



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا

التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات

دراسة تحليله لآراء عينة من موظفي مجلس محافظة كربلاء المقدسة

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المقدسة
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

قدمته الطالبة

ايناس عدنان كاظم سعود

بإشراف

أ.م.د اميمة حميد العادلي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ
وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة الاسراء (80)

إقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذا البحث الموسوم بـ (التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات) دراسة تحليله لأراء عينة من موظفي مجلس محافظة كربلاء المقدسة والذي تقدمه به الطالبة (ايناس عدنان كاظم سعود) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع.



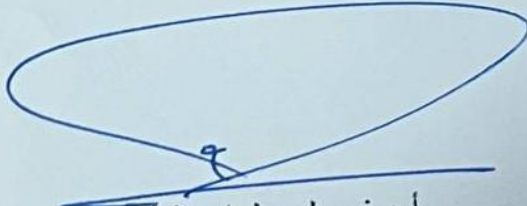
أ.م.د. اميمة حميد عبد الله العادلي

المشرف

2026 / /

توصية السيد رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على توصية الاستاذ المشرف أرشح هذا البحث للجنة المناقشة



أ.د فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الاعمال

2026 / 2 / 1

إقرار لجنة المناقشة

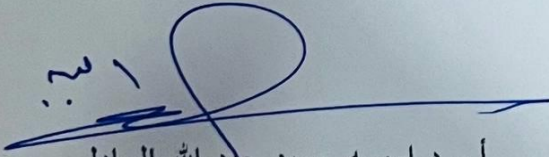
نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا اطلعنا على هذا البحث الموسوم بـ (التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مجلس محافظة كربلاء المقدسة) والمقدم من قبل الطالبة (ايناس عدنان كاظم سعود) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع وبتقدير (ممتاز).



أ.د. صالح مهدي محمد الحسناوي

(رئيساً)

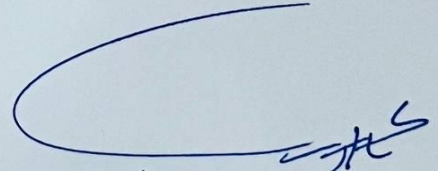
2026 / 2 / 1



أ.م.د. اميمه حميد عبد الله العادلي

(عضواً ومشرفاً)

2026 / 2 / 1



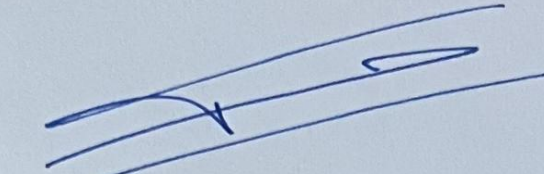
أ.م.د. رياض حسين عبيس المرشدي

(عضواً)

2026 / 2 / 1

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء للطالبة (ايناس عدنان كاظم سعود) الموسوم بـ (التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات) دراسة تحليله لأراء عينة من موظفي مجلس محافظة كربلاء المقدسة، أرشح هذا البحث للمناقشة.




أ.م.د حيدر عباس عبد الله الجنابي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



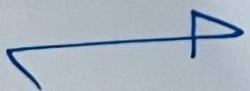
أ.م.د هاشم جبار حسين الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

2026 / /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أنّ البحث الموسوم بـ (التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات) دراسة تحليله لأراء عينة من موظفين مجلس محافظة كربلاء المقدسة لطالبة الدبلوم العالي إدارة المشاريع (ايناس عدنان كاظم) قسم إدارة الاعمال، قد جرى مراجعته من الناحية اللغوية والاسلوبية وهو مؤهل للمناقشة ولأجلة وقعت.

الامضاء 

الاسم: د. صلاح مهدي جابر

التاريخ

الاهداء

إلى صاحب العصر والزمان وبقية الله في أرضه، الإمام المهدي المنتظر

عجل الله تعالى فرجه الشريف

إلى من سقيت الأرض بدمائهم فأنبئت باسمينا شهدائنا الأبرار.

إلى ذلك الجندي الذي ما زال يقف رغباً عن جراحه عراقنا الحبيب.

إلى من امر الرب الجليل بمصاحبتهم بالمعروف والدي ووالدتي الغاليين.

إلى ثمرة قلبي ومهجة فؤادي زوجي العزيز.

إلى فلذتي كبدي اولادي (شمس وعباس)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة ورياحين حياتي أخوتي وأخواتي.

إلى من لمعوا في قلبي وبقوا بجانبني صديقاتي العزيزات.

إلى كل من التقيت بهم في مسيرتي العلمية اساتذتي الفضلاء.. زملائي الكرام

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

وانا في المرحلة النهائية من انجاز بحثي يقتضي واجب الوفاء أولاً إسداء جزيل شكري وعظيم تقديري واعتزازي وامتناني إلى مشرفتي الأستاذة الدكتورة (اميمة حميد العادلي) لقبولها الإشراف على هذه البحث، والتي كانت عوناً لي بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة وأفكارها النيرة التي كان لها الأثر البالغ في إضفاء الجوانب العلمية على البحث، كانت مثلاً يحتذى به للتوجيه والإشراف، دعائي للأستاذة أن يمد الله بعمرها لنهل دوماً من معين علمها داعيةً الله أن يوفقها ويديم عليها أفضل النعم ويحميها الله من كل مكروه.

كذلك يحتم عليّ رد الجميل أن اتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة (هاشم جبار الحسيني) عميد كلية الإدارة والاقتصاد المحترم، وأستاذة القسم ممن تتلمذت على أيديهم، سواءً في دراستي للبكالوريوس والدبلوم العالي، فكانوا مشاعل علم جزاهم الله عني ما يجزي به عباده الصالحين، ومن واجب العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر إلى زملائي طلبة الدراسات العليا متمنية لهم جميعاً دوام الموفقية والنجاح وان ينعم الله عليهم بالخير والبركة.

وكذلك أقدم شكري وتقديري للأستاذة الفاضلة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة بحثي وما سيبدونه من توصيات وملاحظات من شأنها أن تدعم هذا البحث من التقويم العلمي ووضعها في مساره الصحيح وإظهاره بالشكل المناسب. وكذلك أتقدم بالشكر إلى إدارة مجلس محافظة كربلاء المقدسة وموظفيهم لتقديم كل التسهيلات والمساعدة لي في ملء استمارة الاستبانة وكذلك للسادة المحكمين على جهودهم المبذولة في تقويم الاستبانة في بحثي.

وأقدم بشكر خاص إلى الأستاذة الخبير اللغوي لما بذله من جهد في قراءة هذه البحث ولما قدمه من نصائح وتوجيهات وملاحظات علمية قيمة من أجل اخراج البحث بشكله النهائي.

وختاماً أقدم شكري إلى أفراد عائلتي لدعمهم وصبرهم الجميل، وإلى كل من ساندني وقدم لي يد العون من أجل انجاز البحث وإلى جميع من علمني حرفاً وعتراً لمن فاتني أسمة بالذكر، وأسأل الله أن يجزي الجميع عني خير جزاء انه مجيب الدعاء.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
خ	المستخلص
1	المقدمة
2-13	الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
2-7	المبحث الأول: منهجية البحث
8-13	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
14-30	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
14-20	المبحث الأول: التمكين النفسي
21-30	المبحث الثاني: التحول الرقمي
31-62	الفصل الثالث: الجانب العملي
32-37	المبحث الأول: اختبار أداة البحث
38-52	المبحث الثاني: الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث
53-62	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
63-66	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
64-65	المبحث الأول: الاستنتاجات
66	المبحث الثاني: التوصيات
67-74	المراجع والمصادر
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف عينة البحث	6-5
2	المقياس والابعاد المعتمدة في البحث	7
3	تعريف التمكين النفسي على وفق آراء عدد من الباحثين	16
4	تعريف للتحويل الرقمي على وفق آراء عدد من الباحثين	22
5	آراء بعض الباحثين عن ابعاد التحويل الرقمي	27
6	مؤشرات جودة المطابقة	33
7	تقديرات انموذج متغير التمكين النفسي	35
8	تقديرات انموذج متغير التحويل الرقمي	36
9	معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث	37
10	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	38
11	الاحصاءات الوصفية لبعده المعنى	39
12	الاحصاءات الوصفية لبعده الكفاءة	41
13	الاحصاءات الوصفية لبعده الاستقلالية	42
14	الاحصاءات الوصفية لبعده التأثير	44
15	الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي بأبعاده	45
16	الاحصاءات الوصفية لبعده الموارد البشرية	46
17	الاحصاءات الوصفية لبعده الثقافة التنظيمية	48
18	الاحصاءات الوصفية لمتغير البنية التحتية التكنولوجية	49
19	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة	51
20	الاحصاءات الوصفية لمتغير التحويل الرقمي بأبعاده	52
21	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	53
22	مصفوفة معاملات الارتباط بين التمكين النفسي والتحول الرقمي	54
23	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين التمكين النفسي والتحول الرقمي	57
24	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين المعنى والتحول الرقمي	58
25	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين الكفاءة والتحول الرقمي	59
26	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين الاستقلالية والتحول الرقمي	60
27	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين التأثير والتحول الرقمي	62

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	المخطط الفرضي للبحث	1
5	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	2
20	ابعاد التمكين النفسي	3
26	التقنيات الداعمة للتحويل الرقمي	4
30	ابعاد التحويل الرقمي	5
34	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي	6
36	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التحويل الرقمي	7
40	التمثيل البياني لفقرات بعد المعنى	8
41	التمثيل البياني لفقرات بعد الكفاءة	9
43	التمثيل البياني لفقرات بعد الاستقلالية	10
44	التمثيل البياني لفقرات بعد التأثير	11
45	التمثيل البياني لأبعاد متغير التمكين النفسي	12
47	التمثيل البياني لفقرات بعد الموارد البشرية	13
48	التمثيل البياني لفقرات متغير الثقافة التنظيمية	14
50	التمثيل البياني لفقرات متغير البنية التحتية التكنولوجية	15
51	التمثيل البياني لفقرات متغير القيادة	16
52	التمثيل البياني لفقرات متغير التحويل الرقمي	17
56	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الاولى	18
58	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الاولى	19
59	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثانية	20
60	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثالثة	21
61	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الرابعة	22

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	1
جدول اختيار عينة البحث	2
استمارة الاستبانة قبل التحكيم	3
استمارة الاستبانة بعد التحكيم	4
كتاب تسهيل المهمة	5

يهدف البحث الى معرفة دور التمكين النفسي للعاملين في التحول الرقمي في مجلس محافظة كربلاء المقدسة. إذ تم تحديد مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده (هل للتمكين النفسي للعاملين دور في إنجاح التحول الرقمي في مجلس محافظة كربلاء المقدسة؟) وتم تصميم مخطط فرضي يعكس تصورات الباحث عن نوع العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي بأبعاده (المعنى ، التأثير ، الاستقلالية ، الكفاءة) والمتغير التابع التحول الرقمي بأبعاده (الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، القيادة، البنية التحتية التكنولوجية) وتبرز أهمية البحث في تحديد العلاقة والتأثير بين التمكين النفسي للعاملين وانعكاسه في إنجاح عملية التحول الرقمي في المنظمة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات وبلغت عينة البحث المعتمدة (103) عشوائية من موظفي المجلس ويمثلون شريحة من الموظفين الذين يعملون ضمن الشعب والوحدات الإدارية المختلفة في مجلس المحافظة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم (9) محكمين ، وتم الاستعانة بعدد من البرامج الإحصائية مثل (SPSS.26) و (Excel) و (AMOS V.23). كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والرياضية التي ساعدت في التحليل والوصول الى النتائج (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (Pearson) ، ومعادلة النمذجة الهيكلية) وبناء على مخرجات التحليل الاحصائي تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن التمكين النفسي للعاملين بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي في التحول الرقمي بشكل مباشر، توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والتحول الرقمي، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني الممارسات الميدانية الخاصة بزيادة التمكين النفسي للأفراد وهذا يتحقق عن طريق دعم وتشجيع الإدارات لفسح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعويض دور القادة في بعض الحالات وتحفيزهم ورفع مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم ، ضرورة تعزيز برامج التدريب وورش العمل لزيادة وعي الافراد عن أهمية التحول الرقمي وكيف يمكنهم المساهمة فيه، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التحول الرقمي، وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات الرقمية، عن طريق التنسيق والتعاون مع المنظمات الاكاديمية المتخصصة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي ، التحول الرقمي ، مجلس محافظة كربلاء المقدسة.

نظراً لما تواجهه المنظمات من تغيرات سريعة وزيادة في حدة المنافسة والعولمة ادى كل ذلك الى احداث تغييرات في بيئة الاعمال الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة الى موارد بشرية قادرة على التكيف مع هذه التغييرات والاستجابة لها وهذه التغييرات لا يمكن مواجهتها والتغلب عليها عن طريق توفير المناخ المناسب والملائم والذي تسوده مشاعر التمكين النفسي فالتمكين بصورة عامة يعني الانشطة الفردية الموجه نحو التحديات المختلفة المتمثلة بالشعور الداخلي بالقدرة والسيطرة وشعورة بوجود معنى حقيقي لارتباط اهدافه التي يسعى الى تحقيقها بأهداف المنظمة التي يعمل لديها(العنزي، 2021:108).

وتتجلى أهمية البحث في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التمكين النفسي للعاملين وانعكاسه في إنجاح عملية التحول الرقمي ، وتحديد العوامل التي تؤثر في إنجاح التحول الرقمي في المنظمات وكيفية تعزيزها. اذ يرتبط مستقبل المنظمة اليوم بتلك التطورات السريعة في مجال المعرفة والتكنولوجيا وما يصحبها من تدفق لامحدود للرؤى والتوجهات والأهداف والأفكار والأيديولوجيات ، فواقع وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمات فرضت الكثير من التحولات المهمة في نظم العمل لديها ، فأى تطوير مرهون بقدرة المنظمة على إدراك أهمية التغيير ومراقبة آثاره طويلة وقصيرة المدى وهذا يتطلب تكوين موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتبارهم مقوما مهما من مقومات البقاء في العصر الرقمي ، لذا أصبح لازماً عليها السعي نحو المشاركة في صناعة هذا المستقبل وتحديد أدوارها في إعداد الثروة البشرية وبناء الأفراد ذوى الكفاءة والتميز للتعامل مع تحديات التي تواجهها في الوقت الحالي والمستقبل.

ورغبة الباحث في ابراز دور التمكين النفسي في التحول الرقمي جاء هذا البحث مقسماً على اربعة فصول كما يأتي:

الفصل الأول: الجانب المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة ويتضمن مبحثين الأول تضمن منهجية البحث والمبحث الثاني تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

الفصل الثاني: الجانب النظري ويتضمن مبحثين الأول متغير التمكين النفسي والاخر متغير التحول الرقمي .

الفصل الثالث: الجانب العملي ويتضمن ثلاث مباحث الأول اختبار ثبات المقياس والثاني الوصف الاحصائي لمقاييس البحث والثالث اختبار الفرضيات

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات ويتضمن مبحثين الأول الاستنتاجات، والاخر التوصيات.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول منهجية البحث

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية البحث

توطئة

تُعدّ منهجية البحث كخارطة طريق تُرشد الباحثين في مسيرتهم الأكاديمية، وتُحدد بدقة وفعالية مسار بحثهم. تُوفر هذه المنهجية إطارًا عامًا يشمل جميع مراحل البحث العلمي، بدءًا من تحديد المشكلة التي يهدف البحث إلى معالجتها، مرورًا بوصف مُفصّل لأهمية البحث وأهدافه والفرضيات التي يقوم عليها، وصولًا إلى مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وتحليلها، وسيتناول ذلك وفق الآتي :-

اولاً مشكلة البحث

تتنافس المنظمات اليوم في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها عصر المعرفة. ومع تركيزها على التغيير والتحديث، تواجه المنظمات تحديات كبيرة ناجمة عن التقدم التكنولوجي والعولمة وعدم الاستقرار السياسي والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية، فضلاً عن تزايد المنافسة. وقد أصبح موضوع التمكين النفسي للعاملين جزءًا من وعي وتفكير المنظمات الحديثة، سيما وأن المدة الأخيرة شهدت تطورًا مذهلاً في تكنولوجيا المعلومات، وقدرة هائلة في معالجة البيانات. وقد أدى ذلك إلى ضرورة التحول الرقمي، ما يستدعي الاعتماد على الموظفين كعنصر أساسي في عملية التحول الرقمي لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وإن التمكين النفسي للموظفين يزيد من قدرتهم على مواجهة المشكلات وحلها، ويزيد من إنتاجية العمل بتكاليف أقل ووقت أقصر، نظرًا لقدرتهم ودافعيتهم على الاستفادة من التكنولوجيا لدعم العمليات التنظيمية. وبناءً على ما سبق، يمكن طرح مشكلة البحث من التساؤل الآتي:-

❖ هل للتمكين النفسي للعاملين دور في إنجاح التحول الرقمي في مجلس محافظة كربلاء المقدسة؟

ومن التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تتفرغ التساؤلات البحثية الآتية :-

1. ما مستوى التمكين النفسي للعاملين في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل يسهم التمكين النفسي للعاملين في إنجاح توجهات التحول الرقمي؟

ثانياً أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من:

1. تتجلى أهمية البحث من الأهمية الفكرية للمتغيرات التي تعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير الكبير في مجريات العمل في المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة.
2. يساعد البحث في تحديد العوامل التي تؤثر في إنجاح التحول الرقمي في المنظمات وكيفية تعزيزها.
3. يعد التمكين النفسي للعاملين من المفاهيم المهمة إذ يشير الى شعور الفرد بأنه قادر على التحكم في عمله واتخاذ القرارات بشأنه، وان لديه الموارد والدعم اللازمين لتحقيق أهدافه، والارتباط التمكين النفسي بالكثير من الفوائد الإيجابية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والصحة النفسية).
4. يسهم البحث في تحديد العلاقة والتأثير بين التمكين النفسي للعاملين وانعكاسه في إنجاح عملية التحول الرقمي في المنظمة.
5. أهمية موضوع البحث المتعلق بتسليط الضوء على دور التمكين النفسي في التحول الرقمي بمجلس محافظة كربلاء المقدسة.

ثالثاً أهداف البحث

1. معرفة مستوى التمكين النفسي للعاملين في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.
2. قياس مستوى استخدام الأنظمة الرقمي في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.
3. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.

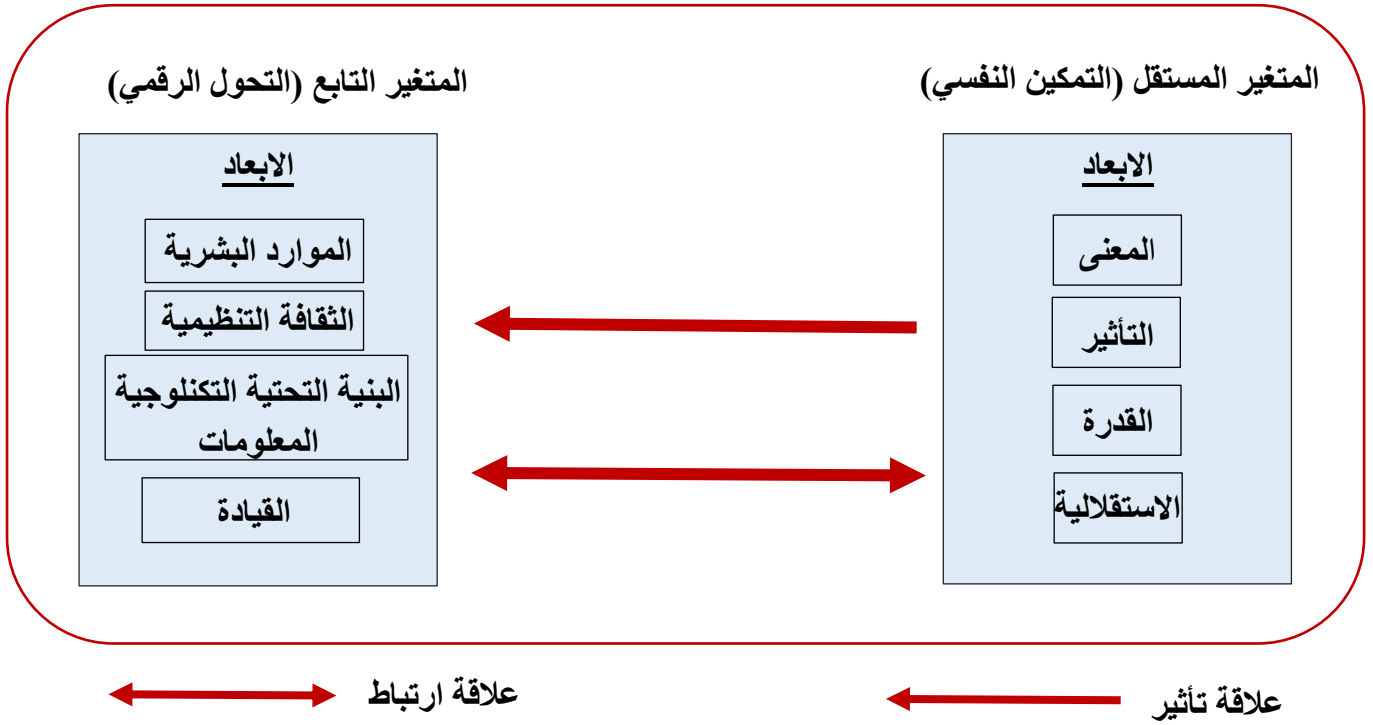
رابعاً فرضيات البحث

تعد فرضيات البحث، في محتواها، من الحلول المتوقعة والمتوافقة مع التساؤلات التي تطرحها مشكلة البحث. ولاختبار خطة البحث الافتراضية وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها، صيغت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والتحول الرقمي وتتفرع منها اربع فرضيات ثانوية وعلى النحو الآتي:
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المعنى) والتحول الرقمي.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الكفاءة) والتحول الرقمي.
 - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الاستقلالية) والتحول الرقمي.
 - ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التأثير) والتحول الرقمي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التمكين النفسي للعاملين والتحول الرقمي.

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (المعنى) في التحول الرقمي.
 ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (الكفاءة) في التحول الرقمي.
 ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (الاستقلالية) في التحول الرقمي.
 ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (التأثير) في التحول الرقمي.

خامساً المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

سادساً حدود البحث

1. الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية للبحث في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.
2. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء بالبحث من حيث الجانب النظري، واجراء الجانب العملي على العينة المبحوثة، والتي امتدت من (2025-7-1) إلى غاية (2025-11-15)، إذ تم جمع البيانات والمعلومات لغرض الجانب العملي وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.
3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث في الموظفين بمجلس محافظة كربلاء المقدسة.

سابعاً منهاج البحث

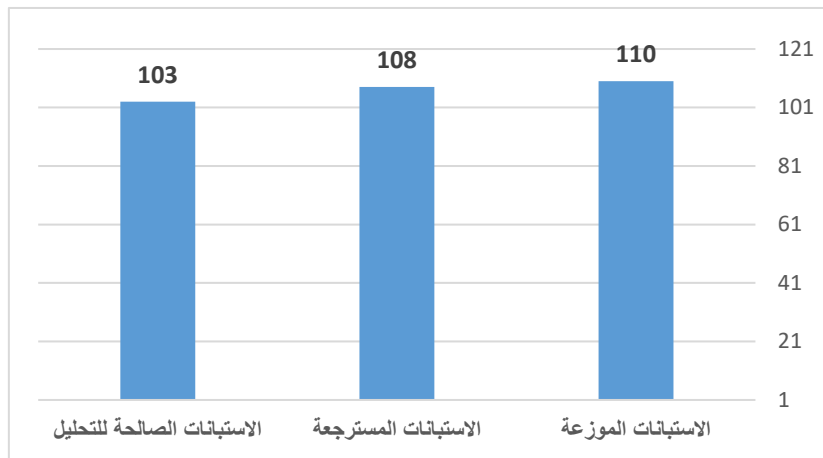
اعتمدت البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتفق مع طبيعة البحث القائم على مسح عينة البحث. يمتاز هذا المنهج بشموليته، ويعتمد على الوصف والتحليل. ويستخدم الوصف لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة والتحليل، بهدف استخلاص النتائج وتحديد أبرز مؤشراتها. ويتم تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها،

وتحديد العلاقات بين متغيراتها والعوامل المؤثرة فيها، عن طريق رصد ومتابعة الظواهر كمياً ونوعياً، بهدف التعرف على طبيعتها الحقيقية.

