

## أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

### يزن وائل العطيات

طالب ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

### هيثم حمود الشبلي

أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن  
alshibly@bau.edu.jo

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة بالعاملين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة والتي تكونت من (383) استجابة من العاملين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ كما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، وظائف إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب.

---

## The Impact of Digital Transformation on Human Resources Management Functions: An Applied Study on the Jordanian Income and Sales Tax Department

**Yazan Wael Abed Al-Razaq Al-Atiyat**

Master's student in Human Resources Management, College of Business, Al-Balqa Applied  
University, Jordan

**Haithm Hmoud Al-Shibly**

Professor, Department of Management Information Systems, College of Business, Al-Balqa  
Applied University, Jordan  
alshibly@bau.edu.jo

### Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation and its application requirements (strategic planning, infrastructure, transformational leadership, organizational change) on human resource management functions (human resource planning, performance management, recruitment, work design, training) in the Jordanian Income and Sales Tax Department.

To achieve the objectives of the study and to answer its questions, the study used the analytical-descriptive approach through a field study, and the questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample, which is represented by employees in the directorates of the Jordanian Income and Sales Tax Department.

The sampling method used was convenience sampling and consisted of 383 responses. The study reached a set of results, the most prominent of which was the presence of a medium degree in the level of digital transformation in the Jordanian Income and Sales Tax Department. The results also showed that there is a

statistically significant effect at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) of the digital transformation with its dimensions combined on the functions of human resources management with its dimensions combined.

**Keywords:** Strategic Planning, Infrastructure, Transformational Leadership, Change Organizational, Human Resource Management Functions, Human Resource Planning, Performance Management, Recruitment, Work Design, Training.

### 1. المقدمة

يشهد العالم تقدماً تكنولوجياً متسارعاً يلقي ويشمله على كافة المجالات: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وأصبحت تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أم في الوصول إلى المعرفة والمعلومات، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال التحول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالها المختلفة لكي تكون أكثر استجابة ومرونة في العمل وقدرة على الابتكار والتجديد، وبهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح (شعلان، 2016)، و كنتيجة لهذا التقدم التكنولوجي فقد ظهر ما يسمى بالتحول الرقمي وهو عملية تغيير في الطريقة التي تتم بها العمليات وتقديم الخدمات وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، ولكنه في حقيقة الأمر هو الجمع بين التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية (Norton, Shroff, & Edwards, 2020) عبر الانتقال من نظم العمل التقليدية إلى النظم الالكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كبرنامج شمولي، يشمل المنظمة، ويشمل آليات وأساليب عملها داخلياً وخارجياً وخاصة العاملين بها.

يعتبر التحول الرقمي واحداً من أبرز الظواهر التي تؤثر في قطاعات الصناعة والخدمات والتعليم والأعمال اليوم (Sandkuhl, 2017)، حيث أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً لمعاصرة المنظمات التحولات البيئية وتحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في اتخاذ القرارات المختلفة والاستجابة لتلك التحولات، ولتتمكن المنظمات من جني فوائد هذا التحول لابد من الاستثمار وتنمية وتطوير رأس مالها البشري، حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي الناجح من دون وجود رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل (Santos, 2019؛ Alshibly, 2011; 2014)، ومما أدى الى تزايد هذا الاهتمام التغيرات البيئية المفاجئة التي فرضتها العديد من الظواهر البيئية والصحية والتي منها جائحة كورونا، فقد وجدت منظمات الاعمال نفسها فجأة مجبرة على تبني

واستخدام تطبيقات التقنيات الرقمية المختلفة لضمان استمرارية ادائها لأعمالها والتي من ضمنها ادارة مواردها البشرية وذلك الذي ساهم في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم والاتصال الإداري فيها، الامر الذي يستدعي اهمية دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية و أصبح موضوع تبيان طبيعة هذه العلاقة من الموضوعات المهمة التي تحتاج إلى بحث معمق.

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

نعيش اليوم تقدماً تكنولوجياً أدى إلى تغييرات في نماذج العمل وطرقه بداية من تغيير العمل التقليدي الورقي وتحويله إلى نموذج محوسب وبعدها تتابعت التغييرات وصولاً إلى التحول الرقمي الذي يفرض على المنظمات تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها وابتكار طرق جديدة في تقديم خدماتها ومنتجاتها وبتيح أشكالاً عديدة من العمل المرن (كالعمل عن بعد والعمل من المنزل)، مما يؤثر بدوره على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد (عبد الرحمن، 2019)، وتبعاً لهذه التغييرات التي من المتوقع أن تؤثر في دور وطبيعة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث لا يزال أثر التحول الرقمي على هذه الوظائف في منظمات الأعمال غير محدد بشكل واضح، لقلة الأدبيات المتعلقة بقياس وتحديد مثل هذا الأثر، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019) ودراسة (Chán & Balková, 2022) إلى أهمية البحث في الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في أوقات التحول الرقمي، حيث أشارت أيضاً دراسة (Cetindamar, Abedin, & Shirahada, 2021) إلى أهمية الموارد البشرية في التحول الرقمي وأهمية تطوير مهارات وتأهيل العاملين للتفاعل مع التقنيات الرقمية، وبالإضافة إلى توصية دراسة (محمد، 2022) و(شحاتة، 2022)، و(خميس، 2021)، و(عساف وعبد ربه، 2021)، و(رشوان وقاسم، 2020) بإجراء مزيد من البحث في التحول الرقمي للاطلاع على مختلف جوانبه والتعرف على أثره فيما يتعلق بممارسات ووظائف الموارد البشرية وإدارتها.

من جانب آخر تعتبر دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية من المنظمات الحكومية الساعية لمواكبة التطورات التكنولوجية التي تساعد على انجاز أعمالها وتقديم خدمة مميزة للمواطنين، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في العمل الإداري فيها، باعتبارها المسؤولة عن أهم مورد فيها والتي تعمل على إدارته والتعامل معه في كافة الظروف وفي ظل المستجدات العالمية التي أجبرت المنظمات على الإسراع في التحول رقمياً وما نجم عنه من تغييرات في طرق إنجاز الأعمال واعتماد أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها المختلفة وللاتصال والتواصل مع كواردها، وبما أنّ هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة بقياس مثل هذا الدور، لذا فإنّ



الغرض من الدراسة هو التعرف على طبيعة وماهية التحول الرقمي وأثره على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، واستناداً الى ما سبق يمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات البحثية الآتية ومحاولة الإجابة عنها.

**السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟**

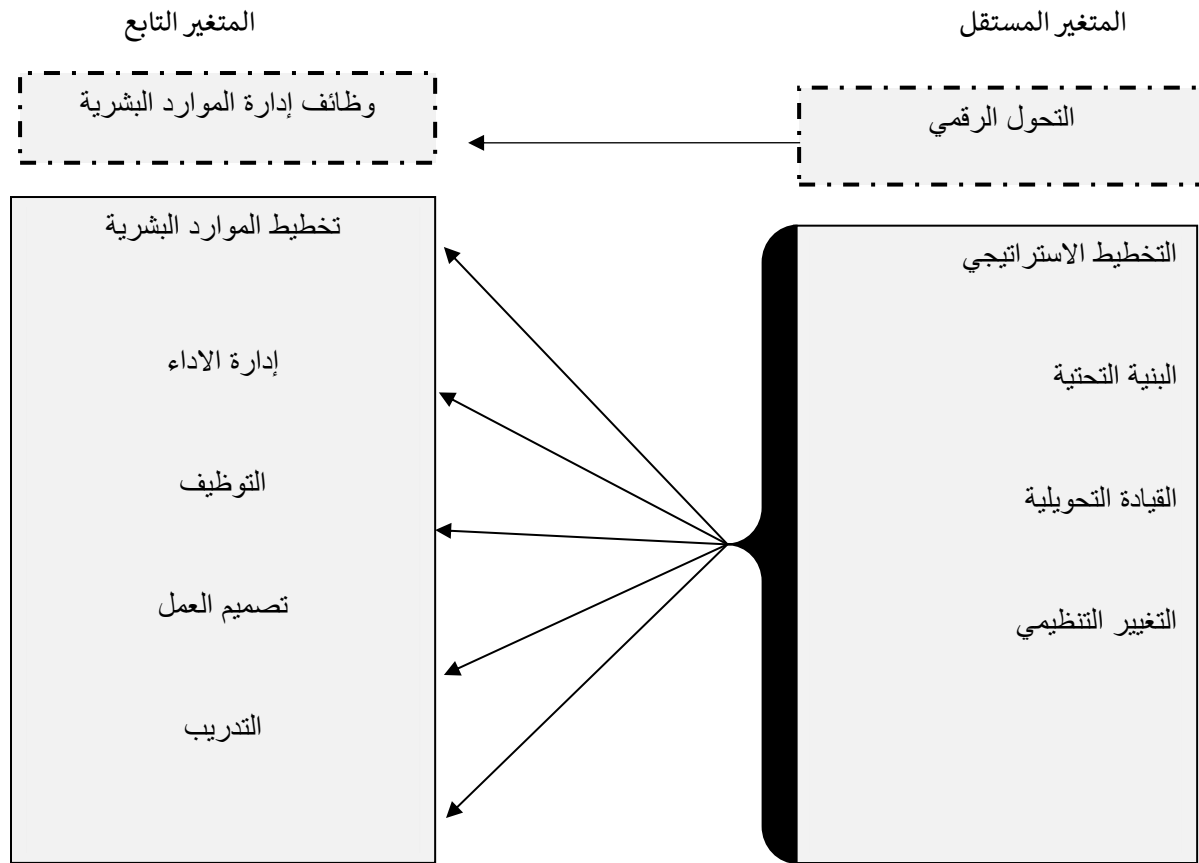
ويتفرع عنه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
2. ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
3. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية؟
4. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الاداء؟
5. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف؟
6. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل؟
7. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب؟

### 3. أنموذج الدراسة

بناءً على الأبحاث والأدبيات السابقة وبعد تحديد مشكلة البحث، تم تصميم أنموذج الدراسة لتحقيق أهدافها في ضوء العلاقات والتأثيرات المفترضة بين متغيري التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية. يتكون الأنموذج من متغير مستقل واحد هو التحول الرقمي ويتم قياسه بأربعة أبعاد فرعية تمثل متطلبات تطبيق التحول الرقمي وهي: التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي. تم اختيار هذه الأبعاد الفرعية استناداً إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أنها الأكثر تمثيلاً للمتغير المستقل، ومن بين هذه الدراسات: دراسة (حماد، 2020) و(عطية، 2022) و(شحادة، 2022) و(حماده، 2022) و(عبد العزيز، 2022) و(الطبال، 2020) (Betchoo, 2016) و(Jackson & Dunn-Jensen, 2021) و(Alshibly & Alzubi, 2022)، واشتمل أنموذج الدراسة على متغير تابع يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية ويتم قياسه بخمسة أبعاد

فرعية وهي: تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، والتدريب. تم اختيار هذه الأبعاد الفرعية بناءً على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أنها الأكثر تمثيلاً للمتغير المستقل، ومن بين هذه الدراسات: (عبدالرحمن، 2019) و(Nachit & Okar, 2020) و(Fenech et al., 2019) و(Gilch & Sieweke, 2021) و(Barišić, Barišić, & Miloloža, 2021)، والشكل (1) يمثل أنموذج الدراسة.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

(المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على دراسات كل من (حماد، 2020) (عبدالرحمن، 2019)؛ (Betchoo, 2016)؛ (Jackson & Dunn-Jensen, 2021)؛ (Gilch & Sieweke, 2021)؛ (الطبال، 2020)؛ (Nachit & Okar, 2020)؛)

• فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضية بطريقة النفي من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:  
الفرضية الرئيسية:

**H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء.

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف.

