

رقمنة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك

بحث مسنل من أطروحة دكتوراه

وفاء سلمان أبراهيم¹ ، جيمس يوحنا عوديش²

قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق^{1,2}

Wafa.ibrahim@dpu.edu.krd¹، james.odessh@dpu.edu.krd²

المؤلف المراسل: وفاء سلمان أبراهيم*

المستخلص

أصبحت رقمنة إدارة الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في المنظمات المعاصرة، لما لها من دور فاعل في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية. وتشير رقمنة إدارة الموارد البشرية إلى توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية بما يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات الإدارية، وكما تساعد الأنظمة الرقمية على تنظيم العمل وتوزيع المهام بوضوح، مما ينعكس إيجاباً على أداء المهام ويرفع مستوى أدائهم. وأنطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى التحقق من الدور الذي تؤديه رقمنة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحسين الاداء الوظيفي كمتغير معتمد، بأبعاده المتمثلة: (أداء المهام ، أداء السياقي، والسلوكيات المضادة للأنجائية). وتم صياغة فرضيتين رئيسيتين، تفرعت عنهما ثلاثة فرضيات فرعية، لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك والبالغ عددهم (1001) مستجيباً، في حين بلغت عينة الدراسة (129) مستجيب تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وتم جمع بيانات البحث من خلال توزيع (150) استبانة على الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك، وتم استرجاع (129) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما بينت وجود تأثير معنوي للرقمنة إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة. و بالإستناد على ذلك، يقترح البحث بضرورة الاستدامة في أستثمار وتعزيز تطبيقات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في مديرية مرور محافظة دهوك بما يدعم تحسين الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة فيها، ويقترح البحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات صلة.

الكلمات المفتاحية: رقمنة إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، أداء المهام، أداء السياقي، السلوكيات المضادة للأنجائية، محافظة دهوك .

1. المقدمة

والالتزام الوظيفي، والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل (Grund& Soboll, 2025: 6).

ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المنظمات نحو التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية باعتبارها أداة فعالة تساهم في الاستجابة للتغيرات البيئية بما يساهم في تعزيز الكفاءة في العمليات التنظيمية. وتساهم رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتقليل الأعباء الروتينية، وتوفير بيانات دقيقة وفورية حول أداء الموارد البشرية ومساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الاداء الوظيفي وجودته (Puspita, 2024: 109). وأن استخدام رقمنة إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في تحسين الاداء الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية، ورفع مستوى مشاركة الموارد البشرية وسرعة التواصل، وتوفير أدوات رقمية تدعم التطوير المهني المستمر (Huynh Thi Thu et al., 2025: 3).

تواجه المنظمات المعاصرة ومن ضمنها مديرية مرور محافظة دهوك تحديات متزايدة ناجمة عن التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي المتسارع، إضافة إلى ارتفاع حجم الأعمال والخدمات المقدمة للمواطنين، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة فيها ، بما يساهم في تحقيق جودة الخدمات وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنظيمية.

ويعد الاداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها مديرية مرور محافظة دهوك في تقييم كفاءة الموارد البشرية العاملة لديها ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، نظراً لدوره الأساسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والخدمات، وسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء الإدارية. وينظر إلى الاداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه المورد البشري في أداء مهامه، من حيث جودة العمل، وسرعة الإنجاز،

- Publisher: University of Sulaimani, ISSN (Print): 1813-0852, ISSN (Online): 2617-3034
- Journal Website: <https://sjh.univsul.edu.iq/>, Volume: [1], Issue: [3], Year: [2026], DOI: [10.17656/jzsb.12560]
- Submission Date: [27/04/2026], Revised Date: [27/04/2026], Accepted Date: [25/05/2026], Published Date: [30/09/2026]

و عليه ولتحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي في مديرية المرور محافظة دهوك، فمن الضروري تبني مداخل إدارية حديثة، ومن أهمها رقمنة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال الاطلاع على واقع العمل في مديرية مرور محافظة دهوك اتضح بوجود ضغط عمل مرتفع على الموارد البشرية ذوي الخبرة الذين يتولون تنفيذ مهام متعددة، وفي الوقت نفسه يفتقر الآخرون إلى القدرة على أداء هذه المهام بالكفاءة نفسها. وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى تعزيز تبني رقمنة إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تحسين تنظيم العمل وتوزيع الأعباء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

المحور الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

على الرغم من الدور المهم الذي تؤديه مديرية مرور محافظة دهوك بوصفها جهة حكومية مسؤولة عن تنظيم حركة المرور، إلا أنها تواجه ضغوط عمل متزايدة في ظل التوسع الرقمي في الخدمات المرورية المقدمة للمواطنين. وفي هذا السياق، كما أكدت حكومة إقليم كردستان ضمن توجهاتها نحو التحول الرقمي لأهمية توظيف التكنولوجيا في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة (KRG, 2023) وعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو تبني التقنيات الرقمية داخل مديريات المرور، فإن مستويات الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية ما تزال متفاوتة، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى فاعلية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي. وكما أن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر رقمنة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك لا تزال محدودة خاصة في إقليم كردستان العراق بحدود إطلاع الباحثين، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية تساهم في تشخيص الواقع الحالي، وبيان أوجه القصور، وتقديم مقترحات عملية تدعم متخذي القرار ومن هنا، تكمن المشكلة البحثية في التساؤل الآتي (ما مدى إسهام رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق؟) ويتفرع منها الاسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية في مديرية مرور محافظة دهوك؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، بشكل كلي وجزئي، ومن وجهة نظر الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك؟

2- أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله رقمنة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في أحد القطاعات الحكومية الحيوية، وهو قطاع المرور في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، لما له من تأثير مباشر على حياة المواطنين اليومية وكثرة

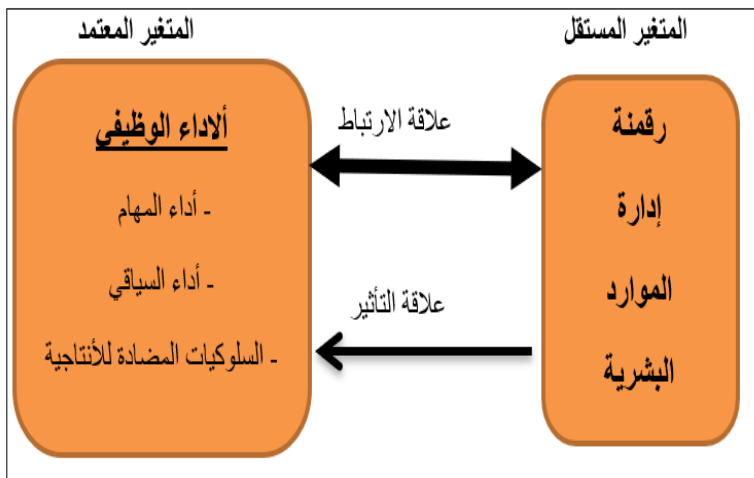
3- أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- وصف وتشخيص مدى إدراك الموارد البشرية بأهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية ومستوى تطبيقها في الواقع العملي لمديرية مرور محافظة دهوك.
- ب- وصف وتشخيص مدى إدراك الموارد البشرية بأهمية الأداء الوظيفي ومستوى تطبيق أبعاده في الواقع العملي لمديرية مرور محافظة دهوك.
- ب - اختبار علاقة الارتباط بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بشكل كلي وجزئي.
- ت - اختبار أثر رقمنة إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بشكل كلي وجزئي.