ثامناً مجتمع وعينة البحث

تمثل ميدان البحث بموظفي مجلس محافظة كربلاء والبالغ عددهم (150) موظفاً ، والمجلس أحد تشكيلات الإدارة المحلية في المحافظة انفاً و تمثلت عينة البحث ب (103) موظفين بشكل عشوائي يشغلون مناصب مختلفة (مسؤول قسم ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحده ، وموظفين بمختلف الاختصاصات) اذ تم توزيع (110) استبانة واسترجاع (108) وبعد التدقيق تبين ان هناك (5) استبانات تحتوي على نقوصات في الإجابة وغير صالحة للتحليل وتم اعتماد باقي الاستبانات والبالغ عددها (103) بحسب جدول اختيار مجتمع البحث المذكور في الملحق (2) ولكونهم الأكثر اطلاعاً على واقع العمل بما يضمن دقة نتائج التحليل (الوصفي التحليلي) نتيجة لمستوياتهم الإدارية المختلفة وخبرتهم الوظيفية ومشاركتهم الفاعلة في مجالات متعددة منها التوجيه والتنفيذ باعتماد التمكين النفسي كأساس لتعزيز عملية التحول الرقمي ومدى التأثير في تبسيط اجراءات العمل.

اعتمدت الباحث (الاستبانة): وهي واحدة من الأساليب الأكثر شيوعاً لجمع البيانات. وقد تم تصميم استبانة بطريقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المقترحة التي تم عرضها على (9) من المحكمين ذوي الاختصاص وكما مبينه أسمائهم في الملحق رقم (1) واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي وهو أداة تستخدم في البحوث الاجتماعية وعلوم السلوك لقياس الاتجاهات والمشاعر والآراء والاعتقادات لدى الأفراد. اذ يتكون مقياس ليكرت من سلسلة من العبارات أو العبارات المتعلقة بالمتغير المدروس، والتي يُطلب من المشاركين تقييمها باستخدام مقياس رتبة متعددة، ويتم توزيعها على عينة من الأفراد المستهدفين. ويمكن تحليل العوامل الديمغرافية للعينة على وفق الجنس، العمر، سنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي وكما يأتي:



شكل (2) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبانة

جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الوصف
40.7%	42	ذكور	1. النوع الاجتماعي
59.3%	61	اناث	
100%	103		المجموع
1.9%	2	25-18 سنة	2. الفئة العمرية
30.1%	31	35-26 سنة	
37.9%	39	45-36 سنة	
22.3%	23	55-46 سنة	
7.8%	8	55 سنة فأكثر	
100%	103		المجموع
13.6%	14	اعدادية	3. المؤهل العلمي
18.4%	19	دبلوم فني	
48%	49	بكالوريوس	
2.9%	3	دبلوم عالي	
14.2%	15	ماجستير	
2.9%	3	دكتوراه	
100%	103		المجموع
15%	15	اقل من 5 سنوات	4. سنوات الخدمة
28%	29	5-10 سنة	
16%	17	11 - 15 سنة	
41%	42	أكثر من 15 سنة	
100%	103		المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

1. النوع الاجتماعي: يتضح ان النسبة الأكبر من عينة البحث وفقاً للنوع الاجتماعي كانت من الاناث وبنسبة (59.3%) والذكور بنسبة (40.7%)، وهذا يعود الى طبيعة عمل مجلس المحافظة سيما المهام المطلوب إنجازها.

2. الفئة العمرية: يتضح لنا بان النسبة الأكبر من عينة البحث وفقاً للفئة العمرية كانت عند (36-45) سنة بنسبة (37.9%)، والفئة (26-35) سنة كانت بنسبة (30.1%)، والفئة من (46-55) سنة كانت بنسبة (22.3%)، والفئة من (55 سنة فأكثر) بنسبة (7.8%)، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (18-25 سنة) وبنسبة

(1.9%). وهذا يشير الى ان اعمار افراد العينة كانت أكثر تركيزاً في الفئة العمرية بسن الثلاثين والأربعين وهذا مؤشر على ان مجلس محافظة كربلاء يعتمد على الفئة العمرية المتوسطة التي لديها القدرة والخبرة الكافية على انجاز الاعمال المناطة بهم بشكل كفؤ نتيجة لسنوات العمل التي امضوها في العمل وقدرتهم على فهم وحل مشكلات العمل اليومية.

3. **المؤهل العلمي:** يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي كانت عند شهادة (البكالوريوس) بنسبة (48%)، اما باقي النسبة فتوزعت بين (اعدادية فاضل، دبلوم فني، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) وبنسب (13.6%، 18.4%، 2.9%، 14.2%، 2.9%) على الترتيب، وهذا يدل على ان المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس هو الأعلى اذ شكل نسبة كبيرة من أفراد العينة لأهمية دورهم في انجاز الاعمال المختلفة في مجلس المحافظة في مختلف التخصصات.

4. **عدد سنوات الخدمة:** أن النسبة الأكبر من عينة البحث بالنظر إلى عدد سنوات الخدمة الوظيفية كانت عند (15 سنة فأكثر) وبنسبة (41%) اما أقل عدد سنوات الخدمة فكانت عند الفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (15%) ، وان الفئة من (11-15 سنة) كانت نسبتها (16.5%)، والفئة (من 5-10 سنوات) كانت نسبتها (28.2%) ، وتبين ان أكثر أفراد العينة كانوا من أصحاب الخبرة والتجربة الطويلة في العمل نظراً لسنوات خدمتهم الطويلة وهذا كان له وقع إيجابي على المخرجات الخاصة بالاستبانة، فالمنظمة المبحوثة من التشكيلات الاساسية في محافظة كربلاء المقدسة ومن الطبيعي أن تضم الموظفين اصحاب الخبرة الواسعة في مجال عملهم، وهذا يعكس مدى الاستقرار الوظيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة، ومدى اهتمام الإدارة في المنظمة بتوفير المتطلبات كافة في بيئة العمل من اجل تقديم كل الدعم للموظفين من اجل انجاز أعمالهم.

ثامناً مقياس وابعاد البحث المعتمد

جدول (2) المقياس والابعاد المعتمدة في البحث

عدد الفقرات	الابعاد	المتغير والمقياس
4	المعنى	التمكين النفسي Spretizer, 1995
4	الكفاءة	
4	الاستقلالية	
4	التأثير	
4	الموارد البشرية	التحول الرقمي المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات
4	القيادة	
4	البنية التحتية التكنولوجية	
4	الثقافة التنظيمية	

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث ومجالات الاستفادة منها

توطئة

تُشكل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، تراكمًا فكريًا، وتُقدم فوائد متنوعة للباحثين، وتُشكل ركيزةً أساسيةً للبحث الحالي، نظرًا لأسسها العلمية المتفق عليها. وعليه سنعرض في هذا المبحث عددًا من الدراسات السابقة، والمتعلقة بمتغيرات البحث، بهدف وصف الإطار المنهجي والوصفي والعلمي والنظري. وسيتناول هذا المبحث فوائد الدراسات السابقة، والسمات المميزة للبحث الحالي.

أولاً بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التمكين النفسي

1- دراسة (رياض أبا زيد: 2009)	
عنوان الدراسة	اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.
ابعاد الدراسة	المعنى ، القدرة ، الاستقلالية ، التأثير
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، الالتواء والتفطح
مجتمع الدراسة	328 من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن
اهداف الدراسة	1. التعرف الى مستوى التمكين النفسي واثره في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي . 2. التعرف على اتجاهات العاملين نحو احساسهم في التمكين النفسي. 3. دلالة الفروق الإحصائية على وفق المتغيرات الشخصية العمر ، الجنس ، التحصيل الدراسي.
اهم الاستنتاجات	1. أظهرت الدراسة وجود درجة عالية من مستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. 2. وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.
اهم التوصيات	1. تعزيز التمكين النفسي عن طريق المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة لأن التمكين النفسي وهو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة. 2. العمل على تشجيع سلوك المواطنة للعاملين عن طريق وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية.

2- دراسة (الخالدي: 2018)	
عنوان الدراسة	التمكين النفسي وتأثيره في السلوك الابداعي
ابعاد الدراسة	المعنى ، القدرة ، الاستقلالية ، التأثير
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، Cronbach's Alph
مجتمع الدراسة	عينة الدراسة تضمنت (124) موظفاً في مديرية البيئة بمحافظة القادسية
اهداف الدراسة	1. تحديد مفهوم التمكين النفسي وأبعاده في مديرية حماية البيئة بمحافظة القادسية. 2. تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي المديرية.
اهم الاستنتاجات	1. ان للتمكين النفسي دوراً في تعزيز السلوك الإبداعي. 2. وجود تأثير معنوي للتمكين النفسي بأبعاده في السلوك الإبداعي بمديرية بيئة القادسية.
اهم التوصيات	1. من الضروري ان تسعى مديرية بيئة القادسية بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. 2. على مديرية بيئة القادسية السعي نحو تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين لديها.

3- دراسة (الجبوري و حمودات: 2023)	
عنوان الدراسة	دراسة مقارنة في التمكين النفسي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل
ابعاد الدراسة	الكفاءة ، الاستقلالية ، المعنى ، التأثير
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل كرو نباخ الفا ، معادلة جتمان.
مجتمع الدراسة	تمثلت عينة الدراسة بي (169) مدرس تربية رياضية في مدينة الموصل.
اهداف الدراسة	1. تكييف مقياس التمكين النفسي لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل. 2. تعرف التمكين النفسي ومستويات ابعاده(الكفاءة ، الاستقلالية ، المعنى ، التأثير) لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل.
اهم الاستنتاجات	1. استنتجت الدراسة ان مستوى التمكين النفسي متباين بين العالي جداً والمتوسط لمدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل. 2. ان مقياس التمكين النفسي بأبعاده ملائم لمدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل.
اهم التوصيات	1. إقامة دورات تطويرية تزيد من التمكين النفسي لمدرسي التربية الرياضية لينعكس ايجابياً على مهامهم وواجباتهم وتحثهم على تقديم المزيد من العطاء.

4- دراسة (القريشي واسماعيل: 2024)	
عنوان الدراسة	دور التمكين النفسي في التنبؤ بالحاجة الى المعرفة لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية جامعة الملك فيصل.
ابعاد الدراسة	المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، الأهمية النسبية ، Cronbach's Alph
مجتمع الدراسة	253 طالباً للدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الملك فيصل.
اهداف الدراسة	1. التعرف على دور التمكين النفسي في التنبؤ بالحاجة الى المعرفة لدى طلبة الدراسات العليا. 2. التعرف على مستوى التمكين وفق متغير العمر ، القسم
اهم الاستنتاجات	1. ان مستوى التمكين النفسي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك فيصل جاء بدرجة عالية. 2. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وابعاده المتمثلة في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير) والحاجة الى المعرفة لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة الملك فيصل.
اهم التوصيات	1. اهتمام كلية التربية بتعزيز مستوى الحاجة الى المعرفة لدى طلبة الدراسات العليا من خلال المناهج الدراسية التي من شأنها تزيد من دافعية الطلبة. 2. الاهتمام بطلبة الدراسات العليا وتوفير الدعم لهم للمحافظة على مستوى التمكين النفسي الذي يتمتعون به.

ثانياً بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي.

1- دراسة (شديد: 2021)	
عنوان الدراسة	تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة في مصر
ابعاد الدراسة	الثقافة التنظيمية، القيادة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، الوزن النسبي ، Cronbach's Alph
مجتمع الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (168) موظفاً موزعين على (21) وحدة مرورية في الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.

1. التعرف على الواقع الفعلي لوجود متطلبات عملية التحول الرقمي وأبعاده (الثقافة التنظيمية ، القيادة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية) في وحدات المرور. 2. تحديد العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى أداء الخدمات بالوحدات المرورية.	اهداف الدراسة
1. وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور. 2. أظهرت الدراسة الى ان هناك تحديات تكنولوجيا غير مسبوقه في عملية التحول الرقمي داخل وحدات المرور منها الافتقار الى البنية التحتية، نقص في الموارد، التغييرات التنظيمية المطلوبة للتحول الرقمي.	اهم الاستنتاجات
1. زيادة الدعم المادي المقدم لأنشطة التطوير الرقمي بقطاع المرور في القاهرة. 2. زيادة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا للأفادة منها في ضبط الحالات المخالفة لقواعد المرور.	اهم التوصيات

2- دراسة (بشار واخرون:2022)

دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي (TBI)	عنوان الدراسة
الثقافة التنظيمية ، القيادة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية	ابعاد الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار، ومعامل الارتباط بيرسون	الأساليب الإحصائية
تضمنت عينة الدراسة (100) موظف في مصرف التجارة العراقي	مجتمع الدراسة
1. التعرف بمفهوم التحول الرقمي وابعاده (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية) والتميز التنظيمي وابعاده. 2. قياس مدى تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي.	اهداف الدراسة
1. يسهم التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي للمصرف من خلال ما يقدمه من خدمات فعالة وجديدة وسريعة للزبون. 2. يسعى المصرف الى اعتماد استراتيجية موضوعية للتحول الرقمي قابلة للتطبيق.	اهم الاستنتاجات
1. العمل على تعزيز الوعي لدى الزبائن في استخدام وسائل الدفع الرقمي. 2. استثمار التكنولوجيا الرقمية الجديدة لمعرفة حاجات الزبائن.	اهم التوصيات

3- دراسة (القر غولي وحسين:2023)

دور التحول الرقمي في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل.	عنوان الدراسة
دعم الإدارة، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التوجهات الاستراتيجية	ابعاد الدراسة

الأساليب الإحصائية	التكرارات ، الأهمية النسبية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، والتحليل العائلي التوكيدي.
مجتمع الدراسة	شملت عينة الدراسة (209) موظفاً من القيادات الإدارية في جامعة الموصل.
اهداف الدراسة	1.توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز السلوك الاستباقي. 2. تحديد واقع التحول الرقمي في جامعة الموصل ومدى تبني الجامعة لأبعاد السلوك الاستباقي.
اهم الاستنتاجات	1.وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي ما يدل على امتلاك الجامعة المبحوثة مستوى من التحول الرقمي يمكنها من تعزيز السلوك الاستباقي. 2. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي (دعم الإدارة، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التوجهات الاستراتيجية) في متغير السلوك الاستباقي.
اهم التوصيات	1. ضرورة قيام الجامعة بأعداد برامج تدريبية وجعلها من اهم الأولويات التي تركز عليها القيادات الإدارية والتي تستخدمها كأداة فعالة لتطوير الكفاءات اللازمة لمواكبة عملية التحول الرقمي . 2. العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي في المستويات الإدارية كافة في الجامعة ووضع اليات التقويم المستمر للممارسات التحول الرقمي.

4- دراسة (اسود:2025)

عنوان الدراسة	تأثير التحول الرقمي على فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية.
ابعاد الدراسة	الموارد البشرية، القيادة ، الثقافة التنظيمية ، التكنولوجيا ، البنية التحتية
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، معامل الارتباط
مجتمع الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (48) موظف في مصرف الرشيد بمحافظة بغداد
اهداف الدراسة	1.تحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية. 2.تقييم دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية إجراءات الرقابة الداخلية.
اهم الاستنتاجات	1.اثبتت الدراسة ان التحول الرقمي يساعد في تحقيق الامتثال التنظيمي حيث عزز استعمال الأنظمة الرقمية القدرة على متابعة العمليات المصرفية وضمان تطبيق المعايير. 2.ان نجاح التحول الرقمي في تحسين نظم الرقابة الداخلية يعتمد على مدى تكامله مع السياسات الإدارية والحوكمة المؤسسية.
اهم التوصيات	1.الاستثمار في التحول الرقمي عبر تعزيز البنية التحتية لتكنولوجية للمصرف وتبني أحدث التقنيات الرقمية لضمان كفاءة عملية التدقيق والرقابة. 2.تدريب الموظفين وتأهيلهم على الأنظمة الرقمية الحديثة.

ثالثاً مجالات الافادة من الدراسات السابقة

1. ساعدت الدراسات السابقة الباحث على التعرف على متغيرات دراسته الحالية وعرض مفاهيمه الفلسفية، فضلاً عن الاطلاع على سلسلة من المراجع والمصادر المتعلقة بالمتغيرات المذكورة لاستكمال بناء إطاره النظري.
2. التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بشكل يتيح للباحث تصميم منهجية دراسته الحالية والاستفادة منها في مجال البحث الحالي.
3. وقد ساهمت الأبحاث السابقة عن متغيرات هذه البحث في عملية اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
4. لقد ساهمت الأبحاث السابقة في توسيع معرفة الباحث، عن كيفية استخدام الجوانب الفكرية والتطبيقية لاستخلاص النتائج، وتقديم التوصيات، واقتراح المقترحات ضمن نطاق البحث الحالية.
5. صياغة فقرات الاستبانة بالافادة من المقاييس الواردة في تلك الدراسات وفقاً لمتغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية.

وبشكل عام، فإن الدراسات السابقة تعد مرجعاً مهماً للباحثين في البحث العلمي، اذ توفر لهم معلومات عن ما تم البحث فيه من قبل، وما تم التوصل إليه من نتائج. كما تساعد الباحثين في تحديد متغيرات البحث وصياغة الفرضيات واختيار المنهج المناسب للبحث، وإعداد أداة جمع البيانات، وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

رابعاً ما يميز البحث الحالي

يتميز البحث الحالي التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مجلس محافظة كربلاء المقدسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها:

1. تفرد البحث الحالي وتميز في الجمع بين متغيرين مهمين في المنظمات التمكين النفسي للعاملين والتحول الرقمي إذا لم يسبق دراستها والربط بينهما على المستوى المحلي والعربي والأجنبي بحسب اطلاع الباحث.
2. استخدم البحث الحالي أدوات قياس أكثر شمولاً ودقة، وتم تطوير استبانة خاصة بالبحث، وتضمنت الاستبانة عدة أبعاد لقياس لتمكين النفسي والتحول الرقمي.

الفصل الثاني

الجانب النظري للبحث

المبحث الأول التمكين النفسي

المبحث الثاني التحول الرقمي

الفصل الثاني

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض للمفاهيم الفكرية والنظرية لمتغيرات البحث ، بالاعتماد على آراء الباحثين وافكارهم من اجل اعداد الاطار النظري والمفاهيمي لأثراء موضوعات البحث ، ويتضمن هذا الفصل مبحثان المبحث الأول يتناول متغير التمكين النفسي والآخر لمتغير التحول الرقمي.

المبحث الأول التمكين النفسي

توطئة

يُعدّ مفهوم التمكين النفسي للموظفين مفهوماً معاصراً في مجال الفكر الإداري، سيما بعد تحوّل اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج القيادة والتحكم في المنظمة إلى إنموذج التمكين. وقد استدعى ذلك إعادة تقييم العلاقة بين ممارسات ونظريات الإدارة التقليدية وفعالية المنظمة، والتمكين النفسي أسلوب إداري يهدف إلى تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم عن طريق منحهم شعوراً بالاستقلالية والتحكم في عملهم، وإحساساً بالأهمية والقيمة، والقدرة على التأثير في القرارات المؤثرة في عملهم. إجمالاً، يمكن الاستنتاج أن التمكين النفسي أسلوب إداري فعال يُساعد المؤسسات والشركات على تحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها.

اولاً مفهوم التمكين النفسي

برز مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي كمفهوم إداري معاصر، مع التركيز بشكل أكبر على دور الموارد البشرية في المنظمات. ويقوم مفهوم التمكين على قيام الإدارة العليا في المنظمة إلى منح مرؤوسيه الثقة والسلطة وحرية التصرف في عملهم. وهذا السلوك يُولد شعوراً بالأهمية والكفاءة والمسؤولية، مما يُعزز الدافع الذاتي لدى المرؤوسين ونظرتهم الإيجابية لعملهم (أبا زيد، 2010، 499).

وان مفهوم التمكين النفسي للموظفين هو عملية تهدف إلى مساعدتهم على الشعور بالكفاءة والتمكين في عملهم، فضلاً عن فهم أهمية القيمة والاستقلالية والتحكم في عملهم، والتمكين النفسي له تأثير إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي ومشاركتهم وإنتاجيتهم. وقد وجدت الدراسة أن الشركات والمؤسسات التي تركز على تعزيز التمكين النفسي للموظفين تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها .

(Meng, et al.2019 :983) كما يعرف التمكين النفسي بانه (عملية تحفيز الافراد على تطوير شعورهم بالسيطرة على حياتهم ومواهبهم. وهذا يشمل اكتساب الثقة بالنفس والقدرة على التأثير في ظروف الفرد الشخصية) ، وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسة للتمكين النفسي (Goksoy,2017:85):

1. التنظيم الذاتي، أو الشعور بالسيطرة على أفكار الشخص ومشاعره وسلوكه. يشمل ذلك القدرة على تنظيم مشاعره، واتخاذ القرارات، والمثابرة في تحقيق الأهداف، والتعامل مع المواقف الصعبة.

2. الكفاءة الشخصية، أو الإيمان بقدرة الشخص على النجاح. وهذا يشمل الإيمان بقدرته على تعلم مهارات جديدة، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات.

3. اتقان الذات، أو الاعتقاد بقدرة الشخص على تنظيم أفكاره ومشاعره وسلوكه. ويشمل ذلك القدرة على إدارة الوقت، وتنظيم نفسه، والتركيز على المسؤوليات.

ويرى (Gautam, et al, 2017:466). أن التمكين النفسي هو الإيمان بقدرات الموظفين وإمكاناتهم للتأثير في وظائفهم ومسؤولياتهم، فضلاً عن شعورهم بأهميتهم ومسؤوليتهم تجاه عملهم، وثقتهم في اتخاذ القرارات. ويؤكد على أن التمكين النفسي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالميزة التنافسية للمؤسسات والشركات، ولاسيما في قطاع الخدمات.

الجدول (3) تعريف التمكين النفسي على وفق آراء عدد من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	(المدهون 1999، 78)	إنه عملية منح الموظفين دوراً، والسماح لهم باتخاذ قرارات من شأنها تحسين العمل أو معالجة المواقف الجديدة الطارئة أو المثيرة للقلق، ضمن نطاق محدود من المعايير والمبادئ التوجيهية.
2	(Carless 2004: 407)	شعور داخلي بالمقام الاول وان هذا الشعور والدوافع لا تعطى للأفراد وانما هي اشياء ذاتية متكونه بداخلهم وكل ما تستطيع الادارة القيام به هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه.
3	(السلمي، 2005)	إن تمكين الأفراد يعني منحهم القدرة على المشاركة واستخدام كامل طاقتهم الذهنية في معالجة مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية.
4	(Glor, 2005: 13)	مجموعة من المفاهيم النفسية والتصورات والقرارات التي يتخذها الفرد، والتي تسهم جميعها في الشعور الإيجابي والشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.
5	(ملحم ، 2006 ، 38)	مفهوم تحفيزي يدور عن الرغبة الإنسانية في تحقيق الكفاءة والقدرة.
6	Molix & , 2010 : 515) (Bettencourt)	إنها عملية تعزيز شخصية الموظف وسلطته الشخصية، ما يُسهّل بدوره اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين ظروف معيشة الأفراد.
7	Wilke, and :972) (Speer 2011)	عملية تشاركية يكتسب عن طريقها الأفراد والمنظمات والمجتمعات المزيد من القدرة والسيطرة والفعالية والعدالة الاجتماعية.
8	(افندي ، 2013)	شعور نفسي ينشأ عن توفر بيئة داعمة تشجع الموظفين، وقيادة ملتزمة تتشارك المعلومات ومشاركة في اتخاذ القرار.
9	(Nassar, 2017: 91)	عملية زيادة الشعور بالثقة بالنفس بين أعضاء المنظمة عن طريق التعرف على القضايا التي تزيد من الإعاقة ومعالجتها والتغلب عليها عن طريق وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للبيانات.

