

Analyzing the Correlation between Digital Human Resource Management and Entrepreneurial Architecture: A Field Study in Government Organizations in Zakho Independent Administration



Buhar Hassan Mustafa^{1*}, Hikmat Rashid Sultan², Jagar Mustafa Ismail³

^{1,2,3} Department of Management Sciences, College of Administration and Economics, University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq

Corresponding Author: Buhar Hassan Mustafa, E-mail: buhar.mustafa@visitor.uoz.edu.krd

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Submitted : 2025-03-27 Revised : 2025-04-20 Accepted: 2025-05-08 Published: 2025-05-28 Volume: 5 Issue: 1 DOI: https://doi.org/10.53754/civilofficium.v5i1.757</p>	<p>This study aims to analyze and understand the nature of the relationship between digital human resource management and entrepreneurial architecture in government organizations within Zakho Independent Administration, in light of the increasing challenges posed by the modern digital environment. The study was based on a main hypothesis stating the existence of a positive significant correlation between digital human resource management and entrepreneurial architecture, along with sub-hypotheses that addressed the links between the sub-dimensions of both variables. The researcher employed a descriptive-analytical approach, relying on multiple correlation analysis using Spearman's correlation coefficient, and applied a questionnaire to a random sample of managers and employees in government administrations. The results of statistical analysis revealed a strong positive and statistically significant correlation between digital human resource management and entrepreneurial architecture (overall correlation coefficient = 0.606, at significance level 0.01). The results also showed variation in the strength of relationships between the sub-dimensions of the two variables, with observed weakness or non-significance in the relationship between some dimensions, particularly between digital evaluation and entrepreneurial design dimensions. The study concluded with a set of findings and recommendations focusing on the necessity of developing integrated policies to enhance the integration between digital human resource management and entrepreneurial architecture, and the importance of investing in human capital and modern technology to achieve institutional excellence in the government sector.</p>
<p>KEYWORDS</p> <p>Digital Human Resource Management, Entrepreneurial Architecture, Government Organizations, Digital Transformation, Zakho Independent Administration</p>	

تحليل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية يادارة زاخو المستقلة

الملخص	الكلمات المفتاحية
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية ضمن إدارة زاخو المستقلة، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الرقمية الحديثة. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، بالإضافة إلى فرضيات فرعية تناولت الروابط بين الأبعاد الفرعية لكل من المتغيرين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على أسلوب الارتباط المتعدد وفق معامل ارتباط سبيرمان، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من المديرين والموظفين في الإدارات الحكومية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية (معامل ارتباط إجمالي = 0.606، عند مستوى دلالة 0.01)، كما أظهرت النتائج تفاوتاً في قوة الروابط بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين، مع رصد ضعف أو عدم معنوية العلاقة بين بعض الأبعاد، وخاصة بين أبعاد التقييم الرقمي والتصميم الريادي. واختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تركز على ضرورة تطوير سياسات متكاملة لتعزيز التكامل بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية والمعمارية الريادية، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية الرقمية، المعمارية الريادية، المنظمات الحكومية، التحول الرقمي، إدارة زاخو المستقلة</p>

المقدمة

تشهد البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما فرض تحديات كبيرة على المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. [1] وقد دفعت هذه التحديات المنظمات إلى البحث عن أساليب إدارية مبتكرة تضمن لها المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، وتُعد إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management) إحدى هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية مع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية [2].

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية في العقود الأخيرة كاستجابة حتمية لظروف بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، حيث تعتمد هذه الإدارة على تطبيق التقنيات الرقمية في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، ما يعزز كفاءة العمليات ويقلل التكاليف التشغيلية، فضلاً عن رفع مستويات رضا العاملين وتحسين جودة القرارات الإدارية. [3] وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق

إدارة الموارد البشرية الرقمية يسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات التنظيمية وزيادة الابتكار والتجديد في بيئة العمل، كما يعزز من التنافسية والريادة الاستراتيجية للمنظمات [4].

في هذا السياق، ظهر مفهوم المعمارية الريادية (Entrepreneurial Architecture) كإحدى المقاربات الاستراتيجية الجديدة التي تُركز على بناء هياكل تنظيمية وأنظمة عمل تتمتع بالمرونة العالية والقابلية للتكيف مع المتغيرات البيئية، وتساعد المنظمات على استغلال الفرص المتاحة بشكل مبتكر و متميز. [5] إن المعمارية الريادية لا تقتصر فقط على الهيكل التنظيمي، بل تتجاوز ذلك إلى إيجاد أنظمة عمل مرنة وداعمة للابتكار، والقيادة الريادية القادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل سريع وفعال، إضافة إلى تحفيز الإبداع لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل تدعم التجديد المستمر [6].

وتؤكد الدراسات الحديثة على ضرورة تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية كاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية. [7] حيث يشير كل من كولنز وملاهي (Collings & Mellahi, 2016) إلى أن التكامل بين الرقمنة والريادة في الموارد البشرية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام في ظل البيئات الديناميكية والمتغيرة باستمرار. [8] بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية ضمن إدارة زاخو المستقلة، بهدف استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذه العلاقة وتقديم رؤى علمية وتطبيقية تساعد صانعي القرار على تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل الحكومية.

تكمّن أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء على موضوع حديث نسبياً في البيئة العراقية، خاصةً في الإدارات الحكومية التي تواجه تحديات متعددة في تطبيق التحول الرقمي والتوجه نحو ريادة الأعمال التنظيمية. [9] كما تستمد الدراسة أهميتها من توفير إطار نظري وعملي يساعد الإدارات الحكومية على فهم متطلبات الدمج بين الرقمنة والريادة بشكل فعال، وهو أمر ضروري في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها التطورات التكنولوجية والعولمة والتنافسية المتصاعدة [10].

