء المؤسسي (b = 0.38***).

تشير هذه النتائج إلى وجود وساطة جزئية (Partial Mediation)، إذ يستمر التأثير المباشر في الظهور إلى جانب التأثير غير المباشر، وهو ما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

الجدول (18.4): تحليل المسارات المباشرة وغير المباشرة لتأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية باستخدام PLS-SEM.

المسار	معامل التأثير (B)	القيمة الاحتمالية (P-value)	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي → الأداء المؤسسي (تأثير مباشر c′)	0.9	< 0.001	نعم
التحول الرقمي → ممارسات الموارد البشرية (a)	0.88	< 0.001	نعم
ممارسات الموارد البشرية → الأداء المؤسسي (b)	0.38	< 0.001	نعم
التحول الرقمي → الأداء المؤسسي عبر الوسيط (تأثير غير مباشر a*b)	0.33	< 0.001	نعم
إجمالي التأثير (Total effect: a*b + c′)	1.23	< 0.001	نعم

شكل (2.4): نموذج الوساطة لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي



يوضح النموذج في الشكل (2.4) أن هناك علاقة مباشرة قوية ودالة إحصائيًا بين واقع التحول الرقمي وواقع الأداء المؤسسي (c’ = 0.90***) كما تُظهر النتائج وجود تأثير غير مباشر عبر المتغير الوسيط (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية) بقيمة (0.33***)، أما العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية الرقمية فكانت قوية(a = 0.88***) ، وكذلك العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي (b = 0.38***) هذه النتائج تدعم فرضية الوساطة وتدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في تعزيز تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أهمية تفعيل هذه الممارسات لتقوية أثر التحول الرقمي داخل الوزارة.

4.4 تلخيص النتائج

1.4.4تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):

- جاء المتوسط الحسابي للمحور العام المتمثل بواقع التحول الرقمي بدرجة متوسطة، وبما نسبته (3.394)، أما فقرات المحور الفرعية فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.28) و (4.014)، بحيث جاءت أعلى قيمة متوسط حسابي لصالح المحور الفرعي دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي، في حين أن أدنى متوسط حسابي كان لصالح المحور الفرعي المهارات الرقمية، وهو ما يشير إلى أن واقع التحول الرقمي في الوزارة يُصنف على أنه متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور دوافع التوجه نحو التحول الرقمي (4.014) أي بدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة "يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات للمواطنين" على أعلى متوسط حسابي (4.079)، في حين أن الفقرة "ترغب الوزارة بتوفير خدمات إلكترونية على مدار الساعة" كانت هي الأقل في المتوسطات الحسابية، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.552) وهو ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد دوافع التوجه نحو التحول الرقمي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد تطبيق الاستراتيجية الرقمية (3.5)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.659) وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات هذا المحور، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.633) للفقرة "تنفذ الوزارة استراتيجيتها الرقمية وفق خطة واضحة لتعزيز التحول الرقمي في قطاع النقل والمواصلات"، في المقابل جاء أدنى متوسط حسابي (3.363) للفقرة "يجرى تقييم دوري لضمان فاعلية الاستراتيجية الرقمية وتكييفها مع متطلبات التحول".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد تطبيق البنية التحتية الرقمية (3.545)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.611)، وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات هذا المحور، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.608) للفقرة "تعمل الوزارة على ضمان أمان شامل للبنية التحتية الرقمية من خلال تطبيق تدابير فعالة للحماية من الاختراقات"، في المقابل بلغ أدنى متوسط حسابي (3.446) للفقرة "تمتلك الوزارة تقنيات اتصالات ومعدات متطورة تسهم في إنجاز أعمالها بكفاءة".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد المهارات الرقمية (3.28)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.767)، وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات هذا المحور، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.482) للفقرة "يظهر العاملون رغبة قوية في التحول نحو العمليات الرقمية"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (3.011) للفقرة "تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية لدى موظفيها".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (3.766)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.747)، وهو ما يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات هذا المحور، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.903) للفقرة "يفتقر الموظفون للتدريب الكافي للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة والتقنيات الحديثة "، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (3.594) للفقرة " يشعر البعض بالقلق حيال الأمان وحماية البيانات".

وتجدر الاشارة هنا الى أن هذه النتائج قد اتفقت مع دراسة (عرجان،2023) فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي بحيث جاءت الدرجة الكلية للتحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة.

واتفقت كذلك مع دراسة (الجبور،2022) والتي وضحت أن الدرجة الكلية لمحور الاستراتيجية الرقمية قد جاء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالاستراتيجية الرقمية ومستوى تطبيقها في المؤسسة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (خنطيط،2024) و(الدبوبي،2023) من حيث المستوى بحيث جاء مستوى الاستراتيجية الرقمية والتقنيات التكنولوجية مرتفعاً، وكذلك دراسة (جاد الله،2023)والتي جاءت مستويات أبعاد التحول الرقمي المتمثلة بالاستراتيجية والمهارات والبنية التحتية مرتفعة على غرار هذه الدراسة والتي جاءت ضمن المستوى المتوسط.

- من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، تبين أن التحول الرقمي له أثر معنوي قوي على الأداء المؤسسي، كما أن أبعاده الفرعية (مثل الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، المهارات الرقمية) كانت جميعها ذات دلالة إحصائية في تعزيز الأداء المؤسسي.