**H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل.

**H01-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب.

• أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة بالآتي:

1. توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهميته، والكشف عن واقع تطبيقه واستخدامه في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

2. التعرف على طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في هذه الدائرة وماهيتها.

3. تحليل العلاقة ومستوى تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تُسهم في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في الدائرة المذكورة في ظل التحول الرقمي.

#### • أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها لفوائد متعددة، حيث تميزت بأهميتين رئيسيتين:

**الأهمية الأولى:** الأهمية النظرية والأكاديمية، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال توفير إطار نظري لمتغيرات الدراسة، وهي مفهومي التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي ويأتي ذلك من أهمية الموضوعات التي ستتم معالجتها في الدراسة، حيث أصبح البحث في تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية محل اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، ومن المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي من خلال توضيح مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية، وذلك من خلال جمع وتحليل الدراسات والآراء السابقة للباحثين في هذا الإطار.

**الأهمية الثانية:** الأهمية التطبيقية، حيث من المتوقع أن تسفر الدراسة من خلال البحث الميداني عن مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تقديم رؤية واضحة لصانعي القرار حول تأثيرات التحول الرقمي وسبل التعامل معها في سياق إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في توجيه القادة في مجال إدارة الموارد البشرية نحو كيفية مواكبة التقدم الرقمي والتكنولوجي.

#### 4. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### • مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم التي لاقت اهتمام من كافة القطاعات وغيرت في اتجاهات الحكومات حول كيفية تقديم خدماتها وتجويدها وتسهيل عملية الحصول عليها، فقد أصبح التحول الرقمي استراتيجية تتبناها الدول لتحسين خدماتها وتنمية اقتصادها، وأصبح ضرورة لكافة المنظمات لما يوفره من تحسين في الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق النمو والازدهار لها (شحادة، 2020). يعرف



التحول الرقمي بأنه قدرة المؤسسات علي الانتقال من النظام التقليدي إلي النظام الرقمي القائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير بما ينعكس علي تحقيق أداء وظيفي متميز ويعزز القيمة التنافسية لهذه المنظمات (عثمان ، 2022)، ويعرف أيضاً بأنه التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغييرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (ElMassah & Mohieldin, 2020).

وبين (Schallmo & Daniel, 2018) إلى أن التحول الرقمي يعتبر تغييراً مستداماً في عمليات المنظمة ونماذج عملها من خلال مبادرات الرقمنة ذات القيمة المضافة، الهادفة إلى تحسين الأداء التنظيمي وفي هذا السياق، يُعرّف (Matarazzo, Penco, Profumo, & Quaglia, 2021) التحول الرقمي بأنه الطريقة التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية لتطوير نموذج رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمنظمة وتغيير نماذج أعمال المنظمات للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الجديدة في زيادة قيمة المنظمة. ومن وجهة نظر (Teichert, 2019)، يُعتبر التحول الرقمي عملية تغيير تدريجي تبدأ بتبني واستخدام التقنيات الرقمية، ثم تتطور إلى تحول رقمي شامل للمؤسسة. حيث يبدأ هذا التغيير بالانتقال من نظام تقليدي إلى نظام قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل هذا الانتقال يتطلب مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والبشرية والثقافية والمالية والتشريعية والأمنية (أمين، 2018)، فعلى هذا الأساس، فالتحول الرقمي يعني عملية اعتماد المنظمات على نماذج عمل وتقديم منتجات وخدمات مصممة ومبنية من خلال التقنيات الرقمية (البار والمرجحي، 2018) ووفقاً ل (Vial, 2021) فإن التحول الرقمي عملية تستجيب فيها المنظمات للتغيرات التي تحدث في بيئتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة بها وهذه العملية مستمرة تساعد المنظمات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت (سلايمي وبوشي، 2019) ويرى (Norton et al., 2020) بان التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تنفيذ الحلول التكنولوجية، بل يتعلق أيضاً بموائمة التقنيات الرقمية مع العوامل البشرية والتنظيمية. ويشير مريم، (2020) إلى أن التحول الرقمي ظاهرة معقدة عند تنفيذه وإدارته، وعند الإلمام بالمفهوم يمكن النظر إليه من بعدين الأول: بعد تنظيمي بمعنى التحول القائم داخل المؤسسة، والثاني: حسب السياق بمعنى التحول في البيئة، وبالنتيجة فإن التحول الرقمي قائم بالتفاعل مع طرفين الأول مع الزبائن والطرف الثاني خاص بالتكيف الداخلي للمؤسسة من

خلال العمليات والتنظيم الذي يسمح لها بالاستجابة لتوقعات السوق. في حين يرى (الجبير، 2021) أن التحول الرقمي يشكل تغييراً في طريقة عمل المنظمات، حيث يقلل من العمل التقليدي، ويزداد وقت التفكير في التطورات، يؤدي هذا التحول إلى تسريع سير العمل، مما يساهم في استخدام التكنولوجيا لخدمة العملاء بشكل أفضل وأسرع، كما يساهم في زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية. ويتضح من ذلك أن التحول الرقمي ينطوي على عملية تبني تدريجي للمنظمات لنماذج عمل مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، بهدف تحسين جودة خدماتها وتعزيز الأداء التنظيمي.

#### • أهمية وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه

يعتبر التحول الرقمي من أساليب العمل الهامة التي تمكن المنظمة من حسن التعامل مع مختلف التحديات، ويجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة عبر اعتماد استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر، وتوفير تجربة أفضل للعملاء من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة (عساف وعبد ربه، 2021). ويساهم في ربط القطاعات والدوائر ببعضها، ويتيح المزيد من امكانيات التعاون والتنسيق، ويعمل على إتاحة الخدمات بشكل أسهل وأسرع ومرن (في أي وقت وأي مكان) (علام، 2022) ويساهم في تلبية توقعات الجمهور بتحسين الخدمات (البار والمرجحي، 2018)، ويمكن المنظمة من المنافسة والحفاظ على قدرتها التنافسية (علام، 2022). وتحقيق الرضا للجمهور وتحسين تجربتهم من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة (Schwertner, 2017). ويتيح للمنظمة فرصة التوسع والانتشار والوصول إلى مختلف الشرائح من العملاء وتخطي العوائق الجغرافية دون الحاجة إلى المزيد من الفروع المادية (شحادة، 2022).

يتمتع التحول الرقمي بالعديد من المزايا التي تسمح للمنظمة بزيادة قدرتها التنافسية وتوفير فرص للابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات وإدخال التحسينات عليها، بالإضافة إلى زيادة الأرباح وتمكين المنظمة من إدارة مواردها بشكل أفضل (عطية، 2022). ومن فوائد التحول الرقمي أيضاً أنه يحسن من جودة خدمات ومنتجات المنظمة، ويبسط ويقلل الجهد المبذول من العملاء للحصول عليها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي، وتقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات ورفع مستوى أدائها. ويُمكن من تقديم خدمات مبتكرة، وبالتالي يساهم في تنمية ثقافة الإبداع والابتكار لتقديم الخدمات بعيداً عن الطرق التقليدية. كما يُساعد المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، والوصول إلى شرائح أكبر من المتعاملين، وبناء نماذج أعمال جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات

وتقليل وقت تقديم الخدمة، والتخلص من العمليات التقليدية، وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المنظمات على اختلاف أنواعها. ويزيد من سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة (عرسلان وعبد الرزاق، 2022) و(شديد، 2021). تواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء عملية التحول الرقمي، منها ما يتعلق في المشكلات التكنولوجية أو في وضع الاستراتيجية السليمة أو في القيادة أو في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكما يجب أن يتمشى التحول الرقمي للمنظمات مع توقعات العملاء المتغيرة، والتحول الثقافي، والسياسات التنظيمية، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ واستخدام التقنيات الجديدة. وتتطلب هذه التحديات من المنظمات زيادة الوعي والاستعداد لعمليات التحول (Limani, et al., 2018) ومن التحديات التي تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتحول الرقمي مقاومة التغيير (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021) والافتقار إلى البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي (يونس، 2019) والفجوة بين الأجيال الذين يعتبرون من مواطني التقنيات الرقمية وبين من يتعين عليهم التكيف وتعلم استخدام التقنيات الرقمية (Trifonov & Shorokhova, 2019) ونقص الكفاءات البشرية القادرة والمدرية على تطبيق التحول الرقمي واستمراريته، حيث يعتبر المورد البشري من أهم عناصر نجاح التحول الرقمي (شحادة، 2022). وتشمل التحديات أيضًا تحديات الأمن السيبراني والتخوف من مخاطر أمن المعلومات نتيجة لاستخدام التقنيات الرقمية (رشوان وقاسم، 2020) والافتقار لرؤية واستراتيجية واضحة للتحول الرقمي (شحادة، 2022).

## • أبعاد التحول الرقمي

### 1. التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي أساسيًا في عمليات التحول الرقمي، حيث يوفر الأسس والقواعد لاتخاذ وصنع القرارات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ويساعد المنظمة على مواجهة حالة عدم التأكد وتوقع التطورات المستقبلية، ويمكن للمنظمة من خلاله الوصول إلى غاياتها وأهدافها ويدعم عملية الرقابة من خلال متابعة تقدمها وتحديد المسار الصحيح لتحقيق رؤيتها (Kerzner, 2019)، يُمكن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من التعرف على نفسها وعلى الفرص المتاحة للاستثمار فيها وتحديد التهديدات المحتملة لتجنبها (جيد الله، 2022)، وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، حيث توصي دراسة (علام، 2022) ودراسة (رشوان وقاسم، 2020) ودراسة (عطية، 2022) بضرورة التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، حيث يتيح للمنظمة رؤية واضحة وقابلة للتطبيق ويُسهِّل فهم البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات والاحتياجات الضرورية لتحقيق التحول الرقمي، وأشارت

دراسة (عطية، 2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي لما يوفره من مسح وتحليل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية ويطلع المنظمة على الفرص والتهديدات والاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي، وأوصى (محمد وغنام، 2022) بضرورة وضع استراتيجية للتحول الرقمي، حيث اعتبر (حطبة، 2020) أن غياب الرؤية والاستراتيجية من التحديات التي تحول دون نجاح التحول الرقمي في منظمات الاعمال.

## 2. البنية التحتية للتحول الرقمي

تُعَدُّ البنية التحتية للتحول الرقمي من الجوانب الأساسية والضرورية في سياق العمليات الرقمية وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. فهي تشمل مجموعة من العناصر التكنولوجية والبنية التحتية المادية والبرمجيات التي تدعم وتمكّن عمليات التحول الرقمي وغيرها (بوضاية، 2019). يُعتبر التطوير والتحسين المستمر في هذه البنية التحتية أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة. تتضمن البنية التحتية العديد من العناصر الأساسية مثل الشبكات الاتصالية، وأنظمة الحوسبة، والأجهزة المتنوعة، وبرمجيات الخدمات، وخوادم البيانات، ومرافق التخزين، والتطبيقات المتنوعة المستخدمة في العمليات الرقمية. وتُعَدُّ هذه البنية التحتية عاملاً حاسماً في تمكين التحول الرقمي وضمان فاعلية وسلاسة عملياته (Alshibly et al., 2017؛ بوضاية، 2019).