4- المخطط البحث الافتراضي

يعرض الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي أعده الباحثين طبيعة العلاقات الفرضية بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.



الشكل (1) المخطط البحث الفرضي

5- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغير المستقل (رقمنة إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(Alpha)، حيث أشار (عوديش، 2022: 1133) عندما تكون قيمة معامل الثبات أكبر من (0.60)، فإن ذلك يُعد مؤشراً مقبولاً على تمتع أداة القياس بدرجة مناسبة من الثبات والصدق في الدراسات الإنسانية. وبلاستناد الى النتائج الواردة في جدول (1)، تبين أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا والجذر التربيعي له قد تجاوزت الحد الأدنى المعتمد، مما يدل على أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والصدق، وعليه يمكن القول إن بيانات التي تم جمعها الباحثين بواسطة أداة البحث الحالية صالحة للتطبيق والتحليل الإحصائي

الجدول (1) ثبات وصدق الاستبانة

المتغيرات	عدد الاسئلة	Cronbach's Alpha	الجذر التربيعي Cronbach's Alpha
رقمنة إدارة الموارد البشرية	32	0.982	0.990
أداء الوظيفي	24	0.987	0.993
أداء المهام	8	0.975	0.987
أداء السياقي	8	0.967	0.983
سلوكيات المضادة للأنتاجية	8	0.973	0.986

المصدر: من إعداد الباحثين

8- حدود البحث: شمل البحث مجموعة من الحدود، وذلك بما يتلائم مع أهداف الدراسة وإمكاناتها المتاحة ومنها ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على رقمنة إدارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مديرية مرور محافظة دهوك.
- الحدود الزمانية: أجري البحث خلال المدة الممتدة من (2025/12/1) ولغاية (2026 /1 /31).
- الحدود البشرية: شملت عينة البحث الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك.

9- وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

يسهم هذا الوصف في تحليل المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين كما أشارت اليها نتائج الجدول (2) وكالاتي:

1. الجنس: وجود تفاوت ما بين فئة الذكور التي شكلت غالبية العينة مقارنة بالاناث، والتي ربما تعود لطبيعة العمل

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وأداء المهام بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وأداء السياقي بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والسلوكيات المضادة للأنتاجية بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) لرقمنة إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك) وتتفرع منها ثلاثة فرضيات وهي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرقمنة إدارة الموارد البشرية في أداء المهام بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرقمنة إدارة الموارد البشرية في أداء السياقي بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرقمنة إدارة الموارد البشرية في السلوكيات المضادة للأنتاجية بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك.

6- أساليب جمع بيانات

أعتمد الباحثين في إعداد الجانب النظري من البحث على قواعد البيانات العلمية المحكمة في الحصول على عدد من البحوث المنشورة والمقالات العلمية وفق معايير الدقة والحداثة وارتباطها بموضوع البحث. وفيما يتعلق بالجانب العملي أستند البحث على الدراسات عدد من الباحثين (Ali, 2022; Aggarwal & Sharon, 2017; Varadaraj & Al Wadi, 202; Çalışkan & Köroğlu, 2022; Koopmans et al., 2014; Abun, 2023; Ramos-Villagrasa et al., 2019) في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تم توجيهها إلى الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك.

7- اختبارات الاستبانة

تم قياس ثبات عبارات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، في حين تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (Cronbach's

الميداني وتحمل ضغوط فضلاً عن أن طبيعة العمل الأمني والميداني، إلى جانب بعض الاعتبارات الاجتماعية السائدة، قد تسهم في انخفاض نسبة مشاركة الإناث مقارنة بالذكور في هذا القطاع.

2. العمر: تبين أن الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور

محافظة دهوك أكثرهم ينتمون إلى الفئات العمرية التي لا تزيد عن (50) سنة ، الأمر الذي ينسجم مع طبيعة العمل المروري التي تتطلب الجهد الميداني، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة وفاعلية.

3. المؤهل العلمي: تبين أن الحاصلين على شهادة البكالوريوس

يمثلون النسبة الأعلى ضمن الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة مقارنة ببقية المستويات التعليمية مما يدل على أن هذه الفئة مؤهلة علمياً وقادرة على أداء الأنشطة الوظيفية بكفاءة.

4. مدة الخدمة: تشير نتائج الجدول إلى تباين مدة الخدمة بين

الموارد البشرية العاملة في قطاع المرور عينة البحث، حيث بلغت مجموع فئة (11-15) وفئة (16 سنة فأكثر) أكثرية عينة البحث، الأمر الذي أدى إلى زيادة تمثيل هذه الفئة العمرية وعدم دخول أعداد كافية من الجيل الجديد إلى العمل

الجنس	العدد	
	ذكر	أنثى
العمر	79.8	103
	20.2	26
	16.3	21
	20.9	27
	38.0	49
المؤهل العلمي	24.8	32
	34.1	44
	42.6	55
	19.4	25
	3.9	5
مدة الخدمة	8.5	11
	21.7	28
	41.9	54
	27.9	36

الجدول (2) وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

المصدر: من إعداد الباحثين

10- الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث والحصول على المخرجات الإحصائية اللازمة بالاعتماد على برنامج (SPSS) الإصدار (27) في تحليل الجانب العملي. ولقياس ثبات فقرات استمارة الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وعلى مقياس ليكرت للاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لوصف متغيرات البحث، ولأختبار فرضية الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط (Correlation)، وفي حين استخدم تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) لاختبار وتحليل فرضية التأثير.

وعرف الباحثين رقمنة إدارة الموارد البشرية

بعملية تحويل الإجراءات التقليدية إلى الصيغة الإلكترونية، من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونظم المعلومات، بما يساهم في تحسين كفاءة الإجراءات، وتسريع إنجاز الأعمال، ودعم دقة المعلومات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة.

2. عوامل نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية

بالاعتماد على النموذج الذي قدمه (Bondarouk et al., 2017)، تقسم العوامل التي تؤثر في نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي (Ali, 2022: 7):

أ- العوامل التكنولوجية (Technological factors): وتشمل سهولة استخدام الأنظمة الرقمية، ومدى فائدتها، وجودة عناصر البيانات، إضافة إلى تكامل أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة.

ب- العوامل التنظيمية (Organizational factors): وترتبط بخصائص المنظمة مثل حجمها، وطبيعة القطاع، وحجم قسم الموارد البشرية، والموقع الجغرافي، فضلاً عن توافر الموارد المالية والقرارات التنظيمية، ومستوى فهم الإدارة لإمكانات أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

ت- العوامل البشرية (People factors): وتشمل دعم الإدارة العليا، وقبول المستخدمين للتكنولوجيا الرقمية، والذي يتأثر بعوامل مثل العمر، والتعليم، والخبرة المهنية، والمشاركة الفعالة للموارد البشرية في استخدام الأنظمة الرقمية.

أشار الباحثين، أن نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية تستند إلى مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها عن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار توافر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لدعم الإدارة العليا، و، وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، مما يساهم في تعزيز فاعلية تطبيق الرقمنة وتحقيق أهدافها في تحسين الأداء والكفاءة التنظيمية.