شعور داخلي للفرد بالثقة، والكفاءة، والتحكم، والقدرة على التماسك وقت الضغوط، واتخاذ قرارات صائبة، والمساهمة الفعالة في كل ما يحيط به.	(عبد الرحمن، 2019، 40)	10
--	------------------------	----

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الاديبيات المذكورة

وما سبق يرى الباحث ان التمكين النفسي هو عملية تقوم بها الإدارة في المنظمة لتحفز الافراد لإنجاز المهام المناطة بهم وزيادة قدراتهم في سرعة الاستجابة لعملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم مما يزيد من قدرة الفرد بالشعور بالانتماء والارتباط في البيئة المحيطة به.

ثانياً أهمية التمكين النفسي

تكمن اهمية التمكين النفسي بتعزيز إدراك الفرد لذاته أو لبيئة عمله، مما يؤدي إلى زيادة دافعيته وجهده وابتكاره. ويتحقق التمكين النفسي عندما يدرك الفرد قدرته على اختيار كيفية أداء واجباته، ويؤمن بقدرته على النجاح في بيئته، ويؤمن بأن اللواجبات التي يشارك فيها قيمةً جوهريةً وناتج إيجابي يعكس على أداء المنظمة (مباركي، 2022) ، ويمكن توضيح أهمية التمكين النفسي بما يأتي:

1. التمكين النفسي هو وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الموظفين على التغلب على التنافر والانحراف العاطفي، وعندما تتبنى الإدارة نهج التمكين النفسي، يُمكن تحقيق الانسجام العاطفي أيضاً.
2. التمكين النفسي هو وسيلة تحفيزية تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والإنتاجية، ما يؤثر بدوره في أداء المنظمة بأكملها.
3. يمنح التمكين النفسي الأفراد حرية التصرف ويحملهم مسؤولية ذلك، وهذا يُمكن المديرين على جميع المستويات من التدخل وحل المشكلات فور حدوثها.
4. إن التمكين النفسي يمكّن الأفراد من إطلاق العنان لإبداعاتهم وابتكاراتهم اذ يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات والتواصل بين فرق العمل المختلفة (الحسني، 2015، 174).

ووفقاً لدراسة (الرقب ، 2010) تتبع أهمية التمكين النفسي ما يأتي :

1. مبررات واقعية: يعود ذلك إلى الجوانب السلبية للمنظمات، بما في ذلك مركزية اتخاذ القرار، والنظام الإداري الهرمي، وخطوط الاتصال الطويلة، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المفوضة للموظفين. كل هذا يعيق تحقيق أهداف التطوير والإصلاح. ويعد التمكين، إذا ما استُخدم، أمراً بالغ الأهمية لتفادي هذه المعوقات.
2. مبررات تطويرية واستراتيجية: إن الأمر يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل من خلال البحث، ما يساعد في بناء منظمات متقدمة و متمكنة تعتبر التمكين فلسفة ونهجاً للعلاقات بين الإدارة والموظفين.

ثالثا اسباب تبني المنظمة للتمكين النفسي:

يُعدّ التمكين النفسي وسيلةً فعّالة لإشراك وإدارة العامل البشري، بجوانبه النفسية والمعرفية، بما يحقق التميز والنجاح التنظيمي. وهو أيضًا الأسلوب الأمثل في عصر العولمة والمعرفة ووفرة المعلومات (المعاني، 2008). فأي منظمة تُعامل استجابات موظفيها على أنها ناضجة وعقلانية وناضجة تُعدّ مصدرًا مهمًا وأساسيًا للتميز والميزة التنافسية وان اسباب تبني المنظمات التمكين النفسي العاملين يمكن تلخيصها بالاتي(عارف 2007, 63):

1. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
2. تغيير منظومة القيم في المجتمعات.
3. شدة المنافسة.
4. تغيير هيكليات المنظمات.
5. إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المديرين يجب أن يكونوا خبراء.
6. تغيير توقعات المستهلكين والموظفين.

وقد حدد (أفندي، 2003 : 25) اسباب تبني المنظمات للتمكين النفسي بالاتي:

1. حاجة المنظمة بأن تكون أكثر استجابة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
2. التقليل من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمي.
3. تقليل انشغال الإدارة العليا بأمور العمل الروتينية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
4. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد في المنظمة، لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة وتميزها.

رابعاً مستويات التمكين النفسي

يتضمن التمكين النفسي عدة مستويات وحسب ما يأتي (القرعان ، 2020) :-

1. المستوى الفردي: قدرة الفرد على استثمار مصادره وقوته، وتركيزه على التجربة الداخلية، والتي تقاس بأربعة أبعاد وهي (شعور بالمعنى، أو القيمة، والتأثير، والكفاءة وتقرر المصير).
 2. المستوى التنظيمي: يركز على بيئة العمل، وكذلك بتقييم دور الفرد ومسؤولياته في أثناء العمل.
 3. التمكين الاجتماعي: ينبع من توزيع القوة بين الأفراد، ويتحقق عن طريق مشاركة الفرد في المجتمع.
- كما قدم (Abdullah, Almadhoun & Ling:2015) ثلاثة مستويات للتمكين النفسي بناءً على السلطة التي يمارسها الأفراد على عملية صنع القرار:

1. المستوى الأدنى: لا يُكَلَّف الأفراد باقتراح بدائل وخيارات. يتلقون معلومات فردية ومفصلة، وقد لا يكونون على دراية بتفاصيل المشكلة المكلفين بحلها.
2. المستوى المتوسط: يكون الأفراد مدفوعين بشكل واضح، فردياً أو جماعياً. يمكنهم تحديد تفاصيل المشكلة، وتقديم التشخيص، وتقديم الاقتراحات، لكن القرار النهائي يكون خارج سيطرتهم.
3. المستوى الأعلى: يتمتع الأفراد بسلطة التحكم في مسار الأحداث وعملية صنع القرار. يسعون جاهدين لتحديد المشكلات، والبحث عن حلول، واختيار الحل الأنسب، ثم مراقبة نتائج قرارهم.

خامساً ابعاد التمكين النفسي

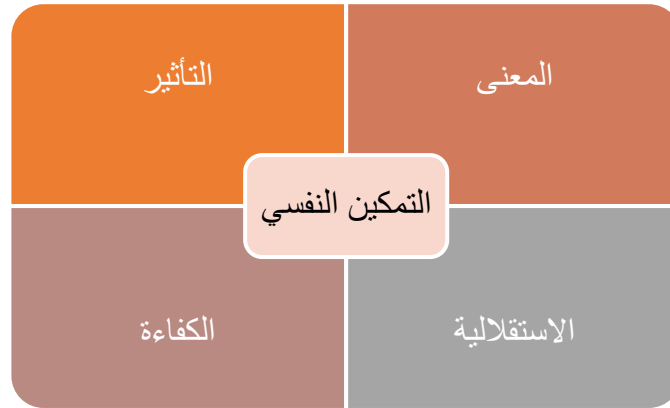
اعتمد الباحث مقياس (Spretizer, 1995) للتمكين النفسي والمكون من أربعة ابعاد رئيسية وهي (الكفاءة، التأثير، المعنى، الاستقلالية) كون هذا الابعاد مواضيع شاملة تغطي جوانب أساسية في شعور الفرد بالتمكين النفسي، وتم اعتماد الابعاد المذكورة كونها تناسب موضع البحث.

1. المعنى: "هو إدراك الفرد بأن لعمله أهمية، ومعنى، فالموظفون الذين يجدون بأن العمل الذي يقومون به ذو أهمية، ومن ثم استخدامهم لإمكاناتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل بما يخدم تحقيق أهداف ورؤية المنظمة". (Forrester, R., 2000,70)، وعرف (Spretizer, 1995) المعنى هو اعتقاد الفرد بأهمية عمله بالنسبة له، ويدل على إدراك الفرد لأهمية العمل الذي يقوم به، كما أن المعنى كبعد من أبعاد التمكين هو الإحساس بالغرض، أو الارتباط الشخصي بالهدف من عمل الفرد (حليم، 2017).
- ويشير المعنى أيضاً إلى شعور الفرد بقيمة ومعنى العمل الذي يؤديه. لذا، يتضمن المعنى التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يؤديها الفرد من جهة، والمعتقدات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى. يهتم هذا البعد بقيم الهدف أو المهام التي تُحكم عليها معايير الفرد أو أفكاره. ويشمل ذلك إعطاء معنى للعمل بمقارنة متطلبات دور العمل بمعتقدات الفرد وإيمانه بفرصة أداء المهام لأغراض نبيلة. يمثل الشعور بالمعنى في العمل شعوراً بأن الفرد على طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة قيّمة. (القرعان، 2020).
2. الكفاءة (المقدرة): تُعرّف الكفاءة بأنها قدرة الفرد على أداء مهمة بمهارة وبجهد أكبر. وترتبط القدرة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية. وتشير القدرة، أو الكفاءة، إلى فهم الفرد لقدراته على أداء المهام الموكلة إليه وتستنند إلى كفاءات الدور. يدرك الأفراد كفاءتهم ويعتقدون أن لديهم القدرة والإمكانات اللازمة لأداء المهام بفعالية عندما يُمكنهم الآخرون. لا يشعر الأفراد المُمكنون بالتأهيل فحسب، بل لديهم أيضاً ثقة تامة في مؤهلاتهم لأداء المهام بأفضل ما في وسعهم ويتميزون بتقدير ذاتي عالٍ.
- ويرى (جلاب: 2013، 43) بأن القدرة تشير إلى ثقة الفرد المُمكن في قدرته على أداء المهام الموكلة إليه بأفضل ما في وسعه وامتلاكه القدرات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة. ويعتقد أن شدة إيمان الموظفين

بكفاءتهم تؤثر بشكل كبير في الدرجة التي يسعون بها لمواجهة تحديات وظيفية محددة، وقدرتهم على تحديد الجهد المطلوب لإكمال المهام أو التحديات، وكمية الوقت اللازمة للتغلب على العقبات والعوائق.

3. الاستقلالية: يشير مصطلح الاستقلالية إلى إدراك الموظفين أن لديهم خيارًا في كيفية أداء عملهم. كما يشير إلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله عن طريق زيادة المبادرة ووضع قواعد تنظم سلوكه. وهذا يعني أنه كلما شعر الفرد بالاستقلال، زادت سيطرته على العمل الذي يؤديه وكمية الجهد الذي يبذله. ويشير الاستقلال إلى المسؤولية الشخصية وحرية التصرف للعامل الفرد فيما يتعلق بالأنشطة المتضمنة في العمل الذي يؤديه (Johnso 2009:13)، والاستقلالية، وإن كانت تعني شعورًا يدفع الإنسان إلى أن تكون أفعاله من ضمن خياراته، إلا أن هذه الخيارات تزيد من الحاجة إلى التنسيق والتحكم والاستمرارية، ما يؤدي، من دون قصد، إلى التبعية. فالناس لديهم خيارات، ويختلفون في حاجاتهم. فضلاً عن ذلك، يحتاج بعضهم إلى الاستقلالية والتحكم الذاتي، بينما يكون آخرون أقل حماساً لتولي مسؤولية اتخاذ القرارات المستقلة، ويفضلون أن يقوم بها الآخرون بدلاً منهم، ولديهم حاجة إلى التبعية. فإذا أراد الأفراد الشعور بالملكية، فعليهم مواجهة رغبتهم في التبعية والأمان، والتوجه نحو الاستقلال (Ryan& Deci, 2008, 145).

5. التأثير: يشير التأثير إلى إدراك أن الفرد له تأثير في أنشطة عمله ويمكنه التأثير والمساهمة في سياسات المنظمة وقراراتها المتعلقة بعمله (أبا زيد، 2009: 501). يعكس التأثير أيضًا اعتقاد الفرد في تأثير نظام عمله وإدراكه لتأثيره في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية (أندراوس ومعايعة، 2008: 132). يمكن تعزيز التأثير عن طريق السماح للموظفين بتقديم اقتراحات عن بيئة عملهم (Dickson & Lorenz, 2009:170) يشير التأثير إلى الدرجة التي يكون بها الموظفون قادرين على التأثير في استراتيجية المنظمة أو إدارتها أو نتائج العمل التنظيمي. يمكن أن يؤدي افتقار الموظفين إلى الارتباط أو المشاركة في الأهداف التنظيمية، بدوره، إلى الشعور بالعجز، ويتحدد هذا البعد بإدراك الشخص بأن سلوكه يفرض تأثيراً في بيئة عمله، وكما تم تعريفه أي بأن أدراك المقاومة البيئية لها تأثير شخصي بغض النظر عن القابلية، وهذا يختلف عن الكفاية الـ عن طريقها الفرد يستطيع الأداء إذا ما توفرت الفرصة وكما يختلف أيضا عن موقع السيطرة أيضاً. (lamb,) (2009, 173-174)



شكل (3)

ابعاد التمكين النفسي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

المبحث الثاني التحول الرقمي

توطئة

يشهد العالم في عصرنا الحالي تحولاً هائلاً نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة اليومية. ويعد هذا التحول من أهم التطورات التي شهدها المجتمع البشري في العصر الحديث. ويعكس التحول الرقمي تطوراً غير مسبوق في طريقة تفكيرنا وتفاعلنا مع العالم من حولنا، متجاوزاً الحدود الجغرافية ومغيراً شكل التواصل والتفاعل بين الموظفين والمنظمة. والتحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية - كالإنترنت والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي - لتحسين العمليات وتغيير طريقة تفكيرنا وعملنا. ولم يعد يقتصر على بيئة الأعمال فحسب، بل أثر بشكل كبير في قطاعات مختلفة كالتعليم والصحة والأعمال الحكومية والصناعة والثقافة. وتولي الدول والمنظمات الساعية إلى النمو والتطور اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي، إذ يعد مفتاحاً لتعزيز الكفاءة والابتكار وزيادة القدرة التنافسية.

أولاً مفهوم التحول الرقمي

يشهد العالم انطلاقة ثورة معرفية جديدة، تعتمد على أحدث التقنيات التي تُمكن الأفراد من تلبية حاجاتهم بأقل وقت وتكلفة وجهد. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم الأهداف التي تسعى الحكومات لتحقيقها عن طريق تقديم خدمات فعّالة. فالمهام التي تتطلب ساعات عمل طويلة يمكن إنجازها في دقائق باستخدام الحاسوب. وهكذا، أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين جودة الإدارة العامة وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات، و يقصد بالتحول الرقمي استثمار في تغيير العقلية والسلوك، يهدف إلى تغيير جذري في طريقة إنجاز العمل، عن طريق الاستفادة من التطورات التكنولوجية الهائلة لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وجهد أقل (الدوبي، 2023: 579).

وعرف التحول الرقمي كونه ظاهرةً منهجيةً في تطوير هياكل الأعمال. لا يقتصر على التطبيق الكامل للتكنولوجيا، بل يشمل أيضاً تحولاً شاملاً لاستراتيجية الأعمال وتحديثاً جذرياً لأنموذج الأعمال الحالي للمؤسسة. (Zgalat, et al, 2023:145). ويهدف التحول الرقمي إلى تطبيق استراتيجية تُقدم خدمات مبتكرة تُمكن المنظمات من تعزيز تنافسيتها بشكل قوي وآمن بأقل تكلفة. كما يهدف إلى تطوير نماذج الأعمال عن طريق الاستثمار في التكنولوجيا، وتنمية المواهب، وإعادة تنظيم العمليات، وإدارة التغيير لخلق قيمة وتجارب جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب المصلحة. ويهدف هذا إلى تحقيق الهدف الأساسي للتحول الرقمي: خدمة الإنسانية، ومساعدة المنظمات على الاستمرار عملياتها. (مصيلحي، 2021:13).

ويوضح الجدول (4) تعاريف للتحويل الرقمي على وفق آراء عدد من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	(Westerman et al,2011)	استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة أو نطاق أنشطة المنظمة بشكل جذري.
2	(Brennen& Kreiss,2016:557)	هي عملية تحويل المعلومات التناظرية والتقليدية إلى بيانات رقمية.
3	(امين، 2018، 50)	بأنه تحويل العمل الإداري الورقي إلى عمل يتم إنجازه بسرعة ودقة كبيرتين وبتكلفة وجهد أقل عن طريق شبكة الإنترنت باستخدام مختلف التقنيات الرقمية الحديثة، وتبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين والأطراف الخارجية، مما يسهل اتخاذ القرارات ويحسن كفاءة وفعالية التنفيذ، ومن ثم مساعدة المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية
4	(آل صمغ 2018، 3)	إطار عمل يُعيد صياغة طريقة تفكير الأفراد وتفاعلهم وحياتهم وتواصلهم باستمرار، بالاعتماد على التقنيات الحالية والتخطيط المستمر والسعي الدائم وراء خبرات علم التجديد. يُوفر التحويل الرقمي للمؤسسات قدرات تنافسية مستدامة عن طريق تحويل الخدمات المقدمة لجميع أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء والمستهلكون والموظفون، مع السعي لتحسين إنتاجيتهم باتباع مجموعة من العمليات المتناسبة والمتسقة مع الإجراءات اللازمة لبدء هذه العمليات وتنفيذها.
5	(Vial, 2019: 121)	عملية تهدف إلى تحسين كيان ما عن طريق إجراء تغييرات كبيرة على خصائصه عن طريق الجمع بين المعلومات والحوسبة والتواصل.
6	(الجبير 2021، 384)	تحويل جذري في آلية عمل المنظمة، بشكل يُقلل من العمل المُرهق، ويزيد من الوقت المُخصص للتطوير. ويُسرّع من سير العمل اليومي، مُتيجًا استخدام التطورات التكنولوجية الكبيرة لخدمة العملاء بشكل أفضل وأسرع.
7	(Verhoef, et al,) (2021:890)	العملية التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية بطرائق جديدة لتحسين عمليات الأعمال القائمة. ويتيح ذلك تنسيقًا أكثر فعالية للعمليات، ما يضيف قيمة عن طريق تحسين تجربة المستخدم.

8	(سليمان) (وأبو حسين، 2022:288)	هي العملية التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية للاستجابة للتغيرات البيئية. ولضمان نجاح هذه العملية وتحقيق نتائج إيجابية، يجب على المنظمات مراعاة عدد من العوامل التي قد تعيق تنفيذ التحول.
9	(اشتويوي و شعت، 2022 : (98)	وهي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التحول من استخدام الأساليب التقليدية نحو الأساليب والتقنيات والتطبيقات الحديثة بهدف تطوير وتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.
10	(مرقص، 2023:11)	أي نشاط يعتمد على استخدام الموارد الرقمية، بما في ذلك التقنيات الرقمية والبنية التحتية والخدمات الرقمية. ويشمل ذلك الأنشطة التي تدعمها وتحسنها البنية التحتية الرقمية بشكل كبير.

ويرى الباحث ان التحول الرقمي هو عملية التغيير الذي تسببه التكنولوجيا في مستويات متعددة من المنظمة، وهذا سيؤدي إلى الاعتماد بشكل أكبر على التكنولوجيا الرقمية لتحسين الإجراءات الحالية واستكشاف الابتكارات الرقمية الجديدة التي ترتبط ببقاء وديمومة المنظمة في بيئة العمل المتغيرة.

ويوضح (Agustian, et al., 2023 :80) بعض النقاط الأساسية التي تسهم في توضيح مفهوم التحول الرقمي :

1. يتضمن التحول الرقمي تطبيق تقنيات رقمية كالحوسبة والانترنت والذكاء الاصطناعي .
2. يتطلب في كثير من الأحيان تغيير عمليات الأعمال التقليدية.
3. غالبًا ما يركز التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء.
4. يعمل التحول الرقمي على تحفيز الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال.
5. ينطوي التحول الرقمي على تحول ثقافي داخل المنظمة.

فيما صنف (Reis, et al, 2018:418) تعريفات التحول الرقمي إلى ثلاثة عناصر وهي التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية :

1. العنصر التكنولوجي: تعتمد عملية التحول الرقمي على مدى استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، أو الهاتف المحمول، أو التحليلات، أو الأجهزة المضمنة، في العملية أو المهمة.
2. العنصر التنظيمي: التطوير التنظيمي هو العملية التي يتم عن طريقها تغيير عمليات المنظمة للافادة من التكنولوجيا الرقمية أو إنشاء إنموذج أعمال جديد.

3. العنصر الاجتماعي: التغيير الاجتماعي هو التغيير الذي يؤثر في كل جانب من جوانب حياة الإنسان عن طريق التزام المنظمة بتحسين تجربة العملاء.

ثانياً أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي النجاح فوائد متعددة، بما في ذلك زيادة إمكانيات الوصول للعملاء، وزيادة الإنتاجية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة. ويُعد بقاء المنظمات في سوق أعمال شديد التنافسية أمرًا بالغ الأهمية، ويجب على المنظمة مواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، والافادة من الفرص المرتبطة بالتحول الرقمي الجاري، وتقييم الوضع الحالي لرقمنة المنظمة، وتقديم إرشادات للاستثمارات المستقبلية، كما أصبحت التقنيات الرقمية مهمة في قيادة إدارة التغيير في العديد من المنظمات، ونتيجة لذلك، فإنها تؤثر على كل قسم في المنظمة، بما في ذلك نموذج العمل، وواجهة العميل، وتجربة العميل، والعمليات الداخلية. ونتيجة لذلك، يجب على المنظمات إنشاء قدرات رقمية للمشاركة بنجاح في عملية التحول الرقمي، ويسهم التحول الرقمي مساهمة إيجابية ومباشرة في تنظيم الوقت عن طريق حلول جاهزة ومتوفرة. وقد بذلت العديد من الدول، ولاسيما المتقدمة، جهودًا لإطلاق هذه الخدمة في مختلف المجالات (Chaniias and Hess, 2016: 5). ويكتسب التحول الرقمي أهمية ملموسة على مستوى القطاع العام الحكومي والقطاع الخاص، وفي ما يأتي توضيح لهذا الجوانب (Amin2022:63)

1. إن توفير الخدمات المبتكرة المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية من شأنه أن يساعد على خلق المزيد من الفرص.
2. زيادة في الكفاءة التشغيلية.
3. زيادة كفاءة العمليات والخدمات عن طريق تقليل الإجراءات.
4. استمرارية وسرعة تدفق البيانات والمعلومات.
5. الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار.
6. الحد من الأخطاء البشرية من خلال استخدام العمليات الرقمية.
7. تقليل تكاليف انجاز الاعمال.

ثالثاً اهداف التحول الرقمي

تشمل عملية التحول الرقمي أهدافاً متعددة، أهمها مساعدة المنظمات على بناء القيمة عن طريق التحول الرقمي، وتقديم نماذج أعمال جديدة بطريقة أسرع وأكثر حداثة، قائمة على التكنولوجيا والابتكار، ومتوافقة مع الحاجات والسلوكيات الاجتماعية الجديدة. ويمكن تحقيق نمو سريع عن طريق تحويل تصميم المنتجات والعمليات عبر ربط الأجهزة والخدمات والشبكات الرقمية. ويرى (Goerzig & Bauenhans 2018:42) أن الأهداف العامة للتحول الرقمي هي:

1. تشجيع المنظمات على تبني نهج يطور استراتيجية تحول واضحة ويوفر رؤية واضحة لإشراك جميع أصحاب المصلحة.
2. السعي لتحقيق التنمية الشاملة وزيادة سرعة وكفاءة العمليات والخدمات وتسهيل تقديم هذه الخدمات للعملاء بأفضل وسيلة.
3. تعظيم كفاءة وشفافية الأنشطة والعمليات.
4. التطوير المستمر وتجميع ثروة من المعرفة والخبرة.
5. تهدف التقنيات الرقمية الجديدة إلى توضيح كيفية عمل العمليات التنظيمية لتحقيق مستوى من الابتكار وتطوير نماذج الأعمال وإنتاج الخدمات.

