

أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

أ.م. د صفاء محمد الشربيني
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة

أ.د منى سيد ابراهيم
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة جامعة المنصورة

بحث مقدم من : ايمان محمود فلاح ال عيون

طالبة دكتوراه- إدارة الأعمال – كلية التجارة- جامعة المنصورة

استهدف هذا البحث بيان أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. تكون مجتمع الدراسة من 354 فرداً منهم 330 مشاركاً، متنوعين بين المستويات الوظيفية والتخصصات المختلفة في الوزارة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وبرنامج SMART PLS4. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي بشكل عام، وعلى أبعاده المتعددة: التميز القيادي، التميز البشري، تميز العمليات، والتميز الاستراتيجي. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الوزارة لتعزيز التميز المؤسسي وتحقيق أداء متميز ومستدام. الكلمات الدالة : إدارة الموارد البشرية الرقمية ، التميز المؤسسي، وزارة الاقتصاد والريادة الأردنية.

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية الرقمية عاملاً محورياً في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تعيد تشكيل بيئة العمل. فهي تساهم في أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يوفر الوقت والجهد ويعزز من كفاءة الإدارة ، كما تعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل بيانات دقيقة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهارات العاملين. يبرز استخدام الذكاء

الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات دوراً مهماً في تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين ، هذا التحول الرقمي يمكن المؤسسات من تحقيق شفافية أكبر، وجودة أعلى في الخدمات والعمليات الإدارية. كل ذلك يدفع نحو بيئة عمل أكثر إنتاجية وتحفيزاً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الكلي (Zakaria et al., 2025) ..

التميز المؤسسي هو مفهوم استراتيجي يُعنى بتحقيق المؤسسة أداءً متفوقاً ومستداماً في جميع جوانبها، بدءاً من الثقافة المؤسسية والقيادة الفعالة إلى العمليات التشغيلية والنتائج النهائية. يعتمد التميز على تحسين مستمر يهدف إلى تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، ويشمل الالتزام بتطوير رؤية واستراتيجية واضحة توجه جهود المؤسسة نحو أهداف محددة ومدروسة. تجسد معايير التميز في القيادة التي تتميز برؤية واضحة وتحفيز الموظفين، إلى جانب تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة. كما يشمل التميز إدارة فعالة للعمليات تضمن تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مع الاعتماد على أساليب قياس الأداء ومراقبته لضمان استدامة القدرة التنافسية. يعد التميز المؤسسي أيضاً أداة لتعزيز العلاقة مع العملاء وأصحاب المصلحة من خلال فهم احتياجاتهم والعمل على تلبيتها بشكل مستمر. في المؤسسات الحكومية، يُعتبر التميز وسيلة لتعزيز الكفاءة والشفافية والثقة المجتمعية، مما يسهم في تحسين الخدمات وتحقيق التنمية المستدامة (Farghaly, 2023) .

تأخذ أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي بعداً خاصاً، حيث تسعى الحكومات إلى تقديم خدمات عالية الجودة بمستوى أداء عالٍ وفعالية في إنجاز المهام، مع مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة التي تتطلب تحديث وتطوير أنظمة العمل التقليدية. تلعب وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية دوراً نموذجياً في هذا المجال من خلال تبني استراتيجيات رقمية متقدمة تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية وتحفيز الابتكار ودعم التنمية المستدامة. فمن خلال الرقمنة، يمكن تحسين عمليات التوظيف والتدريب والتقييم، بالإضافة إلى تسهيل متابعة الأداء وتوفير بيئة عمل تفاعلية وشفافة تدعم حقوق الموظفين وتطور مهاراتهم. تسعى الوزارة أيضاً إلى تحقيق تكامل بين التكنولوجيا

والموارد البشرية لرفع كفاءة العمل الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. هذا التوجه يعكس رؤية واضحة لدعم الاقتصاد الرقمي وتحقيق التنمية الشاملة في الأردن، بما يتماشى مع التحولات العالمية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين (Noyam, 2024).

من خلال ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتبيان أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، وتحديد كيفية مساهمة هذه الإدارة الرقمية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي والريادة.

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة وبناء فروض البحث

يعرض الباحثون فيما يلي متغيرات البحث من حيث التعريف والأبعاد لكل متغير من المتغيرات في ضوء الدراسات السابقة كما يلي:

1-1 الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resources Management)

عُرفت إدارة الموارد البشرية بأنها : مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى جذب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في آن واحد. وتعنى بإدارة العنصر البشري من خلال استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين، بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. تشمل إدارة الموارد البشرية على عمليات مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المرتبات والمكافآت، وتطوير بيئة العمل وتحسينها، بالإضافة إلى التعامل مع العلاقات الداخلية للموظفين والامتثال لقوانين العمل (Umar et al., 2022).

هناك العديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الرقمية ، كما ذكرت في الأدبيات العلمية المختلفة كما يلي:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الرقمية نقلة نوعية في أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث تعتمد بشكل رئيسي على استخدام التكنولوجيا الرقمية وأدواتها الحديثة لتحسين الكفاءة وتطوير العمليات داخل المؤسسات. وفقاً لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD)، فهي مفهوم يُشير إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير وتحسين كافة العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي تشمل التوظيف، تدريب الموظفين، تقييم الأداء، وإدارة البيانات البشرية بطريقة تضمن الفاعلية والدقة. (Thite, 2020)

كما يوسع الباحثون التعريف ليُشيروا إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية ليست مجرد تطبيق التكنولوجيا، بل هي استراتيجية متكاملة تركز على تحويل الوظائف التقليدية إلى وظائف رقمية تفاعلية باستخدام أدوات مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحسين تجربة الموظف، وهذا يعكس التوجه الحديث نحو رقمنة بيئة العمل بشكل كامل. (Lambard, 2023)

من جانب آخر، يُعرفها بعض الباحثين بأنها تطبيق متقدم للأنظمة الرقمية التي تتيح للشركات إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر دقة وشفافية عبر أتمتة العمليات مثل التوظيف الرقمي، التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء عن بُعد، مما يُساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. (Oncioiu et al., 2022)

هذه التعريفات مجتمعة توضح إدارة الموارد البشرية الرقمية كعملية استراتيجية تحويلية كما تهدف إلى تحقيق تكامل بين التكنولوجيا والأفراد، وذلك من خلال دعم الابتكار وتحقيق تحسين في كفاءة الأداء عبر الاستفادة من أحدث حلول التكنولوجيا، مما يجعلها مفتاحاً لتحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

بالنظر إلى الأدبيات العلمية المختلفة، تم التوصل إلى اتفاق واسع على أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تتضمن عدة جوانب رئيسية، هي: الاستقطاب الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي. وقد اتفق العديد من الباحثين، مثل (أصرف، 2020)؛ (مجيد، 2019)؛ (Wege, 2019)؛ (Umar et al., 2020)

(Khashman,2022)على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز كفاءة عمليات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ومن خلال هذه الأبعاد، يتمكن القطاع المؤسسي من تنفيذ تحويل رقمي شامل يساهم في تسريع عمليات التوظيف، رفع جودة التدريب، وتحسين دقة وموضوعية تقييم الأداء، بما يعزز من فاعلية واستدامة الموارد البشرية داخل المؤسسة. في ما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد بشكل مفصل:

1. الاستقطاب الرقمي: يشير إلى العملية التي تتم من خلالها جذب الموظفين المؤهلين عبر وسائل وتقنيات رقمية متنوعة كالمنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يسهل ويُسرّع الوصول إلى الكفاءات المطلوبة بكفاءة عالية وتوفير الوقت والجهد مقارنةً بالأساليب التقليدية(Khashman,2022).

2. التوظيف الرقمي: يتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية لإتمام مختلف مراحل التوظيف بدءاً من نشر الوظائف الشاغرة، استقبال الطلبات وتحليل السير الذاتية آلياً، وصولاً إلى إجراء المقابلات والاختبارات إلكترونياً، مما يضمن شفافية العملية ودقتها(Umar et al.,2020).

3. التدريب الرقمي: يتعلق باستخدام أدوات وتقنيات التعلم الإلكتروني وتطوير المهارات عن بُعد، حيث يستطيع الموظفون الوصول إلى برامج تدريبية مخصصة ومتنوعة عبر المنصات الرقمية، مما يعزز من تطوير قدراتهم المهنية بشكل مستمر ومرن(Wege,2019).