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية البنية التحتية للتحول الرقمي. ففي دراسة أجراها (Vogelsang et al., 2018)، تم التأكيد على دور البنية التحتية كعامل رئيسي في نجاح عمليات التحول الرقمي. بينما أوصت دراسة أخرى قام بها (عبد العزيز، 2022) بالتركيز على ضرورة تطوير البنية التحتية وتحسينها كخطوة أساسية لضمان تحقيق النجاح في التحول الرقمي. وتؤكد دراسة أخرى (شحادة، 2022) على أهمية البنية التحتية كمتطلب أساسي لنجاح عمليات التحول الرقمي، وتشدد على ضرورة الاهتمام بتطوير هذه البنية وتحسينها بما يتماشى مع تطورات واحتياجات التحول الرقمي.

## 3. القيادة التحويلية للتحول الرقمي

تعد القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة التغيير في المنظمات وفي تعزيز قدرتها على التحسين والتطوير المستمر، وتهدف إلى توجيه وتوفير رؤية تقود عمل المنظمة بوضوح وتخلق المزيد من التناسق بين الأفراد والتنظيم بشكل يحقق أهدافهما معاً (فاروق ورايح، 2021)، وتعرف القيادة التحويلية



بأنها هي قدرة الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال ممارسة وتبني الوسائل الكفيلة لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الرؤى وحل المشكلات نحو تنفيذ التحول الرقمي (محمد وغنام، 2022).

بينت العديد من الدراسات أهمية القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي، حيث أشارت دراسة (فاروق ورايح، 2021) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تنفيذ رؤية التحول الرقمي وتحفيز الموظفين ومشاركتهم في تحقيق رؤية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة (محمد وغنام، 2022) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على بناء وتنمية قدرات العاملين وتوفير الدعم القيادي والإداري اللازم لتحقيق رؤية التحول الرقمي في المنظمة. وأشار حماد، (2020) وعبد الرحمن، (2019) إلى ضرورة عدم إغفال دور القيادة في تنفيذ التحول الرقمي ودور إدارة الموارد البشرية في تطوير وإعداد هذه القيادات في كافة الإدارات والفروع لتنفيذ تطلعات المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، و اوصت دراسة (علام، 2022) بتعيين القيادات القادرة على التعامل الكفؤ مع آليات التحول الرقمي لما لها من دور في انجاح عملية التحول الرقمي وأظهرت نتائج دراسة (الجيلانية وابن امير وصيد، 2022) أن القيادة التحويلية تؤثر ايجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، فالقيادة التحويلية تعتبر مدخلاً لبناء وتنمية قدرات العاملين بشكل فاعل ومستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتوفر الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي (النجم و ابراهيم، 2022)، وبشكل عام، يمكن الاستنتاج إلى إن القيادة القادرة على فهم وتبني التحول الرقمي وتوجيه المنظمة نحو تحقيقه هي عنصر حاسم في نجاح العملية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تطوير وتأهيل القيادات المناسبة وتوفير الدعم اللازم للتحول الرقمي.

#### 4. التغيير التنظيمي للتحول الرقمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد مستمر طويل المدى، يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وحل المشاكل التي تواجهها، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تحول شامل في بيئتها التنظيمية، مع التركيز على تعزيز فاعلية جماعات العمل المختلفة داخل المنظمة. يعمل التغيير التنظيمي على مساعدة المنظمة على التكيف مع التحولات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، وضمان استمراريته في ظل هذه التحديات (بوطبة والهدى، 2016؛ محبوبي، 2022). فالتغيير التنظيمي تحول موجه ومقصود ومخطط



له بعناية، لتحقيق التكيف البيئي، سواء داخليًا أو خارجيًا، بهدف تطوير القدرات التنظيمية لحل المشاكل وتجديد الذات، وتعزيز فاعلية العمليات التطويرية والابتكارية داخل المنظمة (ياغي، 2014؛ دودين، 2019).  
تكن أهمية التغيير التنظيمي في أنه يُعد أساسًا للتحويل الرقمي، حيث يتضمن التحويل الرقمي التغيير في أساليب عمل المنظمة ويمثل عملية تغيير عميقة في الهياكل التنظيمية وتغيير في الثقافة التنظيمية (الطبال، 2020)، وكما أشارت دراسة لمحمد وغانم (2022)، يمكن أن يواجه تطبيق التحويل الرقمي مقاومة من العاملين بالمنظمة نتيجة لصعوبة فهم فوائده وضرورته، الأمر الذي يبرز أهمية تغيير الثقافة التنظيمية كجزء من التغيير التنظيمي، وهو ما أشارت إليه دراسة شديد (2021). وتشير دراسة حماد (2020) إلى أهمية تهيئة البيئة التنظيمية والتركيز على الثقافة التنظيمية قبل التحويل الرقمي، مشيرة إلى ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتبني هياكل مرنة، وتعزيز دور فرق العمل الفاعلة (زايي وبعيطش، 2021).

ويتضمن التغيير التنظيمي في التحويل الرقمي مجالات عدة، من أهمها التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة هيكلة الوحدات الإدارية كاستحداث وحدات جديدة أو دمج وحدات أو إلغائها أو تغيير في اختصاصاتها وطرق الاتصال وتفويض الصلاحيات (عادل، 2021) والتغيير في الثقافة التنظيمية ويشمل تغيير مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير والتي تحاول المنظمة من خلالها تطوير السلوكيات (أحمد وكاري، 2020) والتغيير التكنولوجي من خلال تغيير في نظم وأساليب العمل المتبعة في المنظمة عبر إدخال التكنولوجيا (أحمد وكاري، 2020) والتغيير الاستراتيجي الذي يشمل تغيير الرؤية والرسالة استجابة للبيئة المحيطة (ملحم، 2022).

#### • وظائف إدارة الموارد البشرية في التحويل الرقمي

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، وهي أحد أهمها نظرًا لأنها تتعامل مع أهم وأكثر العناصر حساسية في عمليات المنظمة المختلفة، وتعتبر الموارد البشرية من موارد المنظمة الأكثر غموضًا وتعرضًا للتأثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع هذه التحديات بنجاح وإلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار (الهيبي، 2010).

تُعد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) أدوات رئيسية لإدارة رأس المال البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الهيبي، 2010)، والتي من

خلالها توضع استراتيجية الموارد البشرية بشكل متوائم مع استراتيجية المنظمة للتحويل الرقمي ( Fenech, et al., 2019).

### 1. تخطيط الموارد البشرية للتحويل الرقمي

وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأولى والأكثر أهمية من بين وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى وضع رؤية مستقبلية لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والاختصاصات، مع مراعاة ما يتوفر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتغيرات المتوقعة. تقوم هذه الوظيفة بالتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال واعتبارها في تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من حيث العدد والمهارات والقدرات (علي، 2020). وتُعرّف على أنها عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية، سواء كانت من حيث العدد أو النوع، وتحديد الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية (الهيبي، 2010؛ رحاب وآخرون، 2020).

تُعد الموارد البشرية الأساس في التحويل الرقمي، ومن أهم مؤشرات جاهزية المنظمة للتحويل الرقمي (البلوشية والحرصي والعوفي، 2020)، يتطلب ذلك توفير كوادرمؤهلة قادرة على استخدام التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى تخطيط رؤى وعمليات التحويل الرقمي وتنفيذها بكفاءة وفاعلية مع ايمان بأهمية التحويل الرقمي (البربري، 2021)، وكما يتضمن تخطيط الموارد البشرية للتحويل الرقمي، تحديد احتياجات المنظمة بدقة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، بالإضافة إلى تخطيط للمسار الوظيفي وإدارته بطريقة تتناسب مع التحويل الرقمي (المحرزي وسليمان، 2021)، وفي هذا السياق توصي دراسة (مصطفي وسيدهم، 2021)، بضرورة إعادة تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات في أساليب العمل وإدارته ومكان تأديته ودخول التكنولوجيا على جميع الأعمال واطاحت القيام بها عن بعد كنتيجة للتحويل الرقمي.

### 2. إدارة الأداء للتحويل الرقمي

وظيفة إدارة الأداء تُعدُّ أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي نهج استراتيجي متكامل يُسهم في نجاح المنظمة واكتسابها الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات، وتعديل السلوك السلبي، وتنمية روح الابتكار والحث على العمل الجماعي (سلمان وابراهيم، 2016). وتعرف إدارة الأداء على انها مجموعة جهود المنظمة الهادفة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لتحقيقها (الأحمدي ومسفر، 2018).

وتهدف إدارة الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمة ككل، وتقوم بتقييم الأداء وتحديد مواطن الضعف والانحراف فيه، والعمل على معالجتها (البواردي، 2022)، بالإضافة إلى تنمية اتجاهات الأفراد بالرغبة للوصول للأداء المتميز (حريم، 2013).

تلعب إدارة الأداء دوراً هاماً في برنامج التحول الرقمي، حيث تؤثر وتتأثر به. أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي (عثمان، 2022) والأداء الاستراتيجي (عطية، 2022) وبينت دراسة (Betchoo, 2016) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إدارة الأداء من خلال عدة آليات. على سبيل المثال، يمكن أن يُمكن التحول الرقمي إدارة الأداء من توفير منصات وأدوات تقنية تساعد في تتبع وتحليل أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وفعالية. كما يُمكن استخدام التحول الرقمي في تطوير نظم التقييم وإدارة الأداء لتكون أكثر شمولية وشفافية، مما يساهم في تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين وتحديد الأهداف بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تقديم تدريب مخصص ومبتكر للموظفين باستخدام التقنيات الحديثة، مما يعزز تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي، يتيح التحول الرقمي فرصاً أوسع لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية واستدامة. وفي هذا السياق، قدمت دراسة (خميس، 2021) توصيات تشير إلى ضرورة ربط استراتيجية إدارة الأداء بالاستراتيجية المتبعة في التحول الرقمي. وأشارت الدراسة إلى أهمية تطوير مقاييس الأداء للموظفين بما يتماشى مع متطلبات وتطلعات التحول الرقمي، وذلك من أجل ضمان تحقيق أقصى استفادة من فعالية ونجاح عملية التحول الرقمي.

### 3. التوظيف للتحول الرقمي

يعد التوظيف امتداداً لتخطيط الموارد البشرية، حيث يعتبر عملية تسهل استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات البشرية، وذلك بناء على الخبرة والمهارة التي يتمتع المتقدمون بها، والتي يتم تحديدها وتنفيذها وفقاً لأسس ومعايير علمية وعملية (العيسائي وسندي، 2021)، وتنطوي على ثلاثة أنشطة رئيسية هي: الاستقطاب والاختيار والتعيين. يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة (العيسائي وسندي، 2021)، والاختيار هو عملية انتقاء الفرد المناسب للوظيفة من بين المتقدمين (اسماعيل و الشمري وعويد، 2022)، والتعيين هو عملية وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمتها له بمقتضى عملية الاختيار (اسماعيل و الشمري وعويد، 2022)، وتبرز أهمية التوظيف في توفير أفضل الكفاءات

البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاح استراتيجيتها وإدارة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية (العيصائي وسندي، 2021).