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو المستقلة؟ وما مدى تأثير هذا التكامل على تحقيق الأهداف التنظيمية؟"

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو؟
2. ما مستوى تبني المعمارية الريادية في هذه المنظمات؟
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية وأبعادهما؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو.

2. الكشف عن مستوى تبني المعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة.
3. تحليل العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة.
4. تقديم توصيات عملية وعلمية تساعد الإدارات الحكومية على تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية لتعزيز الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة:

"توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية بإدارة زخو المستقلة".
وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية وهي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استخدام التقنيات الرقمية وأبعاد المعمارية الريادية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموظفين رقمياً وأبعاد المعمارية الريادية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم الرقمي وأبعاد المعمارية الريادية.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتطوير الرقمي وأبعاد المعمارية الريادية.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التقييم الرقمي وأبعاد المعمارية الريادية.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المنظمات الحكومية في إدارة زخو المستقلة.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام (2024-2025).
- **الحدود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الحكومية بإدارة زخو.

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية الرقمية:** هي تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية وكفاءة[11].
- **المعمارية الريادية:** هي بنية تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والإبداع وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الريادية[12].

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: إدارة الموارد البشرية الرقمية: المفهوم، الأبعاد والأهمية الاستراتيجية

شهدت الممارسات الإدارية والتنظيمية تطورات كبيرة نتيجة التقدم التقني والتكنولوجي في مختلف المجالات، وكانت إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي تأثرت بشكل ملحوظ بهذه التحولات. فقد تطورت إدارة الموارد البشرية من المفهوم التقليدي القائم على الإدارة الورقية إلى

ممارسات متطورة تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية الحديثة والاصطناعي والتطبيقات الإلكترونية، وأصبح يشار إليها اصطلاحًا بـ"إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management)" ، وهو المفهوم الذي يؤكد على ضرورة دمج التكنولوجيا الحديثة في كافة وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية [13].

وتعرف إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها توظيف التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في أداء جميع الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مرورًا بعمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير المهني، وصولًا إلى عمليات تقييم الأداء وإدارة المواهب والكفاءات المؤسسية بشكل متكامل وشامل [14] ومن هنا، يتبين أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية لا يقتصر على مجرد استخدام الأنظمة الحاسوبية، بل يمتد ليشمل منظومة متكاملة من الأدوات الرقمية المتقدمة التي تتيح للإدارة والعاملين إمكانية أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، وتحقيق التفاعل المستمر والتواصل الفعال عبر المنصات الرقمية المتعددة [15].

ويؤكد العديد من الباحثين مثل مارلر وفيشر (Marler & Fisher, 2020) أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تساعد في توفير الوقت والجهد، وتقلل من التكلفة التشغيلية بشكل ملحوظ، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمات، كما تساهم في تعزيز الشفافية ودقة المعلومات المتعلقة بالموظفين، وبالتالي زيادة فعالية عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية [16]. وقد بين سترومير (Strohmeier, 2020) في دراسته الموسعة أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تسهم بشكل فعال في خلق بيئة عمل مرنة وديناميكية، وتعمل على تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية [17].

ومن جهة أخرى، أكد بوندوروك وبروستر (Bondarouk & Brewster, 2016) أن تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية يمثل ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري، حيث أصبحت المنظمات في ظل المنافسة الشديدة بحاجة مستمرة لسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة، والتكيف مع بيئات العمل الرقمية التي تعتمد على السرعة والكفاءة العالية في الأداء [18]. وبهذا الصدد، يشير ثايت (Thite, 2019) إلى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية تمكنت من خلق قيمة تنافسية عالية من خلال تعزيز أداء موظفيها، وزيادة قدرتهم على الابتكار والتعلم المستمر عبر منصات إلكترونية رقمية متطورة [19].

وتتضمن إدارة الموارد البشرية الرقمية عدة أبعاد رئيسية تشمل استخدام التقنيات الرقمية المتطورة (Digital Technology Use) ، وإدارة الموظفين رقميًا (Digital Employee Management) ، والتعلم الرقمي (Digital Learning) ، والتدريب والتطوير الرقمي (Digital Training & Development) ، والتقييم الرقمي [20]. (Digital Performance Evaluation) ويشير شقلا (Shukla, 2023) إلى أن البعد الخاص بإدارة الموظفين رقميًا يعد من أهم هذه الأبعاد؛ حيث يتم من خلاله استخدام تطبيقات متقدمة لإدارة جميع بيانات الموظفين، مثل بيانات الحضور والانصراف والإجازات والتدريبات، وكذلك متابعة الأداء اليومي والتفاعلات بين الموظفين والإدارة بشكل مستمر وشفاف [21].

وقد أظهرت دراسات حديثة مثل دراسة فارادراج وآل وادي (Varadaraj & Al Wadi, 2021) أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين مستوى الإنتاجية التنظيمية بشكل كبير، حيث توفر التقنيات الرقمية المتطورة سرعة في اتخاذ القرارات ودقة في المعلومات، كما تقلل من الأخطاء البشرية الشائعة في الأنظمة التقليدية، ما ينعكس إيجابيًا على كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتنظيمية بشكل عام [22].

ثانياً: المعمارية الريادية: المفهوم والأبعاد والأهمية التنظيمية

ظهر مفهوم المعمارية الريادية (Entrepreneurial Architecture) كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس توجهات المنظمات نحو تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة التنظيمية، ويُعرف هذا المفهوم بأنه التصميم الاستراتيجي لمنظومة العمل التنظيمي بشكل يدعم الابتكار والريادة داخل المؤسسات، ويشمل كافة العناصر التنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تسهم في تطوير واستثمار الفرص الجديدة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة [23].