خامساً التقنيات الداعمة للتحول الرقمي

ومن أبرز التقنيات الداعمة للتحول الرقمي هي ما يلي: -

1. إنترنت الأشياء

تتمحور تقنية إنترنت الأشياء عن شبكات الاتصالات، التي تتيح نقل البيانات بين الأشياء. وباستخدام أجهزة استشعار مناسبة، يمكن توصيلها بشبكات الاتصالات والتحكم بها وفقاً لبروتوكولات محددة، وإنجاز مهام محددة، سواءً كانت مبرمجة مسبقاً أو فورية ويشير هذا المصطلح إلى الأشياء التي تحتوي على أجهزة استشعار يمكن توصيلها بشبكة اتصالات واستخدامها لإنجاز مهمة محددة، وقد عرف هو ربط عدد كبير من العناصر أو الأشياء اليومية بالإنترنت بحيث تكون نشطة وتؤدي المهام اليومية المطلوبة، للحصول على حياة حقيقية أفضل وإكمال المهام بسهولة وسرعة أكبر. وإنترنت الأشياء هو وسيلة تُمكن البشر من التحكم بفعالية وسهولة في الأشياء القريبة والبعيدة، والتي يُمكن تحديدها عبر الإنترنت باستخدام بروتوكولات الإنترنت المألوفة. في هذه الحالة، يكون البشر هم المستفيدون من التواصل بين الأشياء. يقوم إنترنت الأشياء على التنسيق والتعاون بين أجهزة الاستشعار وتقنيات الاتصال لتحقيق أهداف مشتركة. (الشرقاوي، 2023).

2. الحوسبة السحابية

وهي شكلٌ جديد من التكنولوجيا يشمل خدمات البنية التحتية، والتطوير أو الاستضافة، وتوفير البرمجيات، وتسهيل الخدمات للعملاء. تُعد هذه التقنية من أهم التوجهات وأكثرها إلحاحاً في الوقت الحالي، إذ تُقدم حلولاً وتحديات في آنٍ واحد، كما تُوفر خدمات تخزين البيانات بسهولة وبكميات هائلة للمنظمات. من ناحية أخرى، يُمثل التخزين الآمن للبيانات تحدياً للأفراد والمنظمات، تُتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات وصيانتها على خوادم بعيدة، مما يُتيح الوصول إليها بسهولة من أي مكان عبر الإنترنت وبتكلفة منخفضة. (كريمة، ودينا، 2021)، كما تمثل الحوسبة السحابية نقلة نوعية في عالم التكنولوجيا، تتضمن نقل معالجات الحاسوب ومساحات التخزين إلى السحابة. وهي تشير إلى الخدمات المقدمة عبر أجهزة وبرامج متصلة بشبكة من الخوادم التي تخزن بياناتها في سحابة افتراضية، ما يضمن اتصالاً مستمراً ومتواصلًا مع العديد من الأجهزة،

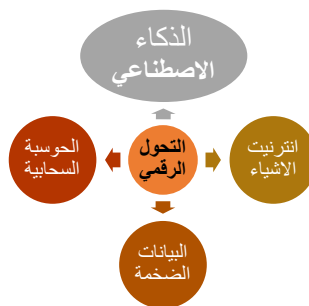
مثل الحواسيب والهواتف الذكية وغيرها. نشأت الحاجة إلى الحوسبة السحابية نتيجة للتطورات التكنولوجية والنمو المستمر للبيانات والمعلومات، ما أثر بشكل كبير في قدرة المنظمات على التحكم في هذه المعلومات وإدارتها (تومي سهام، 2023).

3. الذكاء الاصطناعي

أول من قدم هذا المصطلح وأعلن عنه في عام 1956 هو جون مكارثي، الذي يُطلق عليه اسم أبو الذكاء الاصطناعي. كان يقصد به علم الهندسة أو الميكنة أو الآلات الذكية مثل أجهزة الكمبيوتر. تفكر هذه الأجهزة وتحلل المعلومات مثل أدمغة البشر. إنها تتعلم وتقرر وتحلل وتحل المشكلات تمامًا كما تفعل أدمغة البشر. والذكاء الاصطناعي، هي عملية محاكاة للدماغ البشري، تم إنشاؤها باستخدام طريقة عالية التقنية وعالية الجودة. لقد أجروا تجارب ودراسات لقياس السلوك البشري وردود الفعل تجاه مواقف وأحداث محددة، ومراقبة ردود الفعل وأنماط التفكير ويشير الذكاء الاصطناعي إلى أداء المهام التي يمكن تحديثها بناءً على أنظمة التحديث الموجودة فيها. ويعرف الذكاء الاصطناعي هو نظرية لتطوير أجهزة الكمبيوتر بحيث تكون قادرة على إدراك اللغة المنطوقة والتعرف عليها والترجمة والقدرة على التفكير (الدلو ، 2022).

4. البيانات الضخمة

تُعرّف البيانات الضخمة بأنها مجموعة من البيانات شديدة التعقيد والمتراصة، والتي لا يمكن معالجتها باستخدام أدوات إدارة قواعد البيانات التقليدية، سواءً من حيث التخزين أو البحث أو التحليل أو استخراج النتائج. ويعود ذلك إلى حجمها الكبير وسرعتها العالية وتنوع مصادر الحصول عليها وتعدد أشكالها. وتتطلب هذه البيانات أساليب حديثة ومبتكرة لمعالجتها، بما يعزز ثقة الوحدة الاقتصادية ومكانتها التنافسية، ويحسن عملية اتخاذ القرار (مسعود، 2020: 444) ، وتعد البيانات الضخمة أحد أكثر عناصر التحول الرقمي تعقيداً، وتعد البيانات الضخمة مجالاً هندسياً يوفر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم في تخزين ومعالجة البيانات التي تفوق في حجمها قدرات وإمكانيات الطرائق والأدوات التقليدية في وقت قياسي تعمل البيانات الضخمة على تحويل المعلومات إلى تنسيقات ذات معنى وقابلة للتنفيذ " (العلوان ، 2023 : 290).



شكل (4)

التقنيات الداعمة للتحول الرقمي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

سادساً ابعاد التحول الرقمي

بعد اطلاع الباحث على الادبيات تبين ان هناك اختلافاً وتبايناً في الآراء عن الابعاد المستخدمة في قياس التحول الرقمي وتشابه في التسميات ومن بين الابعاد التي تناولتها الدراسات وكما موضح في الجدول ادناه (الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، دعم الادارة ، الثقافة التنظيمية ، القيادة ، العمليات ، التمويل ، استخدام البرمجيات ، البنية التحتية) ويرجع هذا الاختلاف كون مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة وموضوعاً للدراسة .

جدول (5) آراء بعض الباحثين عن ابعاد التحول الرقمي

ت	الباحث	الاستراتيجية	دعم الادارة	موارد بشرية	ثقافة تنظيمية	القيادة	تكنولوجيا	تمويل	استخدام البرمجيات	العمليات	البنية التحتية
1	الحربي : 2025				✓	✓				✓	✓
2	اسود :2025			✓	✓	✓	✓				✓
3	Ibrahim, 2023:52	✓		✓	✓		✓				
4	القرغولي :2023	✓	✓	✓							✓
5	الزعيبي:2023، 57	✓		✓	✓	✓					
6	المحرزي وسليمان 2022 :647	✓			✓						✓
7	Al-Shehab,et al,2022:320				✓	✓		✓			✓
8	بشار واخرون: 2022	✓		✓	✓	✓					
9	منصور وحمدان : 2022		✓	✓	✓						✓
10	المطوري : 2022			✓	✓			✓	✓		
11	شديد : 2021	✓		✓	✓	✓					
12	حماد : 2020			✓		✓					✓
		النسبة المئوية	50%	17%	75%	83%	59%	17%	8%	8%	59%

وتم اختيار الابعاد الاتية لحصولها على اعلى النسب.

1. الموارد البشرية

يشير مصطلح الموارد البشرية إلى جميع الأفراد العاملين لأداء جميع الوظائف والمهام في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين. كما تتحكم الموارد البشرية في أنماط سلوك الأفراد وتوحدتها عن طريق بناء ثقافة تنظيمية. (شديد، 2021: 205). بمعنى آخر، يتطلب استخدام معدات وبرامج أكثر تطوراً من أي وقت مضى في المنظمات ويحتاج ذلك الى موظفين أكثر خبرة وأفضل تأهيلاً، ومع تطور معدات وبرامج الاتصالات، ستحتاج المنظمة أيضاً إلى تدريب هؤلاء الموظفين باستمرار، ووفق رأي (أمين، 2018: 63) أن العامل البشري هو أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة، وأن المتطلب الرئيسي لتطبيق التحول الرقمي هو توفير ملاكات مدربة ومؤهلة يمكنها اتخاذ قرارات فعالة باستخدام التكنولوجيا والبرمجيات وتحليل

البيانات وأن دور الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي تعني توفير موظفين محترفين ومدربين تدريباً جيداً ومؤهلين مهنيًا ومدربين بشكل مستمر من أجل تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم الفنية ومواقفهم ومعارفهم للنجاح في التحول الرقمي، ويرى (سليمي وبوشي، 2019: 952) أن العامل البشري عامل مهم في عملية التحول الرقمي يمكنه أن يزيد من معدل الذكاء الرقمي للمنظمة، لذا يجب على الإدارة العليا تمكين الموظفين داخل المنظمة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي من تطوير مهاراتهم الشخصية، وتعد القدرات والإمكانات من أهم العوائق أمام نجاح تنفيذ برامج التحول وتحقيق أهدافها المرجوة. كما تُعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً، فبدونها يصعب على المنظمات تنفيذ التحول الرقمي. يجب توافر الملاكات المؤهلة القادرة على تطبيق وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعّالة. (الرحمن , 2019 :214).

2. الثقافة التنظيمية

يمثل هذا البعد القيم الأساسية اللازمة لبناء ثقافة تدعم تطوير سلوكيات الموظفين المبتكرة وأن أهم عنصر ثقافي في المنظمات هو تعزيز ثقافة منفتحة على التجربة سواء ناجحة ام فاشلة والتغذية الراجعة (De Paula, et al2023:55)، و أن الثقافة التنظيمية تعد جزءاً لا يتجزأ من التحول الرقمي. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات الأساسية التي تحدد كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤدي دوراً في تحسين البيئة التنظيمية الداخلية. وتهدف إلى مواجهة تحديات التحول الرقمي عن طريق تعزيز الإبداع والابتكار ونشر ثقافة التغيير وتحقيق التحسين المستمر للخدمات في نهاية المطاف (أمين، 2018: 5)، كما عرف (الفرج , 2011: 157) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الأسس والقيم والفلسفات المشتركة بين قادة المنظمة وكبار الموظفين والتي يتم نقلها وتعليمها للموظفين الجدد. بمعنى آخر، تتكون من القيم السائدة التي تساعد على بناء التكامل بين مكونات المنظمة ، فالثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب المنظمة، وتقودها نحو التطور في الاتجاه الذي تراه مناسباً، (Firican، 2023:793).

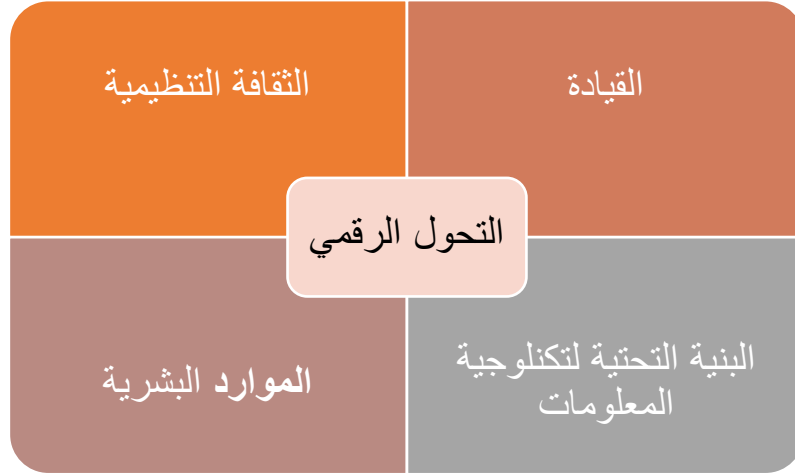
3. البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات

يشير هذا المصطلح إلى امتلاك المنظمة لبيئة معلومات وتكنولوجيا تفاعلية تلبي متطلبات التحول الرقمي الناجح والوصول إلى مجتمع المعلومات. ويتحقق ذلك عن طريق توفير الموارد البشرية المتخصصة والأجهزة والبرمجيات، مع ضمان تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة (الثمالي وأحمد، 2023: 109). توفر هذه البنية التحتية الأساس التكنولوجي للعمود الفقري التشغيلي للمنظمة، أي قدرتها على القيام بالأنشطة والعمليات (Rueckel & Koch،2020:15) ، "وتُعرف أيضاً بجميع الأشكال التكنولوجية الرقمية من وسائط وشبكات وادوات وتقنيات، فالتكنولوجيا تتقدم بسرعات كبيرة وتتنوع أشكالها ما يتيح أمام الإدارة خيارات متعددة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف المحمول مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمة الرسائل والوسائط المعلوماتية" (المرجي والرشيدي ، 2023 :72)، كما تُعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أهم الموارد في التعامل مع الظروف البيئية. وإن توافر البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات يخلق

فرصًا كبيرة لتبسيط العمليات والاتصالات بين المنظمات ، مما يوفر للمنظمة مرونة استراتيجية كبيرة في البيئة الحالية، يُعدّ الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية الجديدة شرطاً أساسياً لتطبيق التكنولوجيا التحول الرقمي. (Laudon & Laudon, 2014: 197).

4. القيادة

وهي أحد أهم عوامل تمكين التحول الرقمي الناجح (Imran, et al, 2021:9). وتُعرف بأنها قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى مرؤوسيه وتحفيزهم عن طريق السلوك الأخلاقي، مما يبني الثقة والاحترام بين الأطراف، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة (Trofino:2000،233) وتوضح نظرية القيادة أن القائد يمكنه التأثير على الآخرين للتصرف وفقاً لإرادته وبالتالي يتمتع بسلطة أكبر من أولئك الذين يقودهم. وبالمثل، يتمتع قادة الأعمال بمعايير أعلى من موظفيهم. يتمتع القادة برؤية ورسالة وأهداف واضحة لإدارة المنظمة. يمكن للقائد التصرف بطرائق متعددة، مثل تحديد الأهداف، واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات، والتحول للتكيف مع الحاجات البيئية، وتحديد الاستراتيجيات (Chaniago:2022،10). تبقى القيادة مهمة في التغيير بالمنظمات، سيما في البيئات الاقتصادية العالمية المعقدة والمتطورة. في هذا السياق، تحتاج المنظمات إلى قادة يتمتعون بصفات محددة، بما في ذلك القدرة على إدراك الفرص بسرعة، والتمتع ببعد النظر، والمرونة والابتكار، واستخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن المهم أن تكون فكرة القيادة جزءاً من عملية التحول، إذ يضطلع قادة المنظمة بدور مهم في تطوير رؤية مستقبلية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتحول (Chaniago 2023:23). أصبحت عمليات التحول الرقمي أكثر انتشاراً وتشكل تحدياً كبيراً لأولئك الذين يفتقرون إلى القدرات القيادية والإدارية اللازمة. ولمواجهة هذا التغيير، يجب على قادة المنظمات اتباع نهج شامل للقيادة يشجع الأفراد على المشاركة في تغيير السلوك والثقافة والعقلية في المنظمة (Zoppelletto:2022،7) وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يُحدث تحولاً جذرياً في طريقة عمل المنظمات، إلا أنه لا يحدث تلقائياً. فالقيادة أساسية لتحقيق التحول المنشود. ويعتمد نجاح التحول الرقمي في أي منظمة بشكل كبير على قدرة قادتها على تبني ثقافة العمل وترسيخها ويمكن للقادة مساعدة المنظمات على النجاح في العصر الرقمي عن طريق مواكبة اتجاهات التكنولوجيا الناشئة، وتوجيه التغيير الرقمي، وكذلك توجيه الفرق في تنفيذ التغيير بسرعة ودقة (Kalitanyi & Musaigwa 2023:21).



شكل (5)

ابعاد التحول الرقمي

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول ثبات المقياس

المبحث الثاني الوصفي الاحصائي

المبحث الثالث اختبار الفرضيات

الفصل الثالث

تمهيد

يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث الغرض منها تشكيل الإطار العملي للبحث، المبحث الأول هو التحقيق من ثبات المقياس، والمبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث والمبحث الثالث هو اختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول

ثبات المقياس

توطئة

يمثل التحقق من أداة القياس الجهد الاحصائي الأول الذي تم القيام به لضمان إمكانية الاعتماد عليه في استكشاف المتغيرات ضمن بيئة التطبيق ويتضمن ذلك خطوتين أساسيتين الأولى إجراء التحليل العاملي التوكيدي وكذلك اختبار كرونباخ الفا وكما يأتي:

1. التحقق من صدق أداة القياس ظاهرياً:

يمثل التحقق من صدق المقياس ظاهرياً عن طريق عرض أداة القياس على مختصين بمتغيرات البحث، فالتحقق الظاهري للاستبانة يشكل ضرورة مهمة لصدق المقياس، وهو يساعد في تحديد (هل أن الاستبانة تقيس ما أسست لقياسه) إذ أن تقييم صدق الاستبانة عبارة عن تقييم لما يراد أن يقاس فضلاً عن أنها الأكثر بساطة وسهولة في معرفة انسجام الفقرات ودقتها وصلاحيتها بالاعتماد على خبرة المقوم وقدرته على بناء شكل المقياس والمدى الذي يمثل به المقياس المتغيرات المراد دراستها. إن البحث الحالية اعتمدت في تحقيق صدق أداة القياس على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والبالغ عددهم (9 محكمين) لغرض تحديد الصدق الظاهري للاستبانة فضلاً عن محتوى لفقرات المقياس وهل تحتاج بعض التعديل لتنسجم مع بيئة التطبيق وتكون واضحة مفهومه للعينة كصياغة وعكس الأفكار المراد استكشافها. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الإطار تم إجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمون تعديل محتواها لتكون واضحة وأكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والأنشطة في عينة البحث.

2. التحليل العاملي التوكيدي

إن اختبار التحليل العاملي التوكيدي هو أحد خيارات النمذجة الهيكلية ضمن حزمة الإحصاء Amos ويرمي إلى معرفة توافق البنية العاملية المفترضة (الانموذج الهيكلي) مع البيانات الفعلية (الاستجابات) التي تم جمعها من عينة البحث، فهو يبنى على إنموذج نظري مسبق تم تحديده بالاعتماد على الفكر الخاص بأنموذج البحث والذي يتم اختباره إحصائياً للتحقق من مدى صحته.

وان التحليل العاملي التوكيدي يمكن ان يشير الى نقطتين أساسيتين الأولى معرفة مستوى انتماء التساؤلات لكل بعد تمثله ضمن أداة القياس ومدى التجانس لكل مجموعة فقرات تمثل بعد عن طريق نسبة التشعب التي يظهرها البرنامج وهي تمثل اوزاناً انحداريه معيارية، وتقبل تلك الفقرات عندما تكون قيم التشعب (40%) فما فوق وهذا يعني أيضا معرفة تلك الفقرات (التساؤلات) التي يعد ارتباطها ضعيفا بالبعد الذي تمثله ففي التحليل العاملي التوكيدي يستلزم الامر إزالة أي عنصر (فقرة) لا يلائم إنموذج القياس بسبب التشعب المنخفض لبعض العوامل في الأنموذج ويجب ان لا يتجاوز حذف العناصر في المتغير الواحد عن (20%) من اجمالي العناصر الخاصة بمتغير معين في الأنموذج وبخلاف ذلك يعد المتغير المحدد نفسه غير صالح لأنه فشل في تحقيق عنصر التأكيد ذاته.

اما النقطة الاخرى فهي التحقق من مطابقة الأنموذج فيشار اليه من مؤشرات مطابقة الأنموذج المحددة ضمن جدول ومعايير جودة مطابقة الأنموذج في الجدول ادناه وهذه النقطة تمكن من معرفة مستوى الانسجام والتطابق بين الأنموذج الهيكلي والبيانات التي تم سحبها من العينة وما يشار اليه أيضا إمكانية ان يقوم الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل نموذج قياس على حدة (بشكل منفصل) كما يقترح البرنامج مؤشرات تعديل تستهدف تحسين جودة نموذج الاختبار يمكن اضافتها للأنموذج الهيكلي بحسب الحاجة لها وهي توضح ان هناك اشكال في طريقة القياس ما اثر على جودة الأنموذج وليست مشكلة في الفقرات.

ولإجراء التحليل تم استخدام برنامج AMOS اذ تم بناء إنموذج قياسي يتضمن الأبعاد النظرية للمقياس والعلاقات المفترضة بينها وبين الفقرات التابعة لها ومن ثم تم تقييم جودة المطابقة بين الأنموذج والبيانات الفعلية عن طريق مجموعة من مؤشرات المطابقة المعيارية (Model Fit Indices) ، والتي تعد مؤشرات حاسمة للحكم على مدى قبول الأنموذج. وفيما يأتي، يتم عرض أبرز مؤشرات المطابقة ومعايير الحكم عليها، إلى جانب القيم الناتجة عن التحليل الفعلي:

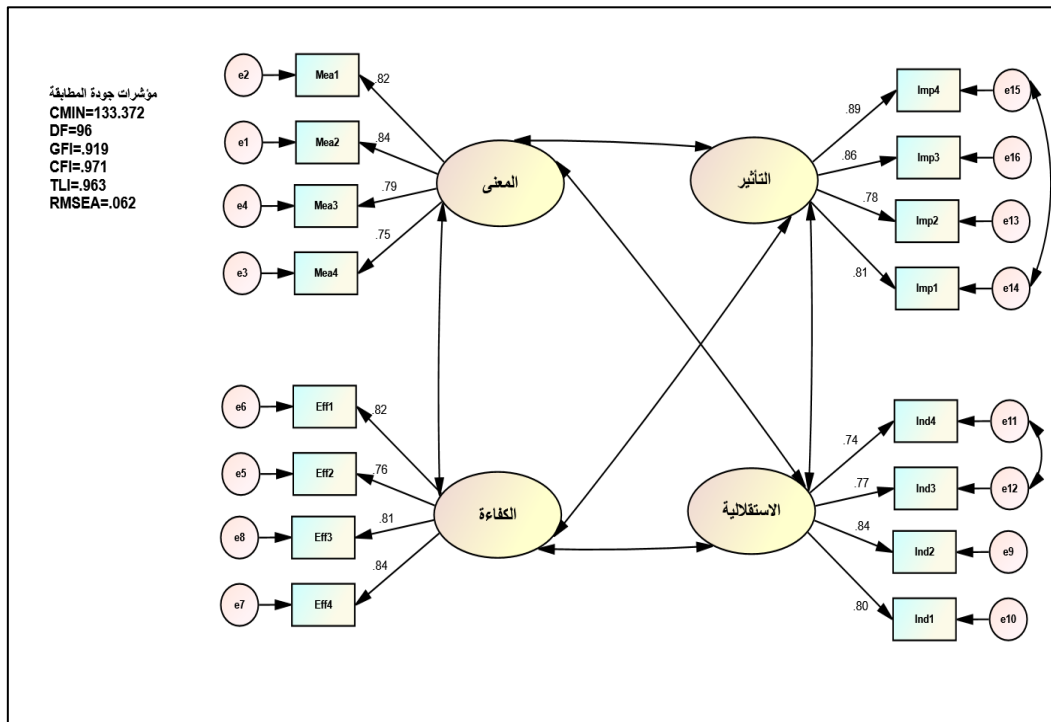
جدول (6) مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القيمة المقبولة
1.	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2.	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	$GFI > 0.90$
3.	مؤشر تاكر ولوس (Tucker-Lewis Index (TLI)	$TLI > 0.90$
4.	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	$CFI > 0.90$
5.	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$

وتقبل قيم التحليل اذا كان النسبة الحرجة (C.R.) اعلى من الحد الادنى (1.96) فالقيمة مقبولة عند معنوية (%5) وفي حالة كانت اعلى من (2.56) فالقيمة مقبولة عند مستوى معنوية (%1) (Hair et al., 2010:12) (Tomé-Fernández et al. , 2020: 116) (Holtzman&Sailesh,2011:13)

أولاً. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي:

يشتمل الأنموذج الهيكلي لمقياس التمكين النفسي على اربعة ابعاد أساسية هي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) بواقع ست عشر سؤالاً موزعة بالتساوي لكل بعد اربع تساؤلات تعكس بنيته المفاهيمية, اذ تم بناء الأنموذج العاملي الخاص بهذه الابعاد وقراته وكما يوضحه الشكل (6) فقد كانت جميع قيم التشبعات (الاوزان المعيارية) بمستوى تشبع اعلى من ادنى حد لقبول انتماءها البالغ (0.40) وبعد وضع مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج وبعد النظر في مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الأنموذج الهيكلي مع تلك الموجودة في جدول (5) يتضح ان إنموذج القياس الهيكلي يتطابق والبيانات التي تم سحبها من عينة البحث وهو يطابق الافتراض الفكري له (Costello& Osborne,2005). كما اشارت تلك النتائج الى أن متغير التمكين النفسي يمثل متغيراً متعدد الابعاد.