4. تقييم الأداء الرقمي: يشمل استخدام أنظمة ومؤشرات رقمية لمتابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري ودقيق، مع توفير تغذية راجعة فورية تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتوجيه جهود الموارد البشرية بصورة فعالة(أصرف، 2020).

2-2 الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي (Institutional Excellence)

التميز المؤسسي هو مفهوم مركزي في الدراسات الإدارية الحديثة، يتناول قدرة المؤسسة على التميز بأداء متفوق ومستدام من خلال تطوير استراتيجيات واضحة وقيادة فعالة، إلى جانب الابتكار في العمليات التشغيلية. يشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، مما يجعله دافعاً أساسياً للابتكار والتحسين المستمر عبر مختلف مجالات العمل. (Al-Subaie, 2022) هذه الرؤية تؤكد أن التميز ليس مجرد هدف قصير الأجل، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً دائماً بالتحسين والتطوير.

في السياق الأكاديمي والإداري، يرى الباحثون أن التميز المؤسسي يتجسد في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية من خلال دمج عدة عوامل أساسية مثل القيادة الرشيدة، الموارد البشرية المؤهلة، الهيكل التنظيمي الفعال، والابتكار المعرفي. هذه العوامل مجتمعة تتيح للمؤسسة الاستمرار في المنافسة محلياً وعالمياً، مع التركيز على الاستدامة كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التميز. (Elsakaan et al., 2021) ، يأتي هذا التعريف ليبرز الجانب الشمولي للتميز الذي يتجاوز الأداء الفردي ليشمل المنظومة الإدارية الكاملة.

من منظور آخر، يعتبر التميز المؤسسي توازناً متكاملًا بين تحقيق جودة العمليات والإنتاج، وتهيئة بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار. هذه البيئة الداعمة تعزز قدرة المؤسسة على الاستمرارية والنجاح في الأسواق التنافسية، مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة (Beil-Hildebrand, 2021). ويبرز هذا التعريف أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في تحقيق التميز.

استراتيجياً، يُنظر إلى التميز المؤسسي باعتباره منظومة متكاملة تقوم على تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، والتحسين المستمر، والابتكار في الأداء، بهدف رفع مستوى رضا العملاء والموظفين، وضمان الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. يعتمد هذا النهج على

مرونة القيادة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق نجاح طويل الأمد (Ibrahim, 2020). يعكس هذا التعريف التوازن بين الأهداف التشغيلية والتطلعات المجتمعية ضمن إطار التميز.

هذه التعريفات توضح تعدد الأبعاد والنهج الذي يتبناه الباحثون لوصف التميز المؤسسي، واتفقهم على أنه عملية مستمرة تتطلب قيادة ورؤية استراتيجية لتحقيق نتائج متميزة.

يتفق العديد من الباحثين مثل العبيدي (2023)، والقحطاني (2023)، و (Aldarmaki et al., 2022)، و (Rodriguez et al., 2022) على أن أبعاد التميز المؤسسي تتشكل من مجموعة متكاملة تشمل: التميز القيادي، التميز البشري، تميز العمليات، والتميز الاستراتيجي. حيث يُعتبر التميز القيادي الركيزة الأساسية التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال تطوير قدرات القادة وتحفيز فرق العمل على الإبداع والابتكار. فباستخدام أساليب القيادة الحديثة مثل استراتيجية الباب المفتوح والتواصل الفعال، يتم تعزيز تنافسية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتحديات (El-Din et al., 2025).

أما التميز البشري فيركز على تطوير مهارات وكفاءات العاملين عبر برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع جودة الأداء وزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة. هذا البعد يُعد من العوامل الحيوية التي تضمن استدامة التفوق المؤسسي على المدى الطويل (Carvalho et al., 2024).

فيما يتعلق بتميز العمليات، فهو يندرج تحت تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تنظيم العمليات، تبسيط الإجراءات، وتحسين التدفق المؤسسي للخدمات والمنتجات. وقد أشارت الدراسات إلى أن تميز العمليات يعمل على تقليل التكاليف وتحسين ردود الفعل للعملاء، مما يزيد من القدرة التنافسية ويعزز سمعة المؤسسة (Amin et al., 2024).

وأخيراً، يتناول التميز الاستراتيجي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق خطط استراتيجية مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات المتجددة، وذلك عبر تحليل البيئة

وتحديد الأهداف بعيدة المدى مع الاستفادة من الابتكار والتحسين المستدام. وتعتبر هذه القدرة على التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي قلب التميز المؤسسي الذي يضمن استمرار نجاح المؤسسة وتفوقها (Fechete et al., 2024).

3- الدراسات السابقة

يعرض الباحثون أهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال الدراسات السابقة والتي لها صلة بمتغيرات البحث كما يلي:

3-1 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الموارد البشرية الرقمية):

هدفت دراسة العوفي، (2024)، تم تسليط الضوء على أهمية تطوير الكفاءات البشرية لمواكبة متطلبات الرقمنة في بيئات العمل الحديثة. تناولت الدراسة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الرقمية والفرص التي تتيحها للتحسين المستدام للعمليات المؤسسية. أما دراسة البطاوي (2023) فركزت على دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات، حيث بحثت في تأثير استخدام أنظمة التوظيف والتدريب الإلكتروني، بالإضافة إلى تقييم الأداء الرقمي، وخلصت إلى أن تبني هذه التقنيات يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات وخفض التكاليف. على الصعيد الدولي، قدمت دراسة Al-Debei et al. (2023) تحليلاً شاملاً لتأثير متطلبات التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية، مؤكدة أن دمج التقنيات الرقمية يعزز من قدرة المؤسسات على استقطاب وتطوير المواهب وتحسين تقييم الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي، وتعزيز تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام. وبدورها، استعرضت دراسة Shah et al. (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكيف يمكنها تحسين التميز التنظيمي من خلال تعزيز تجربة الموظفين وتحسين الكفاءة التشغيلية، مع التركيز على أهمية الاستخدام المتكامل للأدوات الرقمية في تعزيز المشاركة والولاء المؤسسي.

3-2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):

في دراسة قام بها ميرغني (2023) في جامعة إفريقيا العالمية بالسودان، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل دور القيادة الإدارية وكفاءتها وأثر ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الفعالة مثل فرق العمل تساهم بوضوح في رفع جودة الأداء المؤسسي، مع تأكيد أثر التمكين التنظيمي والثقافة التعاونية على التميز، مما يدعو إلى تبني نماذج قيادة تركز على المشاركة والكفاءة.

أما الغامدي (2025) فركز في دراسته على دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي داخل مستشفيات جدة. من خلال تحليل بيانات استقصائية، وجد أن التحليل وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية الإبداعية تملك تأثيراً إيجابياً قوياً ومباشراً على تحسين مؤشرات التميز التنظيمي، مع توصية عملية بتنفيذ ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين داخل المنشآت الصحية لضمان استمرارية التميز.

على صعيد آخر، أظهرت دراسة أجرتها Al-Busaidi et al. (2023) كيف يؤثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في الشركات الكبرى، مع التركيز على استراتيجيات التعلم الإلكتروني، وتنمية مهارات الموارد البشرية وتميزهم في العمل، والتفاعل الذي يعزز الولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة التشغيلية والابتكار داخل المؤسسات.

وأخيراً، استندت دراسة Shah et al. (2022) إلى نموذج مفاهيمي لتحليل تأثير التميز في تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية على نجاح الشركات ورفع مستوى التنافسية. أظهرت الدراسة أن التوظيف الإلكتروني، التدريب والتقييم الرقمي يعززان من التميز المؤسسي، مع دور محوري للثقافة التنظيمية في دعم هذه العمليات.

تؤكد هذه الدراسات على التأثير الإيجابي العميق للقيادة، الثقافة التنظيمية، والإدارة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات متنوعة، مما يُبرز أهمية استراتيجيات الإدارة الحديثة والابتكار في تطوير الأداء المؤسسي.