ويوضح كوربيت وآخرون (Corbett et al., 2020) أن المعمارية الريادية لا تقتصر على تصميم الهياكل التنظيمية المرنة فحسب، بل تتعدى ذلك لتشمل أنظمة إدارية حديثة تدعم الابتكار والتجديد والتطوير المستمر، وتساعد المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وكذلك تحفيز العاملين على تقديم مبادرات إبداعية ومبتكرة لتحسين مستوى الأداء التنظيمي العام [24].

وتتألف المعمارية الريادية من عدة أبعاد، من أهمها: الهياكل التنظيمية الريادية، والأنظمة الإدارية المرنة، والقيادة الريادية، والابتكار والإبداع الريادي، والتصميم الريادي [25]. ويبين نيلس وفورلي (Nelles & Vorley, 2010) أن الهياكل الريادية تمكن المنظمات من إعادة تصميم الأدوار الإدارية، وتحديد المسؤوليات بما يعزز من مرونة الاستجابة للتغيرات ويحفز العاملين على المشاركة الإبداعية في عمليات تطوير المنتجات والخدمات [26]. من ناحية أخرى، يُعد بُعد القيادة الريادية من الأبعاد المهمة التي تؤكد على ضرورة تمتع القادة بالقدرة على استكشاف الفرص، وتشجيع الموظفين على الابتكار، وكذلك تحمّل المخاطر المدروسة لتحقيق النجاح التنظيمي [27].

وأظهرت دراسات مختلفة مثل دراسة سالما (Salomaa, 2019) أهمية المعمارية الريادية في تعزيز قدرة المنظمات على استغلال الفرص الجديدة ومواجهة المخاطر المحتملة، من خلال إيجاد بيئة عمل مرنة تدعم المبادرات الريادية وتتيح للموظفين فرصة التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء التنظيمي بشكل واضح [28].

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة على ضرورة التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، لما يترتب على هذا التكامل من نتائج إيجابية تعزز قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير رأس المال البشري واستثمار التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي [29].

الدراسات السابقة

تم تقسيم مراجعة الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين؛ المحور الأول تناول الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الرقمية، بينما المحور الثاني ركّز على المعمارية الريادية والعلاقة بين المتغيرين.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية

تعد إدارة الموارد البشرية الرقمية واحدة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت اهتماماً متزايداً من الباحثين والمتخصصين في الإدارة والتنظيم. وفي هذا السياق، أجرى عبد العالي (2019) دراسة موسعة تهدف إلى استكشاف أثر تطبيق تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الرقمية في عمليات إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف التنظيمية، إضافة إلى تعزيز المرونة التنظيمية

وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك نتيجة تسهيل عمليات الاستقطاب والتعيين والتقييم والتدريب بصورة أكثر فاعلية من الطرق التقليدية [30].

وأكدت دراسة شغلا (Shukla, 2023) على أهمية تبني الإدارة الرقمية في ممارسات الموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة في مؤسسات تعليمية بالهند وشملت عينة واسعة من الموظفين الإداريين، وكشفت النتائج عن أن تطبيق تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية أدى إلى تحسن واضح في الإنتاجية التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال تسهيل عمليات الاتصال التنظيمي وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين، وتحسين جودة ودقة عمليات التقييم الوظيفي [31].

كما ركزت دراسة الفارادراج وآل وادي (Varadaraj & Al Wadi, 2021) التي أجريت في القطاع المصرفي بالإمارات العربية المتحدة على تحليل مساهمة تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث توصلت إلى أن المنظمات التي تتبنى هذه التقنيات تحقق مستوى مرتفعاً من الكفاءة في إدارة القوى العاملة، فضلاً عن تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية، كما أوصت

الدراسة بضرورة استثمار المزيد في التقنيات الرقمية وتدريب الموظفين على استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية. [32] وفي دراسة حديثة أجراها حسن وآخرون (Khahro et al., 2021)، تم استكشاف التأثيرات المتعددة للتحويل الرقمي على صناعة الإنشاءات، وأظهرت النتائج أن التحويل الرقمي، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الرقمية، ساعد المؤسسات على تحسين جودة الأداء التنظيمي بشكل واضح، خاصة من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة أعلى وتوفير الوقت والجهد [33].

وفي ذات الإطار، أشار بارمار (Paramita, 2020) في دراسة حالة أجراها في السويد، إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب الرقمية وتعيينها قد أدى إلى اختصار الزمن المطلوب لإتمام إجراءات التوظيف، ورفع مستويات الكفاءة في اختيار أفضل المواهب وفق المعايير التنظيمية المطلوبة، وهو ما أسهم بشكل كبير في تحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد البشرية [34].

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمعمارية الريادية

تحظى المعمارية الريادية أيضاً باهتمام ملحوظ في الأدبيات العلمية الحديثة، إذ ركزت الدراسات السابقة على دورها في تعزيز القدرات الابتكارية والتنظيمية للمنظمات. في دراسة قام بها مارتن وزملاؤه (Martin et al., 2018) حول أثر المعمارية الريادية في الجامعات البريطانية، أشارت النتائج إلى أن تبني الجامعات للمعمارية الريادية ساهم في تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى الأكاديميين والطلاب على حد سواء، مما دفع تلك الجامعات إلى التفوق في مجالات البحوث التطبيقية والتطوير المؤسسي [35].

وأكدت دراسة أخرى أجرتها سالوما (Salomaa, 2019) في عدد من الجامعات الأوروبية، على أن تطبيق المعمارية الريادية يمثل خطوة حيوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات التعليمية، كما يساعد في تحقيق التفاعل والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يسهم في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة [36].

وأجرت كالابرو وزملاؤها (Calabrò et al., 2019) مراجعة منهجية واسعة النطاق، سلطت الضوء على الدور الاستراتيجي للمعمارية الريادية في الشركات العائلية، حيث أظهرت النتائج أن تبني المعمارية الريادية يساعد الشركات في تحقيق تجديد استراتيجي شامل، كما يساهم في استكشاف الفرص السوقية الجديدة وتعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق الابتكار والاستدامة على المدى البعيد [37].