3. فوائد إدارة الموارد البشرية الرقمية

التوجه نحو التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل مطلباً أساسياً للمنظمات في عالم الأعمال المعاصر للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية واستمرارها في السوق، وبناءً عليه فهي تتمتع بفوائد متعددة تميزها عن الأدوار التقليدية وكما هو موضح في الجدول (3).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: رقمنة إدارة الموارد البشرية (Digitalization of Human Resources Management)

Human Resources Management)

1. مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية

تشير الرقمنة (Digitalization) إلى تحويل الإجراءات الورقية أو التقليدية إلى صيغ الكترونية، مثل أرشفة ملفات الموارد البشرية إلكترونياً أو استخدام أنظمة الرواتب والحضور (Strohmeier, 2020: 44). وعرف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (Huynh Thi Thu et al., 2025: 5) بأنه توظيف الأنظمة والتقنيات الرقمية في إدارة وظائف الموارد البشرية بما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي. وأكد (Fiaz et al., 2026: 2) أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تمثل توظيف التقنيات والأنظمة الرقمية في تنفيذ وظائف الموارد البشرية بما يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الابتكار ودعم الاستدامة التنظيمية. كما أشار (Sakib et al., 2025: 16) إلى أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تمثل إطاراً متكاملاً يعتمد على دمج التقنيات الرقمية واستراتيجيات تحليل البيانات في عمليات الموارد البشرية بهدف دعم اتخاذ القرار وتحقيق القيمة التنظيمية.

أظهرت الدراسات الحديثة أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تتعدى أتمتة العمليات التقليدية، بل تشمل تحولاً في الممارسات والعمليات باستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل التحليلات، والحوسبة السحابية، والتطبيقات المحمولة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية داخل المنظمة (Amany, 2025: 67). تتجاوز رقمنة إدارة الموارد البشرية الأتمتة التقنية ليشمل إعادة تصميم دور إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها التنظيمية، وأن نجاحها يتأثر بعوامل متعددة، منها حجم المنظمة ونضجها التنظيمي، الثقافة الرقمية، مهارات الموارد البشرية، وإدراك الموارد البشرية لفائدة وجودة التغييرات الرقمية (Zavyalova et al., 2022: 43). بالإضافة إلى أن الأدوات الرقمية في سياق مديرية مرور محافظة دهوك تضم مجموعة الأنظمة والتقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية، مثل أنظمة الأرشفة الإلكترونية لملفات الموظفين، ومنصات إدارة الإجازات والرواتب والحضور والانصراف، وقواعد البيانات الرقمية الخاصة بالملاكات الوظيفية، فضلاً عن أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني والتواصل الإداري الداخلي. كما تشمل استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية التي تساهم في تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين كفاءة تقديم الخدمات داخل مديرية المرور.

الجدول (3) فوائد رقمنة إدارة الموارد البشرية

الأدوار القديمة	الأدوار الحديثة
-تركز إدارة الموارد البشرية على تصميم العمليات وتوحيدها بهدف إنشاء ممارسات موحدة ومعيارية للموارد البشرية تضمن الاتساق والكفاءة في الأداء.	-تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين إنتاجية الموارد البشرية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والنمو الوظيفي.
-تختار إدارة الموارد البشرية مصدراً سحابياً ويطبق ممارسات جاهزة (Out-of-the-box) لتحقيق قابلية التوسع.	-تبنى إدارة الموارد البشرية برامج مبتكرة ومصممة خصيصاً للمنظمة، وتستفيد من المنصة لتحقيق التوسع.
-يركز مركز التميز في إدارة الموارد البشرية على تصميم العمليات والتميز التشغيلي.	-يركز مركز التميز في إدارة الموارد البشرية على الاستفادة من الذكاء الاصطناعي، والدراسة، والتطبيقات، وغيرها من التقنيات المتقدمة.
-تركز إدارة الموارد البشرية على الخدمة الذاتية كوسيلة لتوسيع نطاق الخدمة والدعم.	-تركز إدارة الموارد البشرية على التمكين لمساعدة الموارد البشرية على إنجاز أعمالهم بطريقة أكثر فاعلية.
تصمم برامج الموارد البشرية لتحقيق التوسع والاتساق على مستوى العالم.	-تستهدف برامج الموارد البشرية شرائح الموارد البشرية ، والشخصيات (Personas) ، والمجموعات المحددة.

Source: Varadaraj, D.A. & AL Wadi, D.B.M.A. (2021), A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance, p (46).

من وجهة نظر الباحثين، أبرز فوائد رقمنة إدارة الموارد البشرية تمثل في تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية داخل المنظمة من خلال توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ مختلف أنشطة الموارد البشرية ، فضلاً عن دعم بيئة العمل الحديثة التي تعتمد على المرونة والابتكار والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

4. أبعاد رقمنة إدارة الموارد البشرية

تنبت إدارة الموارد البشرية التقنيات التكنولوجية لمواكبة التغيرات في العالم الرقمي، ولذلك من الضروري أن تتحول إدارة الموارد البشرية من النموذج القديم إلى النموذج الرقمي الحديث ولتحقيق هذا التغيير، يتفق الباحثين بضرورة توافر أبعاد المعتمدة من قبل عدد من الباحثين (Ali, 2022: 7; Aggarwal & Sharon, 2017: 24; Varadaraj & Al Wadi, 2021: 46) والمتمثلة بالآتي:

أ – الموارد البشرية الرقمية

تسمى الأجيال في عصر الألفية بالموارد البشرية الرقمية، نظراً لأمتلاكهم أجهزة متصلة بالإنترنت، وتُهيمن تطبيقات وخدمات الويب على حياتهم اليومية، وحتى تتمكن المنظمات مواكبة التغيير مع هذا الجيل وإدارتهم بكفاءة لابد من استقطاب موارد بشرية ذوي مهارات رقمية عالية والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز التفاعل داخل المنظمة (Ali, 2022: 7). ويتمتع الموارد البشرية الرقمية بعدة خصائص منها: الكفاءة الرقمية والقدرة على تعدد المهام والاشباع الفوري وتفضيل المكافأة السريعة والتعلم بالممارسة في بعض الأحيان تؤدي هذه الخصائص إلى تحديات التفاهم بين الأجيال المختلفة داخل المنظمة لذلك، يتمثل الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تحديث الاستراتيجيات، وإدارة التغيير، ومواءمة وظائف الموارد البشرية بما يضمن دمج الموارد البشرية الرقمية بفعالية داخل القوى العاملة (Aggarwal & Sharon, 2017: 24).

ويرى الباحثين إن فاعلية الأنظمة والتقنيات الرقمية وحدها لا تكفي لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مديرية مرور محافظة دهوك، بل يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة المورد البشري وقابليته على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها، ولهذا السبب تعتبر الموارد البشرية الرقمية الحجر الأساس في نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية.