وهو ما يتفق مع دراسة (أبو لحية،2024)، (والمومني،2024)، (وخنطيط،2024) (الدبوبي،2023) بأن هناك أثر معنوي قوي ودال احصائياً لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

2.4.4تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

- جاء المتوسط الحسابي للمحور العام المتمثل بواقع الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة وما نسبته (3.449)، وبانحراف معياري (0.663)، وتشير هذه النتائج إلى أن واقع الأداء المؤسسي في الوزارة من وجهة نظر المبحوثين يقع ضمن المستوى المتوسط في جميع الأبعاد.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد الكفاءة (3.766)، أي بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.747)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.691) للفقرة "يساهم رضا الموظفين عن بيئة العمل في تحسين كفاءتهم وزيادة مستوى أدائهم"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (3.255) للفقرة "توفر الوزارة بيئة عمل محفزة تدعم العاملين في تحقيق مهامهم بكفاءة".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد الفاعلية (3.398)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.751)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.543) للفقرة

"تحقق الوزارة الأهداف الاستراتيجية المخطط لها في قطاع النقل والمواصلات"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (3.241) للفقرة "يتم إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار".

وتجدر الإشارة الى ان هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (الجبور،2022) فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي والذي جاء ضمن المستوى المتوسط لكل منهما، ولكنها اختلفت مع (دراسة خنطيط،2024) (والدبوبي،2023) من حيث المستوى بحيث جاء مستوى الأداء المؤسسي ضمن المستوى المرتفع بينما جاء في هذه الدراسة ضمن المستوى المتوسط.

3.4.4 تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية):

- المتوسط الحسابي للمحور العام المتمثل بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية جاء بدرجة متوسطة وما نسبته (3.273)، وبانحراف معياري (0.673) أي بدرجة متوسطة، وهو ما يشير الى وجود جهود فعلية داخل الوزارة لتطبيق هذه الممارسات، ولكنها لا تزال في نطاق متوسط وتتطلب المزيد من التعزيز والتطوير.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد الاستقطاب الرقمي (3.242) أي بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.771)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.5) للفقرة "مساهمة الاستقطاب الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى عدد أكبر من المتقدمين للوظائف"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (2.95) للفقرة "تستخدم الوزارة برامج ذكاء اصطناعي لفرز السير الذاتية للمتقدمين"
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد التدريب الرقمي (3.185)، أي بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.792)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.291) للفقرة "توفر المنصات التدريبية واجهة بسيطة للموظفين للوصول الى المحتوى"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (3.101) للفقرة " تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء ومراعاة المهارات المطلوبة".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين نحو بعد التقييم الرقمي (3.394) أي بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.667)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.586) للفقرتين "يساعد التقييم الرقمي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق" و"يعكس التقييم الرقمي مستوى إنجاز الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي (2.95) للفقرة "تعتمد الوزارة على نتائج التقييم الرقمي لاتخاذ قرارات متعلقة بترقية الموظفين وتحفيزهم".

- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الدباس،2023) بحيث جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن المستوى المتوسط في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية واتفقت كذلك مع دراسة (زقلام،2024) ودراسة (Alkantara & Worlu, 2018).

تلخيص فرضيات الدراسة:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى توصلت الدراسة الى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية فقد توصلت الدراسة الى:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

5- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعيقات تطبيق التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (جاد الله،2023) (الجبور،2022) (خنطيط،2024) (الدبوبي،2023)

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وهذه الفرضية تتفق مع دراسة (الدباس،2023)
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وهذه الفرضية تتفق مع دراسة (زقلام،2024) (الجبور،2022)

- تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية دورًا وسيطًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج تحليل الوساطة باستخدام منهجية Baron & Kenny أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. إذ أظهرت نتائج التحليل أن:
- الأثر الكلي (Total Effect) بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي كان مرتفعًا (0.903) ودالًا إحصائيًا.
- الأثر غير المباشر (Indirect Effect) من خلال الموارد البشرية الرقمية كان معنويًا بقيمة (0.334).

- العلاقة بين التحول الرقمي والممارسات الرقمية كانت قوية (0.88) كذلك العلاقة بين الممارسات الرقمية والأداء المؤسسي (0.38)

- قيم الدلالة الإحصائية لمتغير العمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي جاءت أقل من 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم تبعا لهذه المتغيرات، لذلك ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم.

- قيم الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس والمؤهل العلمي جاءت أكبر من 0.05، وهو ما يعني عدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم تبعا لهذه المتغيرات، لذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لخصائص المبحوثين على اجاباتهم.
وقد اتفقت هذه الفرضية مع دراسة (جاد الله،2023) بانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

- التحول الرقمي في وزارة النقل والمواصلات لا يزال في مرحلة متوسطةرغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية، لكن التقييم العام لواقع التحول الرقمي يعكس تقديراً متوسطاً.

- الدوافع نحو التحول الرقمي قوية مرتفعة، مما يدل على إدراك قوي لأهمية التحول الرقمي.

- تشير النتائج الى أن وزارة النقل والمواصلات تطبق الاستراتيجية الرقمية بشكل متوسط، ويعزى ذلك الى ضعف المتابعة والتقييم.

- تشير النتائج الى أن وزارة النقل والمواصلات تسير بخطى متوسطة نحو تعزيز بنية تحتية رقمية فعالة، مع اهتمام نسبي بالجوانب الأمنية وسرعة الوصول إلى البيانات،

لكنها لا تزال تفتقر إلى التقنيات المتطورة والمعدات الحديثة التي تضمن كفاءة الإنجاز وسرعته.