يتطلب تنفيذ التحول الرقمي توظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة في برامج التحول الرقمي، بالإضافة إلى تطوير القدرات والكفاءات المتوفرة في المنظمة (عطية، 2022). وقد أوصت العديد من الدراسات، مثل دراسة (علام، 2022) و(عبد العزيز، 2022) بضرورة استقطاب أفضل الكفاءات من العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في ظل التحول الرقمي. وأوصت دراسة (محمد، 2022) بتوظيف الموهوبين لما لهم دور فاعل في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث وجدت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021) أن توظيف المواهب الرقمية كمجموعة مستهدفة يؤدي إلى إحداث تغيير داخل المنظمة ويضخ دماء جديدة تسهم في نجاح برنامج التحول الرقمي.

#### 4. تصميم العمل والتحول الرقمي

تصميم العمل يُعرّف على أنه إعادة هيكلة المهام والواجبات الوظيفية من خلال إثراء عناصر ومكونات العمل وجعلها أكثر قيمة وجاذبية وذاتية، مما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وسلوكهم الإيجابي نحو العمل (أبازيد، 2020). ويُعرفه الهيبي (2010) على أنه عملية تحديد خصائص العمل وسماته، والتي تحقق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة، وتبرز أهمية هذه الوظيفة من خلال تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، وبالتالي تحقيق التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين من خلال التصميم الجيد للعمل (محمد وفليح، 2019).

تتعدد المجالات التي تتغير وتتأثر ببرنامج التحول الرقمي ونتائجه ومنها تصميم العمل فقد أظهرت نتائج دراسة (عساف وعبد ربه، 2021) انه لا ينظر للتحول الرقمي على أنه مجرد تبني للتكنولوجيا ولكنه تحول في تطبيقات وإجراءات العمل من الأساليب القديمة إلى الأساليب الحديثة باستخدام العديد من التقنيات الرقمية والذي يتطلب تطبيقها إجراءات عمل مستحدثة وتعديل الهياكل الوظيفية وأشار (محمد، 2022) إلى أن التحول الرقمي قد يتطلب وظائف جديدة، على إدارة الموارد البشرية تحليلها وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي ووضع وصف وظيفي لها، وكما بين (خميس، 2021) أن تحويل نماذج الأعمال رقمياً لا يؤثر على تغيير طريقة أداء الوظائف فحسب، بل يقوم أيضاً بإعادة التفاعل بين هذه الوظائف، وكذلك تطوير حدود وأنشطة المنظمة وبيئت نتائج



دراسة (Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welp, 2018) أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل وأن هناك تغيير في أساليب العمل والتواصل وهيكّل الوظائف وظهور وظائف جديدة وتغيير في التسلسل الهرمي، لارتباط التحول الرقمي بكافة الأبعاد التنظيمية والتشغيلية وليس مجرد ادخال للتكنولوجيا في العمل (شهادة، 2020).

### 5. التدريب والتحول الرقمي

يقصد بالتدريب، عملية إعداد الفرد على العمل وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لرفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته في المنظمة (الكرخي، 2014). ويتضمن التدريب أنشطة مخطط لها تهدف إلى تطوير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم واكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحسين طرق أدائهم لأعمالهم، وتأهيلهم للتعامل مع مستجدات العمل المختلفة بكفاءة ومرونة (البدارين وسلامه، 2016). ويرى بوسمينه وسفاري، (2022) أن أهمية التدريب تتأتى من دوره في تنمية المعارف للعاملين ومساعدتهم على تحسين طرق أدائهم لأعمالهم وتنمية مهاراتهم بهدف تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم وتغيير اتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على التخلص من عادات العمل غير المرغوب بها، وبالتالي، يعتبر التدريب أحد أهم عوامل نجاح وتطوير المنظمات، لما له من دور في تنمية مهارات ومعارف وسلوكيات موظفيها لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي (مهدي والبلداوي، 2017)، وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية التدريب في برنامج التحول الرقمي حيث أوصت دراسة (عساف وعبد ربه، 2021) و(رشوان وقاسم، 2020)، بضرورة قيام المنظمات بجعل التدريب من أهم الأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا واستخدامها كأداة فاعلة لإعداد الكفاءات اللازمة لبرنامج التحول الرقمي والذي يتطلب توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل ويلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تؤهلهم للعمل في بيئة التحول الرقمي، وأوصت دراسة (المحرزي وسليمان، 2021) بضرورة إعادة تصميم استراتيجيات التدريب واستحداث البرامج التدريبية التي تكسب الموظفين المهارات اللازمة في ظل التحول الرقمي، وكما أظهرت نتائج دراسة (محمد، 2022) إن لآليات التحول الرقمي أثر على منظومة العملية التدريبية، ووجدت دراسة (المتولي، 2022) ان الاحتياجات التدريبية التقنية من ابرز احتياجات التدريب في التحول الرقمي.



• الدراسات السابقة

من الدراسات العربية التي بحثت في التحول الرقمي، دراسة مهدي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على دور وأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتقاعد في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم ويؤثر في تحسين وتغيير وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة. وفي نفس السياق، أظهرت دراسة عثمان (2022)، الهادفة إلى بيان العلاقة ما بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي، إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي.

أظهرت دراسة محمد (2022)، إلى أنه يوجد تأثير معنوي لآليات التحول الرقمي على منظومة العملية التدريبية في الجامعات، وفي قطاع البنوك التجارية، توصلت دراسة خميس (2021) إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. وفي قطاع شركات الأدوية، أظهرت دراسة حماد (2020) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين رغم وجود قصور في تلبية أبعاد التحول الرقمي. ووجدت دراسة شديد (2021) علاقة ارتباط قوية ما بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص. ووجدت دراسة المولى (2022)، ان التدريب وضع سياسة ورؤية لإدخال التكنولوجيا الرقمية وتوفير البنية التحتية واتباع منهجية علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هي اهم متطلبات التحول الرقمي. وفي نفس السياق، أظهرت دراسة المحرزي وسليمان (2021) أهمية تطوير المسار الوظيفي في استشراف مهارات وظائف المستقبل لعملية التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة من خلال، تطوير استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تتضمن استراتيجية محددة لإدارة المسار الوظيفي والتدريب في التحول الرقمي.

ومن الدراسات الأجنبية التي بحثت موضوع الاتجاهات الرقمية الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، دراسة Da Silva, (2022)، والتي بناء على تحليل 93 ورقة علمية، أظهرت أن الاتجاهات الرقمية الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة تؤثر على إدارة الموارد البشرية في العديد من الاتجاهات وتزيد من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، وكذلك دراسة (Nicolás-Agustín, 2021)، التي بحثت في ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يفضل تطبيقها عند تنفيذ التحول الرقمي في 184 شركة صناعية في أسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطلوبة هي تلك التي تشجع وتساعد وتوجه سلوك العاملين على نحو يحقق التوافق ما بين استراتيجية المنظمة والتحول الرقمي. ومن العوامل

الرئيسية المهمة للتحول الرقمي الشامل في المنظمات وفقا لدراسة (Trenerry et al., 2021)، على المستوى الفردي تبني التكنولوجيا والتدريب العاملين وأن يكون هناك وعلى مستوى المجموعة التواصل الجماعي والتعاون؛ العلاقات في مكان العمل وتحديد الفريق، وقدرة الفريق على التكيف والمرونة. وعلى المستوى التنظيمي، تشير الدراسة إلى أهمية توفر: القيادة؛ الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021)، أهمية التوظيف في التحول الرقمي وخاصة توظيف المواهب الرقمية، وفي استراليا، أظهرت دراسة (Cetindamar et al., 2021)، إلى أن هناك علاقة ما بين البنية التحتية ومشاركة المعرفة ومحو الأمية الرقمية؛ وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة الرقمية للموظفين واستخدام التكنولوجيا السحابية والتقنيات الأخرى للتحول الرقمي.

في البيرو، قامت دراسة (Guzmán-Ortiz, et al., 2021) بتحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة خدمة العملاء، بناءً على التحول الرقمي، كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء الوظيفي. وهدفت دراسة (Betchoo, 2016) إلى البحث في أهمية التحول الرقمي داخل المنظمات العامة وتأثيره على الموارد البشرية ذات الصلة مثل تنمية الموارد البشرية والمواهب وإدارة الأداء، وكانت أبرز النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية والمواهب وإدارة الأداء.

#### ● التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يظهر أن أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال لا يزال غير محدد بشكل واضح وذلك بسبب قلة الأدبيات المتعلقة بقياس وتحديد مثل هذا الأثر، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Fenech, et al., 2019) ودراسة (Chán & Balková, 2022) ودراسة (Cetindamar, et al., 2021)، إلى أهمية البحث في الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في التحول، بالإضافة إلى توصية دراسة (محمد، 2022) و(شحاتة، 2022)، و(خميس، 2021)، و(عساف وعبد ربه، 2021)، و(رشوان وقاسم، 2020) بإجراء مزيد من الدراسات في مجال التحول الرقمي للإمام بمختلف جوانبه والتعرف على أثره فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. كما يتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع بعض الدراسات فيما يخص تناول المتغيرات ومنها دراسة (مهدي، 2022) ودراسة (Barišić et al., 2021) ودراسة (Fenech et al., 2019) ودراسة (Betchoo, 2016) وبأن للتحول الرقمي أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية، ولكنها اختلفت مع دراسة (Fenech et al., 2019) ودراسة (Da Silva, 2022) ودراسة (Gilch & Sieweke, 2019).

(2021) التي استخدمت المنهج من خلال المقابلات واتفقت مع دراسة (Betchoo, 2016) ودراسة Nicolás (2021) (Agustín, 2021) ودراسة (خميس، 2021) ودراسة (مهدي، 2022) ودراسة (شديد، 2021) في اتباع المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (المحرزي وسليمان، 2021) ودراسة (محمد، 2022) ودراسة (Gilch & Sieweke, 2021) ودراسة (عثمان، 2022) في تناول عدة وظائف من وظائف إدارة الموارد البشرية بينما الدراسات سألته الذكر قد تطرقت إلى وظيفة واحدة.

ومن الجوانب الإيجابية للاستفادة من الدراسات السابقة، أنها ساعدت في تحديد متغيرات هذه الدراسة وبناء الإطار النظري وتطوير الأدوات البحثية المناسبة. كما ساهمت في تحديد التسلسل والإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحديد منهجية البحث.

## 5. منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

### • منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية؛ والذي يساعد في تكوين صورة واضحة عن الظاهرة المراد دراستها وبيان طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراتها، ويتضمن هذا المنهج أيضاً استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، والتي تم تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها (Sekaran & Bougie, 2016)، بالإضافة إلى إجراء المسح المكتبي والإلكتروني للاستفادة من المراجع والمصادر في بناء أركان الإطار النظري، ولربط نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع، وتفسيرها للتوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة وتقديم النتائج، والتي على ضوءها سيتم عرض بعض التوصيات المقترحة (Sekaran & Bougie, 2016).

### • مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الدوائر والأقسام ذات الصلة بموضوع الدراسة في جميع مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وعددهم (1417). وقد تم سحب العينة من العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في العاصمة عمان، حيث بلغ عددهم (1161). قام الباحثون بتوزيع (400) استبانة على الموظفين، واسترد منها (392)، وبعد مراجعة الاستبانات، تبين أن هناك (9) استبانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم استكمال المعلومات أو عدم جدية المستجيب. وبالتالي، تكونت عينة

الدراسة الحالية من (383) موظفًا وموظفة؛ وهذا ينسجم مع ما ورد في جدول تحديد العينة لمجتمع معلوم (Sekaran & Bougie, 2016). وبذلك، تكونت عينة الدراسة من (383) موظف وموظفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في العاصمة عمان تم اختيارهم بطريقة العينة الملاءمة (Convenience Sampling).

#### ● أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والتي تم اعدادها بشكل الكتروني بواسطة نماذج غوغل (Google Forms)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام حيث خصص القسم الأول للسؤال عن المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) وتكون القسم الثاني من (20) فقرة تتعلق بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) بواقع خمس فقرات لكل بعد، أما القسم الثالث فخصص لقياس المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) ويشتمل على (25) فقرة بواقع خمس فقرات لكل بعد. وقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة لتطوير الاستبانة الموضحة في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1): عبارات الاستبانة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المراجع	عدد العبارات	التعريفات الإجرائية
المتغير المستقل: التحول الرقمي		20	تحول تدريجي لنموذج العمل والخدمات التي تقدمها عبر مزجها مع التقنيات الرقمية بهدف تجويد خدماتها وتحسين الأداء التنظيمي.
1- التخطيط الاستراتيجي	(شديد، 2021) (حماد، 2020) (أمين، 2018)	5	الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لرسم المسار الذي ستسلكه للوصول إلى أهدافها والتي من ضمنها التحول الرقمي الشامل
2- البنية التحتية	(عبد العزيز، 2022) (عثمان، 2022) (حماد، 2020)	5	ملائمة وتوفير الأجهزة والشبكات والبرامج وكافة الأصول التي تمكن المنظمة من تطبيق التحول الرقمي.
3- القيادة التحويلية	(عطية، 2022) (شديد، 2021) (حماد، 2020)	5	النمط القيادي الذي يقود زمام التغيير في المنظمة والذي يشرك العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي ويحفزهم لتحقيقها.
4- التغيير التنظيمي	(طه وابوسن، 2019) (التميمي، 2017)	5	جهد المنظمة في إدخال التغيير التكنولوجي في نظم وأساليب العمل والذي يمس الهيكل التنظيمي ويعيد النظر في الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى الحاجة للتغيير في الثقافة التنظيمية التي تقام التغيير.
1- تخطيط الموارد البشرية	(الشهري وبن شحبل، 2020) (التميمي، 2017)	5	قيام المنظمة بتحديد نوعية والكمية التي سوف تحتاجها من ذوي المهارات والكفاءات القادرة على تطبيق التحول الرقمي.



المتغيرات	المراجع	عدد العبارات	التعريفات الإجرائية
2- إدارة الأداء	(الأحمدي ومسفر، 2018) (أبوليفة، 2021)	5	قيام المنظمة بتخطيط الأداء الفردي والتنظيمي ووضع المعايير التي يسعى الجميع لبلوغها وتقييمها والعمل على معالجة جوانب الانحراف والخلل فيها.
3- التوظيف	(حماد ومحمد، 2020) (التميمي، 2017)	5	الامتداد لوظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي من خلالها يتم استقطاب واختيار الأفراد الذين يتلاءمون مع استراتيجية المنظمة للتحويل الرقمي.
4- تصميم العمل	(حسن علي، 2022) (محمد وفليح، 2019) (Schwarz Müller et al., 2018)	5	قيام المنظمة بإعادة هيكلة الوظائف والمهام وإجراءات العمل وتطبيقها باستخدام التقنيات الرقمية.
5- التدريب	(أبو جليدة، 2018) (الربيعي ومهدي، 2018) (التميمي، 2017)	5	قيام المنظمة بعقد البرامج والدورات التدريبية التي تهدف إلى سد فجوة المهارات الرقمية للعاملين واكسابهم المعارف اللازمة والتي تمكنهم من العمل وتزيد من إنتاجيتهم في ظل التحويل الرقمي.

#### ● صدق أداة الدراسة

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم اعتماد أكثر من طريقة للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس فعلاً ما وضعت من أجله، وذلك من خلال الصدق الظاهري: اعتماداً على الدراسات السابقة تم تطوير أداة الدراسة وبعد ذلك تم تحديد مدى الصدق الظاهري لها من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء في الجامعات الأردنية لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي احتوتها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وكذلك الصدق البنائي: للتأكد من صدق أداة الدراسة ومن أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم إيجاد معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية، وتحذف الفقرات التي يكون ارتباطها ضعيفاً (Sekaran & Bougie, 2016). يوضح الجدول رقم (2-3) درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد التحويل الرقمي.

الجدول رقم (2): درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد التحويل الرقمي

التغيير التنظيمي		القيادة التحويلية		البنية التحتية		التخطيط الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.861	16	0.806	11	0.741	6	0.674	1
0.834	17	0.766	12	0.741	7	0.683	2
0.873	18	0.809	13	0.697	8	0.668	3
0.567	19	0.833	14	0.788	9	0.778	4
0.653	20	0.890	15	0.806	10	0.764	5



يلاحظ من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد التحول الرقمي تراوحت بين (0.668-0.890)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.471-0.873)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن الأداة تتصف بالصدق البنائي (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (3): درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

التدريب		تصميم العمل		التوظيف		إدارة الأداء		تخطيط الموارد البشرية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.790	41	0.837	36	0.828	31	0.818	26	0.806	21
0.828	42	0.774	37	0.838	32	0.809	27	0.857	22
0.862	43	0.732	38	0.820	33	0.684	28	0.851	23
0.720	44	0.817	39	0.788	34	0.757	29	0.803	24
0.825	45	0.547	40	0.873	35	0.471	30	0.720	25

#### • ثبات أداة الدراسة

يعتبر ثبات الأداة من الخصائص السيكومترية التي يجب توافرها في أداة الدراسة والذي يشير إلى اتساق الأداء على الفقرة مع الأداء على الاستبيان ككل، وتعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا مقبولة إذا كانت ألفا أكبر من أو تساوي (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016)، وتبين النتائج الواردة في الجدول (4) أن بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.90) وأن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا  $(\alpha)$  لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.70) الحد الأدنى المقبول إحصائياً مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (4): نتائج اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

الرقم	متغيرات الدراسة والأبعاد	الرقم	كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة والأبعاد	الرقم
1	التحول الرقمي	2.1	0.90	تخطيط الموارد البشرية	0.90
1.1	التخطيط الاستراتيجي	2.2	0.92	إدارة الأداء	0.91
1.2	البنية التحتية	2.3	0.91	التوظيف	0.91
1.3	القيادة التحولية	2.4	0.91	تصميم العمل	0.91
1.4	التغيير التنظيمي	2.5	0.90	التدريب	0.91
2	وظائف إدارة الموارد البشرية	-	0.90	الاستبانة ككل	0.91

### • طريقة تصحيح الأداة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة غير موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة محايد، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة. وتم تحديد الأهمية عند معالجة مقياس ليكرت الخماسي لثلاث مستويات حسب المعادلة التالية (Sekaran & Bougie, 2016): طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى للبدل / عدد الفئات

$= (5 - 1) / 3 = 1.33$ ، بحيث يمثل المتوسط الحسابي (1 - 2.33) مستوى الأهمية (ضعيفة) والمتوسط الحسابي (2.34 - 3.67) مستوى الأهمية (متوسطة) والمتوسط الحسابي (3.68 - 5) مستوى الأهمية (مرتفعة).

### • المعالجة الإحصائية

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، سوف يتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها حسب الأهمية تنازلياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للاتساق الداخلي.
3. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

## 6. التحليل واختبار الفرضيات

### • وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية والمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي الحالي.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	259	67.6
	أنثى	124	32.4
	المجموع	383	%100
العمر	30 سنة فأقل	6	1.6
	من 30-40 سنة	130	33.9
	من 41-50 سنة	182	47.5
	51 سنة فأكثر	65	17
	المجموع	383	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	16	4.2
	بكالوريوس	274	71.5
	ماجستير	80	20.9
	دكتوراه	13	3.4
	المجموع	383	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	2.6
	من 5-10 سنوات فأقل	74	19.3
	من 10-15 سنة فأقل	185	48.3
	من 15 سنة فأكثر	114	29.8
	المجموع	383	%100
الموقع الوظيفي الحالي	مدير	6	1.6
	مساعد مدير	2	0.5
	رئيس قسم	85	22.2
	موظف	290	75.7
	المجموع	383	%100

يتبين من الجدول (5) أن النسبة المئوية للذكور بلغت (67.6%) من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (259)، أما الإناث فقد كانت (32.4%) من عينة الدراسة وبلغ عددهم (124)، وأن (47.5%) من عينة الدراسة

أعمارهم من 41-50 سنة و(71.5%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (274)، كما أن (48.3%) من عينة الدراسة تتراوح خبراتهم من 10-15 سنة فأقل حيث بلغ عددهم (185)، كما أن (75.7%) من عينة الدراسة يشغلون الموقع الوظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم 290.

### ● الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### المتغير المستقل: التحول الرقمي

للإجابة عن السؤال الأول في مشكلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟"، تم الاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات الباحثين لبيان ووصف متغير التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي). أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد التحول الرقمي، وكما يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية للتحول الرقمي تراوحت بين (3.59-3.72) حيث كان بعد البنية التحتية الأعلى بينها بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.42)، بينما كان أقلها بعد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.59) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.51).

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التخطيط الاستراتيجي	3.66	0.53	متوسطة	3
2	البنية التحتية	3.72	0.42	مرتفعة	1
3	القيادة التحويلية	3.59	0.51	متوسطة	4
4	التغيير التنظيمي	3.69	0.39	مرتفعة	2
-	التحول الرقمي ككل	3.67	0.36	متوسطة	-

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التخطيط الاستراتيجي (الجدول رقم 7) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.66) وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطاً استراتيجياً للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.79)، بينما حصلت الفقرة (5) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.74) والتي تنص "تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة".