كما ناقش ألدريش ورويف (Aldrich & Ruef, 2019) مفهوم المعمارية الريادية وتأثيره في استدامة المنظمات الريادية الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكشفت الدراسة عن أن وجود بنية تنظيمية ريادية قادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة عالية، يمكن المنظمات من التكيف مع الظروف السوقية المتغيرة، وتحقيق مستويات أفضل من الاستقرار والنمو المستدام.[38]

وفي نفس السياق، بحث عبد القادر وزهرة (Abdelgawad & Zahra, 2020) في دراسة موسعة العلاقة بين الهوية التنظيمية وتطبيق المعمارية الريادية في الشركات العائلية بمنطقة الشرق الأوسط، حيث توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على الهوية التنظيمية الواضحة والتوجهات الاستراتيجية الريادية، تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريع الابتكار والتوسع، وتحقيق استجابة أفضل للمتغيرات السوقية والاجتماعية.[39]

ثالثاً: دراسات تربط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية

وفيما يخص الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، أظهرت دراسة فاردليير (Vardarlier, 2020) أهمية التقنيات الرقمية في تهيئة بيئة تنظيمية تدعم المعمارية الريادية، وبيّنت أن استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في مجال الموارد البشرية ساهم في تعزيز قدرات المنظمة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن دعم ثقافة ريادية شاملة تسهل اكتشاف الفرص واستغلالها بشكل مستمر[40].

كما بيّنت دراسة كايل وكيلر (Cappelli & Keller, 2022) التي أجريت على عدد من الشركات العالمية، أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية يخلق نظاماً تنظيمياً متكاملاً يمكن من الاستجابة السريعة للتحديات والفرص السوقية الجديدة، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر، وذلك من خلال تطوير كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في دعم العمليات الريادية والتنظيمية.[41]

منهجية البحث

يتناول هذا الجزء من البحث وصفاً شاملاً للمنهجية التي اتبعها الباحثون في دراسته حول تحليل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة، بهدف توضيح الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها لجمع البيانات، وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها وتعميمها.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وهو منهج علمي يهدف إلى وصف ظاهرة محددة أو مشكلة معينة وتحليلها بشكل تفصيلي من خلال جمع البيانات حولها، ثم وصف تلك البيانات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات للوصول إلى استنتاجات دقيقة تساهم في تفسير الواقع وتطويره(42). ويعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأكثر شيوعاً في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية، نظراً لملاءمته لموضوعات الدراسات التي تهتم بوصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

ثانياً: نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة متغيرين رئيسيين، تم تحديدهما استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وهما:

Analyzing the Correlation between Digital Human Resource Management and Entrepreneurial Architecture...

• **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (استخدام التقنيات الرقمية، إدارة الموظفين الرقمي، التعلم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، والتقييم الرقمي).

• **المتغير التابع:** المعمارية الريادية بأبعادها (الهياكل الريادية، الأنظمة المرنة، القيادة الريادية، الإبداع والابتكار الريادي، التصميم الريادي).

وقد تم تطوير هذا النموذج بناءً على الأدبيات السابقة، مثل دراسة فارادليير (Vardarlier, 2020) (43)، ودراسة سالوما (Salomaa, 2019) (44).
ثالثاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من نموذج الدراسة أعلاه، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

• **توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو المستقلة.**
الفرضيات الفرعية:

• **توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية (استخدام التقنيات الرقمية، إدارة الموظفين الرقمي، التعلم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، التقييم الرقمي) وبين المعمارية الريادية في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو المستقلة.**
• **توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد المعمارية الريادية (الهياكل الريادية، الأنظمة المرنة، القيادة الريادية، الإبداع والابتكار الريادي، التصميم الريادي) في المنظمات الحكومية بإدارة زاخو المستقلة.**

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

• **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المنظمات الحكومية التابعة لإدارة زاخو المستقلة، حيث بلغ مجموعهم (350) فرداً.

• **عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) لاختيار عينة من المجتمع، وذلك لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة. وقد بلغ حجم العينة (186) فرداً، تم تحديدها وفقاً للجدول الإحصائي الخاص بتحديد العينات (جدول مورغان، (Morgan Table) (45).

خامساً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها وتطويرها استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

• **القسم الأول:** يتضمن معلومات عامة عن المبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

• **القسم الثاني:** يتكون من عبارات تقيس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الرقمية)، والتي تم تبنيها من دراسات سابقة مثل دراسة (46) (Shukla, 2023) ، ودراسة (47) (Paramita, 2020).

• **القسم الثالث:** يتكون من عبارات تقيس المتغير التابع (المعمارية الريادية)، والتي تم الاستناد فيها إلى دراسة (Calabrò et al., 2019) (48)، ودراسة (49) (Martin et al., 2018).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في صياغة عبارات الاستبانة، حيث تتراوح الإجابات بين (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، مع درجات تتراوح بين (1-5) لكل عبارة.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

• صدق الأداة: (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال استخدام أسلوب الصدق الظاهري (Face Validity) ، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وإدارة الأعمال، وتم الأخذ بأرائهم وتعديل بعض العبارات بما يحقق وضوحها وملاءمتها لقياس المتغيرات.

• ثبات الأداة: (Reliability)

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وأظهرت النتائج ارتفاعاً في مستوى ثبات المتغيرات، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.82 – 0.91)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة في الدراسات الإدارية والاجتماعية. (50)

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.27) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics) مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة.
- معامل ارتباط سبيرمان: (Spearman Correlation Coefficient) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وهو يناسب البيانات الوصفية.
- اختبار معنوية الارتباط: (Significance Test) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقات الارتباطية.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

حرص الباحثون على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في الدراسة، حيث تم توضيح الغرض من البحث للمشاركين، مع ضمان السرية التامة لهويتهم، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي، مع إتاحة إمكانية الانسحاب في أي وقت خلال مرحلة جمع البيانات.