- تشير النتائج الى أن المهارات الرقمية تمثل نقطة الضعف الأبرز في واقع التحول الرقمي بحيث حصل هذه المحور على أدنى متوسط حسابي. وبالتالي فان مستوى المهارات الرقمية ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق تحول رقمي فعال.

- معيقات التحول الرقمي حاضرة بقوة بحيث جاءت بمتوسط مرتفع، بحيث تمثل نقص التدريب والقلق من أمان البيانات من أبرز العوائق، مما يستدعي خططًا لمعالجة هذه المعيقات مباشرة.

- الأداء المؤسسي العام لوزارة النقل والمواصلات متوسط، وهذا يشير إلى أن الوزارة تسير في الاتجاه الصحيح، ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى الأداء العالي المطلوب.

- رضا الموظفين يؤثر إيجابيًا على الكفاءة وتحسين الأداء مما يشير إلى أهمية الاستثمار في تحسين بيئة العمل كوسيلة لرفع كفاءة الموظفين.

- ضعف في بيئة العمل المحفزة زهو ما يدل على وجود نقص في الدعم المؤسسي والتحفيز للموظفين.

- تشير النتائج لوجود ضعف في إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، مما يعكس محدودية في الشفافية والتمكين المؤسسي.

- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الوزارة لا يزال متوسطاً، وهو ما يعكس وجود جهود واضحة ولكن غير مكتملة في الانتقال إلى منظومة رقمية متكاملة في إدارة الموارد البشرية.

- الوزارة تطبق تقنيات استقطاب رقمية تقليدية، لكنها تفتقر إلى أدوات الفرز الذكي والتحليل التنبؤي، ما يحد من كفاءة التوظيف، وغياب الموضوعية في عمليات الاختيار.

- وجود منصات تدريب لكن استخدامها لا يرتبط فعلياً بتحليل احتياجات الموظفين أو الأداء

وهو ما يدل على أن التدريب لا يزال أقرب إلى "التدريب العام أو التقليدي على منصات رقمية"، وليس تدريبًا رقمياً مخصصاً أو موجهاً بالبيانات.

- إن نظام التقييم الرقمي حاضر جزئياً في ممارسات الوزارة، ويستخدم بدرجة متوسطة في رصد الأداء وتحسينه، بحيث لا يتم استثمار مخرجاته في عمليات صنع القرار الإداري، مما يفقدها جدواها في التحفيز وتطوير الموارد البشرية.

- التحول الرقمي له أثر معنوي قوي على الأداء المؤسسي بحيث أثبتت تحليلات الانحدار أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء المؤسسي، ما يعزز أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كرافعة لتحسين الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات الحكومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم الأدبيات السابقة في هذا المجال.
- تبيّن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دوراً حيويًا في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، ما يعني ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي بشكل منهجي واستراتيجي.

2.5 التوصيات

- إنشاء وحدة مستقلة لادارة التحول الرقمي للمتابعة والتقييم الرقمي ضمن هيكل وزارة النقل والمواصلات، تُعنى حصرياً بقياس تنفيذ الاستراتيجية الرقمية ومؤشراتها، وتقديم تقارير دورية للقيادة العليا.

- تخصيص ميزانيات كافية من الميزانية العامة للحكومة (من خلال الخطة الوطنية للتحول الرقمي) لتحديث البنية التحتية التقنية، واعتماد تقنيات متقدمة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI).
- اعداد وتنفيذ برنامج وطني شامل لبناء المهارات الرقمية وتدريبها وتأهيلها بالتنسيق مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- قيام وزارة النقل والمواصلات بالانتقال إلى استخدام تقنيات استقطاب رقمية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.
- قيام دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع ديوان الموظفين العام على إعادة صياغة بطاقات الوصف الوظيفي لتتضمن مهارات رقمية واضحة، إلى جانب اعتماد اختبارات تقنية معيارية كجزء أساسي من عملية الاستقطاب والتوظيف.
- فتح المجال لتوظيف الخبراء الرقميين بنظام العقود المؤقتة أو عن طريق الاستشارات الفنية.
- قيام وزارة النقل والمواصلات من خلال دائرة التدريب والتطوير بربط برامج التدريب بتقييمات الأداء لضمان تقديم تدريب متخصص يناسب كل موظف ويساهم في تحسين مهاراته بما يتماشى مع أهداف التحول الرقمي في الوزارة.
- تطوير نظام تقييم أداء رقمي يعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس والربط بالتحول الرقمي، مع الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتحليل الأداء بشكل دقيق وفعّال.
- دمج نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، التدريب، والتحفيز، مما يعزز من الكفاءة التنظيمية ويدعم تحقيق أهداف التحول الرقمي المستدام في الوزارة.