3-3 الدراسات التي تناولت متغيري إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز المؤسسي

في السياق العربي، سلطت دراسة الدباس (2024) الضوء على متطلبات التحول الرقمي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الأردنية، حيث وضحت الدراسة أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من عمليات الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء، مما يساهم في رفع مستوى التميز المؤسسي بشكل واضح وموثق.

في دراسة أخرى، بحث عباس (2023) دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في رفع جودة الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات، مشيرًا إلى أن اعتماد التقنيات الرقمية في التوظيف والتدريب والتقييم ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة والرضا الوظيفي ، وتحقيق التميز المؤسسي، مع توصيات بتوسيع نطاق تطبيق هذه التقنيات.

وفقاً لدراسة Tudoran et al. (2024) ، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية التي تتضمن استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة تؤدي إلى تحسين التفاعل الوظيفي والإنتاجية، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية متميزة. ، وتحقيق التميز المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة Ahmad&Sharma, (2023) أن الابتكار في ممارسات الموارد البشرية الرقمية يخلق بيئة عمل محفزة ويتعزز بها التطور التنظيمي، مؤكدة أن هذه الابتكارات الرقمية لها علاقة إيجابية مباشرة مع تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز العمل القيادي.

تعكس هذه الدراسات مجتمعة التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستعداد التنظيمي لتفعيل دور الأدوات الرقمية في تحقيق التفوق والتميز المؤسسي.

وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الأول للبحث كما يلي:

الفرض الأول ف1: يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية. ومن هذا الفرض الأول ، تبثق الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز القيادي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية.

الفرض الفرعي الرابع : يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز الاستراتيجي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال والتحول الرقمي المتسارع، تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، خاصةً مع ضرورة الاستفادة من إدارة الموارد البشرية الرقمية كأحد الركائز الأساسية لهذا التميز. تعاني العديد من المؤسسات، ومن ضمنها المؤسسات الحكومية مثل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، من عدم وضوح مدى أثر استخدام تطبيقات وتقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي. إذ يواجه التطبيق تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، قلة المهارات الرقمية لدى الموظفين، وقضايا متعلقة بحماية البيانات وسلامتها. كما توجد فجوة معرفية حول الكيفية التي تسهم بها هذه الإدارة الرقمية في رفع جودة الأداء التنظيمي وتحقيق تكافؤ الفرص داخل

المؤسسات، مما يدعو إلى البحث العلمي الميداني لفهم وتوضيح أثر هذه الإدارة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي وتقديم توصيات تدعم تطويرها وتكاملها مع استراتيجيات المؤسسة.

يشكل التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً حيويًا لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على تنافسيتها واستدامتها، ويعتبر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق هذا التميز في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. ورغم الإمكانيات الكبيرة التي توفرها تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين التميز المؤسسي إلا أن العديد من المؤسسات، ومنها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، ما تزال تواجه تحديات في تعظيم هذا الأثر وتحقيق التميز المرجو. هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تركز على بيان أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في التميز المؤسسي في البيئة الأردنية، مما يستوجب إجراء دراسة ميدانية دقيقة لمعالجة هذا النقص.

هناك العديد من الدراسات التي أوصت بضرورة إجراء أبحاث حول أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في التميز المؤسسي، فمنها دراسة أصرف (2020) التي أظهرت أثرًا إيجابيًا لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في دائرة التنمية الاقتصادية بحكومة عجمان، مع توصية بتبني هذه التطبيقات في بيئات العمل. كما أكدت دراسة السعيد (2024) تأثير التحول الرقمي بشكل مباشر على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدليل جودة الخدمات، داعيةً إلى تسريع مشاريع التحول الرقمي، بالإضافة إلى دراسة (الهيتمي، 2025). التي بينت أهمية ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي ومن ثم، فإن هذه الدراسات تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسات تطبيقية في مؤسسات حكومية أردنية مثل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لفهم أبعاد وتأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي بشكل شامل.

الدراسة الاستطلاعية:

- **المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية الثانوية:** من خلال الرجوع للدراسات المكتوبة والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

■ **المرحلة الثانية: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:** بغرض التوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأولية حول مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف الالمام بجوانب البحث العلمية ، والعملية ، وصياغة المشكلة بشكل علمي سليم ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث، وقد أجرت الباحثة مقابلات شخصية لعينة ميسرة مكونة من (30) من العاملين بوزارة الاقتصاد الرقمي الأردنية في شهر يناير 2023، وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية البحث عن إجابة على مجموعة الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المتمثلة في (الاستقطاب الرقمي، والتوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؟
- ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز الخدمات، تميز العمليات) الموجودة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؟
- ما مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التواصل الفعال، تنمية السلوك الإبداعي) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الأبعاد	العدد	النسبة المئوية
مستوى تطبيق الاستقطاب الرقمي	22	74%
مستوى تطبيق التوظيف الرقمي	26	86.6%
مستوى تطبيق التدريب الرقمي	20	66.6%
مستوى تطبيق تقييم الأداء الرقمي	16	53.3%
الوسط الكلي لمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية	21	70.125%
مستوى تطبيق التميز القيادي	25	83.3%
مستوى تطبيق التميز البشري	19	63.3%
مستوى تطبيق تميز العمليات	25	83.3%
مستوى تطبيق التميز الاستراتيجي	27	90%
الوسط الكلي لمتغير التميز المؤسسي	24	80%
مستوى تطبيق تفويض السلطة	16	53.35%
مستوى تطبيق العمل الجماعي	19	63.3%
مستوى تطبيق التواصل الفعال	20	66.6%
مستوى تطبيق تنمية السلوك الإبداعي	17	56.6%
الوسط الكلي لمتغير التمكين الإداري	18	60%

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن نسبة تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية بلغت 70.125% عبر أبعادها الأربعة الرئيسة، وهي الاستقطاب الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي. ومن بين هذه الممارسات، تصدر التوظيف الرقمي قائمة التطبيقات، بينما جاء تقييم الأداء الرقمي في المرتبة الأدنى، مما يشير إلى وجود فجوات ينبغي معالجتها لتعزيز الفاعلية المؤسسية. أما بالنسبة للتميز المؤسسي، فقد بينت النتائج أن الوزارة تطبق هذا المفهوم بنسبة بلغت 80%، معززاً بذلك التزامها القوي بالتميز في القيادة، الموارد البشرية، العمليات، والاستراتيجية التنظيمية.

كما دلت النتائج على أن الوزارة تمارس التمكين الإداري بنسبة 60%، مما يعكس مستوى متقدم من نقل السلطة والمسؤوليات الإدارية إلى المستويات المختلفة داخل الوزارة. إلا أن هذه النسبة تشير أيضاً إلى وجود مجال واضح لتحسين ممارسات التمكين الإداري، خصوصاً في تعزيز مهارات القيادة وتوسيع صلاحيات اتخاذ القرار بشكل أوسع بين المديرين والموظفين. تعزيز التمكين الإداري يدعم بناء ثقافة تنظيمية تستند إلى الثقة والشفافية، ويساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق المزيد من الابتكار والمرونة في مواجهة التحديات. لذلك، يصبح تعزيز التمكين الإداري أحد الأولويات الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية والارتقاء بمستوى التميز المؤسسي بالوزارة. تلك النتائج تسلط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية في دعم أداء الوزارة، مع ضرورة التركيز على تعزيز آليات تقييم الأداء الرقمي. كما تشير إلى ضرورة تطوير مهارات القيادة والتواصل الفعال من خلال استراتيجيات تمكين إداري متقدمة. بالتالي، فإن هذه المعطيات تحث على تبني خطط شاملة ترتقي بهذه العناصر لتمكين الوزارة من تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفعالية أكبر.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي : ما أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟

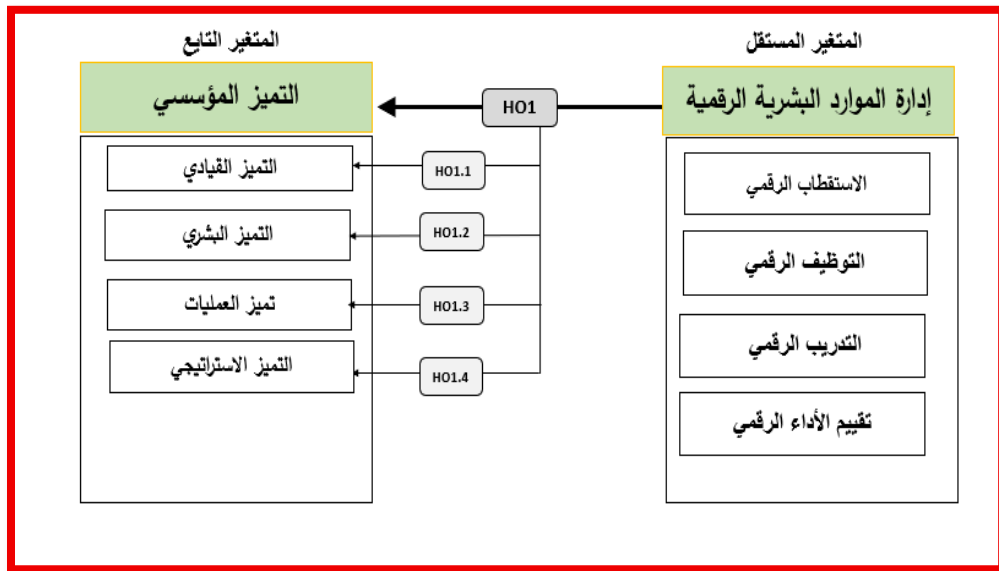
تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة ، وأهدافها ، يتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟
2. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟
3. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟
4. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز الاستراتيجي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟
5. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز القيادي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؟

نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه واختبار فروضه يوضح الشكل التالي الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث كما يلي:



شكل رقم (1) : الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين

أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته الذي تسعى إلى توضيحه من خلال فهم وتحليل مفهوم رقمته إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة والحيوية في الوقت الراهن؛ نظراً لتزايد وتعاضم الاهتمام من قبل الباحثين وصناع القرار بالعلاقة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وتنمية الموارد البشرية، وإثراء النقاش حولها خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات المعرفية والمعلوماتية وانعكاسها على كافة مناحي الحياة.

وعليه تتبع أهمية الدراسة من الجانب العلمي والجانب العملي حسب الآتي:

الأهمية من العلمية:

يمكن إبراز هذا الجانب من خلال النقاط الآتية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، في ظل المتغيرات العلمية والمعرفية العالمية التي خلقت فجوة مستمرة بين معارف المنظمات وأحدث المستجدات والتحديات المعاصرة. وعليه، تتجلى أهمية الدراسة في تناوله لمتغيرات ذات صلة وثيقة بالفكر الإداري الحديث وبحوثه المعاصرة.

2. تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإضافة جهد بحثي هام، لا سيما في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وبالأخص في سياق بيئة العمل الأردنية، مما يعزز من القاعدة المعرفية المتوفرة ويعزز الفهم المحلي لهذه الظاهرة.

3. كما توفر الدراسة قاعدة معلومات وبيانات قيمة يمكن أن يستند إليها الباحثون مستقبلاً لاستكشاف مزيد من الحقائق العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ما يدعم تطوير المعرفة والبحوث المستقبلية في هذا المجال.

4. يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الرقمية من الموضوعات التي تعاني نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية، ويأمل الباحثون أن تسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال إثراء المحتوى البحثي، وتشكيل مرجع مهم للدارسين والباحثين، وتوفير فهم معمق لسمات التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى فتح آفاق بحثية جديدة تمكن الباحثين من استكشاف أبعاد متنوعة لهذا الموضوع الحيوي.

الأهمية من العملية:

يمكن إبراز هذا الجانب من خلال النقاط الآتية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في تركيزها على مجتمع الدراسة المتمثل بوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، والتي تُعد الجهة المسؤولة عن إدارة وتنفيذ مشاريع الحكومة الرقمية. حيث تقدم الوزارة آليات التحول الرقمي وتقييم مراحل تطبيقه في المنظمات الحكومية الأردنية، مما يجعلها ركيزة أساسية في إنجاح

عملية التحول الرقمي الوطني، وبهذا تستمد الدراسة أهميتها من الدور الحيوي لهذه الوزارة في هذا المجال.

2. تُسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج عملي مبني على نتائج الدراسة الميدانية لتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. كما تهدف إلى توعية صناع القرار في الوزارة بأهمية تبني متغيرات وأبعاد الدراسة ضمن الإطار النظري المقترح، ما يعزز من فرص تطبيقها الفعلي وفعاليتها.

3. تحظى إدارة الموارد البشرية الرقمية بأهمية محورية في مختلف المنظمات المعاصرة، كونها تشكل الأساس في تحقيق نجاح وتفوق المنظمات، لا سيما في ظل التحديات والأزمات التي يشهدها العصر الراهن. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المتغيرات الحيوية التي تلعب دوراً جوهرياً في مواجهة الأزمات، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

4. تُعد وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في المملكة الأردنية الهاشمية إحدى الركائز الوطنية الأساسية، إذ تسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة عبر تهيئة بيئة استثمارية محفزة وجاذبة للاستثمارات. يأتي ذلك من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تدعم توفير بنية تحتية رقمية متكاملة، تبسيط وتسهيل الخدمات الحكومية، وتعزيز أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة.

5. تفيد هذه الدراسة بشكل خاص الإدارة العليا في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، والجهات المعنية بشؤون الموارد البشرية، من خلال توفير إطار عمل متكامل يساعد في تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية. مما يمكن من تطوير منظومة الوظائف والممارسات المرتبطة

بالموارد البشرية، عبر الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وأدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

أهداف البحث

استهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، ، وذلك في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية. ومن هذا الهدف الرئيسي تتبثق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تهدف إلى توضيح وفحص الجوانب التفصيلية للعلاقة بين هذه المتغيرات وتأثيرها على الأداء المؤسسي. وهذه الأهداف :

1. التعرف الى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، والتوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز البشري، تميز العمليات، التميز الاستراتيجي) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

2. تشكل التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة أداة حيوية لتعزيز فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، التمكين الإداري، والتميز المؤسسي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية. ينبغي أن تركز هذه التوصيات على تطوير آليات التوظيف الرقمي وتحديث برامج التدريب المتخصصة لتعزيز مهارات الموظفين الرقمية والإدارية بشكل مستمر.

ثانياً : المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومُجتمعها، وعينتها، ومصادر الحصول على المعلومات، وأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2-2 منهج البحث:

استخدمت الدراسة ، المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف الخصائص، والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، كما استخدمت الدراسة المنهج التحليلي؛ لربط السبب بالآثر للتعرف إلى أثر الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية

والتميز المؤسسي ؛ إذ تهدف الدراسة إلى قياس المتغيرات التي تؤثر، وتسبب الظاهرة للوصول إلى الأثر، والنتيجة، ومن واقع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

2-3 مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من (354) فرداً يعملون في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية حسب المعلومات في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة حول أعداد الموظفين لسنة (2024)، حيث يتنوعون بين مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات، بما في ذلك المدراء ومساعد المدراء والموظفين. تم اختيار هذه المسميات الوظيفية بدقة لضمان تمثيل شامل لجميع أقسام ومستويات العمل داخل الوزارة.

تم إجراء مسح شامل لجميع العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، حيث تم تصميم الاستبانة بشكل إلكتروني لتمييزها بدقتها وسهولة التعامل معها من قبل المشاركين. تم توزيع (354) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، مما يعني أن العينة المستخدمة تمثل مجتمع الدراسة نفسه. ويوضح الجدول (1) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، حسب المسميات الوظيفية:

الجدول (1)

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد الكلي
مدير	12
مساعد مدير	21
موظف	321
المجموع الكلي	354

تم اختيار طريقة المسح الشامل، أي أن عينة الدراسة هي مجتمعها، حيث تم توزيع 354 استبانة، والمسترد منه 330 بنسبة بلغت (93.2%) يوضح الجدول (2)، الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل.

الجدول (2)

الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل.