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المتغير المستقل: التحول الرقمي بعد الأول: التخطيط الاستراتيجي	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.66	3.79	تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطاً استراتيجياً للتحوّل الرقمي.	1
2	مرتفعة	0.67	3.70	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بوضع خطة استراتيجية للتحوّل الرقمي تشمل على الرؤية والرسالة ومتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية.	2
3	مرتفعة	0.69	3.69	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحوّل الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية.	3
4	متوسطة	0.74	3.60	يتم إعادة تقييم استراتيجية التحوّل الرقمي بشكل دوري للتوافق مع أهداف الدائرة.	4
5	متوسطة	0.74	3.56	تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.	5
-	متوسطة	0.53	3.66	بعد التخطيط الاستراتيجي ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعدها البنوية التحتية (الجدول رقم 8) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.72) وبمستوى مرتفع، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى مرتفع، حيث حصلت العبارة "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحوّل الرقمي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.57) ومستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحوّل الرقمي" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.66) وهي ذات مستوى متوسط.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن البنية التحتية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعدها الثاني: البنية التحتية	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.57	3.84	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحوّل الرقمي	6
2	مرتفعة	0.58	3.77	أنشأت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وحدة تنظيمية تعنى بالبنية التحتية الرقمية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة	7
5	متوسطة	0.66	3.63	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحوّل الرقمي	8
3	مرتفعة	0.64	3.76	توفر دائرة ضريبة الدخل والمبيعات أنظمة ربط إلكترونية تربط كافة المديرات والفروع بالجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	9
4	متوسطة	0.69	3.64	تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على توفير كافة المستلزمات والمتطلبات لبرنامج التحوّل الرقمي	10
-	مرتفعة	0.42	3.72	بعد البنية التحتية ككل	



أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعده القيادة التحويلية (الجدول رقم 9) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.59) وبمستوى متوسط، وحصلت العبارة "لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.66)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (14) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.83) والتي تنص "تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي".

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بعد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	البعده الثالث: القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
11	لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح.	3.73	0.66	مرتفعة	1
12	يقوم القادة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية برنامج التحول الرقمي.	3.62	0.68	متوسطة	2
13	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في برنامج التحول الرقمي	3.58	0.76	متوسطة	4
14	تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي	3.46	0.83	متوسطة	5
15	تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات إلى تمكين العاملين لتقديم أداء أفضل في برنامج التحول الرقمي	3.59	0.72	متوسطة	3
-	بعد القيادة التحويلية ككل	3.59	0.51	متوسطة	-

وبينت نتائج الإحصاء الوصفي لبعده التغيير التنظيمي (الجدول رقم 9) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.63)، وبمستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة (16) أعلى درجة والتي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.63)، بينما حصلت الفقرة (18) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.70) والتي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية".

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	البعء الرابع: التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
16	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي	3.78	0.63	مرتفعة	1
17	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري من أجل التكيف مع برنامج التحول الرقمي	3.75	0.62	مرتفعة	2
18	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية	3.60	0.70	متوسطة	5
19	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية على تشكيل فرق عمل تعنى بإدارة ومتابعة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي	3.62	0.67	متوسطة	4
20	تهتم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بنشر ثقافة التطوير والتحديث وتوعية العاملين بفوائد التحول الرقمي	3.74	0.59	مرتفعة	3
-	بعد التغيير التنظيمي ككل	3.69	0.39	مرتفعة	-

#### ثانياً: المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن السؤال الثاني في مشكلة الدراسة والذي ينص على "ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟"، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة من الفقرات المعبرة عن وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) لبيان ووصف المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية. تظهر النتائج في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بلغ (3.66) وبمستوى متوسط. وحصل بعد "تخطيط الموارد البشرية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.49)، أما في المرتبة الثانية فجاء بعد "إدارة الأداء" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.46) وبدرجة متوسطة، في حين جاء بعد "التوظيف" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.46) ومستوى متوسط.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم الفقرة
1	متوسطة	0.49	3.67	تخطيط الموارد البشرية	1
2	متوسطة	0.46	3.66	إدارة الأداء	2
5	متوسطة	0.47	3.64	التوظيف	3
3	متوسطة	0.45	3.65	تصميم العمل	4
4	متوسطة	0.46	3.65	التدريب	5
-	متوسطة	0.37	3.66	وظائف إدارة الموارد البشرية ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعدها تخطيط الموارد البشرية (الجدول رقم 12) أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (21) أعلى درجة والتي تنص " تتم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي "بمتوسط حسابي(3.92) وانحراف معياري (0.61)، بينما حملت الفقرة (25) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.77) والتي تنص "تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية البعدها الأول: تخطيط الموارد البشرية	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.61	3.92	تتم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي	21
2	متوسطة	0.71	3.67	تحدد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحول الرقمي	22
3	متوسطة	0.68	3.65	تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على نحو متوافق مع استراتيجية الدائرة.	23
4	متوسطة	0.70	3.61	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على مراجعة تخطيط الموارد البشرية لتتكيف مع المتغيرات البيئية	24
5	متوسطة	0.77	3.55	تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية	25
-	متوسطة	0.49	3.67	بعد تخطيط الموارد البشرية ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء إدارة الأداء (الجدول رقم 13) أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (30) أعلى درجة والتي تنص "هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.66)، بينما الفقرة (29) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.77) والتي تنص "تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية".

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد إدارة الأداء

رقم الفقرة	البعد الثاني: إدارة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
26	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على توحيد جهود العاملين حول الأداء المطلوب لتحقيق رؤية التحول الرقمي	3.76	0.63	مرتفعة	2
27	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالحوار والاتفاق حول الأداء المطلوب من قبل العاملين لضمان تحقيق التحول الرقمي	3.63	0.75	متوسطة	3
28	تتأكد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من التوافق بين قدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي	3.60	0.73	متوسطة	4
29	تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية	3.53	0.77	متوسطة	5
30	هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي	3.84	0.66	مرتفعة	1
-	بعد إدارة الأداء ككل	3.66	0.46	متوسطة	-

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لبعء التوظيف (الجدول رقم 14) أن المتوسط العام لهذا البعد بمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (31) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.67)، بينما حملت الفقرة (34) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.69) والتي تنص "تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية".



الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التوظيف

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: التوظيف	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.67	3.79	تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	31
4	متوسطة	0.72	3.59	تطور دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطاً لاستقطاب الكفاءات الرقمية متوائمة مع استراتيجية التحول الرقمي	32
2	متوسطة	0.71	3.67	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالتعاون وتبادل الكفاءات المتخصصة في مجال التحول الرقمي مع الدوائر الحكومية الأخرى	33
5	متوسطة	0.69	3.54	تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية	34
3	متوسطة	0.73	3.63	تختار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المرشحين الذين يتلاءمون مع استراتيجية التحول الرقمي	35
-	متوسطة	0.47	3.64	بعد التوظيف ككل	

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لبعد تصميم العمل (الجدول رقم 15) أن المتوسط العام لهذا البعد بمستوى متوسط، وكذلك جاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (36) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.64)، بينما حملت الفقرة (40) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.83) والتي تنص "تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي".

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تصميم العمل

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: تصميم العمل	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.64	3.78	تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي	36
2	مرتفعة	0.66	3.70	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تحليل العمل وإعادة تصميمه في ضوء التحول الرقمي	37
3	مرتفعة	0.65	3.69	هناك تغيير في هيكل العمل وتنظيم المهام والأنشطة ناتج عن برنامج التحول الرقمي	38
4	متوسطة	0.68	3.67	تتم عملية تصميم العمل بشكل يحقق التوائم بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف في ظل بيئة العمل الرقمية	39
5	متوسطة	0.83	3.46	تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي	40
-	متوسطة	0.45	3.65	بعد تصميم العمل ككل	

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لبعد التدريب بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.46)، بمستوى متوسط، وكذلك جاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حملت الفقرة (42) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.67)، بينما حملت الفقرة (43) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.71) والتي تنص "تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي".

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التدريب

رقم الفقرة	البعد الخامس: التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
41	تحدد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاحتياجات التدريبية للعاملين في ظل التحول الرقمي	3.71	0.71	مرتفعة	3
42	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في التحول الرقمي	3.74	0.67	مرتفعة	1
43	تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي	3.61	0.71	متوسطة	5
44	تستعين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين فيما يحقق رؤية التحول الرقمي	3.73	0.67	مرتفعة	2
45	تطور دائرة ضريبة الدخل والمبيعات برامجها التدريبية وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية التي يفرضها التحول الرقمي	3.70	0.70	مرتفعة	4
-	بعد التدريب ككل	3.65	0.46	متوسطة	-

## 7. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### • نتائج اختبار ملائمة الأساليب الإحصائية:

التعددية الخطية: قبل البدء في عمل اختبار تحليل الانحدار المتعدد علينا التأكد من أنه لا يوجد هناك ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicollinearity) ويمكن اعتبار معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة إذا كان أقل من (1) وأكبر من (0.01)، كما أن قيم معامل تضخم البيانات أقل من (10) (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (17): اختبار التعددية الخطية لأبعاد التحول الرقمي بالاعتماد على قيم (VIF&Tolerance)

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
التخطيط الاستراتيجي	0.752	1.330
البنية التحتية	0.603	1.658
القيادة التحويلية	0.542	1.846
التغيير التنظيمي	0.648	1.542

- اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على البيانات التي جمعها من المستجيبين وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث تم استخراج قيمة معامل الالتواء (Skewness) ويستخدم الاختبار لقياس تماثل التوزيع حيث تشير القيم التي تتراوح بين  $(1\pm)$  إلى أن البيانات موزعة توزيع طبيعي (Hair et al., 2018).

الجدول رقم (18): اختبار معامل الالتواء

المتغير المستقل	التحول الرقمي	التخطيط الاستراتيجي	البنية التحتية	القيادة التحويلية	التغيير التنظيمي	-
Skewness	0.316	0.93	0.255	0.522	0.622	-
المتغير التابع	وظائف إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الأداء	التوظيف	تصميم العمل	التدريب
Skewness	0.67.3	0.595	0.720	0.456	0.119	0.498

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:  $H0.1$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه وهو ما يمثل الاجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة "ما أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟"، والجدول رقم (19) يبين نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

يظهر من خلال الجدول (19) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.706) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة (R-square) (.498) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (49.8%) من التباين الحاصل في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة (F) (93.845) بدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين

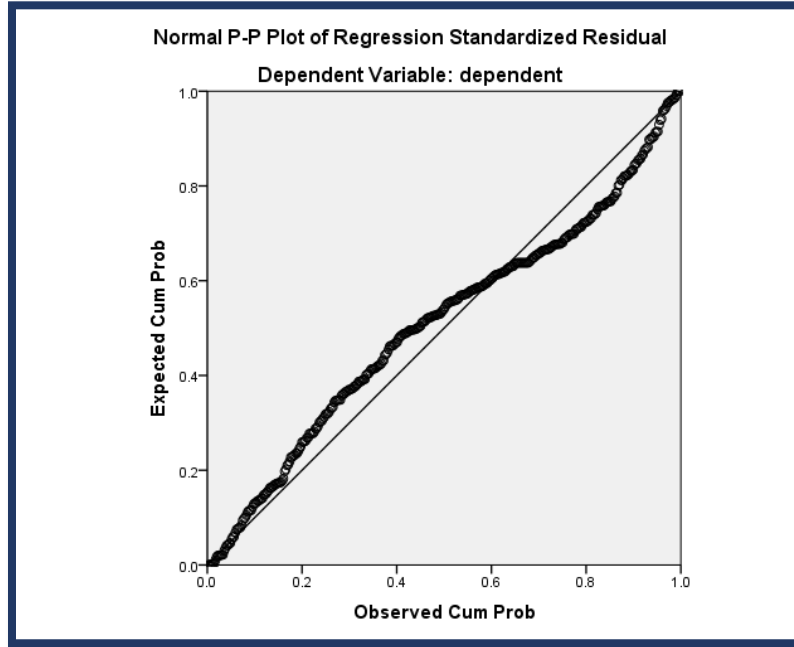
في قدرة التحول الرقمي في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه".