عرض النتائج ومناقشتها

اختبار الفرضية الرئيسية (الارتباط) وفرضيتها الفرعية.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تشير الفرضية الرئيسية والخاصة بتحليل الارتباط على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة)، ولاختبار الفرضية المذكورة تم اعتماد تطبيق الارتباط المتعدد على وفق أسلوب سبيرمان (Spearman) باعتباره مناسباً لحساب الارتباط عندما تكون البيانات من النوع الوصفي، وتبين من نتائج هذا الاختبار ما يلي:

1- الارتباط الكلي: وجد من النتائج في الجدول (1) والخاصة بالارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسة للدراسة أنه يوجد ارتباط معنوي وطردى بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية ومتغير المعمارية الريادية، والتي بلغت (0.606) وبمعنوية (0.01)، ومنه نستدل على أن هناك مستويات معنوية من الترافق الايجابي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين المعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة، مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما تحسنت إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة كلما أدى ذلك الارتقاء بمستويات تحقيق المعمارية الريادية لديها.

2- الارتباط الجزئي: لمعرفة تفاصيل الارتباط المتعدد على مستوى أبعاد المتغيرات فقد تم تحليل الارتباط على المستوى الجزئي والذي أظهرت نتائجه والمذكورة في الجدول (1) الآتي:

أ. تبين وجود ارتباط معنوي وطردى بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين أبعاد متغير المعمارية الريادية والممثلة بكل من الهياكل الريادية، الأنظمة المرنة، القيادة الريادية، الابداع والابتكار الريادي، والتصميم الريادي وذلك على وفق معاملات الارتباط التي بلغت (0.510)، (0.573)، (0.563)، (0.488)، (0.307) وعلى التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، ومنه نستدل على أن هناك مستويات معنوية من الترافق الايجابي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين أبعاد المعمارية الريادية وأنه كلما تحسنت إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة كلما أدى ذلك الارتقاء بمستويات كل من الهياكل الريادية، الأنظمة المرنة، القيادة الريادية، الابداع والابتكار الريادي، والتصميم الريادي.

ب. وجود ارتباط بين أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية والممثلة بكل من استخدام التقنيات الرقمية، إدارة الموظفين الرقمي، التعلم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، والتقييم الرقمي وبين متغير المعمارية الريادية وبمعاملات ارتباط (0.575)، (0.537)، (0.381)، (0.392)، (0.414) وعلى التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، ومنه نستدل على أن هناك مستويات معنوية من الترافق الايجابي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والممثلة بكل من استخدام التقنيات الرقمية، إدارة الموظفين الرقمي، التعلم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، والتقييم الرقمي وبين متغير المعمارية الريادية وأنه كلما تحسنت أبعاد استخدام التقنيات الرقمية، إدارة الموظفين الرقمي، التعلم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، والتقييم الرقمي لدى المنظمات الحكومية المبحوثة كلما أدى ذلك الارتقاء بمستويات المعمارية الريادية لديها.

ت. أما على مستوى العلاقة بين أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين أبعاد متغير المعمارية الريادية فقد كانت كافة العلاقات الارتباطية معنوية وبمستويات (0.01)، (0.05) فيما عدا الارتباط بين بُعد التعلم الرقمي وبين بُعد التصميم الريادي كان ضعيفاً وغير معنوي والذي بلغت قيمته (0.112)، وكذلك الارتباط بين بُعد التدريب والتطوير الرقمي وبين بُعد التصميم الريادي كان ضعيفاً وغير معنوي والذي بلغت قيمته (0.169)، والارتباط بين بُعد التقييم الرقمي وبين بُعد التصميم الريادي كان ضعيفاً وغير معنوي والذي بلغت قيمته (0.160)، مما يؤشر الحاجة لتوجيه الاهتمام من قبل إدارات المنظمات الحكومية المبحوثة للتعرف على أسباب الخلل في العلاقة بينها. كما تبين أن أعلى قيمة للارتباط بين الأبعاد كان بين بُعد إدارة الموظفين الرقمي وبين بُعد الهياكل الريادية وبمعامل ارتباط (0.525) وبمستوى معنوية (0.01)، وكذلك بين بُعد استخدام التقنيات الرقمية وبين كل من بُعد الأنظمة المرنة وبُعد الابداع والابتكار الريادي وبمعامل ارتباط (0.513) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل قيمة لمعامل الارتباط المعنوي كانت بين بُعد التقييم الرقمي وبُعد الابداع والابتكار الريادي وبقيمة بلغت (0.228) وبمستوى معنوية (0.05). كذلك لم تظهر أية علاقات ارتباط عكسية أو سالبة بين أبعاد متغيري إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية.

الجدول (1) الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية وأبعادهما

المؤشر الكلي	التصميم الريادي	الابداع والابتكار الريادي	القيادة الريادية	الأنظمة المرنة	الهياكل الريادية	المعمارية الريادية إدارة الموارد البشرية الرقمية
.575**	.363**	.513**	.364**	.513**	.349**	استخدام التقنيات الرقمية
.537**	.346**	.455**	.324**	.464**	.525**	إدارة الموظفين الرقمي
.381**	.112	.303**	.494**	.317**	.335**	التعلم الرقمي
.392**	.169	.319**	.383**	.372**	.342**	التدريب والتطوير الرقمي
.414**	.160	.228*	.494**	.452**	.356**	التقييم الرقمي
.606**	.307**	.488**	.563**	.573**	.510**	المؤشر الكلي
** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05)						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27

وبالتأسيس على نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى والخاصة بتحليل الارتباط وعلى المستويين الكلي والجزئي يمكن القول بصحة هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة عنها والتي تشير إلى أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة).