المسمى الوظيفي	العدد الكلي	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل
مدير	12	12	10	10
مساعد مدير	21	21	20	20
موظف	321	321	300	300
المجموع الكلي	354	354	330	330

2-5 طرق جمع البيانات:

وتمثل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعددة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ حيث تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، وتتضمن الاستبانة المطورة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عددًا من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

المصادر الثانوية: تم معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-6 أداة البحث:

تم تطوير الاستبانة من (39) فقرة لتغطي جميع مخطط الدراسة، وتضمنت أربعة أقسام رئيسة، كما هو موضح بالمقياس أدناه:

القسم الأول: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وأعدده في ضوء المعمول به الكتاب والباحثون السابقون، وبلاستناد إلى المعرفة الإحصائية الموجودة في هذا

الخصوص، واشتملت على: الجنس، والمؤهل التعليمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: خُصص لقياس متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية، بوصفه متغيراً مستقلاً، تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: الاستقطاب الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي.

القسم الثالث: خُصص لقياس المتغير التابع: التميز المؤسسي، وتم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: التميز القيادي، التميز البشري، تميز العمليات. والجدول (3) يوضح تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسة، وعدد فقراتها:

الجدول (3)

تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسة، وعدد فقراتها

المتغير الرئيس	الأبعاد	الفقرات	المصدر
إدارة الموارد البشرية الرقمية	الاستقطاب الرقمي	5-1	(Thite, 2020)
	التوظيف الرقمي	10-6	(Lambard, 2023)
	التدريب الرقمي	15-11	(Umar et al.,2022.)
	تقييم الأداء الرقمي	20-16	(أصرف ، 2020) (مجيد ، 2019) (Wege,2019) (Khashman,2022)
التميز المؤسسي	التميز القيادي	25-21	(Beil- Hildebrand, 2021).
	التميز البشري	30-26	(Ibrahim, 2020)
	تميز العمليات	35-31	Carvalho et al.,(2024)
	التميز الاستراتيجي	39-36	(العبيدي ، 2023) (القحطاني ، 2023) (Rodriguezet.,2022)

ثبات أداة البحث

يُعدُّ ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقّتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير -أيضاً- إلى الموضوعيّة، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقّة، والإتقان، والاتساق، وقد قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدُّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية، والإنسانية، والجدول (4) يبيّن نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (4)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
5-1	الاستقطاب الرقمي	5	0.846
10-6	التوظيف الرقمي	5	0.852
15-11	التدريب الرقمي	5	0.861
20-16	تقييم الأداء الرقمي	5	0.792
25-21	التميز القيادي	5	0.888
30-26	التميز البشري	5	0.825
35-31	تميز العمليات	5	0.849
39-36	التميز الاستراتيجي	4	0.901

وأظهرت نتائج التحليل أن معامل (كرونباخ ألفا)، لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تراوحت بين (0.792-0.852)، ولأبعاد التميز المؤسسي تراوحت بين (0.825-0.901)، وهو مؤشر على درجة عالية من الاعتماديّة؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، فيما يلي عرض لأهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، وأهم معايير القبول لهذه الاختبارات: أولاً: الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE):

الجدول (5)

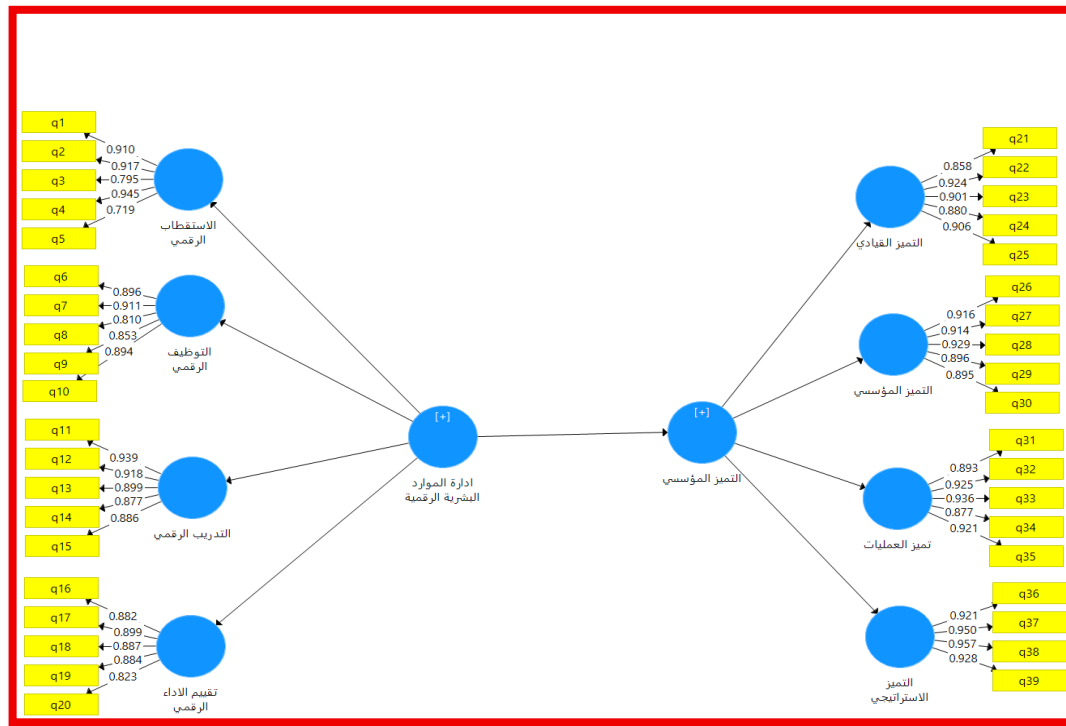
قيمة الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

الأبعاد	CR(قيمة الثبات المركب)	AVE(معدل التباين المستخرج)
الاستقطاب الرقمي	0.923	0.814
التوظيف الرقمي	0.956	0.831
التدريب الرقمي	0.969	0.836
تقييم الأداء الرقمي	0.921	0.811
التميز القيادي	0.892	0.806
التميز البشري	0.873	0.801
تميز العمليات	0.895	0.809
التميز الاستراتيجي	0.944	0.822

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم الثبات المركب (CR) كانت أكبر من 70%، وكذلك قيم معدل التباين المستخرج (AVE) كانت أكبر من 50%، وهذه القيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

ثانياً: معاملات التحميل (Factor Loading):

حسب (Hair et al(2022) يجب أن تكون قيمة معاملات التحميل لفقرات الدراسة أكبر من 70% ليتم إدخالها في تحليل البيانات الإحصائية، وقد تم استخراج معاملات التحميل لكافة فقرات الدراسة، وكانت جميع القيم أكبر من 70% وهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وكانت النتائج حسب الشكل (1):



الشكل (1): معاملات التحميل لفقرات الاستبانة

ثالثاً: الصدق التمييزي

يشير الصدق التمييزي إلى أن بنود المقياس التي تقيس بُعداً معيناً تقيس بالفعل المتغير ذاته وليس بُعداً آخر، ويتم التحقق منه عن طريق مقارنة بين الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد مع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأخرى، أي يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد أكبر من معامل ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، ويوضح الجدول (6) مصفوفة الصدق التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر:

الجدول (6)

مصفوفة الصدق التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر

الاستقطاب الرقمي	التوظيف الرقمي	التدريب الرقمي	تقييم الأداء الرقمي	التميز القيادي	التميز البشري	تميز العمليات	التميز الاستراتيجي
0.906							
0.901	0.725						
0.833	0.645	0.932					
0.855	0.631	0.864	0.899				
0.845	0.581	0.582	0.809	0.756			
0.861	0.416	0.645	0.856	0.701	0.934		
0.892	0.462	0.254	0.765	0.745	0.829	0.963	
0.822	0.228	0.645	0.225	0.721	0.627	0.902	0.983

رابعاً: معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به:

تمّ التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (5)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (7)

اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

الأبعاد	(Tolerance) التباين المسموح به	معامل تضخم التباين (VIF)
الاستقطاب الرقمي	0.226	4.42
التوظيف الرقمي	0.273	3.65
التدريب الرقمي	0.469	2.14
تقييم الأداء الرقمي	0.311	3.21

يُظهر الجدول (7)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (5) وتتراوح ما بين (2.14-4.42)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.226-0.469)؛ لذلك يُمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تحليل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؛ إذ يوضح الجدول (8) نتائج اختبار هذه الفرضية.