ب- العمل والمهام الرقمية

أدى استخدام المنصات الرقمية تحولات جذرية في عمل المنظمة وإدارتها، وألزمتهما في عصرنا الحالي بدمج الرقمنة في عملياتها لتقليل الاعتماد على العمل اليدوي من خلال أنظمة إدارة المهام، والمنصات التعاونية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وتنظيم العمل والمهام بشكل رقمي والتواصل مع الموارد البشرية باستخدام الوسائط الرقمية وبالتالي تسريع تبادل المعلومات وتحسين التنسيق الداخلي واستجابة المنظمات لمتطلبات البيئة التنافسية الحديثة والتطور التكنولوجي المتسارع (Ali, 2022: 6). ويتطلب تحول العمل والمهام إلى الصيغة الرقمية توفر موارد بشرية يمتلكون الثقافة الرقمية أي القدرة على اكتساب المعلومات ومعالجتها وإنتاجها

واستخدامها، لتصبح هذه المهارات مؤهلات أساسية ونتيجة لذلك، يتغير دور إدارة الموارد البشرية ليتركز على استقطاب الموارد البشرية المناسبين، والمحافظة عليهم، وتطويرهم، ودعمهم في التكيف مع التغيير الرقمي وما يصاحبه من متطلبات ومهارات جديدة للعمل (Aggarwal & Sharon, 2017: 24).

ويرى الباحثين أن بُعد العمل والمهام الرقمية يساهم في تنظيم العمل وتقليل الأخطاء الإدارية تعزيز فاعلية الأداء الوظيفي من خلال تحويل الإجراءات التقليدية إلى إجراءات رقمية أكثر سرعة ودقة ومرونة، ويعزز سرعة الاستجابة للمتطلبات الميدانية داخل مديرية مرور دهوك.

ت- إدارة الدعم الرقمي

تخطيط وتنفيذ واستخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم مهام إدارة الموارد البشرية مثل معالجة الرواتب والمكافآت والتعويضات وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وما إلى ذلك، بحيث ساهمت تحول ممارسات الموارد البشرية للصيغة الرقمية إلى خفض بعض التكاليف التشغيلية، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، بما انعكس إيجاباً على كفاءة عمل المنظمة، على الرغم من وجود بعض التحديات لهذا التحول منها: المخاطر المرتبطة بخصوصية البيانات وأمن المعلومات، وتقليل حجم القوى العاملة في أقسام الموارد البشرية وبالإضافة إلى ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز على تعظيم الاستفادة من الجوانب الإيجابية للتحول الرقمي (Aggarwal & Sharon, 2017: 24).

ويرى الباحثين أن بُعد إدارة الدعم الرقمي يمثل أحد العوامل الداعمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير بيئة رقمية داعمة وسرعة معالجة المشكلات التقنية، وينعكس ذلك إيجاباً على تقليل المشكلات المرتبطة بالعمل وتحسين سرعة الاستجابة للمتطلبات الإدارية والميدانية داخل مديرية مرور دهوك.

ث- تكنولوجيا الموارد البشرية المُحدثة

شهد قطاع الموارد البشرية تحولاً ملحوظاً انتقلت من الأساليب التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الأنظمة السحابية والتقنيات الحديثة، فقد أشار (Saini, 2018: 68) إلى أن تغيير الأنماط التشغيلية لإدارة الموارد البشرية تم من خلال الاعتماد على الشبكات السحابية، مما أسهم في تحويل العمليات من الطابع التقليدي إلى عمليات قائمة على الأجهزة المحمولة وأصبحت الوظائف الرقمية، ولا سيما الخصائص الاجتماعية والتقنيات المتنقلة، عنصراً رئيسياً في عمليات التوظيف والاختيار، لما توفره من سرعة في الوصول إلى المرشحين وتحسين التواصل معهم، الأمر الذي يعزز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

1960	(McGregor) ونظريتا Y و X	إبراز أثر أنماط القيادة في دافعية وأداء الموارد البشرية.
1964	(Vroom) نظرية التوقعات	تفسير الأداء وفق توقعات الموارد البشرية للعوائد.
1978	(Katz & Kahn)	التمييز بين أداء الدور الرسمي والسلوكيات الاختيارية أي خارج الدور الرسمي.
1983	(Bateman & Organ)	إدخال السلوكيات التطوعية ضمن مفهوم الأداء أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).
1990	(Campbell et al.)	أوضحوا الأداء له أبعاد متعددة وفصل بين سلوكيات الأداء ونتائجه.
1993	(Borman & Motowidlo)	على الأداء السياقي والسلوكيات الداعمة للمنظمة.
1995	(Van Dyne et al.)	على السلوكيات الاستباقية والمبادرة الفردية والعمل الجماعي.
2000	(Pulakos et al.)	إضافة بعد آخر للأداء الوظيفي وهو القدرة على التكيف مع التغيرات.
2007	(Bakker & Demerouti)	نموذج متطلبات-موارد العمل (JD-R) ربط الأداء بتوازن متطلبات العمل والموارد.
2020	(Ali & Farid)	إبراز أهمية الأداء السياقي في بيئات العمل الرقمية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجانب النظري لدراسة (Neupane & Luitel, 2024: 39).

ويرى الباحثين أن هذه النظريات مجتمعة تؤكد أن الأداء الوظيفي أصبح مفهوماً متعدد، ولم يعد يقتصر على أداء المهام فقط كما كان سابقاً، وإنما يشمل أيضاً السلوكيات التنظيمية الإيجابية، ومستوى التفاعل المهني، والقدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل، بما يعكس التطور الحديث في النظرة إلى الأداء داخل المنظمات المعاصرة. الأمر الذي جعل رقمنة إدارة الموارد البشرية من المداخل الحديثة القادرة على تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة

ويرى الباحثين أن بعد تكنولوجيا الموارد البشرية المُحدثة يتمثل في استخدام الأنظمة الذكية الحديثة وهناك توجه متزايد نحو استخدام هذه الأنظمة والتقنيات الرقمية ويحسن من سرعة إنجاز المعاملات، وهو ما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي الحديث في المنظمات الحكومية.

ثانياً: الأداء الوظيفي (Job Performance)

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، نظراً لدوره المهم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. عرّف (Nusraningrum et al., 2024: 6) الأداء الوظيفي بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يحققها الموارد البشرية في تنفيذ مهامهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى (Wang, 2024: 6) أن الأداء الوظيفي يعكس قدرة الموارد البشرية على إنجاز الأعمال المطلوبة بجودة وكفاءة وفي الوقت المطلوب. كما أضاف (Grund Soboll, 2025: 1) إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط بمستوى الإنجاز والسلوكيات الإيجابية التي يقوم بأدائها المورد البشري أثناء أداء مهامه الوظيفية.

ويعرف الباحثين الأداء الوظيفي بأنه مقياس لمدى نجاح المورد البشري في إنجاز المهام والمسؤوليات المطلوبة منه ضمن نطاق وظيفته ومبادرته وتعاونه في دعم البيئة الإيجابية، وتجنبه للسلوكيات التي تضر بالمنظمة والموارد البشرية العاملة فيها.

1- التطور النظري لمفهوم الأداء الوظيفي

شهد الأداء الوظيفي تطوراً نظرياً ملحوظاً عبر فترات زمنية مختلفة والتي تم توضيحها في الجدول (4).