شكل (6) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

ويعرض الجدول (7) القيم الخاصة بالفقرات في الأنموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (7) تقديرات إنموذج متغير التمكين النفسي

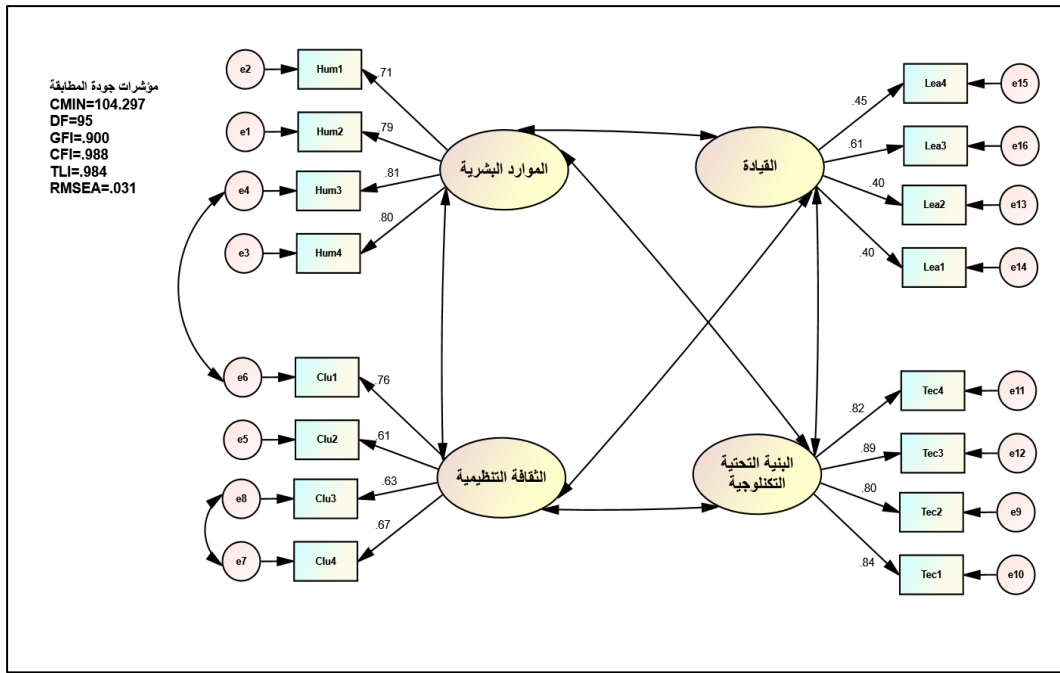
	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Mea1 <--- المعنى	.821	.952	.095	10.024	***
Mea2 <--- المعنى	.835	1.000			
Mea3 <--- المعنى	.787	1.109	.118	9.387	***
Mea4 <--- المعنى	.751	.953	.109	8.768	***
Eff1 <--- الكفاءة	.820	1.298	.148	8.747	***
Eff2 <--- الكفاءة	.757	1.000			
Eff3 <--- الكفاءة	.809	1.366	.159	8.607	***
Eff4 <--- الكفاءة	.835	1.340	.150	8.939	***
Ind1 <--- الاستقلالية	.798	.912	.095	9.643	***
Ind2 <--- الاستقلالية	.837	1.000			
Ind3 <--- الاستقلالية	.769	.947	.104	9.110	***
Ind4 <--- الاستقلالية	.742	.813	.094	8.636	***
Imp1 <--- التأثير	.814	1.031	.116	8.888	***
Imp2 <--- التأثير	.785	1.000			
Imp3 <--- التأثير	.860	1.095	.110	9.922	***
Imp4 <--- التأثير	.892	1.186	.118	10.077	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ثانيا. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

يشتمل الأنموذج الهيكلي لمقياس التحول الرقمي على الاربعة ابعاد هي (الموارد البشرية, الثقافة التنظيمية, البنية التحتية التكنولوجية, القيادة) بواقع ست عشر سؤالا تعكس بنيته المفاهيمية موزعة بالتساوي على الابعاد, اذ تم بناء الأنموذج العاملي الخاص بهذه الابعاد وفقراته وكما يوضحه الشكل (7) فقد كانت جميع قيم التشبعات (الاوزان المعيارية) بمستوى تشبع اعلى من ادنى حد لقبول انتماءها البالغ (0.40) ما يعني ان التساؤلات لمقياس التحول الرقمي تمثل بنية المتغير بشكل كامل وقيم تشبعاتها مقبولة احصائيا بدلالة النسبة الحرجة والمعنوية لكل فقرة وكما يبينها الجدول (7), وقد تم وضع علاقات تباين بين بعض أخطاء القياس كما أشار إليها برنامج التحليل, وبعد النظر في مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الأنموذج الهيكلي مع تلك الموجودة في جدول (5) يتضح ان إنموذج القياس الهيكلي يتطابق والبيانات التي تم سحبها من عينة البحث وهو يطابق

الافتراض الفكري له (Costello & Osborne, 2005). كما اشارت تلك النتائج الى ان متغيراً التحول الرقمي يمثل متغير متعدد الأبعاد.



شكل (7) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التحول الرقمي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23 ويعرض الجدول (8) معنية القيم الخاصة بالفقرات في الأنموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (8) تقديرات إنموذج متغير التحول الرقمي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Hum1 <---	الموارد البشرية	.713	1.092	.144	7.599	***
Hum2 <---	الموارد البشرية	.787	1.000			
Hum3 <---	الموارد البشرية	.807	1.152	.131	8.766	***
Hum4 <---	الموارد البشرية	.798	1.107	.127	8.737	***
Clu1 <---	الثقافة التنظيمية	.760	1.267	.210	6.021	***
Clu2 <---	الثقافة التنظيمية	.606	1.000			
Clu3 <---	الثقافة التنظيمية	.629	1.062	.201	5.274	***
Clu4 <---	الثقافة التنظيمية	.666	.981	.178	5.507	***
Tec1 <---	البنية التحتية التكنولوجية	.838	1.135	.117	9.681	***
Tec2 <---	البنية التحتية التكنولوجية	.805	1.000			

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Tec3 <--- البنية التحتية التكنولوجية	.885	1.222	.117	10.425	***
Tec4 <--- البنية التحتية التكنولوجية	.822	1.141	.121	9.428	***
Lea1 <--- القيادة	.396	1.037	.484	2.143	.032
Lea2 <--- القيادة	.405	1.000			
Lea3 <--- القيادة	.607	1.347	.602	2.237	.025
Lea4 <--- القيادة	.451	1.353	.598	2.264	.024

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ثالثاً الثبات البنائي لأداة القياس:

يمثل اختبار الثبات أحد أهم الاختبارات التي تدعم التحقق من قدرة المقياس على قياس الظواهر المراد دراستها ضمن نقاط زمنية متعددة وهو يمثل مستوى قياس الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله وان هذا الاختبار يتم قياسه عن طريق معامل كرونباخ الفا وان القيم الخاصة بالاختبار تعبر عن ثبات المقياس اذا ماثلت او تجاوزت نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) اذ نلاحظ من الجدول (9) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-0.96) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف الثبات العالي.

جدول (9) معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث

المتغير	معامل كرونباخ الفا	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
التمكين النفسي	0.96	المعنى	0.87
		الكفاءة	0.88
		الاستقلالية	0.87
		التأثير	0.90
التحول الرقمي	0.89	الموارد البشرية	0.86
		الثقافة التنظيمية	0.78
		البنية التحتية التكنولوجية	0.90
		القيادة	0.70

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لمقاييس للبحث

توطئة

ان التوجه الأساسي للمبحث الثاني من الجانب العملي يركز على توضيح وبيان توافر متغيرات (التمكين النفسي، التحول الرقمي) ضمن بيئة التطبيق المعنية والاستدلال على ذلك عن طريق إجابات الافراد عن التساؤلات للأبعاد استناد الى معيار الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك بيان المستوى لذلك التوافر باعتماد تصنيف احصائي خاص للمدرج المعتمد في استبانة البحث وكذلك معرفة مستوى أهمية كل سؤال وكل بعد وترتيب التساؤلات بناء على ذلك. وفيما يأتي سيتم تحديد الانتماء للفقرات والابعاد لاي مستوى توافر من خلال تحديد طول الفئة التي يمكن من خلالها استخراج طول كل فئة من فئات التصنيف بخطوات هي

1. استخراج طول الفئة (طول المدى 5-1=4).

2. حساب طول الفئة (Category width) عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات (5)

$$(0.80 = 5 \div 4)$$

3. وبعد ذلك نحدد الفئات يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس

(7)، وتكون الفئات كما في الجدول (10)

جدول (10) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

ت	الفئة	طول الفئة
1	منخفض جدا	1.80 – 1
2	منخفض	2.60 – 1.81
3	معتدل	3.40 – 2.61
4	مرتفع	4.20 – 3.41
5	مرتفع جدا	5 – 4.21

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

اولاً. وصف وتشخيص متغير التمكين النفسي

سيتم في هذه الفقرة بيان الاجراء الخاص بالوصف الاحصائي للمتغير عن طريق ابعاده وتساؤلاته وفقاً للمدرج الخماسي ليكرت المعتمد في الاستبانة الإجابات من افراد العينة وكما يأتي:

1. وصف وتشخيص بعد (المعنى)

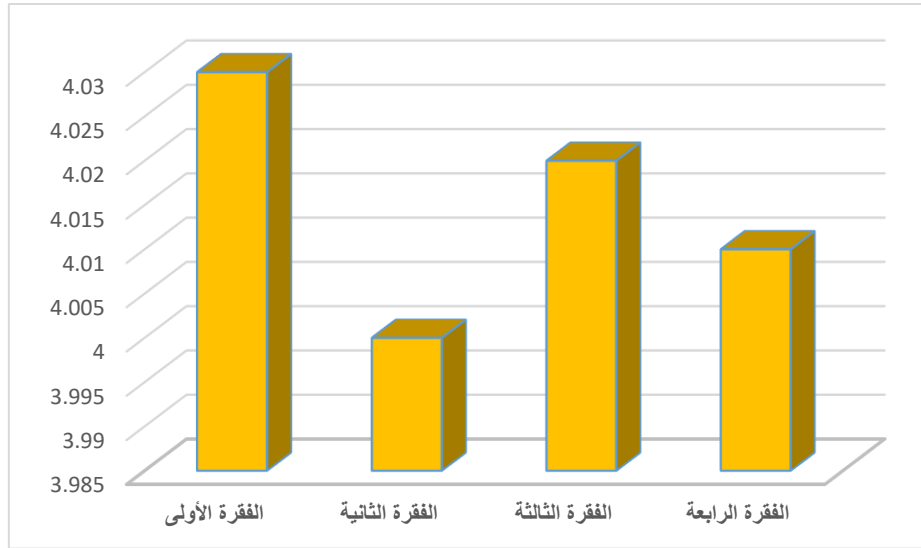
يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (المعنى) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية من خلال مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر ، عند ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الاولى) والتي مضمونها (أنشطة العمل المكلف بها ذات قيمة ومعنى لي على المستوى الشخصي). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير اليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً اذ بلغ (0.856) مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة اذ كانت أهميتها ما نسبته (81%) اما اقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (العمل الذي أقوم به يتوافق مع قيمتي ومعتقداتي). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.00) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً اذ بلغ (0.855) مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة اذ كانت أهميتها ما نسبته (80%) ، واجمالياً فان بعد المعنى قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع اذ كان الوسط الحسابي (4.01) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة وبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.931) وان أهميته كانت بنسبة (0.80) وتشير هذه النتائج الى ان العينة ترى ان أنشطة العمل المكلف بها ذات قيمة ومعنى لي على المستوى الشخصي.

الجدول (11) الاحصاءات الوصفية لبعد المعنى

ترتيب الفقرات	الأهمية التمكن النسبي %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.81	مرتفع	.856	4.03	أنشطة العمل المكلف بها ذات قيمة ومعنى لي على المستوى الشخصي.
4	.80	مرتفع	.885	4.00	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قيمتي ومعتقداتي
2	.80	مرتفع	1.042	4.02	يحظى عملي باحترام الموظفين الذين يتفوقون معي في تحقيق اهداف قسمي.
3	.80	مرتفع	.939	4.01	أشعر بالفخر كوني موظف في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.
	.80	مرتفع	.931	4.01	المعدل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (8) ترتيب فقرات بعد المعنى من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (8) التمثيل البياني لفقرات بعد المعنى

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

2. وصف وتشخيص بعد الكفاءة

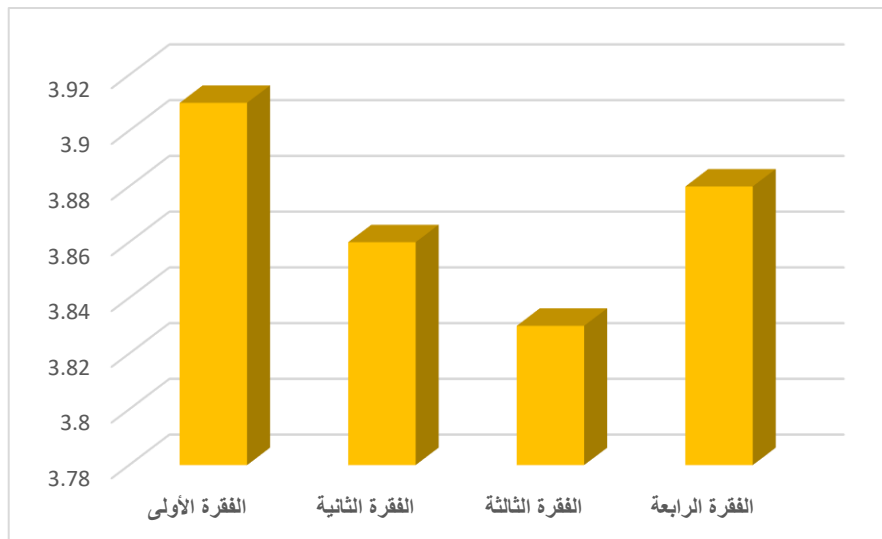
يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الكفاءة) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية من خلال مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر عند ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (أؤمن بقدراتي لإنجاز الاعمال المكلف بها بكفاءة عالية). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.919). مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (78%)، أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثالثة) والتي مضمونها (اتقن المهام اليومية لأداء عملي وأسعى لتطويره بشكل مستمر) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.83) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة حول هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.981). مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (77%)، وإجمالاً فإن بعد الكفاءة قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.87) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة وبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.899). وان أهميته كانت بنسبة (0.78) وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تؤمن بقدراتها لإنجاز الاعمال المكلفة بها بكفاءة عالية.

الجدول (12) الاحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.78	مرتفع	.919	3.91	أؤمن بقدراتي لإنجاز الاعمال المكلف بها بكفاءة عالية.
3	.77	مرتفع	.767	3.86	لدي المهارات الضرورية للتعامل مع الموظفين في العمل.
4	.77	مرتفع	.981	3.83	اتقن المهام اليومية لأداء عملي وأسعى لتطويره بشكل مستمر.
2	.78	مرتفع	.932	3.88	امتلك القدرة للتكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل.
-	.78	مرتفع	.899	3.87	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (9) ترتيب فقرات بعء الكفاءة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (9) التمثيل البياني لفقرات بعء الكفاءة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

3. وصف وتشخيص بعء الاستقلالية

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة ببعء (الاستقلالية) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر عند ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (أمتلك درجة عالية من الحرية في تحديد كيفية تنفيذ مهامي) قد

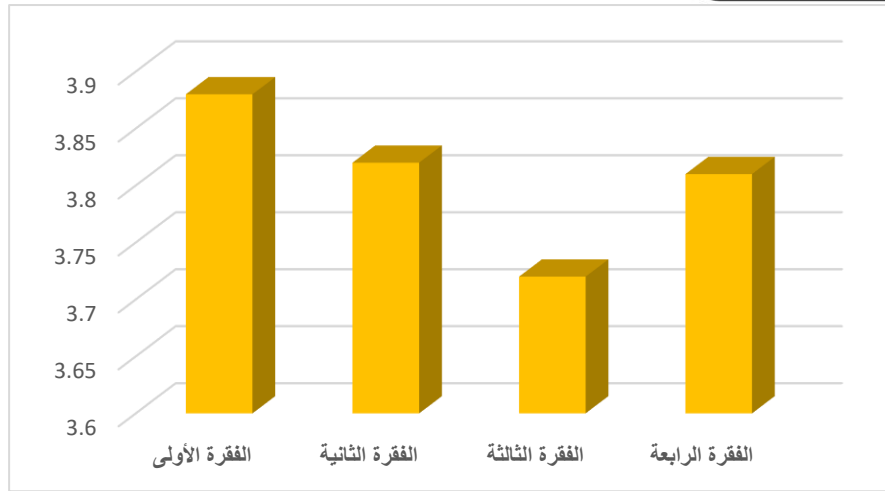
حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضا اذ بلغ (0.932). مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة اذ كانت أهميتها ما نسبته (78%) اما اقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثالثة) والتي مضمونها (اشعر بقدر من المرونة في محيط عملي). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.72) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفع حول هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضا اذ بلغ (1.004) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة اذ كانت أهميتها ما نسبته (74%) واجمالا فان بعد الاستقلالية قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع ،اذ كان الوسط الحسابي (3.81) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة وبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.950). وان أهميته كانت بنسبة (0.76) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تمتلك درجة عالية من الحرية في تحديد كيفية تنفيذ مهامها.

الجدول (13) الاحصاءات الوصفية لبعء الاستقلالية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.78	مرتفع	.932	3.88	أمتك درجة عالية من الحرية في تحديد كيفية تنفيذ مهامها
2	.76	مرتفع	.974	3.82	أستطيع اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الاعمال اليومية المناطة بي.
4	.74	مرتفع	1.004	3.72	اشعر بقدر من المرونة في محيط عملي.
3	.76	مرتفع	.893	3.81	أتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات عاجلة وفعالة لحل المشكلات التي تعيق تنفيذ مهامها
-	.76	مرتفع	0.950	3.81	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (10) ترتيب فقرات بعد الاستقلالية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (10) التمثيل البياني لفقرات بعد الاستقلالية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

4. وصف وتشخيص بعد (التأثير)

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (التأثير) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر عند ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (أشارك بفعالية في طرح حلول مبتكرة للتحديات في بيئة العمل). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.944). مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (80%)

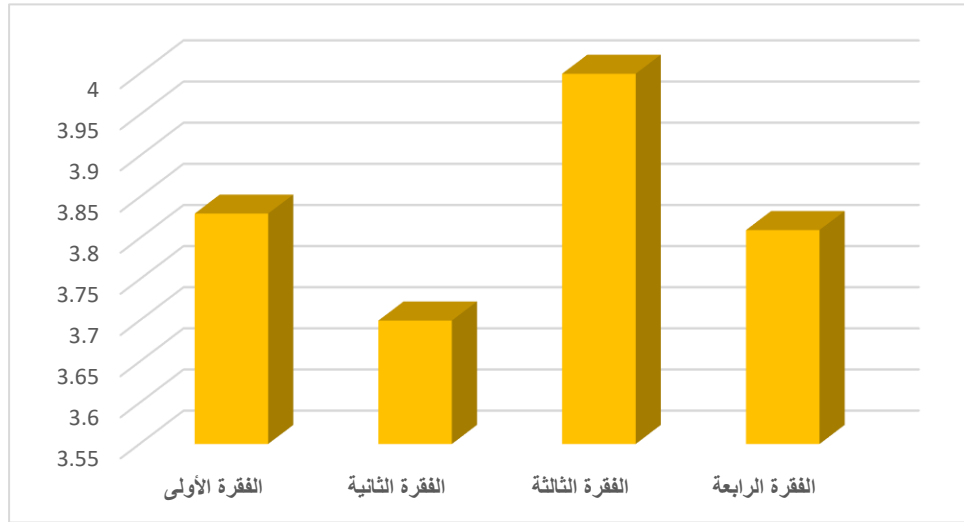
أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى قسمي). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.70) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفع عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.945). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (74%) واجمالياً فإن بعد التأثير قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.83) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة وبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.954). وان أهميته كانت بنسبة (0.77) وتشير هذه النتائج إلى ان العينة تشارك بفعالية في طرح حلول مبتكرة للتحديات في بيئة العمل..

الجدول (14) الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.77	مرتفع	.940	3.83	اشعر أن إسهامي يحقق تأثيراً إيجابياً ملموساً على مخرجات العمل ونتائجه.
4	.74	مرتفع	.945	3.70	يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى قسمي
1	.80	مرتفع	.944	4.00	أشارك بفعالية في طرح حلول مبتكرة للتحديات في بيئة العمل.
3	.76	مرتفع	.987	3.81	أعتبر تحقيق أهداف قسمي مسؤوليتي وأعمل على ذلك.
-	.77	مرتفع	.954	3.83	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (11) ترتيب فقرات بعد التأثير من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (11) التمثيل البياني لفقرات بعد التأثير

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

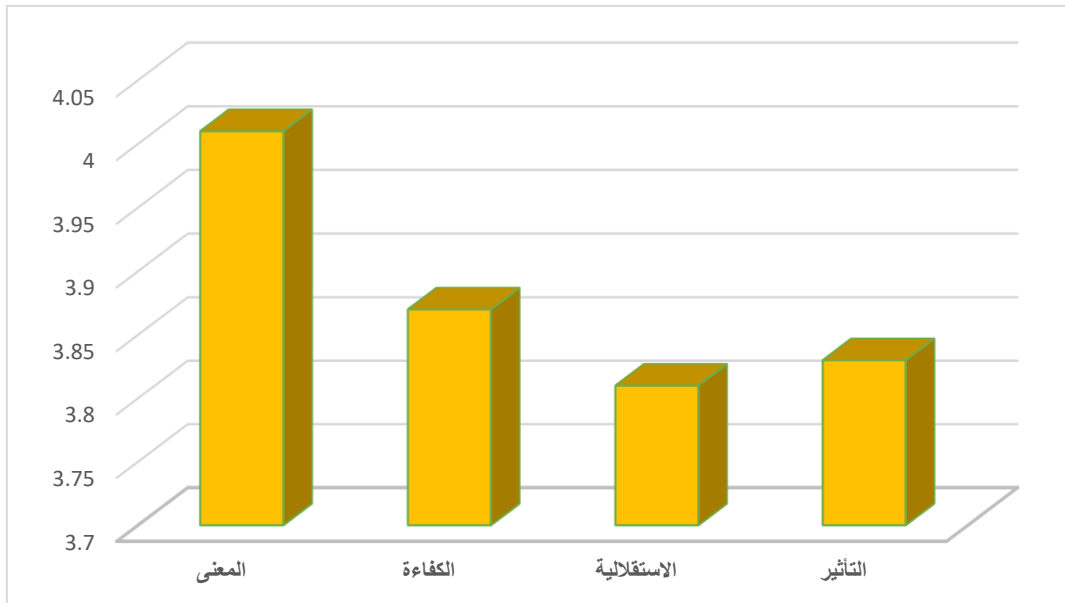
اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي والذي يقاس بأربع ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.88) وبلغ الانحراف المعياري (0.933). وبلغت الاهمية التمكين النفسي (78%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التمكين النفسي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التمكين النفسي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (المعنى، والكفاءة، والتأثير، والاستقلالية) على الترتيب بحسب اجابات افراد العينة المبحوث، وكما موضح في الجدول (14).