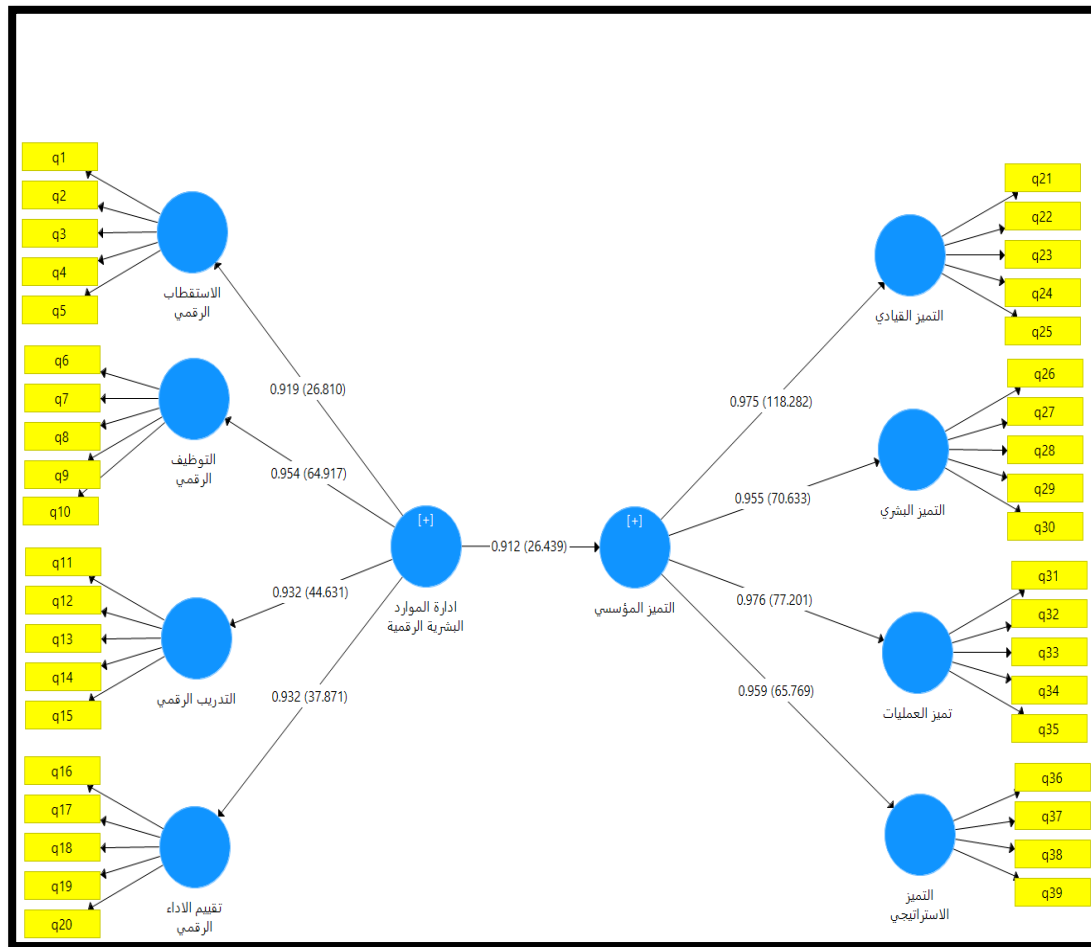
جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
إدارة الموارد البشرية الرقمية -> التميز المؤسسي.	0.912	0.03411	26.439	0.000
		$Q^2=0.324$	$F^2=0.519$	$R^2=0.831$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي، من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.912) وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز المؤسسي، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (26.439)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد فسّر ما مقداره (83.1%) من التباين في التميز المؤسسي، وأن قيمة (F^2) قد بلغت (0.519)، هذه النتيجة تدل أن حجم تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في التميز المؤسسي جاء بدرجة قوية، كما دلت النتائج أن معامل (Q^2)، قد بلغ (0.324)، تدل هذه النتيجة أن للمتغير المستقل القدرة بالتنبؤ في تغييرات المتغير التابع، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية



الشكل (2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ثانياً: تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز القيادي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الاردنية ؛ إذ يوضح الجدول (9) نتائج اختبار هذه الفرضية.

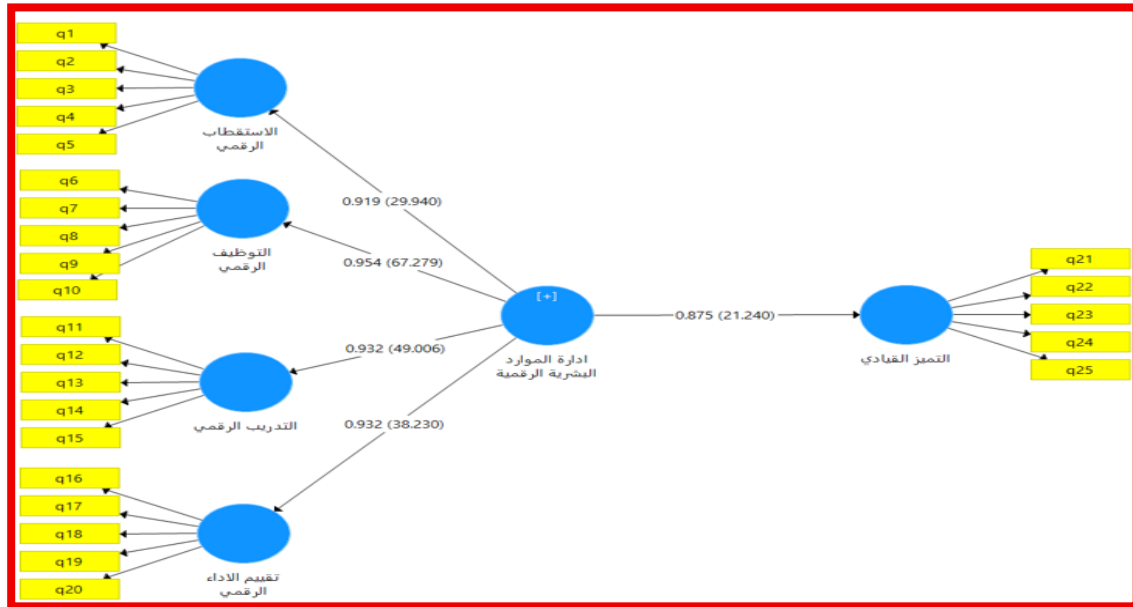
جدول رقم (9)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	21.240	0.04119	0.875	إدارة الموارد البشرية الرقمية - < التميز القيادي.
R ² =0.765				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز القيادي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.875) وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز القيادي، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (21.240)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد فسّر ما مقداره (76.5%) من التباين في التميز القيادي، ويؤكد هذا قبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أن: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز القيادي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.



الشكل (3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01₁)

ثالثاً: تحليل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؛ إذ يوضح الجدول (10) نتائج اختبار هذه الفرضية.

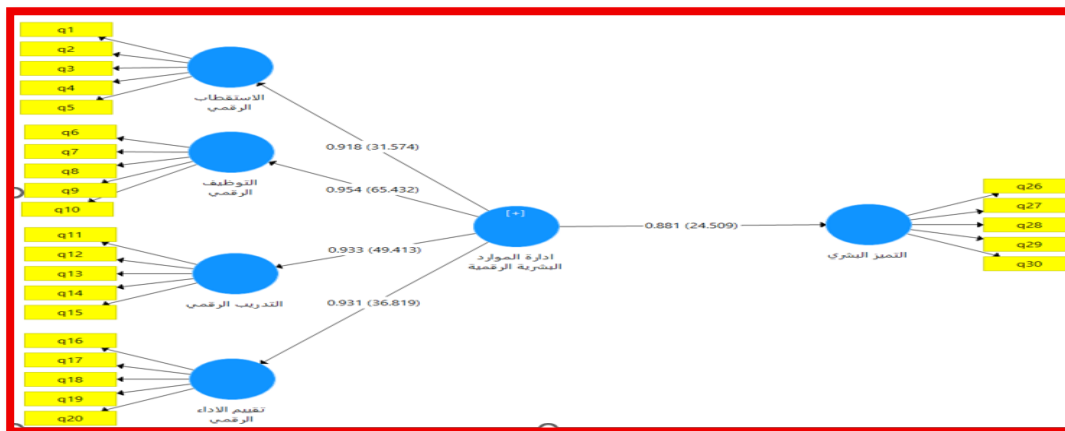
جدول رقم (10)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	24.509	0.03594	0.881	إدارة الموارد البشرية الرقمية -> التميز البشري.
$R^2=0.776$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.875) وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز البشري ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (21.240)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد فسّر ما مقداره (76.5%) من التباين في التميز البشري ، ويؤكد هذا قبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أن: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.