الجدول (4) تطور الاداء الوظيفي

الفترة الزمنية	تطور الاداء الوظيفي بالنسبة للعديد من رواد الادارة	التركيز
1911	(Taylor) الإدارة العلمية	حصر الأداء الوظيفي في أداء المهام والقياس الفني للوقت والحركة).
1933	(Mayo) مدرسة العلاقات الإنسانية	أكد على أهمية وتأثير العوامل الاجتماعية في الأداء.
1943	(Maslow)	ربط الأداء الوظيفي بالدافعية وإشباع الحاجات الإنسانية.
1959	(Herzberg)	التمييز بين العوامل الصحية والعوامل المحفزة للأداء من خلال نظرية العاملين.

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والسياقية، وأستناداً إلى التحليل النظري والاطار المفاهيمي التي طرحه (Saidin et al., 2024:306) فإن هذه العوامل هي:

أ- وفق نموذج خصائص الوظيفة الذي قدمه (Hackman & Oldham, 1976)، يؤثر تصميم الوظيفة مباشرة في الأداء الوظيفي من خلال (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) الوظائف المصممة بشكل محفز تعزز الدافعية الداخلية وتؤدي إلى أداء وظيفي أعلى.

ب- اعتماداً على نظرية التوقعات (Victor Vroom, 1964)، العوامل التي تؤثر من خلالها في الاداء الوظيفي هي: (توقع المورد البشري أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد (Expectancy)، ارتباط الأداء بالمكافآت (Instrumentality)، قيمة المكافآت بالنسبة له (Valence) فكلما ارتفعت هذه العوامل زادت دافعية المورد البشري وتحسن أدائه الوظيفي.

ت- العوامل التنظيمية (Organizational Factors) يتأثر ألداء الوظيفي بمجموعة من العوامل منها: (وضوح الدور الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، فعالية القيادة) كما أشار إليها نظرية التبادل الاجتماعي أن المعاملة العادلة والداعمة تعزز الأداء.

ث- بيئة العمل والسياق التنظيمي (Work Environment) ويتضمن (المناخ التنظيمي، العلاقات الاجتماعية، الثقافة التنظيمية، ظروف العمل) وأن هذه العوامل لها تأثير كبير على الأداء السياقي والأداء التكيفي.

ج- خصائص الفردية (Individual Characteristics) لها تأثير كبير في تحديد مستوى الأداء الوظيفي الفردي منها (الكفاءة، المعرفة، المهارات، إدراك الدور، السمات الشخصية).

بالإضافة الى العوامل المذكورة سابقاً، ويرى الباحثين أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الأخرى منها: التحول الرقمي، والدعم التقني، وطبيعة القيادة، ووضوح الإجراءات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية الحديثة، لما لها من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.

4- أبعاد الأداء الوظيفي

اعتمد الباحثون أبعاد الأداء الوظيفي وفق تصنيف (Viswesvaran & Ones, 2000: 221) والمتمثلة بـ(أداء المهام، الأداء السياقي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، لكونها الأكثر شيوعاً وملاءمة لطبيعة العمل في مديريات المرور. بالإضافة الى ذلك اعتمد الباحثين على جدول اسقاط الأبعاد كما هو موضح في الجدول (5) واستخدام كلتا الطريقتين في قياس الأداء الوظيفي، من خلال الجمع بين الأبعاد السلوكية الحديثة وبعض المؤشرات التقليدية الواردة في الدراسات السابقة، لتحقيق شمولية أكبر في تفسير الأداء الوظيفي

الجدول (5) جدول إسقاط الأبعاد

ابعاد الأداء الوظيفي									السنة	الباحثون	
أداء المهام	أداء السياق	أداء التكيفي	السلوكيات المضادة	أداء الامتثال	أداء خدمة الزبائن	جودة الخدمة	الكفاءة	الانتاجية			
✓	✓		✓						2019	Akram& Siddiqui	1
✓	✓	✓							2020	Limon& Nartgün	2
✓	✓		✓		✓	✓		✓	2020	Zakaria	3
✓	✓								2022	Yao et al.,	4
	✓	✓	✓	✓					2022	van Hoesel	5
✓	✓	✓	✓						2022	Krijgsheld & Scheepers	6
✓	✓								2022	Çalışkan& Köroğlu	7
✓	✓		✓						2022	Bansal	9
✓	✓		✓						2023	Alqarni etal	10
✓	✓								2024	Alaaeldin	11
✓	✓	✓							2024	Saidin etal	12
✓							✓	✓	2024	Teronen	13
✓	✓	✓	✓						2023	Joseph-Armstrong	14
✓	✓		✓						2022	Payton	16
✓	✓		✓						2024	Pustovit & Qian	17
✓	✓		✓						2025	XUERUI	18
16	17	5	11	1	1	1	1	2	التكرار		
88.9 %	94.4 %	27.8 %	61.1 %	5.6 %	5.6 %	5.6 %	5.6 %	11.1 %	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أ- أداء المهام

يشير الى السلوكيات التي يتم الإشارة إليها في الوصف الوظيفي وتسهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وعرف على أنه كفاءة المورد البشري في تنفيذ واجباته الأساسية أو المهام المرتبطة بالدور الوظيفي المنوط به (Alaaeldin et al., 2024: 33). ويعتبر أداء المهام أحد الأبعاد الجوهرية للأداء الوظيفي نظراً لأرتباطه المباشر بالأنشطة الأساسية للوظيفة كما تم أدراجها في الوصف الوظيفي (Borman & Motowidlo, 1997: 98). ويُعد من أكثر أبعاد الأداء الوظيفي ارتباطاً بالكفاءة التشغيلية، نظراً لتأثيره المباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة المدى (Viswesvaran & Ones, 2000: 217). وينظر الى أداء المهام بأنه مقدار الجهد الذي يبذله المورد البشري ضمن سياق العمل وأنه حصيلة تفاعل القدرات الفطرية لدى المورد البشري مع المهارات التي يكتسبها في بيئة العمل (Gazi et al., 2024: 5). ويتم قياس أداء المهام من خلال جودة وكمية العمل المنجز وفقاً للمسؤوليات الموكلة للمورد البشري (Nuangjamnong, 2022: 418). وبحسب دراستين (Beja, 2024: 3; Ramos-Villagrasa, et al., 2019: 198) فإن الاداء المهام له ارتباط مباشر بالكفاءة والانتاجية فهو يمثل عنصراً جوهرياً في تقويم الأداء الفردي، لذا تم اعتماده على نطاق واسع ضمن النماذج متعددة الأبعاد للأداء الوظيفي.

ويرى الباحثين بأن أداء المهام تشمل مجموعة من السلوكيات الأساسية التي يقوم بها المورد البشري إستجابةً لمتطلبات العمل المباشرة، من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.

ب- الأداء السياقي

يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي تدعم أداء المهام الوظيفية الأساسية وتكون هذه السلوكيات اختيارية في العمل، ولا يتم مكافأة المورد البشري عليها ولا يعترف بها رسمياً ضمن نظام الحوافز المعتمد في المنظمة، ويسهم هذا النوع من الأداء في تعزيز فاعلية فرق العمل، والمبادرة بأداء مهام إضافية خارج نطاق الدور الرسمي ونتيجة لذلك، يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية واجتماعية داعمة، وتتبع آثارها بشكل مباشر على تحسين الأداء التنظيمي العام (Alaaeldin, 2024: 33). وقد حدد (Borman & Motowidlo, 1993) خمسة مرتكزات رئيسية للأداء السياقي، تتمثل في الآتي (Hoesel & Dennis, 2022: 5).