الجدول (15) الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	.80	مرتفع	.931	4.01	المعنى
2	.78	مرتفع	.899	3.87	الكفاءة
4	.76	مرتفع	0.950	3.81	الاستقلالية
3	.77	مرتفع	.954	3.83	التأثير
--	.78	مرتفع	.933	3.88	المعدل العام لمتغير التمكين النفسي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (12) ترتيب ابعاد التمكين النفسي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (12) التمثيل البياني لأبعاد متغير التمكين النفسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

ثانياً- وصف وتشخيص متغير التحول الرقمي

سيتم اجراء الوصف الإحصائي لمتغير التحول الرقمي وصفا على مستوى الفقرات والابعاد ثم المتغير عن طريق ابعاده بشكل اجمالي وكما يأتي:

1. وصف وتشخيص بعد الموارد البشرية

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة ببعُد (الموارد البشرية) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر، عند ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثالثة) والتي مضمونها (يوجد عدد كافي من الكوادر البشرية المتخصصة ومؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي في المجلس). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (965). مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (78%) ، اما اقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الاولى) والتي مضمونها (تتاح فرص لتطوير مهارات العاملين في مجلس محافظة كربلاء لمواكبة متطلبات التحول الرقمي). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.59) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة حول هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.033) مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (72%) واجمالياً فان بعد الموارد البشرية قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى معتدل إذ كان الوسط الحسابي (3.81) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (950). وان أهميته كانت بنسبة (0.76) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تعتقد بوجود عدد كاف من ملاكات المتخصصة والمؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي في المجلس

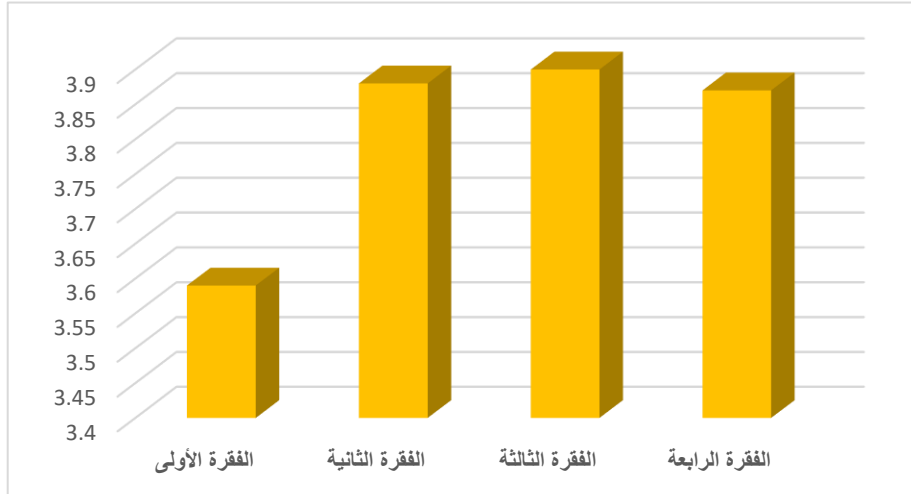
الجدول (16) الاحصاءات الوصفية لبعُد الموارد البشرية

الاهمية النسبية %	الترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
.72	4	مرتفع	1.033	3.59	تُتاح فرص لتطوير مهارات العاملين في مجلس محافظة كربلاء لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
.78	2	مرتفع	.866	3.88	يملك العاملون في مجلس محافظة كربلاء الكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
.78	1	مرتفع	.965	3.90	يوجد عدد كافي من الكوادر البشرية المتخصصة ومؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي في المجلس.

3	.77	مرتفع	.935	3.87	يساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة حل المشكلات اليومية.
-	.76	مرتفع	.950	3.81	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (13) ترتيب فقرات الموارد البشرية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (13) التمثيل البياني لفقرات بعد الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

2. وصف وتشخيص بعد الثقافة التنظيمية

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الثقافة التنظيمية) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب أهمية التمكين النفسي لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر ومن ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (تحرص إدارة المجلس على تعزيز الكفاءة الرقمية لدى الموظفين..) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.030) مما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (78%) ، أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثاني) والتي مضمونها (تستجيب الإدارة لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائها رقمياً.) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.63) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.019) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (73%) ، واجمالاتاً فان بعد الثقافة التنظيمية قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.78) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة ويبين

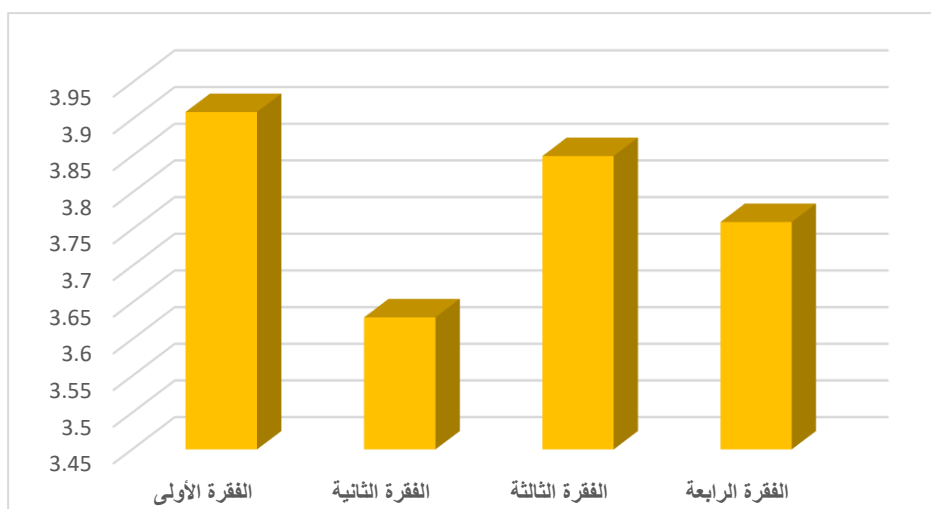
ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (1.000) وان أهميته كانت بنسبة (0.76) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تحرص إدارة المجلس على تعزيز الكفاءة الرقمية لدى الموظفين.

الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لبعث الثقافة التنظيمية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.78	مرتفع	1.030	3.91	تحرص إدارة المجلس على تعزيز الكفاءة الرقمية لدى الموظفين.
4	.73	مرتفع	1.019	3.63	تستجيب الإدارة لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائها رقمياً.
2	.77	مرتفع	1.042	3.85	تحرص ادارة المجلس على ادخال تغييرات وتحديثات رقمية بشكل مستمر.
3	.75	مرتفع	.909	3.76	تحتاج اقسام وتشكيلات المجلس الى استخدام وسائل رقابة الكترونية لتعزيز شفافية العمل.
-	.76	مرتفع	1.000	3.78	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Excel).

ويوضح الشكل (14) ترتيب فقرات الثقافة التنظيمية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (14) التمثيل البياني لفقرات متغير الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

3. وصف وتشخيص بعد البنية التحتية التكنولوجية

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة ببعث (البنية التحتية التكنولوجية) الذي يتضمن اربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب اهمية التمكين النفسي لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث

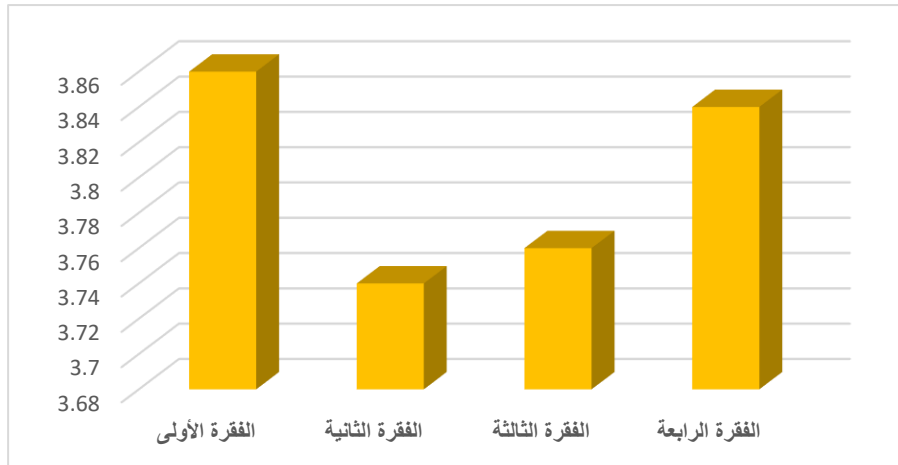
الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الاولى) والتي مضمونها (تعمل إدارة المجلس على الحد من الامية التكنولوجية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضا إذ بلغ (1.019) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (77%) ، أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (يتم توظيف التكنولوجيا المختلفة في نقل وتوصيل المعلومات الى جميع العاملين) . قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.74) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة حول هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضا إذ بلغ (0.936) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (75%) ، واجمالا فان بعد البنية التحتية التكنولوجية قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.80) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (1.010) وان أهميته كانت بنسبة (0.76) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تعتقد ان إدارة المجلس تعمل على الحد من الامية التكنولوجية.

الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لمتغير البنية التحتية التكنولوجية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.77	مرتفع	1.019	3.86	تعمل إدارة المجلس على الحد من الامية التكنولوجية.
4	.75	مرتفع	.936	3.74	يتم توظيف التكنولوجيا المختلفة في نقل وتوصيل المعلومات الى جميع العاملين
3	.75	مرتفع	1.040	3.76	يتم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المجلس.
2	.77	مرتفع	1.045	3.84	يوفر المجلس قواعد ومعايير واضحة تدعم التحول الرقمي.
-	.76	مرتفع	1.010	3.80	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (15) ترتيب فقرات بعد البنية التحتية التكنولوجية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (15) التمثيل البياني لفقرات متغير البنية التحتية التكنولوجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

4. وصف وتشخيص بعد القيادة

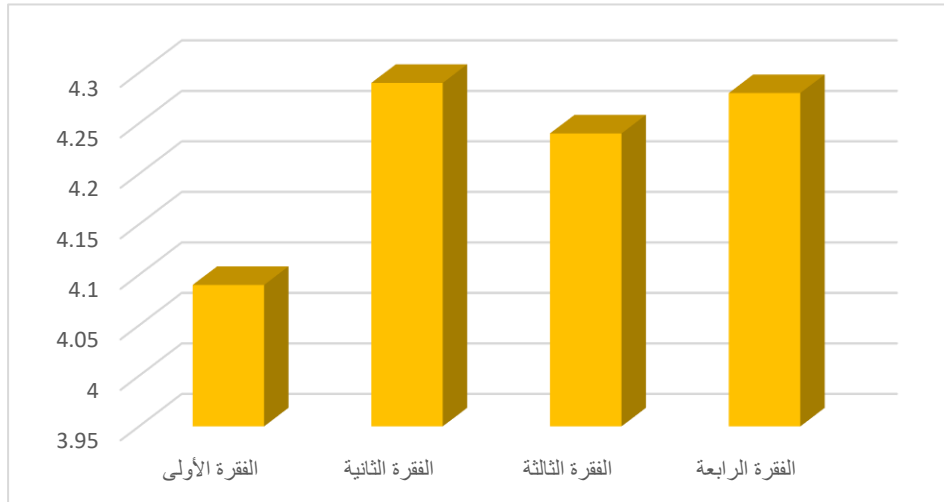
يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (القيادة) الذي يتضمن أربع تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن احتساب أهمية التمكين النفسي لكل فقرة من فقرات هذا البعد ومستوى التوافر، ومن ملاحظة الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (تضطلع الإدارة العليا والوسطى بمسؤولية توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الحديثة وضرورة التحول الرقمي) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة جداً عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.666) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (86%)، أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (يمتلك المجلس الخبرات الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.09) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير إليها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.707). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (82%) واجمالياً فإن بعد القيادة قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع جداً إذ كان الوسط الحسابي (4.22) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين أفراد العينة ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.695) وان أهميته كانت بنسبة (0.85) وتشير هذه النتائج إلى أن العينة ترى أن الإدارة العليا والوسطى تضطلع بمسؤولية توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الحديثة وضرورة التحول الرقمي.

الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.82	مرتفع	.707	4.09	يملك المجلس الخبرات الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي.
1	.86	مرتفع	.666	4.29	تضطلع الإدارة العليا والوسطى بمسؤولية توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الحديثة وضرورة التحول الرقمي.
3	.85	مرتفع	.601	4.24	تعد القيادة ملتزمة من اهم محددات النجاح في عملية إدارة التغيير الرقمي.
2	.86	مرتفع	.809	4.28	تتفهم الإدارة للاتجاهات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الرقمية.
-	.85	مرتفع	.695	4.22	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (16) ترتيب فقرات بعد القيادة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (16) التمثيل البياني لفقرات متغير القيادة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير التحول الرقمي اجماليا، يظهر الجدول (20) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التحول الرقمي والذي يقيس اربعة ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.90) وبلغ الانحراف المعياري (0.914) وبلغت الاهمية النسبية (78%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير

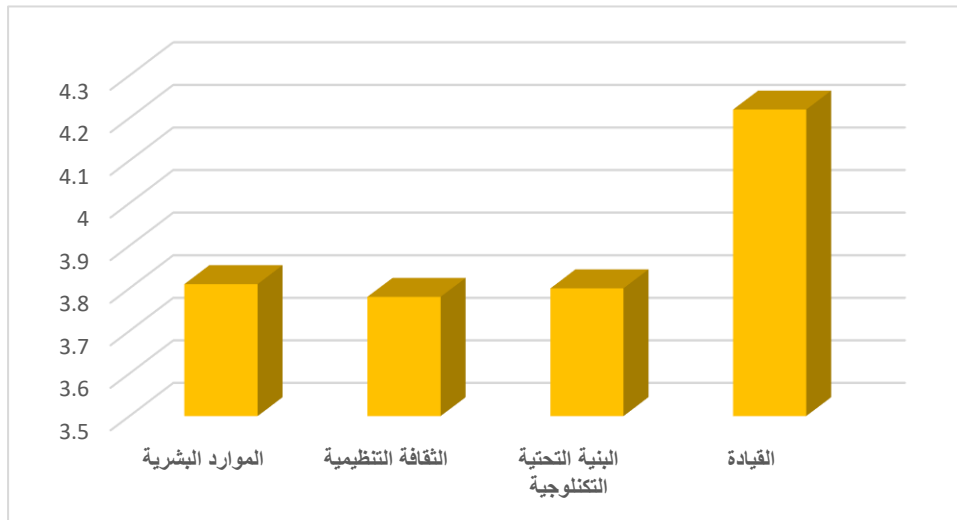
التحول الرقمي قد حاز على مستوى مرتفع الى حد من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التحول الرقمي الفرعية ميدانياً فقد جاء ترتيبها كالاتي (القيادة والموارد البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية ثم الثقافة التنظيمية) على الترتيب بحسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (20).

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لمتغير التحول الرقمي بأبعاده

ترتيب الابعاد	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
2	.76	مرتفع	.950	3.81	الموارد البشرية
4	.76	مرتفع	1.000	3.78	الثقافة التنظيمية
3	.76	مرتفع	1.010	3.80	البنية التحتية التكنولوجية
1	.85	مرتفع	.695	4.22	القيادة
--	.78	مرتفع	.914	3.90	المعدل العام لمتغير التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (17) ترتيب ابعاد التحول الرقمي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة



الشكل (17) : التمثيل البياني لفقرات متغير التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

الاختبار لفرضيات البحث

توطئة

يتناول هذا المبحث بيان التأثير بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (التحول الرقمي) وكذلك مقدار التفسير فضلا عن بيان الارتباط بينهما وكذلك مسارات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع عن طريق الحزمة الاحصائية (Spss.V.26, Amos V23) اذ يتم اعتماد معامل بيرسون للارتباط والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) للتحقق من مستويات التأثير المباشر.

أولاً. فرضيات الارتباط

0. فرضية الارتباط الرئيسية الأولى:

لبيان الارتباط بين متغير التمكين النفسي ومتغير التحول الرقمي وتحديد اتجاه الارتباط إيجابي ام سلبي تم بناء فرضية رئيسة مفادها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (التمكين النفسي) ومتغير (التحول الرقمي) وستعتمد معامل الارتباط بيرسون لذلك عن طريق برنامج (SPSS V.26) علما ان عملية فحص الارتباط تظهر ضمن البرنامج جدول يتضمن مصفوفات فيه معلمات هي حرف (n) الذي يوضح عدد الافراد المستجيبين ضمن عينة البحث كما يشير المختصر ((2-tailed الى ان هناك اتجاهين بالاختبار وان معنوية القيم الخاصة بالارتباط يستدل عليها من خلال رمز (Sig.) الذي يمثل المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية من دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (21)

الجدول (21) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	توجد علاقة ارتباط تامة موجبه او سالبة	$r = \pm 1$
3	توجد علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	توجد علاقة ارتباط قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	توجد علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). “ *Research methods for business students* “ 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

تشير الإحصاءات الخاصة بمستوى ارتباط المتغير المستقل الأول (التمكين النفسي) بالمتغير التابع (التحول الرقمي) والظاهرة في الجدول (22) تحقق مستوى قوي من الارتباط بين المتغيرين اذ بلغت قيمته (**0.849). وهذه القيمة تعد قيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة المعنوية الخاصة بالارتباط كانت عند مستوى

(Sig ≤ 0.01) أي ان المستوى الخاص بالثقة بالنتيجة تبلغ (99%) وهو مستوى ثقة عالي ضمن العلوم الإدارية ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة اذ تفسر هذه النتيجة ان العينة لديهم اعتقاد عالي بأن تواجد التمكين النفسي في بيئة عملهم مرتبط بتعزيز مستوى التحول الرقمي لديهم وبناء على سبق فان النتائج المذكورة انفاً تقدم دعماً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين النفسي) و(متغير (التحول الرقمي)).

جدول(22) مصفوفة معاملات الارتباط بين التمكين النفسي والتحول الرقمي

Correlations							
		المعنى	الكفاءة	الاستقلالية	التأثير	التمكين النفسي	التحول الرقمي
المعنى	Pearson Correlation	1	.835**	.807**	.748**	.922**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
الكفاءة	Pearson Correlation	.835**	1	.836**	.750**	.930**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
الاستقلالية	Pearson Correlation	.807**	.836**	1	.766**	.928**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
التأثير	Pearson Correlation	.748**	.750**	.766**	1	.892**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.922**	.930**	.928**	.892**	1	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103	103

	Pearson					
التحول	Correlation	.797**	.782**	.773**	.767**	.849**
الرقمي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.26)

اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تشير الفرضية الفرعية الأولى الى بيان طبيعة الارتباط بين البعد (المعنى) والمتغير المعتمد (التحول الرقمي) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان (**.797) وهو ارتباط طردي وبمستوى معنوية عالٍ بلغ (Sig ≤ 0.01) وهذا تعني قبول الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة, وبناء على ما سبق فان النتائج المذكورة أنفاً تقدم دعماً لقبول الفرضية الفرعية الاولى التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المعنى) ومتغير (التحول الرقمي)).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير الفرضية الفرعية الثانية الى بيان طبيعة الارتباط بين البعد (الكفاءة) والمتغير المعتمد (التحول الرقمي) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان عند مستوى (**.782) وهو طردي وبمستوى معنوية عالٍ بلغ (Sig ≤ 0.01) مما يشير الى قبول الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناء على ما سبق فان النتائج المذكورة أنفاً تقدم دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (الكفاءة) ومتغير (التحول الرقمي)).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير الفرضية الفرعية الثالثة الى بيان طبيعة الارتباط بين البعد (الاستقلالية) والمتغير المعتمد (التحول الرقمي) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان الارتباط كان بمستوى (**.773) وهو طردي وبمستوى معنوية عالٍ بلغ (Sig ≤ 0.01) وهي قيمة تشير الى قبول الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناء على ما سبق فان النتائج المذكورة أنفاً تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الاستقلالية) ومتغير (التحول الرقمي)).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

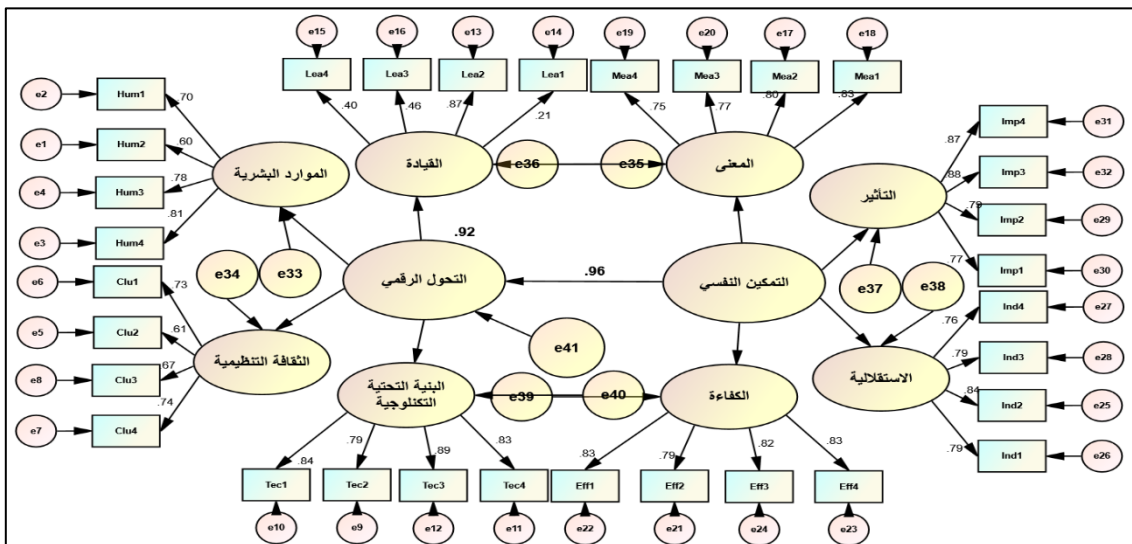
تشير الفرضية الفرعية الرابعة الى بيان طبيعة الارتباط بين البعد (التأثير) والمتغير المعتمد (التحول الرقمي) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان عند مستوى (**0.767) وهو طري وبمستوى معنوية عال بلغ (Sig ≤ 0.01) وهي قيمة تشير الى قبول الارتباط بين المتغيرين بمستوى (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناء على ما سبق فان النتائج المذكورة أنفاً تقدم دعماً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التأثير) ومتغير (التحول الرقمي)).

ثانياً. التأثير والتفسير بين متغيرات البحث:

تتناول الفقرة الحالية مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد فضلاً عن معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغييرات الاجمالية في المتغير المعتمد وهذا الاجراء يشمل الفرضيات الفرعية كذلك وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً امثلاً عن باقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسل الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية وكما يأتي:

أ. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى:

تمثل هذه الفقرة المسعى الأهم للباحثة لتحديد التأثير ما بين المتغيرات عن طريق الفرضية الرئيسية الأولى التي تتضمن (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين النفسي في التحول الرقمي) , وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (23) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



الشكل (18) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (23) القيم الخاصة بمخرجات الأنموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (23) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين التمكين النفسي والتحول الرقمي

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التحول الرقمي	<---	التمكين النفسي	.958	.597	.083	7.220	.000

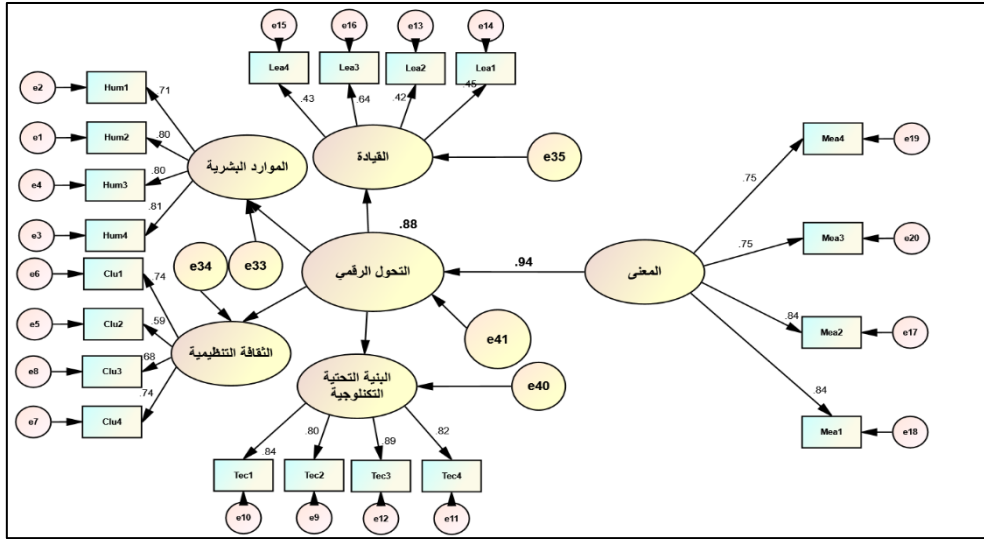
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

من مراجعة الجدول (23) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين متغير التمكين النفسي ومتغير التحول الرقمي ويتضح ذلك من خلال معامل التأثير بينا المعيارية (Standardized Beta) اذ ان هناك تأثيراً يبلغ مقداره $(\beta = 0.96, P < 0.01)$ ما يعني ان التمكين النفسي في حال تغير بما قدره وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في التحول الرقمي سيكون (0.96) وان هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي وفقاً لإشارة قيمة بينا المعيارية. ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (22) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (7.220)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، مما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى $(P < 0.001)$ ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالأنموذج الهيكلي. ، فضلاً عن ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها المتغير المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان متغير التمكين النفسي يفسر ما نسبته (R^2) نحو (92%) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير التحول الرقمي في حين يعزى ما تبقى من نسبة التفسير والتي تبلغ 8% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن إ نموذج البحث الحالي.