الشكل (4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً: تحليل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؛ إذ يوضح الجدول (11) نتائج اختبار هذه الفرضية.

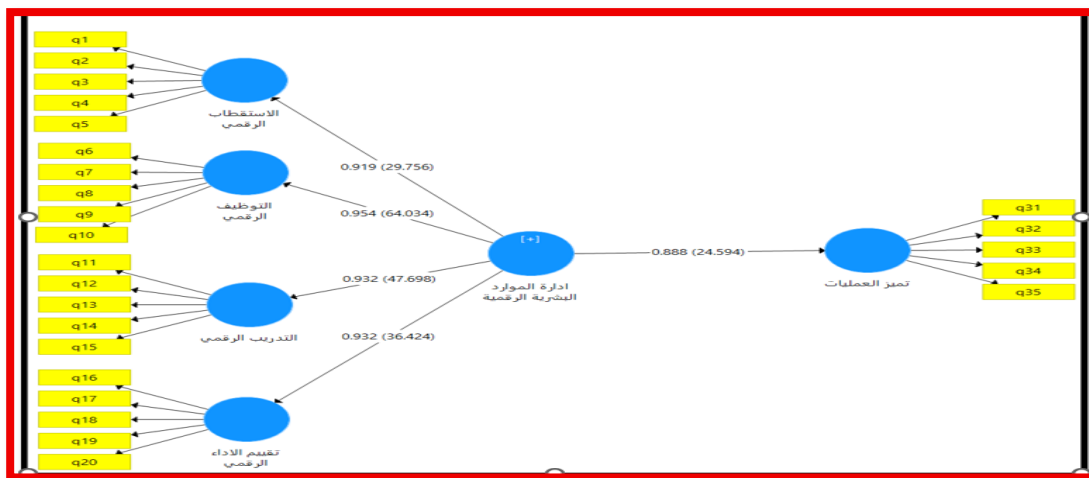
جدول رقم (11)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃)

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
إدارة الموارد البشرية الرقمية -> تميز العمليات.	0.888	0.03610	24.594	0.000
$R^2=0.788$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.875) وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وتميز العمليات ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (21.240)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد فسّر ما مقداره (76.5%) من التباين في تميز العمليات ، ويؤكد هذا قبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أن: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.



الشكل (5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ثالثاً: تحليل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز الاستراتيجي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؛ إذ يوضح الجدول (12) نتائج اختبار هذه الفرضية.

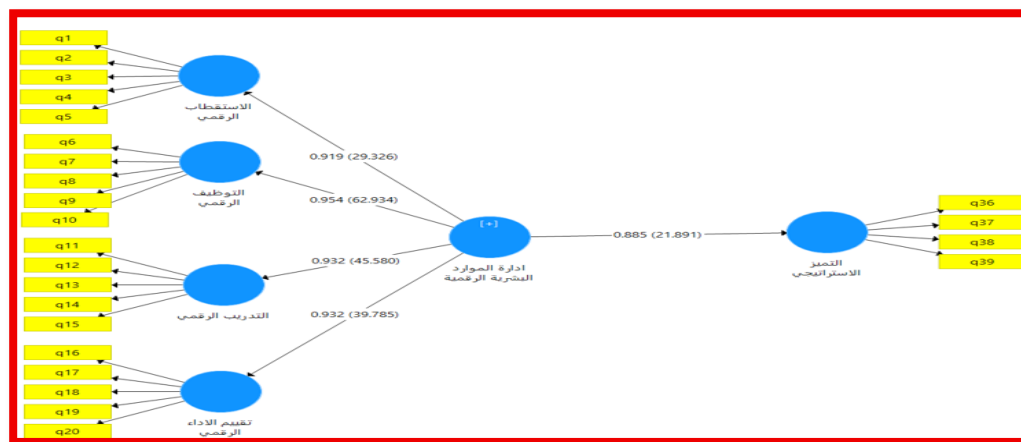
جدول رقم (12)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	21.891	0.001846	0.885	إدارة الموارد البشرية الرقمية -> التميز الاستراتيجي.
$R^2=0.783$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز الاستراتيجي، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.875) وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتميز الاستراتيجي ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (21.240)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد فسّر ما مقداره (76.5%) من التباين في التميز الاستراتيجي ، ويؤكد هذا قبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أن: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز الاستراتيجي ، في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.



الشكل (6): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{014})

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا الجزء من البحث ، مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية ، وتقديم المبررات لهذه النتائج ، إضافة لأهم التوصيات ، وحسب الآتي :

1. تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تؤثر إيجاباً على التميز المؤسسي من خلال تحسين عمليات الاستقطاب، التدريب، والتقييم الرقمي، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئات العمل الحديثة. يعزى ذلك إلى الدور الحاسم للتقنيات الرقمية في تسهيل عمليات الموارد البشرية، زيادة الشفافية، وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه الإدارة الرقمية من رضا الموظفين وتحفزهم على الابتكار، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدباس (2024) التي سلطت الضوء على متطلبات التحول الرقمي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الأردنية، حيث أوضحت الدراسة أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من عمليات الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء، مما يساهم في رفع مستوى التميز المؤسسي بشكل واضح وموثق.

2. تُظهر نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تساهم بشكل فعال في تعزيز التميز القيادي، حيث تعمل التقنيات الرقمية على تسهيل عمليات التواصل والتنسيق بين القادة والموظفين، مما يعزز من قدرة القادة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة. كما تساهم في تطوير مهارات التواصل الفعال والقيادة التحولية التي تدعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يقود إلى بيئة عمل محفزة ومتفاعلة. ويعتمد هذا التأثير الإيجابي على توفير منصات تقنية تسهل من إدارة الأداء ورصد التطورات بشكل مستمر لتحقيق أهداف مؤسسية متميزة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ahmad & Sharma 2023) التي أظهرت أن الابتكار في ممارسات الموارد البشرية الرقمية يخلق بيئة عمل محفزة ويتعزز بها التطور التنظيمي، مؤكدة

أن هذه الابتكارات الرقمية لها علاقة إيجابية مباشرة مع تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز العمل القيادي.

3. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز البشري، حيث تسهم هذه الإدارة في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني والتدريب الرقمي، مما يرتقي بأداء الأفراد ويزيد من ولائهم للمؤسسة. كما توفر الإدارة الرقمية بيئة عمل تفاعلية تدعم الابتكار والتعاون، مما يدعم بناء رأس مال بشري متميز قادر على مواكبة التطورات التنظيمية. يعتمد هذا الأثر الإيجابي على تحسين التواصل والتفاعل بين الفرق وتعزيز الشفافية والتقييم المستمر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أجرتها Al-Busaidi et al. (2023) التي أظهرت كيف يؤثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التميز المؤسسي في الشركات الكبرى، مع التركيز على استراتيجيات التعلم الإلكتروني، وتنمية مهارات الموارد البشرية وتميزهم في العمل، والتفاعل الذي يعزز الولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الكفاءة التشغيلية والابتكار داخل المؤسسات.

4. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على تميز العمليات داخل المؤسسات، حيث ساهمت الرقمنة في تبسيط وتحسين سير العمليات الإدارية مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. أدت هذه التقنيات إلى زيادة الكفاءة من خلال تقليل الوقت والجهد المبذولين، وكذلك خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية، مع تعزيز الدقة والشفافية في إدارة البيانات. علاوة على ذلك، وفرت الإدارة الرقمية أدوات فعالة لمتابعة الأداء وتحسين استجابة المؤسسة للتغيرات السريعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البطاوي (2023) التي ركزت على دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات، حيث بحثت في تأثير استخدام أنظمة التوظيف والتدريب الإلكتروني، بالإضافة إلى تقييم الأداء الرقمي، وخلصت إلى أن تبني هذه التقنيات يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات وخفض التكاليف.

5. تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مرنة تعتمد على البيانات الرقمية الدقيقة والتحليلات المتقدمة. تسهم هذه الإدارة في تحسين استقطاب المواهب، تطوير المهارات، وتقييم الأداء بشكل مستمر، مما يزيد من كفاءة اتخاذ القرار ويضمن التكيف السريع مع المتغيرات البيئية. هذا الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية يعزز من التميز المؤسسي عبر توفير بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار والنمو المستدام. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة AI-Debei et al. (2023) التي قدمت تحليلاً شاملاً لتأثير متطلبات التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية، مؤكدة أن دمج التقنيات الرقمية يعزز من قدرة المؤسسات على استقطاب وتطوير المواهب وتحسين تقييم الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي وتعزيز تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي تؤكد الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على مستويات التميز المؤسسي والقيادي والبشري والعملياتي والاستراتيجي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

توصيات للإدارة العليا والمؤسسات

- تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي: دعم توظيف وتحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتشمل أدوات حديثة للاستقطاب، التدريب، والتقييم لضمان تحسين الأداء المؤسسي.
- تطوير مهارات القيادات الرقمية: تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات حول استخدام التقنيات الرقمية في تحسين التواصل واتخاذ القرار لدعم التميز القيادي.
- تبني استراتيجيات مرنة قائمة على البيانات: استخدام التحليلات الرقمية لاتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة تمكن المؤسسات من التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

توصيات لإدارة الموارد البشرية

- تفعيل التعلم الإلكتروني والتدريب الرقمي: ابتكار محتوى تدريبي تفاعلي وتوفير منصات تعليم رقمي لتعزيز مهارات الموظفين وتحفيز الولاء المؤسسي.
- تطوير نظم تقييم الأداء الرقمية: اعتماد أدوات وتقنيات تقييم مستمرة وشفافة تدعم التفاعل والتغذية الراجعة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- تعزيز بيئة العمل التفاعلية: استخدام منصات رقمية لتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق، مما يزيد من الابتكار والرضا الوظيفي.

توصيات تقنية وتشغيلية

- تبسيط وتحسين العمليات الإدارية: تطبيق حلول رقمية لخفض الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية مع ضمان دقة البيانات وشفافيتها.
 - متابعة الأداء وتحليل البيانات بشكل مستمر: توفير أدوات مراقبة وتحليل الأداء لتحسين الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق تحسين مستمر في العمليات والخدمات.
- هذه التوصيات تعزز من دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز الشامل وتدعم المؤسسات في بناء بيئة عمل تنافسية ومستدامة.

قائمة المراجع العربية

- أصرف، حسن جميل. (2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 233-246.
- البطاوي، علي. (2023). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في جودة خدمات الاتصالات. مجلة دراسات الاتصالات، 30-1، 34.
- الدباس، عبدالمجيد موسى. (2024). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الأردن. المجلة الأردنية للإدارة، 3(15)، 210-235.

- السعيد، أحمد سعيد. (2024). تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي: الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية*
- عباس، محمود عبدالغني. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي: تطبيق على قطاع الاتصالات. *مجلة الدراسات الإدارية*, 18(2), 95-118.
- العبيدي، دانيا نهاد عبد الرحمن (2023) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، بحث ميداني لوزارة الثقافة العراقي، 28، 42
- العوفي، م. ع. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*. 17, 133-160 ,
- الغامدي، محمد عبد العزيز. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في مستشفيات جدة. *المجلة السعودية للإدارة الصحية* , 27(1), 89-110.
- القحطاني عايض بن علي (2023). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف "سكاي تيم"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، ص 3، 42
- ميرغني، أحمد حسن. (2023). دور القيادة الإدارية وكفاءة ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في جامعة إفريقيا العالمية. *مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة*. 18(2), 45-67 ,
- الهيتمي، محمد عبد الله. (2025). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في جودة خدمات الاتصالات: دراسة حالة. *مجلة الاتصالات والخدمات*، العدد 34.

قائمة المراجع الأجنبية

- Al-Busaidi, Khalid, Al-Araimi, Abdulaziz, & Al-Mukhaini, Essa. (2023). Impact of digital human resource management practices on organizational excellence: Evidence from major corporations. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 112-130.
- Aldarmaki, S., & Yaakub, K. B. (2022). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai.
- Al-Debei, M. M., Al-Lozi, E., & Jayousi, O. (2023). The impact of digital transformation requirements on human resources management functions: An applied study on the Jordanian Income and Sales Tax Department. *International Journal of Digital Accounting Research*, 22(1), 45-67.
- Al-Subaie, A. (2022). A proposed model for evaluating institutional excellence efforts in Saudi universities based on the European Excellence Model. *Alexandria Scientific Journal for Economic and Trade Studies*, 9(3), 142-160.
- Amin, M., Rumijati, R., & Hakim, L. (2024). Innovative leadership and organizational excellence in Jordanian higher education institutions. *International Journal of Educational Research*, 15(4), 112-130.
- Beil-Hildebrand, M. (2021). Transforming organizational culture for institutional excellence: Case study of public hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 66(4), 259-275.
- Carvalho, A. A., Karthikeyan, K., Sudhahar, J. C., & Jesiah, S. (2024). Effectiveness of innovation for organizational excellence in the information technology sector. *SDGs Review*, 4, e03548, 1-21.
- El-Din, M. A. S., & Mohamed, M. S. (2025). The impact of applying excellence models on enhancing organizational performance: An empirical study on the information and decision support center. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 6(2), 1022-1036.
- Elsakaan, M., Ragab, M., El-Gharbawy, R., & Ghanem, S. (2021). Exploring organizational excellence dimensions and their impact on performance: Evidence from petroleum

- companies. *Journal of Egyptian Academic Research*, 10(1), 34-55.
- Farghaly, M. (2023). Organizational Excellence: What it is and How to Achieve it? LinkedIn.
- Fechete, R., Singa, P., Adem, N., & Viridi, S. (2024). Excellence models and their influence on organizational efficiency and growth. *Journal of Organizational Performance Management*, 22(1), 45-60.
- Ibrahim, A. (2020). Requirements for applying institutional excellence management in Riyadh educational offices: A supervisory perspective. *Journal of Educational Administration and Policy*, 11(2), 45-62.
- Khalid Al-Busaidi, Abdulaziz Al-Araimi, & Essa Al-Mukhaini. (2023). Impact of digital human resource management practices on organizational excellence: Evidence from major corporations. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 112-130.
- Khashman, A. M. (2022). The impact of electronic human resource management (E-HRM) strategies on organizational innovation by knowledge repository as mediating role. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1352-1374).
- Lambard, J. (2023). Enhancing organizational performance through digital HR practices. *Journal of Management Information Systems*, 39(1), 112-130.
- Noyam (2024). Exploring the Role of Human Resource Management in Advancing Public Sector Effectiveness.
- Oncioiu, I., Popescu, D., & Ionescu, T. (2022). Digital transformation in human resource management: A framework for competitive advantage. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 517-534.
- Rodríguez-González, C. G., Sarobe-González, C., Durán-García, M. E., Mur-Mur, A., Sánchez-Fresneda, M. N., Pañero-Taberna, M. de L. M., & Sanjurjo-Sáez, M. (2022). Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance. *Research in Social & Administrative Pharmacy: RSAP*.

- Sanaullah Hussain Shah, Zaigham Irani, & Abdul Majid Sharif. (2022). Electronic human resource management and organizational excellence: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 146, 530-542.
- Sanaullah Hussain Shah, Zaigham Irani, & Abdul Majid Sharif. (2022). Electronic human resource management and organizational excellence: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 146, 530-542.
- Shah, S. H., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2022). Digital human resource management and organizational excellence: Analysis of electronic HRM practices. *Journal of Business Research*, 146, 530-542.
- Thite, M. (2020). Digital human resource management: A conceptual review. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 45-58.
- Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The implications of adopting and implementing electronic human resource management practices on job performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
- Wege, L. G., Ngige, C. D., & Dieli, O. J. (2019). Electronic human resource management (E-HRM) and organizational performance in Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1), 53-69.
- Zakaria, E., Hadiyan, H., & Lawrence, L. (2025). The Impact of Digital Era Transformation on Human Resource Management. *APTISI Transactions on Management*, 9(1), 12–19. DOI: 10.33050/atm.v9i1.2379.