- التطوع لأداء مهام أو أنشطة إضافية لا تدخل ضمن المسؤوليات الرسمية للوصف الوظيفي.

- المثابرة بحماس إضافي عند الضرورة لإكمال المهام بنجاح .
- مساعدة الآخرين والتعاون معهم.
- اتباع قواعد المنظمة وإجراءاتها حتى عندما يكون ذلك غير مريح شخصياً.
- تأييد أهداف المنظمة ودعمها والدفاع عنها.

ويرى الباحثين بأن أداء السياقي يشير الى السلوكيات والأنشطة التطوعية التي يقوم بها الموارد البشرية خارج نطاق المهام الرسمية المحددة، والتي تسهم في دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية وتعزيز فعالية المنظمة، مثل التعاون مع الزملاء، والالتزام بقوانين العمل، والمبادرة، وتحمل المسؤولية.

ت- السلوكيات المضادة للإنتاجية

يعرف على أنه سلوك إرادي يضر برفاهية المنظمة ويتضمن سلوكيات محددة مثل الحضور الشكلي (التواجد في العمل دون أداء فعال)، الانشغال بسلوكيات خارج نطاق العمل وكثرة الشكوى، وأداء المهام بشكل خاطئ عمداً، وإساءة استخدام الامتيازات (Koopmans et al., 2011: 857). ويمكن التمييز بين نوعين من السلوكيات المضادة للإنتاجية منها السلوكيات الموجه نحو الموارد البشرية مثل (نشر الشائعات عن الزملاء) والسلوكيات الموجه نحو المنظمة مثل التغيب عن العمل (Ramos-Villagrasa et al., 2019: 197). وغالباً ما تتسم هذه الممارسات بالطابع المقصود والسلبى، إذ تنبع من دوافع خفية تسعى إلى تقويض الأداء التنظيمي وإضعاف فاعلية العمل وتظهر هذه السلوكيات في أشكال متعددة، منها القيادة المتسببة (Laissez-faire)، أو خرق المعايير التنظيمية، أو تعطيل العلاقات، أو فرض القيم الشخصية غالباً ما تكون هذه الأفعال متعمدة وضارة، ومدفوعة بدوافع كامنة تهدف إلى إضعاف الأداء التنظيمي (Magallanes et al., 2025: 1613). ويشير الباحثين الى السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها السلوكيات السلبية أو غير المرغوب فيها التي يقوم بها المورد البشري وتؤثر سلباً في كفاءة المنظمة وأدائها، مثل الإهمال، والتأخر، وإهدار الوقت، وضعف الالتزام بالتعليمات. وأشار إليها الباحثين بصورة إيجابية من حيث أهمية الحد منها والسيطرة عليها، باعتبار أن انخفاض هذه السلوكيات يعكس ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل التنظيمية.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات البحث

مستمر). وقد بلغ الانحراف المعياري لكليهما (1.392)، والأهمية النسبية (70.2%)، ومعامل الاختلاف (39.6%)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق هذه الممارسات الرقمية.

يعتمد البحث على مؤشرات الأحصاء الوصفي والمتضمنة التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية التي صنفها كما جاءت في دراسة (Ismael & Ibrahim, 2022: 241) إلى خمسة مستويات وهي منخفض جداً ($1.80 \geq$)، منخفض ($2.60 \leq < 1.80$)، متوسط ($3.40 \leq < 2.60$)، مرتفع ($4.20 \leq < 3.40$)، ومرتفع جداً (> 4.20)، بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومعامل الاختلاف في وصف وتشخيص متغيرات البحث وكالاتي:

1- وصف وتشخيص متغير رقمنة إدارة الموارد البشرية

اعتمد الباحثين في وصف وتشخيص آراء العينة من الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك تجاه متغير رقمنة إدارة الموارد البشرية على فقرات (X1-X32) ويُظهر الجدول (6) أن هذا المتغير حظي بمستوى جيد من القبول بلغ (72.62%)، في مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (17.21%)، بينما سجلت نسبة الحياد (9.54%)، مما يشير إلى وجود اتجاهات إيجابية نسبياً نحو هذا المتغير. كما بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.73) وهو ضمن فئة الأوساط الحسابية المرتفعة، مما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في مديرية مرور محافظة دهوك. وبلغت الأهمية النسبية (74.6%)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.271)، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات المبحوثين. كما بلغ معامل الاختلاف (34.07%)، وهي قيمة تشير إلى تجانس متوسط نسبياً في الآراء، مع وجود اختلاف ملحوظ بين استجابات أفراد العينة.

وعلى المستوى الجزئي، ظهر الفقرة (X16) التي تنص على (تُسهم الأدوات الرقمية المعتمدة في المديرية في تسهيل التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة) قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (4.05) وبأهمية نسبية مقدارها (81%)، مما يدل على وجود مستوى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة تجاه هذه الفقرة. ويعكس ذلك إدراك المبحوثين للدور الإيجابي الذي تؤديه الأدوات الرقمية في تعزيز التنسيق الداخلي وتحسين عملية تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية داخل المديرية، الأمر الذي يسهم في تسريع إنجاز الأعمال ورفع كفاءة الأداء. كما بلغ الانحراف المعياري (1.055)، وهو ما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين، في حين بلغ معامل الاختلاف (26.0%)، مما يدل على أن درجة تشتت الإجابات كانت منخفضة نسبياً وأن هناك انسجاماً مقبولاً في استجابات أفراد العينة حول أهمية الأدوات الرقمية في تعزيز التعاون والتواصل التنظيمي.

في المقابل، أظهرت النتائج أن الفقرة (X19-X27) سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (3.51)، إلا أنهما بقيتا ضمن مستوى الاتفاق المقبول. إذ نصت الفقرة (X19) على (تحرص مديرية مرور محافظة دهوك على التحديث المستمر لأنظمة الدعم الرقمي بما يواكب احتياجات الموارد البشرية العاملة فيها)، في حين أشارت الفقرة (X27) إلى (استخدام مديرية مرور محافظة دهوك لأدوات رقمية كتحليلات الموارد البشرية لدعم تخطيط القوى العاملة وتحسين تقييم أدائها بشكل

الجدول (6) وصف وتشخيص متغير رقمنة إدارة الموارد البشرية

المتغير ت	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الاهم ية النس بية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
X1	28.7	37	40.3	52	12.4	16	5.4	7	13.2	17	3.65	73	1.308	35.8
X2	31.8	41	43.4	56	10.9	14	5.4	7	8.5	11	3.84	76.8	1.182	30.7
X3	31.0	40	48.1	62	6.2	8	3.9	5	10.9	14	3.84	76.8	1.221	31.7
X4	29.5	38	45.7	59	9.3	12	2.3	3	13.2	17	3.76	75.2	1.273	33.8
X5	34.9	14	41.9	54	7.8	10	4.7	6	10.9	14	3.85	77	1.256	32.6
X6	34.9	14	41.2	54	7.8	10	4.7	6	10.9	14	3.77	75.4	1.263	33.5
X7	31.8	41	41.1	53	11.6	15	3.9	5	11.6	15	3.81	76.2	1.203	31.5
X8	34.1	54	43.4	56	10.9	14	5.4	7	9.3	12	3.83	76.6	1.242	32.4
X9	34.1	44	41.9	54	7.0	9	7.8	10	9.3	12	3.69	73.8	1.385	37.5
X10	34.1	44	36.4	47	8.5	11	6.2	8	14.7	19	3.82	76.4	1.275	33.3
X11	34.1	44	42.6	55	7.0	9	4.7	6	11.6	15	3.87	77.4	1.138	29.4
X12	31.0	40	46.5	60	8.5	11	7.0	9	7.0	9	3.89	77.8	1.074	27.6
X13	27.9	36	51.9	67	9.3	12	3.9	5	7.0	9	3.84	76.8	1.141	29.7
X14	28.7	37	48.8	63	8.5	11	6.2	8	7.8	10	3.82	76.4	1.199	31.3