دراسات مستقبلية توصي بها الباحثة:

- اجراء دراسة تتضمن تحليل فجوة العدالة الرقمية في استقطاب وتقييم الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية، بحيث ان فكرة العدالة الرقمية لا تزال ناشئة ومبتكرة.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية الفلسطينية مع المؤسسات الحكومية الأجنبية للاستفادة من التجارب المقارنة.
- بناء نموذج للتدريب الرقمي المخصص في القطاع العام بناءً على التحليل التنبؤي لاحتياجات الموظفين

- دراسة أثر التحول الرقمي على سلوك الموظفين، مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والتحفيز.
- توسيع النموذج ليشمل متغيرات وسيطة إضافية، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الرقمية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو العينين، م. (2019): أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على قطاع المصارف الاسلامية في مصر، جامعة نور شمس، مصر.
- أبو لحية، ا. (2024): أثر التحول الرقمي على الأداء العام لوزارة المالية–غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(9)، ص39–52.
- أحمد، ف. (2024): استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق مجتمع المعرفة بالدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- ادريس، ث. (2006): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الباز، ع. جمعة، س. (2004): تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
- البدوي، ر. (2022): دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر والجامعة البريطانية في مصر، المجلة العربية للإدارة، 42(2)، ص281–294.
- بدير، ا. (2020): متطلبات رقمنة الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 12(2)، ص 268–308
- برقي، حسين. (2007): استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، جامعة الجزائر، الجزائر.

- بشير، أ. (2022): رحلة التحول الرقمي وعلاقتها بريادة وتنمية الأعمال، مؤتمر التحول الرقمي، اليمن.
- بصل، م. (2022): دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة الحكومية–دراسة ميدانية على وزارة العمل الفلسطينية المحافظات الجنوبية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جاد الله، ج. (2023): التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، 1(77)، ص 72–114.
- الجبور، م. (2022): أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي دراسة حالة عمان الكبرى، جامعة الزرقاء، الأردن.
- جلاد، أ. (2023): القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، جامعة القدس، فلسطين.
- جودة، ح. (2016): تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء المؤسسي. المجلة المصرية للدراسات الدولية، 2(40).
- الحرون، م. بركات، ع. (2019): متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر، مجلة كلية التربية، 5(120)، ص429–478.
- حسن، ح. (2024): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 2، ص 535–562.
- حسين، م. (2023): أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات، جامعة بنها، مصر.
- حسينية، ق. (2015): دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- خطيب، هـ. (2021): مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام الله والبيرة، فلسطين.
- الخليفة، ح. (2023): دور التحول الرقمي في تحقيق الأمن السيبراني–دراسة تطبيقية على وزارة العدل بدولة قطر، مجلة البحوث الادارية، 41(1)، ص36–88.

- خنطيط، خ. (2024): التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برندث للأجهزة الكهرو منزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، 9(10)، ص 153-168.
- خواثرة، س. (2021): التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 58(2).
- الداوي، ش. (2010): تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 7(7)، ص 217-227.
- الدباس، م. (2023): أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الدبوبي، هـ. (2023): التحول الرقمي في تقييم الاداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية، جامعة البلقاء، الأردن.
- الدجني، ع. (2013): واقع الاداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز وسبل تطويره، غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- دودين، أ. (2020): ادارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- راحات، خ. (1989): الثورة الصناعية الثالثة وتكنولوجيا المعلومات، المركز العربي الاقليمي للدراسات الاعلامية للسكان والتنمية والبيئة.
- ربايعة، م. (2011): ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رجب، هـ. (2022): قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات الصحية المصرية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4(3)، ص433-495.
- الزعابي، س. (2006): تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية الرسمية لوزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- زقلام، ا. (2024): أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الأردنية جامعة الاسراء، الأردن.
- سحويل، ا. (2019): علاقة تطبيق ادارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية بالأداء المؤسسي لتلك الشركات، جامعة القدس، فلسطين.

- الشريف، ب. (2018): مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء الهيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية، 179، ص 604-606.
- شعبان، غ. (2021): أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كرونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، ص1-30.
- الصيرفي، م. (2013): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، مصر.
- طه، و. (2018): مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، جامعة القدس، فلسطين.
- عابد، أ. (2022): الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد استراتيجية التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد العال، ش. (2010): ادارة المعرفة مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، م. (2016): تطبيق البرامج الالكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.
- عرجان، أ. (2023): التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الآفاق والتحديات والاتجاهات، جامعة القدس، فلسطين.
- عفيف، هـ.، خولوفي، و (2022): الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار، مجلة اقتصاد المال والاعمال،6(1)، ص 276-291.
- العطار، م. (2022): التحول الرقمي وأثره على الرشاقة التنظيمية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عقيلي، ع. (2015): ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- علام، و. (2021) التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(1)، ص 159-220.

- العمريين، ت. (2023): أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا، دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني جامعة مؤتة، الأردن.
- العنزي، س. (2019): فاعلية ادارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عواد، ع. (2021): دور رأس المال الفكري في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- غيدة، ف. (2019): أثر توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بمنطقة الوسط، مجلة الحقيقة، الجزائر، 22(18).
- فارس، م. الطلاع، س. أبو نمر، ر. (2023): دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)، مجلد الباحث الاقتصادي، 11(1)، ص28–45.
- الفاروق، ط. (2022): دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف ادارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(1)، ص1–46.
- فغول، ج. (2019): ادارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة الجزائر.
- القطاونة، ج. (2024): أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا، دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الاردنية الهاشمية، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، ب. جودة، ع. الشربيني، ص (2016): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، جامعة السليمانية التقنية، إقليم كردستان، العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(2)، ص 303–323.
- مصيلحي، ح. (2021): التحول الرقمي، الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، فهرسة دار الكتب والوثائق القومية، مصر.
- المومني، ت. (2024): أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن، جامعة مؤتة، الأردن.