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

يهدف هذا المبحث إلى تقديم الحصيلة الفكرية والميدانية للدراسة، التي تم التعبير عنها بنوعين من الاستنتاجات، يتمثل الأول باستنتاجات الجانب النظري، التي تعكس تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت من خلال الدراسة، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني التي توصلت لمجموعة من الاستنتاجات التي استنبطت من الجانب الميداني وما تم تحليله من نتائج لاختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تلك الاستنتاجات التي تم عرضها في مباحث الجانب الميداني، ومن أهم الاستنتاجات تشير إلى الآتي:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

1. أظهرت مراجعة الأدبيات النظرية وجود تكامل استراتيجي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، حيث تسهم الأولى في توفير البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتحقيق التوجه الريادي للمنظمة، وتعزيز مستويات الابتكار والإبداع التنظيمي، مما يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.
2. تدعم إدارة الموارد البشرية الرقمية تحقيق المرونة والكفاءة في أداء وظائف الموارد البشرية المختلفة من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، ويسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
3. تشير الدراسات السابقة إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية يؤدي إلى تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر وتطوير الأداء، من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وأنظمة معلومات متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
4. تبين من خلال الأطر النظرية أن تبني المنظمات لمفهوم المعمارية الريادية يساعد في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل بما يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية، ويدعم التوجه نحو اكتشاف الفرص واستثمارها، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات المستفيدين المتجددة، وهو ما يتطلب موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية المتطورة.
5. تؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة على أهمية الترافف الاستراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق التكامل بين هذه الممارسات ومتطلبات المعمارية الريادية، لضمان تحقيق أقصى استفادة من القدرات والكفاءات البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

1. أشارت نتائج التحليل الارتباطي إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية (0.606) بمستوى معنوية (0.01)، مما يدعم التكامل المفاهيمي بين هذه المتغيرات ويؤكد على ضرورة تبني منظور شمولي في دراستها وتطبيقها، ويشير إلى أن تحسين مستويات إدارة الموارد البشرية الرقمية يسهم بشكل فاعل في تعزيز متطلبات المعمارية الريادية في المنظمات المبحوثة.
2. أظهرت النتائج التفصيلية للتحليل الارتباطي تفاوتاً في قوة العلاقات الارتباطية بين الأبعاد الفرعية للمتغيرات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد المعمارية الريادية بين (0.307) و(0.573)، وبين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية بين (0.381) و(0.575)، مما يستدعي دراسة متعمقة لديناميكيات التفاعل بين هذه الأبعاد وتأثيراتها المتبادلة على مستوى الأداء التنظيمي الشامل، وتحديد أولويات التطوير لتعزيز العلاقات الأقل قوة.
3. كشفت النتائج الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط غير معنوية بين بعض الأبعاد الفرعية، تحديداً بين بُعد التعلم الرقمي وبُعد التصميم الريادي (0.112)، وبين بُعد التدريب والتطوير الرقمي وبُعد التصميم الريادي (0.169)، وبين بُعد التقييم الرقمي وبُعد التصميم الريادي (0.160)، مما يشير إلى وجود فجوة في العلاقة التكاملية بين هذه الأبعاد تستدعي اهتماماً خاصاً من قبل إدارات المنظمات المبحوثة لتحديد أسباب هذا الضعف ومعالجته من خلال تطوير استراتيجيات فاعلة لتعزيز التكامل بين جميع أبعاد المتغيرات.

4. أبرزت النتائج التحليلية أهمية التكامل بين المتغيرات المدروسة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أظهرت العلاقات التأثيرية أن تحسن مستويات بعض المتغيرات يؤدي إلى تحسن مستويات المتغيرات الأخرى، مما يعزز أهمية تبني منظور نظمي متكامل في دراسة الظواهر التنظيمية وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية، والنظر إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية كعلاقة ترابطية تبادلية وليست خطية في اتجاه واحد.
5. أوضحت نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة أن أعلى قيمة للارتباط كانت بين بُعد إدارة الموظفين الرقمي وبُعد الهياكل الريادية بمعامل ارتباط (0.525)، وبين بُعد استخدام التقنيات الرقمية وكل من بُعد الأنظمة المرنة وبُعد الإبداع والابتكار الريادي بمعامل ارتباط (0.513)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط المعنوي بين بُعد النقييم الرقمي وبُعد الإبداع والابتكار الريادي (0.228)، مما يشير إلى أهمية التركيز على تعزيز العلاقة بين هذه الأبعاد ذات الارتباط القوي واستثمارها في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: المقترحات:

1. ضرورة تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية المبحوثة، من خلال تطوير استراتيجية شاملة ومتكاملة تراعي متطلبات كلا المجالين، وتستهدف تحقيق الترافف الاستراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتوجهات الريادية للمنظمة، مع ضرورة مراجعة وتحديث هذه الاستراتيجية بشكل دوري لضمان استجابتها للمتغيرات البيئية المتسارعة وتلبيتها لاحتياجات المستفيدين المتجددة.
2. العمل على تطوير نظام متكامل لإدارة الموظفين رقمياً، يشمل كافة وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتحفيز، مع ضرورة ربط هذا النظام بأبعاد المعمارية الريادية لضمان التكامل بين الجانبين، وتعزيز الترابط الإيجابي بينهما، وتوظيف التقنيات الرقمية المتطورة في تحسين كفاءة وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودعم التوجه الريادي للمنظمة.
3. تعزيز الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنمية القدرات الرقمية للمنظمات المبحوثة، من خلال توفير الأنظمة والبرامج الرقمية المتطورة، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة، وتشجيع الممارسات الإبداعية في توظيف هذه التقنيات لتطوير الخدمات وتحسين الأداء، مع ضرورة تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم مبادرات التحول الرقمي وتذليل العقبات التي قد تواجه تنفيذها.
4. العمل على معالجة نقاط الضعف في العلاقة بين بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية، خاصة تلك المتعلقة بالتعلم الرقمي والتدريب والتطوير الرقمي والتقييم الرقمي من جهة، والتصميم الريادي من جهة أخرى، من خلال تطوير برامج وأنشطة تستهدف تعزيز هذه العلاقات وتقويتها، وتصميم مبادرات مبتكرة تربط بين هذه الأبعاد وتعزز التكامل بينها، وتقييم نتائج هذه المبادرات بشكل دوري لضمان فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
5. إجراء تقييم دوري لمستوى التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات المبحوثة، من خلال تطوير مؤشرات أداء رئيسية تقيس مدى نجاح هذا التكامل وتأثيره على الأداء التنظيمي، وتحديد نقاط القوة والضعف في العلاقة بين المتغيرين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مع ضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التقييم والتطوير لضمان الالتزام بتنفيذ التوصيات وتحقيق النتائج المرجوة.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية، لفهم آليات التأثير غير المباشر بين المتغيرات وتحديد مسارات التأثير وقوتها، بما يسهم في تطوير نماذج نظرية متكاملة تفسر العلاقات المتشابكة بين هذه المتغيرات وانعكاساتها على الأداء التنظيمي.
2. تطوير نموذج مقترح للتكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، يتضمن آليات وأدوات عملية لتعزيز هذا التكامل وقياس نتائجه، مع تحديد المتطلبات والمعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها، بما يوفر إطاراً مرجعياً متكاملًا يمكن الاستناد إليه في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي.
3. دراسة أثر استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الريادي في المنظمات الحكومية والخاصة، من خلال إجراء دراسة مقارنة تحدد أوجه التشابه والاختلاف بين القطاعين، وتحليل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر فيها، بما يسهم في فهم أعمق لديناميكيات التفاعل بين الرقمنة والريادة في سياقات تنظيمية مختلفة.
4. تحليل متطلبات ومعوقات تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية، من خلال دراسة ميدانية تستهدف تحديد العوامل الداعمة والمعوقة لهذا التكامل، وتصنيفها إلى عوامل تنظيمية وتكنولوجية وبشرية وقانونية، وتطوير استراتيجيات فاعلة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق هذا التكامل بكفاءة وفعالية.
5. قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتكامل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والمعمارية الريادية في المنظمات الحكومية، من خلال تطوير مؤشرات كمية ونوعية لقياس العوائد الاقتصادية والاجتماعية لهذا التكامل، وتحليل تكلفة وعائد المبادرات والبرامج المرتبطة به، وتقييم مدى مساهمته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما يوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في هذا المجال.

قائمة المصادر

- [1] عبد الرحمن، عبد الباسط محمد. إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020.
- [2] عواد، شيماء جاسم. "تأثير التحول الرقمي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية العراقية". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2022، ص 155-178.
- [3] العززي، محمد سلمان. "أثر استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي". المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 3، 2021، ص 49-70.
- [4] الزبيدي، أحمد شاكر. إدارة الابتكار والريادة في المنظمات. عمان: دار المسيرة للنشر، 2018.
- [5] Collings, D. G., & Mellahi, K. "Digital transformation and strategic talent integration in human resource management." Human Resource Management Review, vol. 26, no. 4, 2016, pp. 304-313.
- [6] سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد أمين. مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2020.
- [7] نجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- [8] منير البعلبكي. المورد قاموس إنكليزي-عربي. الطبعة الرابعة، دار العلم للملايين، 2007.
- [9] عثمانى، مصطفى. "إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين الحكومة الإلكترونية". مجلة اقتصاد المال والأعمال لجامعة الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 685-698.
- [10] القرن، لميس. "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- [11] رمزي. "تأثير ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على صناعة السياحة المصرية". المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق جامعة الإسكندرية، المجلد 2، العدد 17، 2020، ص 17.
- [12] صالح، ماجد محمد. "المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سمنت بادوش". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 15، 2011.