31.3	1.216	77.6	3.8 8	8.5	11	6.2	8	11. 6	15	41. 1	53	32. 6	42	X15
26.0	1.055	81	4.0 5	10.9	14	3.1	4	5.4	7	48. 1	62	32. 6	42	X16
34.9	1.286	73.6	3.6 8	4.7	6	5.4	7	8.5	11	42. 6	55	38. 8	50	X17
33.6	1.277	75.8	3.7 9	7.0	9	3.1	4	14. 7	19	43. 4	56	31. 8	41	X18
39.6	1.392	70.2	3.5 1	9.3	12	7.0	9	14. 7	19	38. 8	50	30. 2	39	X19
35.8	1.299	72.4	3.6 2	12.4	16	4.7	6	15. 5	20	42. 6	55	24. 8	32	X20
40.1	1.434	71.4	3.5 7	10.1	13	5.4	7	14. 7	19	39. 5	51	30. 2	39	X21
36.1	1.324	73.2	3.6 6	10.9	14	5.4	7	13. 2	17	47. 3	61	23. 3	30	X22
36.5	1.323	72.4	3.6 2	13.8	18	6.2	8	10. 0	23	49. 2	63	20. 8	27	X23
34.6	1.283	74	3.7 0	9.3	12	4.7	6	15. 5	20	49. 6	64	20. 9	27	X24
34.9	1.286	73.6	3.6 8	6.2	8	5.4	7	10. 1	13	48. 1	62	30. 2	39	X25
33.6	1.277	75.8	3.7 9	13.2	17	4.7	6	10. 1	13	45. 0	58	27. 1	35	X26
39.6	1.392	70.2	3.5 1	11.6	15	6.2	8	4.7	6	45. 7	59	31. 8	41	X27
35.8	1.299	72.4	3.6 2	17.8	23	4.7	6	10. 9	14	41. 1	53	25. 6	33	X28
40.1	1.434	71.4	3.5 7	14.0	18	4.7	6	11. 6	15	44. 2	57	25. 6	33	X29
36.1	1.324	73.2	3.6 6	17.8	23	5.4	7	9.3	12	36. 4	47	31. 0	40	X30
36.5	1.323	72.4	3.6 2	14.0	18	6.2	8	7.0	9	40. 0	38	27. 9	36	X31
34.6	1.283	74	3.7 0	13.2	17	8.5	11	7.8	10	43. 4	56	27. 1	35	X32
34.07	1.271	0.74	3.7 3	11.95	5.26			9.54		43.72		28.9		المؤشر الكلي
				17.21			72.6							

- الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب .

2- وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي

يُلاحظ من الجدول (7) بأن نسبة الاتفاق لأراء المبحوثين وفق نطاق المؤشر الكلي على مضامين الفقرات (Y1-Y24) للأداء الوظيفي (70.28%) ، وفي مقابل كانت نسبة عدم اتفاق تجاه تلك الفقرات بلغت (22.22%)، وكانت نسبة الحياد (7.46%)، وجاءت هذه النتائج في ظل وسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.392) وبأهمية نسبية (73.04%) وبمعامل اختلاف (38.1%)، مما يدل على تتمتع المديرية بمستوى أداء وظيفي عالي ، إلا أن تفاوت مستويات الأداء بين الموارد البشرية يشير إلى الحاجة لمعالجة جوانب عدم التجانس. أما على مستوى أبعاد الأداء الوظيفي فأن الجدول (5) يُظهر الآتي:

أ- وصف بعد أداء المهام

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.65) وبأهمية نسبية (73.02%)، مما يعكس وجود اتجاهات إيجابية نسبياً لدى أفراد العينة تجاه أداء المهام الوظيفية. كما بلغت نسبة الاتفاق الكلية على فقرات البعد (71.01%)، في مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (21.92%)، بينما سجلت نسبة الحياد (7.06%)، مما يشير إلى وجود قبول جيد لمضمون هذا البعد مع استمرار وجود بعض التحفظات لدى جزء من المبحوثين. وبلغ الانحراف المعياري (1.413) ومعامل الاختلاف (38.7%)، وهو ما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة وعدم وجود تجانس عالٍ في آرائهم.

وعلى المستوى الجزئي، سجلت الفقرة (Y4) أعلى وسط حسابي بلغ (3.78) وبأهمية نسبية (75.6%)، مما يعكس مستوى اتفاق جيد نسبياً حول مضمونها المتعلق بالالتزام بالموارد البشرية بالتعليمات الوظيفية بدقة. إلا أن معامل الاختلاف البالغ (36.6%) يشير إلى استمرار وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين. وفي المقابل، سجلت الفقرة (Y3) أدنى وسط حسابي بلغ (3.55) وبأهمية نسبية (71.0%)، وهو ما يدل على أن آراء المبحوثين تجاه الالتزام بالكمية والجودة في إنجاز المهام كانت أقل مقارنة ببقية الفقرات، مع استمرارها ضمن المستوى المقبول.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن أداء المهام في مديرية مرور محافظة دهوك يتمتع بمستوى جيد نسبياً، إلا أن ارتفاع معاملات الاختلاف في عدد من الفقرات يعكس وجود تفاوت في الإدراك أو التطبيق بين

العاملين، الأمر الذي يستدعي تعزيز توحيد الإجراءات وتوضيح المسؤوليات الوظيفية بصورة أكبر.

ب- وصف بعد الأداء السياقي

أظهرت النتائج أن نسبة الاتفاق على فقرات بُعد الأداء السياقي بلغت (70.39%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (22.65%)، في حين بلغت نسبة الحياد (6.88%)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو السلوكيات السياقية داخل المديرية. كما بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.62) وبأهمية نسبية (72.3%)، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.407) ومعامل الاختلاف (39.0%)، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي واضح في استجابات المبحوثين تجاه هذا البعد. وعلى المستوى الجزئي، حققت الفقرة (Y15) أعلى وسط حسابي بلغ (3.73) وبأهمية نسبية (74.6%)، مما يشير إلى إدراك إيجابي لأهمية المقترحات المقدمة من الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي. إلا أن معامل الاختلاف البالغ (34.4%) يدل على وجود تفاوت نسبي في الآراء. وفي المقابل، سجلت الفقرة (Y10) أدنى وسط حسابي بلغ (3.55) وبأهمية نسبية (71%)، مما يعكس أن دعم الأنشطة التطوعية جاء بدرجة اتفاق أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، مع استمرار وجود قبول عام لمضمونها. عموماً، تعكس النتائج وجود مستوى جيد نسبياً من الأداء السياقي، إلا أن ارتفاع معاملات الاختلاف يشير إلى تباين واضح في درجة ممارسة هذه السلوكيات بين الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور دهوك.