- نتشة، د. (2020): تأخير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد، جامعة القدس، فلسطين.
- فلسطين، وزارة النقل والمواصلات(2022): التقرير السنوي (2022). وزارة النقل والمواصلات، رام الله.
- فلسطين، المكتب الإعلامي الحكومي (2022).

المراجع الأجنبية

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. (2020). Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being. Public Organization Review 20(3),pp.379-393.
- Alkantara, S., & Worlu, G. (2018). Human Resource management Practices and managerial performance of manufacturing firms in nigeria. International Journal of advanced Academic Research, 4(4), pp. 144-165.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The Impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. International Journal of Data and Network Science, 7, pp. 275-282.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing Performance: Performance Management in Action. london: Chartered institute of personnel and development.
- Căpusneanu, S., Mates, D., Cătălina, M., & Stoenică, L. (2021). The Impact of Force Factors on the Benefits of Digital Transformation in Romania. Applied sciences, 11(2365), pp. 1-21.
- Chen, C., Lin, Y., Chen, W., Chao, C., & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. Sustainability Journal, 13(3), pp. 1-24.
- Chroqui, R., Semma, E., Ghalem, A., & Okar, C. (2016). Performance: A concept to define.

- Cichosz, M., Wallenburg, C., & Knemeyer, M. (2020). Digital transformation at logistics service providers:barriers success factors and leading practices.The International Journal of Logistics Management,31(2), pp. 209-238.
- Consulting, F. (2023). The drivers of digital transformation: Profitability and customer satisfaction. Boston, MA, USA: Forrester Research, Inc.
- Danvila, I., Guerra, J., & Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. Technological Forecasting and Social Change,.189
- Dominique-Ferreira, S., Queirós Rodrigues, B., & Braga, R. (2021). Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 20(4), pp. 351-371.
- Ekarini, M., & Wibowo, L. (2022). The Implementation of Digital Transformation on Improving Public Services. Advances in Economics, Business and Management Research, 657, pp. 525-528.
- Gigauri, I., Gulua, E., & Mushkudiani, Z. (2020). Current Advances in Digital Recruitment of Human Resources and Its Potential for Companies. SEU & Science.
- Gotz, M., Purgat, M., & Jankowska, B. (2018). International Aspects and Challenges of Digital Transformation. Journal of Economics(No1), pp. 87-102.
- Lazazzara, A., & Galanaki, E. (2018). E-HRM Adoption and Usage: A Cross-National Analysis of Enabling Factors.
- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance. International Journal of Engineering and Information Systems, Vol1(No9), pp. 165-178.

- Meiller, Y. (2020). Digital transformation,covid-19 crisis,digital transformation. ESCP Research Institute of management (ERIM), pp. 6-7.
- Napoli, A., Mezghanni, M., Rahman, T., Rafique, D., & Palmer, R. (2016). Digital Compensation of Bandwidth Limitations for High-Speed DACs and DACs. Journal of Lightwave Technology, 34(17), pp. 3053-3064.
- Nawaz, N. (2017). A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Field Information and Knowledge Management. Journal of Information & Knowledge Management, Vol7(No4).
- Niu, Y., Wen, W., Wang, S., , & Li, S. (2023). Breaking barriers to innovation: The power of digital transformation. Finance Research Letters, 151, pp. 701-728.
- Ocholla, D. N., & Ocholla, L. (2020). Readiness of academic libraries in South Africa to research, teaching and learning support in the Fourth Industrial Revolution. Library Management, 41(6/7), pp. 355-368.
- Ortiz, V., Acosta, N., Florez, W., & Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. International Journal of Data and Network Science, 4, pp. 337-346.
- Rogers, D. (2016). the digital transformation playbook rethink your business for the digital age. New York: Culombia university press.
- Selvam, P., & Premnath, S. (2018). Challenges faced by banking sector on digital innovation. Journal of emerging technologies and innovation research, 5(10), pp. 964-967.
- Simons, R., & Davila, A. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall PTR.
- Srivastava, A., & Sharma, A. (2020). Institutional performance and corporate governance: an empirical analysis of bse 100 companies. International Journal of Business and Systems Research, 4(3), pp. 369-393.

- Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis, 67(6), pp. 1673-1687.
- Thompson,S.K. (2012) Sampling, John Wiley & Sons, Inc.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, pp. 889-901.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. International Journal of Conflict Management, 31(3), pp. 441.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

ملحق 1.3: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا

معهد التنميــة المستدامــة

بناء المؤسسات وتنميــة الموارد البشريــة

أخـي المبحوث الكريم / أختي المبحوثـة الكريمة

السـلام عليكم ورحمــة الله وبركاتــه

تقوم الـبـاحثة بإعـداد دراســة بعنوان:

دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينيةمن وجهة نظر العاملين

وذلك استكمالا لمتطلبات رسالة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية–معهد التنمية المستدامة– جامعة القدس. لذا أرجو من حضرتكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علما بان الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ولاء علي حجه

القسم الاول: البيانات التعريفية

يرجى وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل.

A1	**الجنس**	( )	**1) ذكر** **2) أنثى**
A2	**العمر**	( )	**1) أقل من 30** **2) 30- أقل من 40** **3) 40-أقل من 50** **4) 50 فأكثر**
A3	**سنوات الخبرة**	( )	**1) اقل من 5 سنوات** **2) من 5- 10** **3) أكثر من 10**
A4	**المؤهل العلمي**	( )	**1) دبلوم فأقل** **2) بكالوريوس** **3) دراسات عليا**
A5	**المسمى الوظيفي**	( )	**1) مدير عام** **2) مدير** **3) رئيس قسم** **4) موظف**

القسم الثاني: واقع التحول الرقمي

هو التحول في الأساليب التقليدية المعمول بها الى الأساليب الالكترونية واستخدام التكنولوجيا في أنظمة وأعمال المنظمة من أجل رفع كفاءة وفعالية المنظمة وتقديم أفضل الخدمات.