ومن النتائج المذكورة أنفاً يتبين ان وجود التمكين النفسي سينعكس في التحول الرقمي وهي نتيجة تتفق مع ما ذهب اليه الفرضية الأولى وهذا يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (التحول الرقمي) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث. ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

1. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الاولى: نتناول الفرضية الفرعية الأولى الخاصة ببيان التأثير

بين البعد (المعنى) ومتغير (التحول الرقمي) والتي مضمونها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المعنى في التحول الرقمي)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (19) و جدول (24) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في الشكل الاتي.



الشكل (19) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الاولى

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (24) القيم الخاصة بمخرجات الأنموذج الهيكلية والتي تتضمن بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية والنسبة الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (24) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين المعنى والتحول الرقمي

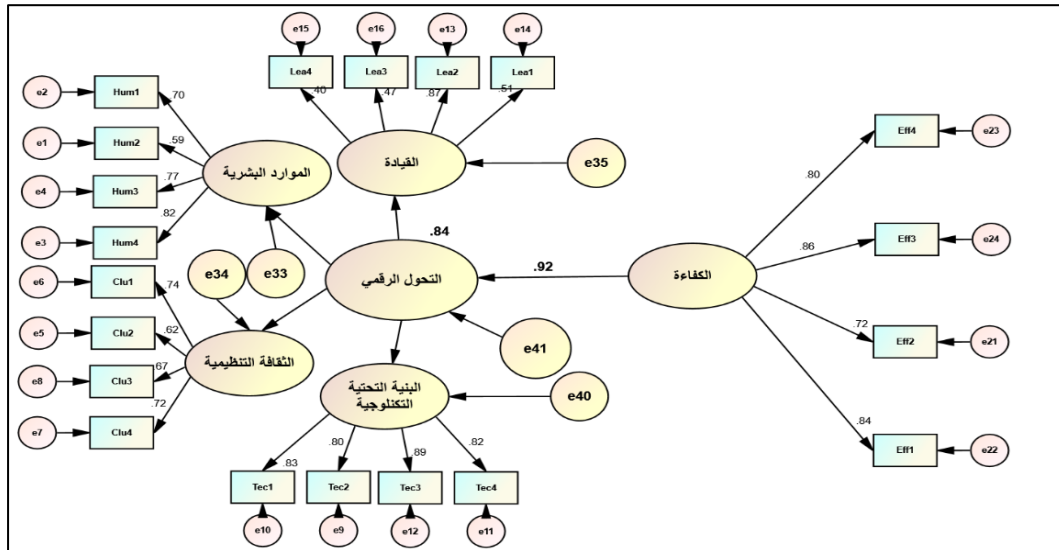
المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المعنى	<---	التحول الرقمي	.936	.867	.124	6.991	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

من مراجعة الجدول (24) يتبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (المعنى) ومتغير التحول الرقمي و يتضح ذلك من خلال معامل تأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) اذ يتبين وجود تأثير يبلغ مقداره ($\beta = 0.94, P < 0.01$) وهو يعني ان (المعنى) في حال تغيره بما قدره وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في التحول الرقمي سيكون (0.94) وان هذا التأثير بالاتجاه الإيجابي ويدل على ذلك إشارة قيمة بيتا المعيارية ، ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (23) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (6.991)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، ما يدل على دلالة معنوية قوية بمستوى ($P < 0.001$) ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالأنموذج الهيكلية. فضلاً عن ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (المعنى) يفسر ما نسبته (R^2) نحو (0.88) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير التحول الرقمي في حين تعزى ما تبقى من نسبة التفسير والتي تبلغ 12% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن إنموذج البحث الحالي. وهي نتيجة تتفق مع ما ذهب اليه الفرضية الفرعية الأولى ما يدل على وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (المعنى) والمتغير التابع (التحول الرقمي) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث.

2. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الثانية:

تشير الفرضية الفرعية الثانية الخاصة ببيان التأثير بين البعد (الكفاءة) ومتغير (التحول الرقمي) والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين الكفاءة في التحول الرقمي، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (25) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



الشكل (20)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (25) القيم الخاصة بمخرجات الأنموذج الهيكلي والتي تشتمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (25) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين الكفاءة والتحول الرقمي

المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الكفاءة	<---	التحول الرقمي	.915	.654	.109	6.001	.000

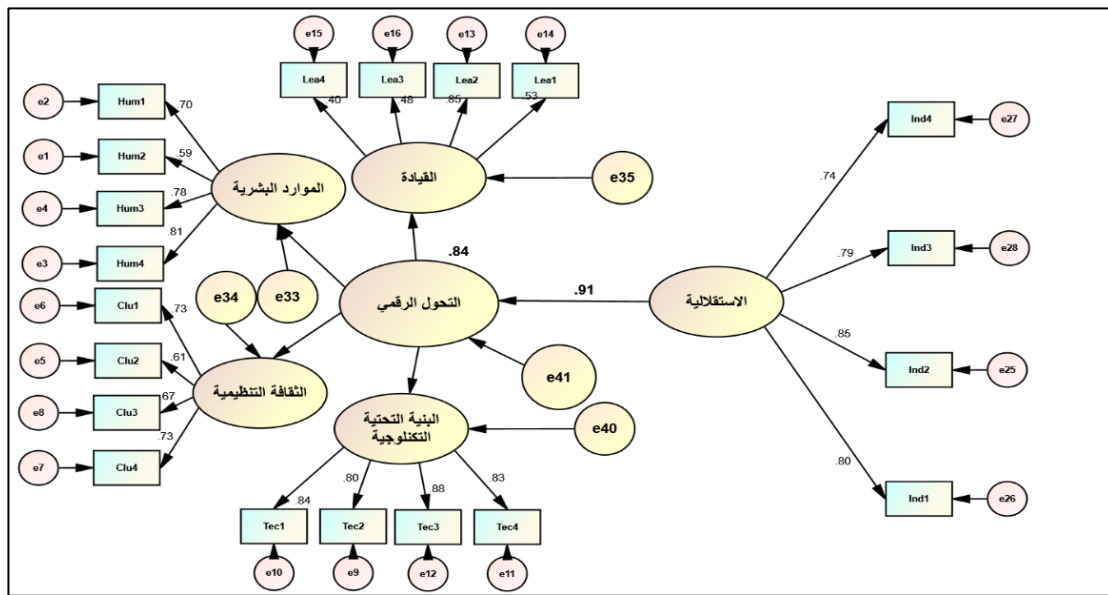
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ومن مراجعة الجدول (25) يتبين ان هناك نسبة تأثير مرتفعة بين بعد (الكفاءة) ومتغير التحول الرقمي و يتضح ذلك من خلال معامل تأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) اذ ان هناك تأثيراً يبلغ مقداره ($\beta = 0.92, P < 0.01$) وهو يعني ان (الكفاءة) في حال تغيرها بما قدره وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في التحول الرقمي سيكون (0.92) واشارة بيتا المعيارية تشير الى ان هذا التأثير باتجاه ايجابي ، ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (24) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (6.001)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، ما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى ($P < 0.001$) ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالأنموذج

الهيكلية. فضلا عن ان مؤشرات المطابقة للأنموذج كانت ضمن مستويات مقبولة، يضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (الكفاءة) يفسر ما نسبته (R^2) نحو (0.84) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير التحول الرقمي في حين يعزى ما تبقى من نسبة التفسير والتي تبلغ 16% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن إنموذج البحث الحالي وهي نسبة تفسير قوية وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه الفرضية الفرعية الثانية مما يعني وجود دعماً لقبول مسار التأثير المفترض وان كان تأثيراً منخفضاً بين البعد المستقل (الكفاءة) والمتغير التابع (التحول الرقمي) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث.

3. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الثالثة:

تشير الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة ببيان التأثير بين البعد (الاستقلالية) ومتغير (التحول الرقمي) والتي مضمونها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين الاستقلالية في التحول الرقمي)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (21) وجدول (26) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



الشكل (21) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثالثة

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (26) القيم الخاصة بمخرجات الأنموذج الهيكلية والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (26) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين الاستقلالية والتحول الرقمي

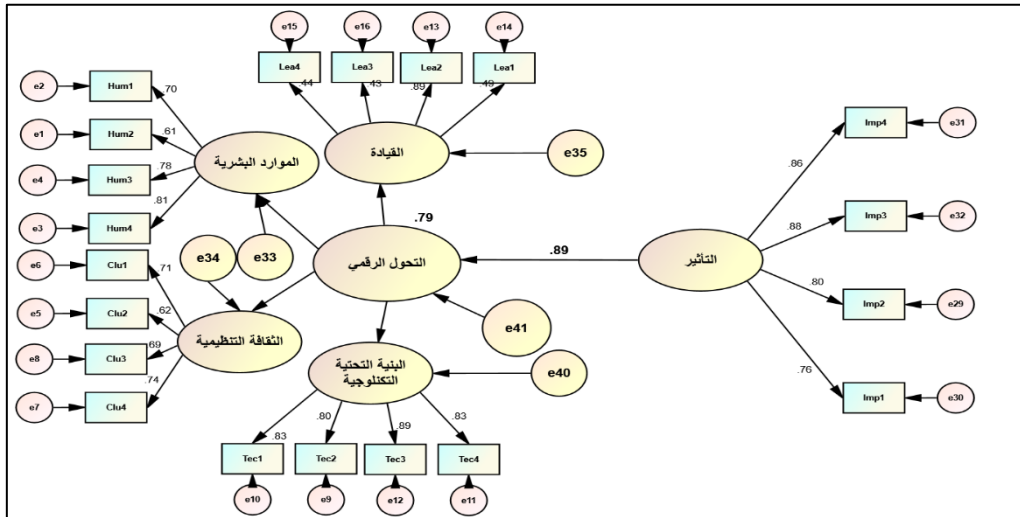
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التحول الرقمي	<---	الاستقلالية	.914	.427	.065	6.594	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ومن مراجعة الجدول (26) يتبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (الاستقلالية) ومتغير التحول الرقمي و يتضح ذلك من خلال معامل تأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) اذ ان هناك تأثيراً يبلغ مقداره $(\beta= 0.91, P < 0.01)$ مما يعني ان (الاستقلالية) في حال تغيرها بما قدره وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في التحول الرقمي سيكون (0.91) و هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي بالاستناد الى قيمة بيتا المعيارية، ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (25) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي يتضح انها عند (6.594) ، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96) ، ما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى $(P < 0.001)$ ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالأنموذج الهيكلي، ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (الاستقلالية) يفسر ما نسبته (R^2) نحو (0.84) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير التحول الرقمي في حين يعزى ما تبقى من نسبة التفسير والتي تبلغ 16% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن إنموذج البحث الحالي. ،وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الفرعية الثالثة مما يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (الاستقلالية) والمتغير التابع (التحول الرقمي) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث.

4. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الرابعة:

تشير الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة ببيان التأثير بين البعد (التأثير) ومتغير (التحول الرقمي) والتي تنص على (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين التأثير في التحول الرقمي)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (22) وجدول (27) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



الشكل (22) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الرابعة

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (27) القيم الخاصة بمخرجات الانموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (27) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين التأثير والتحول الرقمي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التحول الرقمي	<---	التأثير	.891	.480	.074	6.522	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ومن مراجعة الجدول (27) يتبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (التأثير) ومتغير التحول الرقمي و يتضح ذلك من معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) اذ ان هناك تأثيراً يبلغ مقداره ($\beta = 0.891, P < 0.01$) ما يعني ان (التأثير) في حال تغيره بما قدره وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في التحول الرقمي سيكون (0.89) وان هذا التأثير بالاتجاه الإيجابي ويدل عليه قيمة بيتا المعيارية، ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (26) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (6.522)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، ما يشير الى دلالة معنوية قوية عند مستوى ($P < 0.001$) ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالأنموذج الهيكلي. ،ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (التأثير) يفسر ما نسبته (R^2) نحو (0.79) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير التحول الرقمي في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ (21%) الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن إنموذج البحث الحالي. وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الفرعية الرابعة ما يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (التأثير) والمتغير التابع (التحول الرقمي) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات

المبحث الثاني التوصيات

تمهيد

استكمالاً للبناء المنهجي للبحث تناول هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات التي توضح اهم المعطيات التي أسفر عنها الجانب العملي حيث يتكون الفصل من مبحثين الأول الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، والاخر أبرز التوصيات على ضوء الاستنتاجات في الجانب العملي.

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل اليها على النتائج العملية المستخلصة من البيانات التي تم جمعها من قوائم الاستبانة الموزعة على المنظمة المبحوثة، فضلا عن استخدام الأساليب الإحصائية.

1. ان الإدارة في مجلس محافظة كربلاء المقدسة تهتم بمستوى التمكين النفسي للأفراد والإدارة في المجلس تستشعر ضرورة هذا المتغير في بيئة العمل ومدى تأثير في نتائج وأداء الموظفين بالمحافظة على البيئة الادارية المناسبة مع اعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، لان التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس لوظائف الافراد داخل أي منظمة، كون مستوى التمكين النفسي لعينة البحث كان بمستوى عالي.
2. ان التمكين النفسي للعاملين يسهم ويعزز بشكل كبير بعملية التحول الرقمي في مجلس محافظة كربلاء المقدسة، كون الموظفين الممكنين نفسياً يتقبلون التغيير ويبادرون ويشاركون في اي عملية تسهم في تطوير العمل .
3. ان اعتماد مؤشرات او ابعاد التمكين النفسي (المعنى، التأثير، الكفاءة، الاستقلالية) سيحسن ويزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مجلس المحافظة مما يساعد في التفوق في الأداء كون مستوى ابعاد التمكين النفسي للعاملين كانت مرتفعة وهذا يدل على وجود رضا وظيفي لدى عينة البحث.
4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي للعاملين والتحول الرقمي، مما يشير الى قبول الافراد المستجيبين لأبعاد ومؤشرات المتغيرات في البحث.
5. تمتع الموظفين في مجلس المحافظة بمستوى عالي من التمكين النفسي ما يساعد في تقبل التغيير التقني كونهم يشعرون بالأمان الوظيفي والثقة ويبادرون الى إيجاد طرائق تطور العمل ما يساعد في عملية التحول الرقمي.
6. وجود اهتمام من الإدارة العليا في مجلس محافظة كربلاء المقدسة لتوفير فرص لتطوير المهارات للموظفين من اجل مواكبة التطورات الرقمية، ما ينعكس على الأداء العام للموظفين وكفاءة عملهم.
7. توفر ملاكات بشرية قادرة على التعامل مع التحول الرقمي، ويتضح ان مجلس المحافظة يهتم في نوع اختصاصات الموارد البشرية بشكل مستمر لمواكبة التطورات الرقمية الجارية.

8. توفر البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد في عملة التحول الرقمي سواء من موارد بشرية خبيرة في التقنية او باقي الموارد الالكترونية وهو امر ضروري لمواكبة التحديث الالكتروني الحاصل من اجل تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المجلس.

المبحث الثاني

التوصيات

توطئة

اتساقاً مع ما توصل اليه الباحث في الاستنتاجات تتقدم بمجموعة من التوصيات من شأنها تحسين التمكين النفسي والتحول الرقمي في المنظمة المبحوثة وحسب ما يأتي :

1. تعزيز البنية التحتية التكنولوجية داخل مجلس محافظة كربلاء المقدسة عن طريق توفير أحدث المعدات التكنولوجية من اجل دعم عملية التحول الرقمي.
2. ضرورة تبني الإدارة في مجلس محافظة كربلاء المقدسة الممارسات الخاصة بزيادة التمكين النفسي للأفراد عن طريق دعم وتشجيع الإدارات لفسح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعويض دور القادة في بعض الحالات وتحفيزهم ورفع مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم.
3. تعزيز الوعي التقني لدى الملاكات البشرية في مجلس محافظة كربلاء المقدسة عن طريق زيادة وعيهم بأهمية ثقافة التعليم المستمر عن طريق إقامة ورش تدريبية لزيادة اهتمامهم بهذا الجانب كونه ينعكس ايجاباً على أدائهم وطرانق انجاز الاعمال المناطة بهم.
4. ينبغي الحفاظ على عينة البحث من قبل إدارة مجلس محافظة كربلاء المقدسة وتعزيز قدراتها عن طريق التمكين النفسي بأبعاده لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي ورفع مستوى التزامهم لتحقيق اهداف مجلس المحافظة.
5. ضرورة عقد اجتماعات دورية من لدى الإدارة العليا في مجلس محافظة كربلاء المقدسة مع ملاكاتها البشرية لمناقشة مقترحاتهم وآرائهم في عملية التحول الرقمي داخل المنظمة كون هذه المقترحات تسهم في تحسين الأداء بشكل عام وتزيد من شعورهم بالتمكين النفسي.
6. تعزيز التواصل القيادي بين القادة والموظفين من اجل ضمان فهم دور القيادة في عملية التحول الرقمي عن طريق برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في سياق التحول الرقمي وكيفية مواجهة التحديات التكنولوجية وكيفية التعاون مع الافراد من اجل تخطي هذا التحديات.
7. تعزيز وتثيابه أجواء عمل مناسبة تسهم في تعزيز التمكين النفسي للموظفين في مجلس المحافظة لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار التي تسهم في تطوير انجاز الاعمال وتقديم للحلول للمشكلات التي توجههم في العمل.



المراجع والمصادر

المصادر العربية

القران الكريم

اولاً الكتب

1. أفندي ، عطية (2013) ، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة.
2. افندي عطية، (2003) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر". المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .
3. اندراوس رامي جمال، معاينة، عادل سالم . (2008) الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن.
4. جلاب احسان دهش و الحسيني، كمال كاظم .(2013) ادارة التمكين والاندماج دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان.
5. جلاب، احسان دهش(2011) ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان : الاردن
6. حسين مصيلحي (2021)، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار رؤية للطباعة، مصر.
7. الحمداني بشرى حسين (2015) التربية الإعلامية ومحو الامية الرقمية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان.
8. السلمي، علي (2005)، الملامح الادارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
9. ملحم، يحي سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً الرسائل والاطاريح

1. أحمد صادق الرقب، (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
2. القرعان، إيمان. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى أبناء الأسر المطلقة في مدينة رهط رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
3. المعاني، احمد اسماعيل، (2008)، " اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الاردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني، رسالة ماجستير (غير منشور) مقدمة الى جامعة عمان العربية: الاردن.

ثالثاً البحوث والمقالات الدورية

1. أبا زيد ، رياض ، (٢٠٠٩) ، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، مجلد ٢٤ ، العدد ، قسم إدارة الأعمال كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت ، الأردن.
2. اشتيوي، محمد عبد وشعت رشاد خليل (2022) دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مجلة المؤتمرات العلمية الدولية العدد السادس عشر، الناشر : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين / ألمانيا.
3. امين، مصطفى احمد ، (2018)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة مجلة الإدارة التربوية، العدد 19.

4. بشار عباس حسين و زينب عبد الرزاق عبود ، رحاب حسين جواد ، فاطمة حسين كاظم (2022)، التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي (TBI) مجلة جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد المحور الإداري 17 تشرين الثاني.
5. تهاني إبراهيم الحربي ، ومي نزيه جافو (2025)، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين ، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 2 .
6. تومي سهام - حاج على أحلام، (2023)، أثر استخدام المحاسبة السحابية على جودة القوائم المالية دراسة حالة مؤسسة سونغاز فرع المدينة الرئيسية العدد السابع والعشرون 2 مجلة جامعة الزيتون الدولية.
7. الثمالي، إيلاف طلال الدماس، و أحمد ، أميرة محمد علي . (2023) التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (3) المجلد (47).
8. الجبوري هبة محسن محمود اخليف و حمودات ثابت إحسان احمد. (2023). دراسة مقارنة في التمكين النفسي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل. مجلة علوم الرياضة، المجلد (15) العدد (5).
9. حماد، محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 2 المجلد 7.
10. الخالدي، خيرية عبد فضل (2018). التمكين النفسي و تأثيره على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية. المجلد 8، العدد 1 (31) مارس/آذار.
11. الدلو، جواد (2022) اتجاهات خبراء الاعلام نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الصحافة الفلسطينية: دراسة ميدانية مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 7، العدد 3.
12. الدوبي، تركي زكي رشاد (2023). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان،- المجلد (2) لعدد (1).
13. الرحمان، ياسر عبد (2019)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، جامعة محمد بو ضياف الجزائرية المجلد 3 العدد 1.
14. الزعبي، مريم محمد، (2023) ، أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث المركز الديمقراطي العربي المانيا – برلين، العدد التاسع عشر كانون الثاني - يناير 2023 مجلد 5.
15. سلامي، جميلة بوشي، يوسف، (2019)، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10) العدد 2.
16. سليمان، هناء إبراهيم و أبو حسين ولاء محمد رضا (2022)، تفعيل قيادة التغيير.مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (18)، العدد (1).
17. شديد ، مصطفى محمد علي،(2021) ، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، مجلة دراسات ، المجلد (22) ، العدد (4).
18. الشرفاوي، منى محسن ابو المعطي (2023) ، " دراسة تحليلية لآثر استخدام انترنت الاشياء في دعم اهداف المحاسبة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية للشركات ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الرابع، العدد الثالث، مصر.
19. الشمري، مريم (2024)، توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إنتاج الأخبار التلفزيونية: دراسة حالة على قناة الإخبارية السعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والأداب، المجلد3، العدد 12.

20. شهد رائد جميل القره غولي وهدى عبد الرحيم حسين ، دور التحول الرقمي في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية ، العدد (1) .
21. عباس، ممدوح كريم (2023) . أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية العدد (2)37.
22. عبد الرحمن، رانيا محمود (2019) علاقة التمكين النفسي بالذكاء الروحي لدى معلمي التربية الخاصة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مجلة مستقبل التربية العربية، 1(2)، 40.
23. العلوان، جعفر بن أحمد، (2023) ، القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية المجلد 20 ، العدد 1 شعبان 1444 هـ / مارس 2023م.
24. علي بن صالح آل صمع (2018)، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي، ملتقى القيادات الحكومية في المدينة المنورة، العدد 3.
25. العنزي ، أحمد سلامة و الشمري ، شهد سلطان (2022). التميز التنظيمي لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت العدد (3) ص 119-160.
26. غالب جلوي اسود (2025)، تأثير التحول الرقمي على فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية ، ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (17)
27. الفراج، أسامة (2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا العدد 1 ، 27.
28. كريمة، ودينا عبد العليم (2021) أثر استخدام الحوسبة السحابية على جودة معلومات المحاسبية وانعكاسها على تطوير معايير التقارير المالية الدولية. الفكر المحاسبي العدد 1، 25.
29. كمال كاظم طاهر الحسني (2015). التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة المثنى. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 1 ، 15 .
30. مازن بن صالح القرشي، عبد العزيز بن محمد السماعيل. (2024). دور التمكين النفسي في التنبؤ بالحاجة إلى المعرفة لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك فيصل مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع المجلد (3) العدد(2).
31. ماهر، محمدى مسعود (2020)، تحليل العلاقة بين البيانات الضخمة والمراجعة المستمرة وأثرها على جودة التقارير المالية الإلكترونية : دراسة ميدانية" ، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد 2 (العدد الرابع).
32. المحرزي، سليم أحمد سيف، و سليمان ابراهيم فهد ، (2022) ، أثر التحول الرقمي في تطوير المهارات الإدارية : دراسة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة الإلكترونية الدولية للنقد في العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن العدد 24 .
33. المدهون، موسى. توفيق، (1999)، " نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة لادارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة مجلد (13) العدد (2).
34. المرجي، محمد طلق محمد الرشدي، موسى فائز مدوس، (2023)، تأثير التحول الرقمي في جودة المراجعة الداخلية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (1).
35. مرقص، أكرم سامي و عوض سامح سالم (2023) ، أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحسين بيئة المعلومات المحاسبية في ضوء تطبيق معايير المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإداري، المجلد(15)، العدد(3).