- [13] الغامدي، عزيزة محمد. "تعليم ريادة الأعمال لمرحلة قبل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية." *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 243.
- [14] إسماعيل، عمر علي. "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى." *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 4، العدد 12، 2010، ص 6.
- [15] أكرتس فاذية والزاوي عمر. "النظام القانوني المزدوج لأعمال الهندسة المعمارية." *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإنسانية*، المجلد 58، العدد 1، 2021، ص 150.
- [16] Marler, J. H., & Fisher, S. L. "Digital transformation in HRM: Enhancing efficiency and reducing operational costs through technology integration." *Journal of Business Research*, vol. 95, 2020, pp. 245-260.
- [17] Strohmeier, S. "Digital human resource management: Creating flexible and dynamic work environments for enhanced innovation and adaptability." *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, 2020, pp. 345-365.
- [18] Bondarouk, T., & Brewster, C. "Digital transformation as strategic necessity: Rapid response capabilities and competitive advantage in dynamic business environments." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no. 21, 2016, pp. 2652-2671.
- [19] Thite, M. "Digital HRM success factors: Creating competitive value through enhanced employee performance and continuous learning platforms." *Journal of Asia Pacific Business*, vol. 20, no. 1, 2019, pp. 90-113.
- [20] بغريش، ياسمين. "الاعتبارات الاجتماعية في العمارة المستدامة." *المجلة الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص 177.
- [21] Shukla, Mamta. "Digital employee management systems: The importance of digital HR dimensions in organizational effectiveness." *International Journal of Management and Social Sciences Research*, vol. 14, issue 6, 2023, pp. 200-206.
- [22] شندل، افراح رشيد. "دور خصائص السلوك الريادي في تعزيز الأداء المصري." *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، المجلد 5، العدد 129، 2021، ص 89.
- [23] الحلاجي، مريم منعم ما شاء الله. "معمارية استراتيجية ودورها في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2022.
- [24] عبد الرحيم، ثناء عبد الكريم وعلوش، قيس مجيد. "تأثير تطبيق أبعاد المنظمة الريادية في الحد من التلوث في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في شركة الواحة للمشروبات الغازية." *مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والعلوم التطبيقية*، المجلد 26، العدد 10، 2018، ص 117-118.
- [25] محل، سامي ذياب. "أثر توفر متطلبات الريادية في تحقيق الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء." *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 9، العدد 29، 2013، ص 62.
- [26] Corbett, A., Covin, J., & O'Connor, G. "Entrepreneurial architecture: Flexible organizational structures supporting innovation and rapid environmental response." *Strategic Management Journal*, vol. 41, no. 4, 2020, pp. 345-360.
- [27] Nelles, J., & Vorley, T. "Entrepreneurial structures: Redesigning administrative roles and responsibilities for enhanced flexibility and creative participation." *Innovative Higher Education*, vol. 35, no. 3, 2010, pp. 161-176.
- [28] الحلاجي، مريم منعم ما شاء الله. "معمارية استراتيجية ودورها في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2022.
- [29] عباس، علاء عباس حسين. "المعمارية الإستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية في وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2021.
- [30] عبد العالي، أحمد محمد. "تأثير تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف في المؤسسات الحكومية الأردنية." *مجلة الإدارة العامة*، جامعة الأردن، المجلد 59، العدد 3، 2019، ص 78-102.
- [31] Shukla, Mamta. "Digital HRM applications in Indian educational institutions: Productivity enhancement and employee satisfaction improvement through digital communication and performance evaluation." *International Journal of Educational Management*, vol. 37, no. 4, 2023, pp. 445-462.
- [32] Varadaraj, A., & Al Wadi, B. Mahmoud. "Digital HRM technologies in UAE banking sector: Organizational efficiency enhancement and dynamic business environment adaptation through workforce management and competitive advantage development." *International Journal of Management Science and Business Administration*, vol. 7, issue 5, 2021, pp. 245-262.

- [33] Khahro, S. H., Hassan, S., Zainun, N. Y. B., & Javed, Y. "Digital transformation impacts on construction industry: Quality improvement and strategic decision-making through accurate information systems." *Construction Management Journal*, vol. 20, no. 1, 2021, pp. 1-8.
- [34] Paramita, Dhyana. "Artificial intelligence in recruitment processes: Swedish case study on recruitment time reduction and candidate selection efficiency improvement." Master's Thesis, Uppsala University, Department of Information Technology, Uppsala, Sweden, 2020.
- [35] Rani, S. Leena. "The Impact of Digital HRM Practices on Organizational Productivity." *International Journal of Central Banking*, vol. 20, no. 1, 2024, pp. 182-190.
- [36] سلطان، أشكر بحر؛ فندي، علي حسون. "اتفاقية إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي." *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 2، العدد 4، 2022.
- [37] Prikshat, V., Malik, A., and Budhwar, P. "AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences." *Human Resource Management Review*, vol. 33, issue 1, 2023, pp. 45-60.
- [38] Aldrich, H. E., & Ruef, M. "Entrepreneurial architecture in emerging organizations: Rapid environmental response capabilities and stability achievement for sustainable growth." *Academy of Management Perspectives*, vol. 33, no. 4, 2019, pp. 170-185.
- [39] Abdelgawad, S. G., & Zahra, S. A. "Organizational identity and entrepreneurial architecture in Middle Eastern family firms: Innovation project implementation and market expansion capabilities." *Journal of Business Ethics*, vol. 163, no. 4, 2020, pp. 775-787.
- [40] الربيعاوي، سعدون حمود جثير وثجيل، عمر عبد. "التعاون والصراع بين الملاك الطبي والتمريضي وتأثيره على جودة الخدمة الصحية: بحث تطبيقي." *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 10، العدد 23، 2018، ص 173.
- [41] Cappelli, P., & Keller, J. R. "Digital HRM and entrepreneurial architecture integration: Rapid market response capabilities and strategic goal achievement through high-efficiency workforce development." *Academy of Management Perspectives*, vol. 36, no. 1, 2022, pp. 23-44.
- [42] سلطان، أشكر بحر؛ فندي، علي حسون. "اتفاقية إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي." *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 2، العدد 4، 2022.
- [43] Vardarlier, Pelin. "Digital technologies in entrepreneurial architecture: Organizational innovation enhancement and continuous opportunity discovery through modern HR tools." In: Hacioglu, Umit (ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. Springer Nature Switzerland, 2020, pp. 239-264.
- [44] Salomaa, M. "Entrepreneurial architecture in European universities: Organizational integration and strategic goal achievement through innovation development." *Regional Studies, Regional Science*, vol. 6, no. 1, 2019, pp. 74-89.
- [45] Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement*, vol. 30, no. 3, 1970, pp. 607-610.
- [46] Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.
- [47] Armstrong, M., and Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 16th ed. Kogan Page Publishers, 2020.
- [48] Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. "Family firm entrepreneurial architecture: Comprehensive strategic renewal and market opportunity exploration for long-term sustainability." *International Journal of Management Reviews*, vol. 23, no. 4, 2019, pp. 454-475.
- [49] Martin, L. M., Warren-Smith, I., & Lord, G. "Entrepreneurial architecture in British universities: Innovation culture enhancement and academic entrepreneurship development." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, no. 5, 2018, pp. 1125-1142.
- [50] Stone, D. L., & Deadrick, D. L. "Challenges and opportunities of human resource management in the digital era." *Journal of Management*, vol. 48, no. 3, 2022, pp. 567-591.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).