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول واقع التحول الرقمي في وزارتكم.

1.2	**دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي**	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**صغيرة**	**صغيرة جدا**
B1	تطمح وزارة النقل نحو تحقيق بيئة رقمية آمنة ومتطورة.					
B2	تسعى الوزارة للتعاون مع الجهات الأخرى لتسهيل الخدمات.					
B3	يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات للمواطنين.					
B4	ترغب الوزارة بتوفير خدمات إلكترونية على مدار الساعة.					
B5	يسهم التحول الرقمي في خفض تكاليف التشغيل للطباعة والتخزين					
B6	يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري					
2.2	**مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده**	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**صغيرة**	**صغيرة جدا**
1.2.2 الاستراتيجية الرقمية خطة شاملة تهدف إلى استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، من خلال تحسين العمليات وتعزيز التواصل، وتقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة.						
C1	تنفذ الوزارة استراتيجيتها الرقمية فق خطة واضحة لتعزيز التحول الرقمي في قطاع النقل والمواصلات.					
C2	تمتلك الوزارة قيادة إدارية كفؤة تساهم بفعالية في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.					
C3	تحفّز الإدارة العليا الموظفين على ابتكار أفكار تدعم تطوير الاستراتيجية الرقمية.					
C4	تُصاغ الاستراتيجيات استنادًا إلى تحليل دقيق لاحتياجات الجمهور المستهدف.					
C5	يُجرى تقييم دوري لضمان فاعلية الاستراتيجية الرقمية وتكييفها مع متطلبات التحول.					
C6	تحلل الوزارة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام البيانات وتطويرها للتحول الرقمي.					
2.2.2 البنية التحتية الرقمية مجموعة من الأنظمة والتقنيات الأساسية التي تدعم العمليات الرقمية، مثل شبكات الإنترنت، الخوادم، الأجهزة، والبرمجيات الضرورية لضمان الاتصال والتبادل السلس للبيانات والمعلومات.						
D1	توفر الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تتيح الوصول الفوري للبيانات والمعلومات.					
D2	توفّر الوزارة بنية تحتية رقمية تضمن تواصلًا سريعًا وفعالًا مع متلقي الخدمة.					
D3	تعمل الوزارة على ضمان أمان شامل للبنية التحتية الرقمية من خلال تطبيق تدابير فعالة للحماية من الاختراقات.					
D4	تمتلك الوزارة تقنيات اتصالات ومعدات متطورة تسهم في إنجاز أعمالها بكفاءة عالية.					
D5	تحدّث الوزارة أنظمتها وبرمجياتها دورياً لمواكبة التطورات الرقمية وتعزيز الكفاءة.					
D6	تعزز الوزارة بنيتها التحتية الرقمية لتحقيق تحول شامل يتماشى مع متطلبات الرقمنة.					

3.2.2 المهارات الرقمية هي القدرة على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية بفعالية						
E1	يتمتع موظفو الوزارة بمهارات رقمية تعزز قدرتهم على التعاون بفعالية في إنجاز المهام.					
E2	تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية لدى موظفيها.					
E3	يتمتع موظفو الوزارة بخبرة واسعة في استخدام البرامج الرقمية المعتمدة في الوزارة.					
E4	يُظهر العاملون رغبة قوية في التحول نحو العمليات الرقمية.					
E5	تستقطب الوزارة أفرادًا ذوي كفاءات عالية في مجال التقنيات الرقمية.					
3.2	**معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده**	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**صغيرة**	**صغيرة جدا**
F1	يوجد نقص في الخبرة والكفاءة في مجالات السيبراني والذكاء الاصطناعي.					
F2	يفتقر الموظفين للتدريب الكافي للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة والتقنيات الحديثة.					
F3	يتطلب التحول الرقمي كلفة عالية جراء شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية.					
F4	يشعر البعض بالقلق حيال الأمان وحماية البيانات.					
F5	ضعف العلاقة مع القطاع الخاص في مجالات التكنولوجيا الحديثة.					
F6	يوجد نقص في البنية التحتية للوزارة لتطبيق التحول الرقمي.					

القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي:

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول واقع الأداء المؤسسي في وزارتكم.

	1.3 الكفاءة هي القدرة على أداء المهام والأنشطة بشكل فعال وذو جودة عالية، مع استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المحددة.	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**صغيرة**	**صغيرة جدا**
G1	تسعى الوزارة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز كفاءاتهم وقدراتهم المهنية.					
G2	يتم إنجاز المعاملات والخدمات في الوقت المحدد دون تأخير غير مبرر.					
G3	تعتمد الوزارة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر.					
G4	تتميز الوزارة بوجود كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف.					
G5	توفر الوزارة بيئة عمل محفزة تدعم العاملين في تحقيق مهامهم بكفاءة.					
G6	يساعد تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف بوضوح على تعزيز كفاءته وتحقيق أهداف العمل.					
G7	يسهم الهيكل التنظيمي المرن في تسريع تبني التقنيات الرقمية.					
G8	يساهم رضا الموظفين عن بيئة العمل في تحسين كفاءتهم وزيادة مستوى أدائهم.					