36. مصطفى أحمد امين. (2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة مجلة الادارة التربوية، العدد 19، المجلد 19.
37. المطوري ، احمد عبد سعود (2022)، التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة ، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية ، العدد 17.
38. منصور، عبدالقادر منصور وحمدان، محمد خالد (2022) ، مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية ، العدد 16.

رابعاً المصادر الأجنبية

اولاً الكتب

1. Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). Digitalization, in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, Wiley- Blackwell, Chichester.
2. Goerziga, David: Bauernhansl, Thomas (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium- sized enterprises. 11th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering- CIRP ICME'17, Pp 540-545.
3. Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley
4. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
5. Laudon, K. C., & Laudon, J. P., (2014), Management Information Systems, Managing the Digital Firm, Global Edition.
6. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
7. WhETten, David A. and Cameron, Kim S. (2011)" Development Management Skills 8th ed, printice hall.
8. Zgalat-Lozynska, L., Kryshtal, H., Drinke, Z., Lych, V., Kulikov, O., & Panin, Y. (2023). IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS STRUCTURES. Scientific Bulletin of National Mining University (4).

ثانياً الرسائل والاطاريح

1. Amin. Hisham Amin Emam, 2022, The impact of digital transformation on the creativity of employees in light of the mediation of the nature of the organizational structure of banks, PhD Thesis in Business Administration.

2. Lamb II, R., (2009). A social cognitive approach to collective psychological empowerment: an investigation of collective- efficacy. and potencytheory with technical college faculty, technical college ,Doctoral Dissertation, university of georgia.

ثالثاً البحوث والمقالات الدورية

1. Abdullah, A., Almadhoun, T., & Ling, Y. (2015). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Commitment among Malaysian Secondary School Teachers. Asian Journal of Educational Research, 3(3).
2. Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. Technology and Society Perspectives (TACIT), 1(2), 79-93
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2).
4. Carless, S.A. (2014). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction". Journal of Business and Psychology. 18 (18).
5. Chaniago, H. (2022). The effect Innovation cloning to small business success: entrepreneurial perspective. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 11(1), 1-18.
6. Chaniago, H. (2023). Investigation of Entrepreneurial Leadership and Digital Transformation: Achieving Business Success in Uncertain Economic Conditions. Journal of technology management & innovation, 18(2).
7. Chanias, S., Hess, T. (2016), "How digital are we? maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation", Manag. Rep./Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien 2.
8. Costello, A., & Osborne, J. (2015). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7.
9. De Paula, D., Marx, C., Wolf, E., Dremel, C., Cormican, K., & Uebernickel, F. (2023). A managerial mental model to drive innovation in the context of digital transformation. Industry and Innovation, 30(1).
10. Dickson K.,E., and Lorenz E. (2009), Psychological empowerment and job satisfaction of temporay and part-time nonstandard workers A Preliminary investigation Institute of behavioral and Applied management, (10)2.

11. Firican, D. A. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence Vol. 17, No. 1.
12. Forrester, R., 2000, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", The Academy of Management Executive, VOL: 14(3).
13. Gautam, D. K.,& Bhandari Ghimire, S. (2017). Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector. International Journal of Law and Management(10)59 .
14. George, W., Claire, C., Didier, B., Patrick, F.,& Andrew, M. (2011). DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION- DOLLAR ORGANIZATIONS. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting(16)2.
15. Glor, E. D. (2005), about empowerment the Inovation Journal Vol.10 (1).
16. Goksoy, A. (2017). The role of psychological empowerment and organizational citizenship behaviors on employee resistance to change. European Journal of Interdisciplinary Studies.
17. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG)
18. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. Journal of change management, 21(4).
19. Johnson B. H., (2009) Empowerment of nurse educators through organizational culter, Nursing Education Perspectives January / Februar VOL.30 No.1.
20. Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. Sustainability, 15(14).
21. Meng, Q.,& Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. Psychology research and behavior management(12).
22. Molix & Bettencourt (2010). Predicting Well-Being Ethnic Minorities: Psychological Empowerment and Group Identity. Journal of applied social psychology, 40(3).
23. Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2023). Examining the leadership approaches adopted by Fintech management when implementing organizational change2), 20-24ed by digital Transformation. Technology audit and production reserves, 4(4)
24. Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. Research in hospitality Management, (7)2.

25. Rueckel, D., Muehlburger, M., & Koch, S. (2020). An updated framework of factors enabling digital transformation. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 12(4).
26. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2008). Living well: A self determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness Studies*, 9(1)
27. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, (38)5
28. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education* (2)2.
29. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17).
30. Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, 47.
31. V. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122.
32. Vial, G., (2019), Understanding digital transformation: a review and a research agenda, *J., Strateg. Inf. Syst* (2)28.
33. Wilke, L. A., & Speer, P. W. (2011). The mediating influence of organizational characteristics in the relationship between organizational type and relational power: An extension of psychological empowerment research. *Journal of Community Psychology*, (39)8
34. Zimmerman, M. A. (1995) Psychological empowerment issues and illustrations. *American journal of community Psychology* .25 (5).



الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

مكان العمل	التخصص الدقيق	الاسم	ت
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	نظم معلومات وإدارة معرفة	أ.د فيصل علوان الطائي	1
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	2
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.د يزن سالم محمد	3
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	أ.د صالح مهدي محمد الحسناوي	4
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إنتاج وعمليات	أ.د محمد تركي عبد العباس	5
جامعة جابر بن حيان للعلوم الطبية والصيدلانية. كلية العلوم الطبية	إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	أ.م. د ليث شناوه حسن الجابري	6
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة وارث الانبياء –ع- / جامعة كربلاء	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.م. د ضياء فالح بناي	7
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.م. د صلاح مهدي اليساري	8
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إنتاج وعمليات	أ.م. صفاء عبد علي	9

تم ترتيب أسماء السادة المحكمين وفق اللقب العلمي والحروف الابجدية

ملحق رقم (2) جدول اختيار عينة البحث

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

Krejcie, R & Morgan, D, Determining sample size for research activities.
Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610. 1970.

ملحق رقم (3) استمارة الاستبيان قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا قسم إدارة الاعمال

الدبلوم العالي إدارة المشاريع



استمارة استبيان / م

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة

اضع بين ايديكم الكريمة استبانة البحث الموسومة (التمكين النفسي للعاملين ودورة في التحول الرقمي للمنظمات)، بحث تحليلية لأراء عينة من موظفي (مجلس محافظة كربلاء المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في إدارة المشاريع. ونظراً لما تمتعون به من خبرة ودراية واسعه في مجال عملكم ولكونكم الاقدر في التعامل مع فقرات هذا الاستبانة، فكلنا ثقة في تعاملكم معنا بالاطلاع على الفقرات والاجابة بدقة وموضوعية بالشكل الذي يسهم في سلامة تحليل ودقة النتائج وتحقيق اهداف الالبحث.

شاكرين تعاونكم معناً مع جزيل الشكر والتقدير....

المشرف

ا.م.د اميمة حميد العادلي

الباحث

ايناس عدنان كاظم

المعلومات العامة

أ. الجنس ذكر أنثى

ب. العمر

1. 25-18 سنة فاقل 2. 35-26 سنة

3. 45-36 سنة 4. 55-46 سنة

4. 55 سنة فأكثر

ت. المؤهل العلمي

1. اعدادية فاقل 2. دبلوم فني 3. بكالوريوس

5. دبلوم عالي 5. ماجستير 6. دكتوراه

ث. سنوات الخدمة

1. اقل من 5 سنوات 2. 10-5 سنة

3. 11 - 15 سنة 4. أكثر من 15 سنة

متغيرات البحث

1. التمكين النفسي يعرف التمكين النفسي على أنه قدرة الفرد على ممارسة الاستقلال والاختيار والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار التنظيمي، ودناه ابعاد التمكين النفسي

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<p>اولاً: المعنى: هو شعور الفرد بقيمة ومعنى العمل الذي يؤديه ويتضمن المعنى التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يؤديها الفرد من جهة، والمعتقدات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.</p>						
1	أنشطة العمل المكلف بها ذات قيمة ومعنى لي على المستوى الشخصي.					
2	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قيمي ومعتقداتي					
3	يحظى عملي باحترام الموظفين الذين يتفوقون معي في تحقيق اهداف قسمي.					
4	اشعر بالفخر كوني موظف في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.					
<p>ثانياً: الكفاءة بأنها قدرة الفرد على أداء مهمة بمهارة وبجهد أكبر. وترتبط القدرة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية، وتشير القدرة، أو الكفاءة، إلى فهم الفرد لقدراته على أداء المهام الموكلة إليه.</p>						
5	اومن بقدراتي لإنجاز الاعمال المكلف بها.					
6	لدي المهارات الضرورية للتعامل مع الافراد في العمل.					
7	اتقن المهام اليومية لأداء عملي وأسعى لتطويره بشكل مستمر.					
8	امتلك القدرة للتكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل.					
<p>ثالثاً: الاستقلالية يشير مصطلح الاستقلالية إلى إدراك الموظفين أن لديهم خياراً في كيفية أداء عملهم. كما يشير إلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله من خلال زيادة المبادرة ووضع قواعد تنظم سلوكه.</p>						
9	امتلك حرية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي.					
10	أستطيع اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الاعمال اليومية المناطة بي.					
11	اشعر بقدر من المرونة في محيط عملي.					
12	امتلك القدرة على اتخاذ القرارات العاجلة لحل المشاكل والازمات التي تواجه الاعمال المناطة بي.					
<p>رابعاً: التأثير يشير مفهوم التأثير إلى إدراك أن الفرد له تأثير على أنشطة عمله ويمكنه التأثير والمساهمة في سياسات المنظمة وقراراتها المتعلقة بعمله</p>						
13	اشعر بوجود تأثير ايجابي لي على مخرجات العمل					
14	يستقبل زملاء العمل مقترحاتي بشكل إيجابي.					
15	أشارك في تقديم حلول جديدة لما يحدث في محيط العمل.					
16	أساهم في تحقيق اهداف القسم الذي اعمل به.					

2. التحول الرقمي مفهوم شامل يتضمن كافة ابعاد العمل الإداري في مجلس محافظة كربلاء المقدسة باستخدام التقنيات الرقمية المتمثلة في الانترنت والحوسبة السحابية والهواتف المحمولة والأتمتة لأحداث تغييرات لمواكبة تطور بيئة العمل الداخلية والخارجية، وادناه ابعاد التحول الرقمي.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	أولاً: الموارد البشرية يشير مصطلح الموارد البشرية إلى جميع الأفراد العاملين لأداء جميع الوظائف والمهام في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهي تطوير مهارات وامكانيات العاملين وزيادة معرفتهم لإنجاح التحول الرقمي.					
17	يتم تطوير مهارات العاملين في مجلس محافظة كربلاء المقدسة لتناسب التحول الرقمي الحاصل في المجتمع.					
18	يمتلك العاملون في مجلس محافظة كربلاء الكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.					
19	تواجه اقسام وشعب مجلس المحافظة نقص حاد في الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي.					
20	التحول الرقمي يسهم الى حد كبير في تحسين تجربة العمل وحل المشاكل اليومية.					
	ثانياً: الثقافة التنظيمية وهي القيم والاتجاهات الأساسية اللازمة لبناء ثقافة تدعم تطوير سلوكيات الموظفين المبتكرة وأن أهم عنصر ثقافي في المنظمات هو تعزيز ثقافة منفتحة على التجربة.					
21	يدعم مجلس المحافظة ثقافة التحول الرقمي في اعماله.					
22	تستجيب الادارة لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائها رقمياً					
23	تحرص ادارة المجلس على ادخال تغييرات وتحديثات رقمية بشكل مستمر					
24	تحتاج اقسام وتشكيلات المجلس الى استخدام وسائل رقابة الكترونية لتعزيز شفافية العمل					
	ثالثاً: البنية التحتية التكنولوجية المعلومات يشير هذا المصطلح إلى امتلاك المنظمة لبيئة معلومات وتكنولوجيا تفاعلية تلبي متطلبات التحول الرقمي الناجح والوصول إلى مجتمع المعلومات.					
25	تعمل إدارة المجلس على الحد من الامية التكنولوجية.					
26	يتم توظيف التكنولوجيا المختلفة في نقل وتوصيل المعلومات الى جميع العاملين					
27	يتم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المجلس					
28	توفر المنظمة قواعد ومعايير واضحة تدعم التحول الرقمي					
	رابعاً: القيادة وتُعرف بأنها قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى مرؤوسيه وتحفيزهم من خلال السلوك الأخلاقي.					
29	تمتلك المنظمة الخبرات الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي.					
30	يتمثل دور الإدارة العليا والوسيطي في توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الجديدة والحاجة الى التحول.					
31	تعد القيادة الملتزمة من اهم محددات النجاح في عملية إدارة التغيير الرقمي.					
32	تتفهم الإدارة للاتجاهات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الرقمية.					

ملحق (4) استمارة الاستبيان بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا قسم إدارة الاعمال

الدبلوم العالي إدارة المشاريع

م/استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم **(التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي للمنظمات)**، بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي (مجلس محافظة كربلاء المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في إدارة المشاريع. ونظراً لما تمتعون به من خبرة ودراية واسعة في مجال عملكم ولكونكم الأقدر في التعامل مع فقرات هذا الاستبانة، فكلنا ثقة في تعاملكم معنا بالاطلاع على الفقرات والاجابة بدقة وموضوعية بالشكل الذي يسهم في سلامة تحليل ودقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

ملاحظات نرجو الاطلاع عليها.

- اجابتم تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- بعد قراءة كل فقرة نرجو وضع علامة (✓) أمام بدائل الإجابة التي تعكس وجهة نظرکم.
- يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبانة، كون ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستبانة.
- الباحثة على استعداد للإجابة على أي سؤال أو استيضاح يخص فقرات الاستبانة.

شاكرين تعاونكم معناً مع جزيل الشكر والتقدير....

المشرف

أ.م.د اميمة حميد العادلي

الباحث

ايناس عدنان كاظم

المعلومات العامة

ج. الجنس ذكر انثى

ح. العمر

2. 25-18 سنة فأقل 2. 26-35 سنة

5. 45-36 سنة 4. 46-55 سنة

5. 55 سنة فأكثر

خ. المؤهل العلمي

2. اعدادية فأقل 2. دبلوم فني كالمدرسة

6. دبلوم عالي 5. ماجستير دكتوراه

د. سنوات الخدمة

2. أقل من 5 سنوات 2. 5-10 سنة

4. 11 - 15 سنة 4. أكثر من 15 سنة

2. التمكين النفسي يعرف التمكين النفسي على أنه قدرة الفرد على ممارسة الاستقلال والاختيار والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار التنظيمي، ودناه ابعاد التمكين النفسي .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<p>اولاً: المعنى: هو شعور الفرد بقيمة ومعنى العمل الذي يؤديه ويتضمن المعنى التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يؤديها الفرد من جهة، والمعتقدات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.</p>						
1	أنشطة العمل المكلف بها ذات قيمة ومعنى لي على المستوى الشخصي.					
2	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قيمي ومعتقداتي					
3	يحظى عملي باحترام الموظفين الذين يتفوقون معي في تحقيق اهداف قسمي.					
4	أشعر بالفخر كوني موظف في مجلس محافظة كربلاء المقدسة.					
<p>ثانياً: الكفاءة بأنها قدرة الفرد على أداء مهمة بمهارة وبجهد أكبر. وترتبط القدرة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية، وتشير القدرة، أو الكفاءة، إلى فهم الفرد لقدراته على أداء المهام الموكلة إليه.</p>						
5	أؤمن بقدراتي لإنجاز الاعمال المكلف بها بكفاءة عالية.					
6	لدي المهارات الضرورية للتعامل مع الموظفين في العمل.					
7	اتقن المهام اليومية لأداء عملي وأسعى لتطويره بشكل مستمر.					
8	امتلك القدرة للتكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل.					
<p>ثالثاً: الاستقلالية يشير مصطلح الاستقلالية إلى إدراك الموظفين أن لديهم خياراً في كيفية أداء عملهم. كما يشير إلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله من خلال زيادة المبادرة ووضع قواعد تنظم سلوكه.</p>						
9	أمتلك درجة عالية من الحرية في تحديد كيفية تنفيذ مهامي					
10	أستطيع اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الاعمال اليومية المناطة بي.					
11	اشعر بقدر من المرونة في محيط عملي.					
12	أتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات عاجلة وفعالة لحل المشكلات التي تعيق تنفيذ مهامي					
<p>رابعاً: التأثير يشير مفهوم التأثير إلى إدراك أن الفرد له تأثير على أنشطة عمله ويمكنه التأثير والمساهمة في سياسات المنظمة وقراراتها المتعلقة بعمله</p>						
13	اشعر أن إسهامي يحقق تأثيراً إيجابياً ملموساً على مخرجات العمل ونتائجه.					
14	يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى قسمي					
15	أشارك بفعالية في طرح حلول مبتكرة للتحديات في بيئة العمل.					
16	أعتبر تحقيق أهداف قسمي مسؤوليتي وأعمل على ذلك.					

2. التحول الرقمي مفهوم شامل يتضمن كافة ابعاد العمل الإداري في مجلس محافظة كربلاء المقدسة باستخدام التقنيات الرقمية المتمثلة في الانترنت والحوسبة السحابية والهواتف المحمولة والأتتمته لأحداث تغيرات لمواكبة تطور بيئة العمل الداخلية والخارجية، وادناه ابعاد التحول الرقمي .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	اولاً: الموارد البشرية يشير مصطلح الموارد البشرية إلى جميع الأفراد العاملين لأداء جميع الوظائف والمهام في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهي تطوير مهارات وامكانيات العاملين وزيادة معرفتهم لإنجاح التحول الرقمي.					
17	تُتاح فرص لتطوير مهارات العاملين في مجلس محافظة كربلاء لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.					
18	يملك العاملون في مجلس محافظة كربلاء الكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.					
19	يوجد عدد كافي من الكوادر البشرية المتخصصة ومؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي في المجلس.					
20	يساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة حل المشكلات اليومية.					
	ثانياً: الثقافة التنظيمية وهي القيم والاتجاهات الأساسية اللازمة لبناء ثقافة تدعم تطوير سلوكيات الموظفين المبتكرة وأن أهم عنصر ثقافي في المنظمات هو تعزيز ثقافة منفتحة على التجربة.					
21	تحرص إدارة المجلس على تعزيز الكفاءة الرقمية لدى الموظفين.					
22	تستجيب الادارة لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائها رقمياً.					
23	تحرص ادارة المجلس على ادخال تغييرات وتحديثات رقمية بشكل مستمر.					
24	تحتاج اقسام وتشكيلات المجلس الى استخدام وسائل رقابة الكترونية لتعزيز شفافية العمل.					
	ثالثاً: البنية التحتية التكنولوجية المعلومات يشير هذا المصطلح إلى امتلاك المنظمة لبيئة معلومات وتكنولوجيا تفاعلية تلبى متطلبات التحول الرقمي الناجح والوصول إلى مجتمع المعلومات.					
25	تعمل إدارة المجلس على الحد من الامية التكنولوجية.					
26	يتم توظيف التكنولوجيا المختلفة في نقل وتوصيل المعلومات الى جميع العاملين					
27	يتم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المجلس.					
28	يوفر المجلس قواعد ومعايير واضحة تدعم التحول الرقمي.					
	رابعاً: القيادة وتُعرف بأنها قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى مرؤوسيه وتحفيزهم من خلال السلوك الأخلاقي.					
29	يملك المجلس الخبرات الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي.					
30	تضطلع الإدارة العليا والوسطى بمسؤولية توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الحديثة وضرورة التحول الرقمي.					
31	تعد القيادة الملتزمة من اهم محددات النجاح في عملية إدارة التغيير الرقمي.					
32	تتفهم الإدارة للاتجاهات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الرقمية.					

ملحق (5) كتاب تسهيل المهمة

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Postgraduate Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: ١٤٤٦ / ١١ / ٢٠٢٥

العدد د ع 6 : ٥٩٦٠

**إلى / مجلس محافظة كربلاء المقدسة
م / تسهيل مهمة**

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (ايناس عدنان كاظم) / دبلوم عالي / إدارة مشاريع /
قسم ادارة الاعمال علما بان عنوان البحث (التمكين النفسي للعاملين ودوره في التحول الرقمي
للمنظمات) وذلك لغرض اكمال متطلبات البحث العلمي .

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.م. د هيدر عباس الجنابي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2025/18/21

صورة منه إلى /

- مكتب السيد العميد للتحريم للعلم مع التقدير
- قسم ادارة الاعمال للعلم مع التقدير
- شعبة شؤون الدراسات العليا / اصدار الطالب
- الصادرة

Abstract

This research aims to explore the role of psychological empowerment among employees in digital transformation in the Karbala Provincial Council. The research problem was defined by a primary question: Does psychological empowerment among employees influence the success of digital transformation in the Karbala Provincial Council? A hypothetical diagram was designed to reflect the researcher's perceptions of the type of relationship between the independent variable, psychological empowerment, with its dimensions (meaning, influence, autonomy, and competence), and the dependent variable, digital transformation, with its dimensions (human resources, organizational culture, leadership, and technological infrastructure). The research adopted the descriptive analytical approach in collecting, analyzing, and interpreting information. The questionnaire was also used as the main tool in collecting data and information. The approved research sample amounted to (103) employees representing a segment of employees working within the various divisions and administrative units in the provincial council. The five-point Likert scale was used. The questionnaire was used as the main tool for collecting data after presenting it to a group of (9) expert referees whose names are shown in Appendix No. (1). A number of statistical programs were used, such as (SPSS.26), (Excel), and (AMOS V.23). A set of statistical and mathematical methods were also used that helped in the analysis and reaching the results (arithmetic mean, standard deviation, (Pearson) correlation coefficient, and structural modeling equation). Based on the outputs of the statistical analysis, the researcher reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the psychological empowerment of employees in its various dimensions has a positive impact on digital transformation directly, and there is a significant correlation and influence between Psychological empowerment and digital transformation. A set of recommendations were presented, most notably the need to adopt field practices to increase the psychological empowerment of individuals. This can be achieved by supporting and encouraging administrations to allow individuals to participate in decision-making, replace the role of leaders in some cases, and motivate and enhance their skills to improve performance. It is also necessary to enhance training programs and workshops to raise awareness of the importance of digital transformation and how they can contribute to it. It is also necessary to encourage individuals to actively participate in digital transformation processes and present their ideas and suggestions for improving digital processes through coordination and cooperation with academic institutions specializing in this field.

Keywords: Psychological empowerment, digital transformation, Karbala Governorate Council.

Republic of Iraq

**Ministry of Higher Education and Scientific
Research**

University of Karbala

College of Administration and Economics

**Graduate Studies / Department of Business
Administration**



**The Role of Psychological Empowerment in Digital Transformation
in Organizations**

**An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Karbala
Provincial Council Employees**



**A research submitted to the College of Administration and Economics
Council, University of Karbala. This paper is part of the requirements for a
higher diploma in project management.**

Presented by student

Enas Adnan Kazim Saud

Supervised by

Dr. Umaima Hamid Al-Adly

2025 AD

1447 AH