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	Std.Error	B	
					.000		6.111	.151	.921	(Constant)
					.041	.086	2.055	.030	.061	التخطيط الاستراتيجي
.000	93.845	.493	.498	.706	.027	.104	2.224	.040	.094	البنية التحتية
					.002	.154	3.115	.036	.113	القيادة التحويلية
					.000	.503	11.112	.043	.478	التغيير التنظيمي

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، T (11.112، .503) ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، T (3.115، .154) ومستوى الدلالة إحصائية (0.002)، وتلاه بعد البنية التحتية حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، T (2.224، .104) ومستوى دلالة إحصائية (0.027) وأخيراً بعد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، T (2.055، .086) ومستوى دلالة إحصائية (0.041).





الشكل البياني رقم (2): مخطط الانتشار في العلاقة بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل البياني أن درجة العلاقة بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية كانت قوية وطرديّة الاتجاه، ولكنها غير تامة؛ حيث هناك انتشار للنقاط حول الخط المستقيم.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**H0.1.1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية. وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الثالث في الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية؟".

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	St. Error	B	
					.001		3.203	.217	.695	(Constant)
					.290	.049	1.059	.043	.045	التخطيط الاستراتيجي
					.242	.061	1.171	.061	.071	البنية التحتية
					.000	.274	4.983	.052	.261	القيادة التحويلية
					.000	.354	7.051	.062	.437	التغيير التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (20) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.617) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وتخطيط الموارد البشرية، وبلغت قيمة (R-Square) (.381) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على تخطيط الموارد البشرية، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (38.1%) من التباين الحاصل في تخطيط الموارد البشرية، وبلغت قيمة اختبار (F) (58.215) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية".

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (7.051، .354) ومستوى دلالة إحصائية (.000) وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (4.983، .274)، ومستوى دلالة إحصائية (.000)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) لبعدها البنية التحتية (.061، 1.171) ومستوى دلالة إحصائية (.242) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم ( $T, \beta$ ) لبعدها التخطيط الاستراتيجي (1.059، .049) ومستوى دلالة إحصائية (.290) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**H0.1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء. وهو ما يمثل الاجابة على السؤال الرابع في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الاداء؟"

يظهر من خلال الجدول (21) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على إدارة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.605) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وإدارة الأداء، وبلغت قيمة (R-Square) (.366) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على إدارة الأداء، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (36.6%) من التباين الحاصل في إدارة الأداء،

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	St. Error	B	
.000	54.623	.360	.366	.605	.000		4.307	.206	.888	(Constant)
					.155	.067	1.426	.040	.058	التخطيط الاستراتيجي
					.586	.029	.545	.058	.032	البنية التحتية
					.103	.091	1.635	.050	.081	القيادة التحويلية
					.000	.504	9.915	.059	.584	التغيير التنظيمي

وبلغت قيمة اختبار (F) (54.623) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على إدارة الأداء، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء".

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة ( $\beta$ , T) (.504، 9.915) ومستوى دلالة احصائية (.000). بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على إدارة الأداء، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ , T) (.091، 1.635) لبعد القيادة التحويلية ومستوى دلالة احصائية

(.103) وهي قيمة غير دالة احصائياً، وبلغت قيمة  $(T, \beta)$  لبعد البنية التحتية (.029، .545) ومستوى دلالة احصائية (.586) وهي قيمة غير دالة احصائياً، وبلغت قيم  $(T, \beta)$  لبعد التخطيط الاستراتيجي (.067، 1.426) ومستوى دلالة احصائية (.155) وهي قيمة غير دالة احصائياً.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف. وهو ما يمثل الاجابة عن السؤال الخامس في هذه الدراسة "ما أثر التحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف؟"

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	St. Error	B	
					.000		3.560	.215	.765	(Constant)
					.174	.065	1.364	.042	.058	التخطيط الاستراتيجي
					.168	.074	1.382	.060	0.83	البنية التحتية
					.041	.116	2.055	.052	.107	القيادة التحويلية
					.000	.447	8.692	.061	.533	التغيير التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على التوظيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.593) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحويل الرقمي التوظيف، وبلغت قيمة (R-Square) (.352) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحويل الرقمي في التأثير على التوظيف، أي أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته (35.2%) من التباين الحاصل في التوظيف، وبلغت قيمة اختبار (F) (51.259) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحويل الرقمي في التأثير على التوظيف، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف".



كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر دال إحصائياً من أبعاد التحول الرقمي على التوظيف حيث بلغت قيمة  $(T, \beta)$  (8.692 ، .447) ومستوى دلالة إحصائية (0.000). وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة  $(T, \beta)$  (2.055 ، .116)، ومستوى دلالة إحصائية (0.041)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على التوظيف حيث بلغت قيمة  $(T, \beta)$  لبعد البنية التحتية (1.382 ، .074) ومستوى دلالة إحصائية (0.168). وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم  $(T, \beta)$  لبعد التخطيط الاستراتيجي (1.364 ، .065) ومستوى دلالة إحصائية (0.174). وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل. وهو ما يمثل الإجابة على السؤال السادس في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل؟".

يظهر من خلال الجدول (23) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على تصميم العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.504). وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وتصميم العمل، وبلغت قيمة (R-Square) (0.254). وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على تصميم العمل، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (25.4%) من التباين الحاصل بتصميم العمل، وبلغت قيمة اختبار (F) (32.213) وبدلالة إحصائية (0.000). وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على تصميم العمل، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل".

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	St. Error	B	
					.000		5.666	.220	1.249	(Constant)
					.112	.082	1.592	.043	.069	التخطيط الاستراتيجي
.000	32.213	.246	.254	.504	.063	.106	1.862	.062	.115	البنية التحتية
					.368	.054	.901	.053	.048	القيادة التحويلية
					.000	.369	6.687	.063	.421	التغيير التنظيمي

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ، T) (3.69، 6.687) ومستوى دلالة إحصائية (0.000). بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على تصميم العمل، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ، T) (0.901، 0.054) لبعد القيادة التحويلية ومستوى دلالة إحصائية (0.368) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيمة ( $\beta$ ، T) لبعد البنية التحتية (1.862، 0.106) ومستوى دلالة إحصائية (0.063) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم ( $\beta$ ، T) لبعد التخطيط الاستراتيجي (1.592، 0.082) ومستوى دلالة إحصائية (0.112) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

**H01-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب. وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال السابع في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب؟".

يظهر من خلال الجدول (24) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على التدريب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.514) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي والتدريب، وبلغت قيمة (R-Square) (0.264) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على التدريب، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (26.4%) من التباين الحاصل في التدريب، وبلغت قيمة اختبار (F)

(33.881) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على التدريب، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب".

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب

Sig	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	$\beta$	T	St. Error	B	
.000	33.881	.256	.264	.514						(Constant)
					.000		4.902	.225	1.103	
					.274	.056	1.096	.044	.048	التخطيط الاستراتيجي
					.004	.167	2.933	.063	.185	البنية التحتية
					.348	.056	.940	.054	.051	القيادة التحويلية
.000		.347	6.331	.064	.407	التغيير التنظيمي				

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (.347)، 6.331) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وتلاه بعد البنية التحتية حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (.167)، 2.933) ومستوى دلالة إحصائية (0.004)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على التدريب حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (.940، .056) ومستوى دلالة إحصائية (.348) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم ( $T, \beta$ ) لبعده التخطيط الاستراتيجي (.056، 1.096) ومستوى دلالة إحصائية (.274) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

## 8. مناقشة النتائج والتوصيات

### • وصف مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عثمان، 2022) والتي توصلت إلى وجود درجة متوسطة في التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "البنية التحتية" وبدرجة تقييم مرتفعة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على الاهتمام المتزايد لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والتي تعتبر أحد العوامل

الحاسمة لنجاح التحول الرقمي، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التغيير التنظيمي" بدرجة تقييم مرتفعة وتدل هذه النتيجة على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تولي اهتماما كبيرا في عملية التغيير التنظيمي وتعمل على ادخالها التغييرات التكنولوجية في العمل حيث يرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية تغيير تنظيمي تكنولوجي عميق يمس الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "التخطيط الاستراتيجي" بدرجة تقييم متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على التخطيط للتحول الرقمي بمنظور بعيد المدى ويرى الباحث أنه على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية الاستمرار في التخطيط بشكل استراتيجي متوافق مع الجهات الحكومية الأخرى بما يساهم في تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "القيادة التحويلية" بدرجة تقييم متوسطة وهذه النتيجة تدل على وجود نمط القيادة التحويلية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، يرى الباحث أن التحول الرقمي بحاجة إلى نمط قيادي يوصل رؤية التحول الرقمي للعاملين ويشاركهم في حملها وصولا إلى تحقيقها.

#### البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في البعد الأول التخطيط الاستراتيجي حيث كانت أعلى الفقرات التي تنص "تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خططا استراتيجية للتحول الرقمي" وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة" وبدرجة متوسطة.

#### البعد الثاني: البنية التحتية

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في بعد البنية التحتية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

#### البعد الثالث: القيادة التحويلية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد القيادة التحويلية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على ايصال رؤيتها ورسالتها بوضوح" بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها



الفقرة التي تنص على "تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

#### البعد الرابع: التغيير التنظيمي

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في بعد التغيير التنظيمي حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي" على بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية" بدرجة تقييم متوسطة.

#### • وصف ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "تخطيط الموارد البشرية" وبدرجة تقييم متوسطة، ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أن تعمل على التخطيط للموارد البشرية وفقا للتغيرات التي يفرضها التحول الرقمي في نوعية وكمية العاملين ومساوهم الوظيفي وفي المرتبة الثانية جاء بعد "إدارة الأداء" بدرجة تقييم متوسطة وتدل هذه النتيجة على أن هناك إدارة جيدة لأداء العاملين ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أن تطور ممارسات إدارة الأداء ومقاييس الأداء في ظل التحول الرقمي وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "تصميم العمل" بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على إعادة تصميم العمل وأن هناك تغير في هيكل العمل وتنظيم المهام ويرى الباحث أن التحول الرقمي يغير الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف والمهام ولا بد من تصميمها بشكل متوائم، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "التدريب" بدرجة تقييم متوسطة وهذا يدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على توفير البرامج التدريبية للعاملين وفقا للاحتياجات التدريبية التي يفرضها التحول الرقمي ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية للعاملين وتطويرها بشكل يواكب التغيرات التقنية والتنظيمية والعمل على متابعة مخرجاتها، وفي المرتبة الخامسة بعد "التوظيف" وبدرجة تقييم متوسطة وتدل هذه النتيجة على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على استقطاب وتوظيف الكفاءات التي توائم مع استراتيجية التحول الرقمي ويرى الباحث أن توظيف الكفاءات والمواهب يضح دماء جديدة في التنظيم ويساهم بشكل كبير في تحقيق استراتيجية دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

### البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد تخطيط الموارد البشرية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية" بدرجة تقييم متوسطة.

### البعد الثاني: إدارة الأداء

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد إدارة الأداء، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية" بدرجة تقييم متوسطة.

### البعد الثالث: التوظيف

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد التوظيف، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية" بدرجة تقييم متوسطة.

### البعد الرابع: تصميم العمل

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد تصميم العمل، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

### البعد الخامس: التدريب

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد التدريب، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في

التحول الرقمي " بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي " بدرجة تقييم متوسطة.