2.3 الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بطريقة ناجحة، مع التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة بغض النظر عن الموارد أو الطرق المستخدمة.						
H1	تحقق الوزارة الأهداف الاستراتيجية المخطط لها في قطاع النقل والمواصلات.					
H2	يتم إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات.					
H3	تلبي الخدمات المقدمة احتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين.					
H4	تقوم الوزارة بمتابعة دورية لقياس مدى تحقيق الأهداف وتصحيح المسار عند الحاجة.					
H5	يوجد استجابة سريعة وفعالة لشكاوى وملاحظات المواطنين.					
H6	توفر الوزارة بيئة عمل داعمة تُمكّن الموظفين من تحقيق الأهداف بفاعلية.					

القسم الرابع: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارتكم.

		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	1.4 الاستقطاب الرقمي هو عملية جذب وتحديد الأفراد المناسبين للانضمام إلى المؤسسة أو المنظمة					
I1	تتبنى وزارة النقل استراتيجية محددة لاستقطاب الكوادر البشرية الرقمية.					
I2	تقوم الوزارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر بوابتها الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي.					
I3	تقوم الوزارة باستقطاب الموارد البشرية باستخدام البرامج الرقمية					
I4	يساعد الاستقطاب الرقمي في جذب الكفاءات المناسبة للعمل في الوزارة.					
I5	يساعد الاستقطاب الرقمي في توسيع نطاق الوصول الى عدد أكبر من المتقدمين للوظائف.					
I6	تستخدم الوزارة برامج ذكاء اصطناعي في فرز السير الذاتية للمتقدمين.					
	2.4 التدريب الرقمي هو عملية تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم باستخدام التقنيات الرقمية مثل الدورات الإلكترونية، الفيديوهات التعليمية، والمنصات الإلكترونية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في بيئات العمل الحديثة.					
J1	تعتمد وزارة النقل والمواصلات نهجًا واضحا قائمًا على الحلول الرقمية لتحديد احتياجات الموظفين التدريبية بدقة وفعالية.					
J2	تسعى وزارة النقل والمواصلات إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال الاستفادة من تقنيات التدريب الرقمي المتنوعة.					
J3	تتبنى الوزارة مجموعة متنوعة من أساليب التدريب الرقمي التي يتم تطبيقها بما يتناسب مع الاحتياجات المختلفة.					

J4	تحدد احتياجات تدريب الموظفين استنادا الى تقييم أدائهم العام، مع مراعاة المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم داخل الوزارة.					
J5	توفر المنصات التدريبية واجهة بسيطة للموظفين للوصول الى المحتوى.					
J6	يتم تقييم نتائج التدريب الرقمي باستمرار لقياس مدى فعاليته وأثره على أداء الموظفين.					
3.4 التقييم الرقمي هو عملية قياس وتقييم الأداء أو المهارات باستخدام الأدوات الرقمية، مثل الاختبارات الإلكترونية، المنصات التفاعلية، والتحليل البيانات الرقمية، بهدف الحصول على نتائج دقيقة وفعّالة						
K1	يساعد التقييم الرقمي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق وموضوعي.					
K2	يعكس التقييم الرقمي مستوى إنجاز الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة.					
K3	يُستخدم التقييم الرقمي لتقديم ملاحظات بناءة تساعد في تحسين مهارات الموظفين.					
K4	تعتمد الوزارة على نتائج التقييم الرقمي لاتخاذ قرارات متعلقة بترقية الموظفين وتحفيزهم.					
K5	يشعر الموظفون بأن نظام التقييم الرقمي يعكس أدائهم الفعلي بإنصاف وشفافية.					
K6	يتم استخدام نتائج التقييم الرقمي لوضع خطط تدريبية لتحسين كفاءة الموظفين.					

مع خالص التقدير والاحترام

الباحثة: ولاء علي حجه

ملحق2.3: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الصفة الوظيفية	مكان العمل
أ.د. ياسر شاهين	أستاذ مشارك	جامعة القدس والجامعة الأمريكية
أ.د. سمير الجمل	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين الأهلية
د. يحيى صالح	أستاذ مشارك	جامعة النجاح
د. منذر علقم	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. كامل جبرين	دكتوراه في الإحصاء التطبيقي	جامعة العروب

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	الاستبانة.....	113
2.3	محكمي الاستبانة.....	118

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أنموذج الدراسة.....	9
1.4	النموذج الهيكلي للدراسة.....	88
2.4	نموذج الوساطة لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.....	95

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2-أ	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	38
1.2-ب	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	39
1.2-ج	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	40
1.2-د	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	41
1.2-هـ	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	42
1.2-و	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	43
1.2-ز	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	44

1.2-ح	تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	45
2.2	الفجوة البحثية.....	48
1.3	خصائص عينة الدراسة.....	52
2.3	تصميم أداة الدراسة.....	54
3.3	مقياس التصحيح الخماسي.....	55
4.3-أ	قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات ومحاور الاستبيان.....	56
4.3-ب	قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات ومحاور الاستبيان.....	57
5.3-أ	معامل الارتباط الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفي لقباس ثبات الأداة.....	57
5.3-ب	معامل الارتباط الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفي لقباس ثبات الأداة.....	58
6.3-أ	اختبار كولمجروفسميرونوف لتوزيع البيانات.....	59
6.3-ب	اختبار كولمجروفسميرونوف لتوزيع البيانات.....	60
7.3	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	60
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقعالتحول الرقمي بأبعاده من حيث (دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية،البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.....	62
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي.....	63
3.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية.....	64
3.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية.....	65
4.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية.....	66
4.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقمية.....	67
5.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية.....	68