#### • مناقشة اختبار الفرضيات

- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مهدي، 2022) و(Barišić et al., 2021) و(Fenech et al., 2019) و(Betchoo, 2016) بأن للتحول الرقمي أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تخطيط الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Demir, Yaşar, & Demir, 2022) بأن للتحول الرقمي تأثير على تخطيط الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على إدارة الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Betchoo, 2016) بأن للتحول الرقمي تأثير إيجابي على إدارة الأداء.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على التوظيف، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Gilch & Sieweke, 2021).
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تصميم العمل وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Schwarz Müller, Brosi, & Duman, & Welp, 2018) أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل وأن هناك تغيير في أساليب العمل والتواصل وهيكل الوظائف وظهور وظائف جديدة وتغيير في التسلسل الهرمي.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على التدريب، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2022) بأن للتحول الرقمي أثر على عميلة التدريب.

• التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- توصي الدراسة بالتوسع في عملية التخطيط للتحويل الرقمي ووضع استراتيجية لكافة الأقسام والوحدات الإدارية ووضع خطة استراتيجية للتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ورفع مستوى التنسيق بما يضمن تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي.
- تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية عبر مواكبة التقدم الحاصل في المعدات والبرمجيات والشبكات وتوفير الخبراء التقنيين بما يضمن الاستمرار في تنفيذ التحويل الرقمي.
- تهيئة البيئة التنظيمية ونشر ثقافة التحويل الرقمي عبر توعية العاملين ومتلقي الخدمة بمزايا التحويل الرقمي ومشاركة العاملين في صنع القرارات وحمل رؤية التحويل الرقمي.
- الحوار مع العاملين ومعرفة اتجاهاتهم والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأداء المطلوب والعمل على ربط استراتيجية إدارة الأداء مع استراتيجية التحويل الرقمي.
- العمل على مراجعة خطط الاستقطاب وتطويرها بما يتلاءم مع الثغرات التقنية والتنظيمية التي يفرضها التحويل الرقمي والعمل على استقطاب المواهب والكفاءات.
- مراجعة القوانين والأنظمة بما يتيح الاستفادة من مزايا التحويل الرقمي عبر إتاحة المرونة في توقيت ومكان العمل.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وعقد المزيد من البرامج التدريبية في مجال التحويل الرقمي وتقييم مخرجاتها للتأكد من فعاليتها لسد فجوة المهارات الرقمية.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة وتحديث إجراءات العمل بما يتلاءم مع متطلبات التحويل الرقمي.
- على إدارة الموارد البشرية تهيئة وإعداد القيادات القادرة على قيادة التغيير.



- يوصي الباحث طلاب الدراسات العليا والباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع التحول الرقمي للتعرف على مختلف جوانبه.

## 9. قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبازيد، رياض (2020). أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية.
- أبو جليلة، سعيد سمير (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو ليفة، سناء (2021). العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(العدد الأول-الجزء الأول)، 1-53.
- أحمد، دليلة وكاري، ناديا (2020). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة مؤثر للدراسات الاستطلاعية، 1(2)، 191-204.
- الأحمد، لافي ومسفر، فؤاد (2018). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(الجزء الثالث عشر)، 428-454.
- اسماعيل، عمار، والشمرى، فتحي، وعويد، وضحه (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 5(13)، 584-611.
- أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 5(19)، 11-116.
- البار، عدنان مصطفى والمرجحي، خالد علي (2018). التحول الرقمي كيف ولماذا؟ <https://www.awforum.org/index.php/ar>/مقالات-وبحوث-2018.
- البدارين، رقية قاسم وبني مصطفى، ميساء سلامه (2016). دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد. مجلة الجامعة الإسلامية.

- البريري، أحمد محمد عوض (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 134(134)، 101-182.
- البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نيهان بن حارث والعوفاي، علي بن سيف (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات تكنولوجيا المعلومات، 2، (1)2020.
- بن بوزيد، رضوان (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- البواردي، فيصل (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (1)، 33-60. للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(3).
- بوسمينة، أمل وسفاري، أسماء (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (1)، 93-110.
- بوطبة، نور الهدى (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. جامعة باتنة 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بويضة، مراد (2019). المصارف الإسلامية الرقمية (رؤية مقاصدية). مجلة بيت الشورة، (11)، 117-151.
- التميمي، محمد كريم عبيد (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية عمى التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. جامعة الشرق الأوسط.
- ثوابته، مأمون محمد حسن (2016). أثر تطبيق استراتيجية أداة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.
- جبير، علي عبد الزاهرة. (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 5(1)، 383-385.
- جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- جيد الله، احمد علي عبد الكريم (2022). ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على عمداء الكليات ومدراء المكاتب بجامعة طبرق). المجلة الليبية العالمية، (56).

- الجيلانية، سعودي وبن اعمر، صليحة وصيد، سهيلة (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية. الاردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن علي، أيمن (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(1)، 220-273.
- حماد، محمد محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 1-23.
- حماده، حسام أحمد (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(5)، 52-77.
- خميس، آسر (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 997-1044.
- خميلي، فريد. (2014). أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(33).
- الدهشان، جمال علي خليل والسيد، سماح السيد محمد (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 78(78)، 1249-1344.
- دودين، أحمد (2019). إدارة التغيير والتطوير. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الربيعي، زكريا وعلي مهدي (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الانجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رحاب، قاسمي ويسرى، قاسمي، ودبيلو، أسماء (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية.
- رشوان، عبد الرحمن محمد وقاسم، زينب عبدالحفيظ، (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020

- زابي، صالح وبعيطيش، شعبان (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.
- سلامي، جميلة وبوشي، يوسف (2019). التحوّل الرقمي بين الضرورة والحاجة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.
- سلمان، فاضل حمد وابراهيم، صفا محمد (2016). دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي. شحاتة، نورا (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(4)، 43-106.
- شحادة، مها (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106.
- شحادة، مها وخليل، يوسف (2020) التحوّل الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي.
- شديد، مصطفى محمد علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.
- شعلان، محمد (2016). حوكمة التحول الرقمي في رؤية السعودية 2030"، مجلة المهندس، 99(46)-48.
- الشهري، فاطمة بنت محمد وبن شحبل، سلوى بنت حمد. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 73(73)، 1273-1243.
- الطبال، عبد الله أحمد عبد الله (2020). دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الرابع)، 466-500.
- طه، نادية عبد الدائم طيفور، وابوسن، احمد ابراهيم. (2019). الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



- عادل، بوزيدة (2021). دور التغيير التنظيمي في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة. جامعة المسيلة.
- عبد الباسط، أحمد سيد وسيدهم، عاطف فتحي حبيب (2021). أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11)، 25-52.
- عبد الرحمن، ياسر (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 3(5)، 207-219.
- عبد الرزاق، سحر مصطفى (2019) التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.
- عبد العزيز، ايمان محمود محمد (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 9(2)، 97-140.
- عثمان، عرفه زكي محمد (2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 58(1)، 109-150.
- عرسلان، عادل وعبد الرزاق، سفيان (2022). دور العمل عن بعد في دعم التحول الرقمي. جامعة المسيلة.
- عساف، سوسن فوزي وعبدربه، نشوى محمد (2021). أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(12)، 546-590.
- عطية، نورهان صبحي محمد (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 500-524.
- علام، وليد كامل محمد (2022). 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)، 159-220.

- علي، مرافئ عادل عبد النبي (2020). إثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم خلال الفترة 2019-2020م.
- فاروق، حملوي ورايح، بن طيب (2021). القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجهيزات العمرانية-عين الدفلى.
- الكرخي، مجيد (2014). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكفواين، عبد المجيد علي والزعبي، خالد يوسف (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2).
- المتولي، محمد عبد النبي (2022). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17(1)، 123-168.
- محبوب، بشرى (2022). إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي. دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين وكالات القالمة.
- المحرزي، سالم أحمد سيف سعيد وسليمان، إبراهيم فهد. (2021). تطوير المسار الوظيفي ودوره في استشراف مهارات وظائف المستقبل في ضوء التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- محمد، طرفة وإبراهيم، دالي. (2020). تأثير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(3)، 265-287.
- محمد، محمد حسين عبد الجابر وغنام، نها محمد أحمد. (2022). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقا لرؤية مصر 2030م. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 11(3)، 463-587.
- محمد، ميسون وفليح، خلف (2019). تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان- دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين. مجلة الرافدين، 1(1)، 185-204.
- محمد، هدى محمد عبد العال (2022). انعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية المعاصرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 233-290.

- مريم، نعموني (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 575-561.
- ملحم، أسماء سعدي محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية.
- مهدي، علي عبد المنعم والبلداوي، علاء عبد الكريم (2017). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(39).
- مهدي، عمر (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 11(1)، 154-166.
- ميرة، إيناس الهادي (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي. جامعة الزاوية.
- نجم، ندى وابراهيم، بشرى (2022). ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في إدارة الأزمة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية في دائرة مدينة الطب. مجلة الرافدين، 1(1)، 62-77.
- الهيبي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- يونس، يونس وأبو سمرة مرعي (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي – دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). "Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment". Cogent Business & Management, 9(1), 2153546.
- Alshibly, H, and R. Chiong and Bao, Yukun (2017)" Investigating the Critical Success Factors for Implementing Electronic Document Management Systems in Governments: Evidence from Jordan", Information Systems Management Journal., 89(1). DOI:10.1080/10580530.2016.1220213.

- 
- Alshibly H. (2014), " Evaluating E-HRM Success: A Validation of the Information Systems Success Model", International Journal of Human Resource Studies 4 (3), pp. 107-124. DOI: 10.5296/Ijhrs.V4i3.5929. Global Impact Factor, Australia: 0.559.
  - Alshibly H. (2011), "Human Resources Management Information Systems Success Assessment: An Integrative Model", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Volume (5), No (5). DOI: 10.13140/RG.2.1.1795.7288.
  - Barišić, J. R., Barišić, A. F., & Miloloža, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation, 7(1), 365-375.
  - Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. Paper presented at the 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech).
  - Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: a preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. IEEE Transactions on Engineering Management.
  - Chán, J., & Balková, M. (2022). Digital Transformation in HR. Paper presented at the SHS Web of Conferences.
  - Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2022). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. Journal of Hospitality and Tourism Technology, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/JHTT-04-2021-0105
  - ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs). Ecological Economics, 169, 106490.
  - Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. Journal of Management Information & Decision Sciences, 22(2).
  - Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. German Journal of Human Resource Management, 35(1), 53-82.
-



- 
- Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-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(4), 337-346.
  - Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*: John Wiley & Sons.
  - Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
  - Nachit, M., & Okar, C. (2020). Digital transformation of human resources management: A roadmap. Paper presented at the 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD).
  - Norton, A., Shroff, S., & Edwards, N. (2020). *Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective*. Publish Nation Limited: London, UK.
  - Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
  - Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52.
  - Schallmo, A., & Daniel, R. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*: Springer.
  - Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138.
  - Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
  - Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
  - Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.

- 
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Front Psychol*, 12, 620766. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766
  - Trifonov, V., & Shorokhova, N. (2019). University Digitalization-A Fashionable Trend or Strategic Factor of Regional Development? Paper presented at the The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS.
  - Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*, 8(1-2), 121-142.