5.4–ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية.....	69
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده.....	70
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية....	71
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة المؤسسية.....	77
9.4–أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية المؤسسية.....	74
9.4–ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حولمستوى الفاعلية المؤسسية.....	75
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.....	76
11.4–أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع الاستقطاب الرقمي.....	77
11.4–ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع الاستقطاب الرقمي.....	78
12.4–أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التدريب الرقمي.....	79
12.4–ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التدريب الرقمي.....	80
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حولواقع التقييم الرقمي.....	81
14.4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.....	83
15.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على	84

الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.....
16.4 نتائج اختبار مان ويتني وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم..... 85
17.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 89
18.4 تحليل الوساطة (المسارات المباشرة وغير المباشرة باستخدام PLS-SEM)..... 94

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	إقرار.....	أ
	شكر وعرفان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	مختصرات.....	هـ
	الملخص(العربية).....	و
	الملخص (بالإنجليزية).....	ز

الفصل الأول: أساسيات الدراسة..... 1

1.1 مقدمة..... 1
2.1 مشكلة الدراسة..... 2
3.1 أسئلة الدراسة..... 4
4.1 مبررات الدراسة..... 4
5.1 أهمية الدراسة..... 5
6.1 أهداف الدراسة..... 5
7.1 فرضيات الدراسة..... 6
8.1 أنموذج الدراسة ومتغيراتها..... 8
9.1 حدود الدراسة ومحدداتها..... 9
10.1 هيكلية الدراسة..... 10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 12

1.2 مقدمة..... 12
2.2 الإطار النظري..... 12
1.2.2 التحول الرقمي..... 13
1.1.2.2 نشأة التحول الرقمي..... 13
2.1.2.2 مفهوم التحول الرقمي..... 14
3.1.2.2 أهمية التحولالرقمي..... 15
4.1.2.2 أهداف التحول الرقمي..... 16
5.1.2.2 فوائد التحول الرقمي..... 17
6.1.2.2 أبعاد التحول الرقمي..... 18
2.2.2 الأداء المؤسسي..... 22
1.2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي..... 23
2.2.2.2 خصائص الأداء المؤسسي..... 23
3.2.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي..... 24
3.2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية..... 26

1.3.2.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية..... 26
2.3.2.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية..... 27
3.3.2.2 متطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية..... 28
4.3.2.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية..... 28
5.3.2.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة..... 29
3.2 وزارة النقل والمواصلات (محل الدراسة) 30
4.2 الدراسات السابقة..... 30
1.4.2 الدراسات العربية..... 30
2.4.2 الدراسات الأجنبية..... 35
3.4.2 تحليل الدراسات السابقة..... 38
4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة..... 46

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة..... 50

1.3 مقدمة..... 50
2.3 منهجية الدراسة..... 50
3.3 مجتمع الدراسة..... 51
4.3 عينة الدراسة..... 51
1.4.3 خصائص عينة الدراسة..... 52
5.3 مصادر جمع البيانات..... 53
6.3 أداة الدراسة..... 54
1.6.3 مقاييس أداة الدراسة..... 55
2.6.3 صدق أداة الدراسة..... 55
3.6.3 ثبات أداة الدراسة..... 57
7.3 اختبار توزيع البيانات..... 59
8.3 الاختبارات الاحصائية..... 60

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها..... 61

1.4 مقدمة..... 61
2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة..... 61
1.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي بأبعاده من حيث (دوافع الاتجاه، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، معيقات التطبيق) في وزارة النقل والمواصلاتالفلسطينية؟ 62
1.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول دوافع الاتجاه نحو التحول الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 63
2.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 64
3.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البنية التحتية الرقميةفي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 66
4.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المهارات الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 68
5.1.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق التحول الرقميبأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 70
2.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع الأداء المؤسسي بأبعاده في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 71
1.2.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة المؤسسية فيوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 73
2.2.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية المؤسسية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 74
3.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع ممارسات إدارةالموارد البشرية الرقمية بأبعادها في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 76
1.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول الاستقطاب الرقمي في وزارةالنقل والمواصلات الفلسطينية..... 77
2.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول التدريب الرقمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 79
3.3.2.4 تحليل استجابات المبحوثين حول التقييم الرقمي في وزارة النقل 81

والمواصلات الفلسطينية.....
4.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع: ما دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية..... 82
5.2.4 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية..... 84
3.4 اختبار فرضيات الدراسة..... 86
1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... 90
1.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 90
2.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 91
3.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 91
4.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 92
5.1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة..... 92
2.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية..... 92
3.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة..... 93
4.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة..... 93
4.4 تلخيص النتائج..... 95
1.4.4 تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)..... 95
2.4.4 تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) 97
3.4.4 تلخيص النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية) 98

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات..... 101

1.5 الاستنتاجات..... 101
2.5 التوصيات..... 103

المراجع..... 105
فهرس الملاحق..... 119
فهرس الأشكال..... 120

فهرس الجداول..... 121
فهرس المحتويات..... 124