ت- وصف السلوكيات المضادة للإنتاجية

بلغت نسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد (69.45%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (22.1%)، في حين بلغت نسبة الحياد (8.43%). وجاء الوسط الحسابي الكلي للبعد (3.69) وبأهمية نسبية (73.82%)، مما يعكس وجود مستوى مقبول من السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية داخل المديرية. كما بلغ الانحراف المعياري (1.355) ومعامل الاختلاف (36.7%)، وهو ما يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة.

وعلى المستوى الجزئي يتضح من نتائج الجدول (7) أن الفقرتين (Y17-Y19) وتتصان على (يحرص العاملون في إدارة الموارد البشرية في مديريتنا على تجنب السخرية من الآخرين والمحافظة على الاحترام المتبادل في بيئة العمل)، و(يحرص العاملون في إدارة

نظرهم، مما يشير إلى أن الاتجاه العام للاستجابات كان مائلاً نحو الاتفاق.

الموارد البشرية في مديريتنا على الامتناع عن الإدلاء بتعليقات ذات طابع عرقي أو ديني أو إثني داخل بيئة العمل)، قد حققنا وسطاً حسابياً بلغ (3.82) وبأهمية نسبية مقدارها (76.4%)، مما يشير إلى وجود مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة تجاه مضمون الفقرتين، الأمر الذي يعكس إدراك المبحوثين للالتزام بإدارة الموارد البشرية بتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتعامل المهني بعيداً عن السخرية أو التمييز بمختلف أشكاله. كما بلغ الانحراف المعياري (1.289) ومعامل الاختلاف (33.7%)، وهو ما يدل على وجود درجة تشتت نسبي في استجابات أفراد العينة، مع وجود تقارب نسبي في وجهات

الجدول (7) وصف وتشخيص أبعاد متغير الأداء الوظيفي

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
ت	أداء المهام													
Y1	45	34.9	40	31.0	13	10.1	8	6.2	23	17.8	3.58	71.6	1.466	40.9
Y 2	39	30.2	52	40.3	11	8.5	6	4.7	21	16.3	3.63	72.6	1.386	38.8
Y 3	32	24.8	58	45.0	11	8.5	6	4.7	22	17.1	3.55	71.0	1.368	38.5
Y4	48	37.2	49	38.0	8	6.2	4	3.1	20	15.5	3.78	75.6	1.386	36.6
Y5	45	34.9	48	37.2	7	5.4	8	6.2	21	16.3	3.68	73.6	1.425	38.7
Y6	46	35.7	43	33.3	11	8.5	6	4.7	23	17.8	3.64	72.8	1.456	39.9
Y7	43	33.3	50	38.8	5	3.9	8	6.2	23	17.8	3.63	72.6	1.452	39.1
Y8	43	33.3	52	40.3	7	5.4	9	7.0	18	14.0	3.72	74.4	1.363	36.6
النسبة	مجموع الاتفاق		مجموع محايد		مجموع لا اتفاق						3.65	73.02	1.413	38.7%
	71.01		7.06		21.92									
ت	أداء السياقي													
Y9	49	38.0	40	31.0	6	4.7	8	6.2	26	20.2	3.60	72	1.533	42.5
Y10	40	30.8	47	36.2	10	7.8	9	7.0	23	17.8	3.55	71	1.446	40.7
Y11	40	31.0	47	36.4	10	7.8	11	8.5	21	16.3	3.57	71.4	1.424	39.8
Y12	39	30.2	54	41.9	4	3.1	11	8.5	21	16.3	3.61	72.2	1.415	39.1
Y13	42	32.6	45	34.9	7	5.4	15	11.5	20	15.4	3.57	71.4	1.440	40.3
Y14	43	33.3	42	32.6	16	12.4	14	10.9	14	10.9	3.66	73.2	1.330	36.3
Y15	41	31.8	53	41.1	7	5.4	16	12.4	12	9.2	3.73	74.6	1.284	34.4
Y16	50	38.8	55	42.6	11	8.5	7	5.4	6	4.7	3.63	72.6	1.386	38.1
النسبة	مجموع الاتفاق		مجموع محايد		مجموع لا اتفاق						3.62	72.3	1.407	39.0%
	70.39		6.88		22.65									
ت	السلوكيات المضادة للإنتاجية													
Y17	48	37.2	49	38.0	8	6.2	9	7.0	15	11.6	3.82	76.4	1.289	33.7
Y18	47	36.4	41	31.8	13	10.1	13	10.1	15	11.6	3.71	74.2	1.359	36.6

33.7	1.289	76.4	3.82	7.8	10	13.2	17	7.0	9	33.3	43	38.8	50	Y19
36.6	1.366	74.6	3.73	12.4	16	9.3	12	7.0	9	34.9	45	36.4	47	Y20
37.6	1.373	73	3.65	13.2	17	9.3	12	10.1	13	34.1	44	33.3	43	Y21
39.2	1.406	71.6	3.58	15.5	20	8.5	11	8.5	11	36.4	47	31.0	40	Y22
39.1	1.386	70.8	3.54	14.7	19	10.1	13	10.1	13	36.4	47	28.7	37	Y23
36.5	1.346	73.6	3.68	11.6	15	10.9	14	8.5	11	35.7	46	33.3	43	Y24
36.7	1.355	73.82	3.69	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق			النسبة	
				22.1				8.43		69.45				
: 38.1%	1.392	73.04	3.65	22.22				7.46%		70.28%			المؤشر الكلي للأبعاد الثلاثة	

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

ثانياً: اختبار الفرضيات: لغرض تحليل نموذج البحث يتطلب اختبار مدى تحقيق الفرضيات الرئيسية والفرعية كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للارتباط: تشير نتائج الجدول (8) إلى تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغير المستقل رقمنا إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي) بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك، حيث بلغ معامل الارتباط (0.830)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن زيادة الاهتمام برقمنا إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العينة المبحوثة في مديرية مرور محافظة دهوك.

وكما يبين الجدول تحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة من الفرضية الرئيسية الأولى، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وكل بعد من أبعاد المتغير التابع المتمثلة بـ (أداء المهام، أداء السياقي، السلوكيات المضادة للإنتاجية) حيث بلغ معامل الارتباط (0.832، 0.811، 0.747) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويُفهم من هذه النتيجة أن زيادة الاهتمام برقمنا إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك من حيث الالتزام بمهام الموكلة أليهم والتعاون مع الزملاء، والالتزام بالقيم التنظيمية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك.

الجدول (8) علاقة الارتباط بين رقمنا إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وأبعاده في مديرية مرور محافظة دهوك

الأداء الوظيفي وأبعاده	أداء المهام	أداء السياقي	سلوكيات المضادة للإنتاجية	المؤشر الكلي
رقمنا إدارة الموارد البشرية	0.832**	0.811**	0.747**	0.830**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب. ** معنوي عند (0.01) ، N=129

- الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير: أتمدت الباحثين على أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن (يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرقمنا إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بحسب آراء المبحوثين في مديرية مرور محافظة دهوك)، وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي إحصائياً لرقمنا إدارة الموارد البشرية في أداء الوظيفي وذلك لأن قيمة (F) التي تم احتسابها في البرنامج والبالغة (281.216) هي أكبر من قيمتها الجدولية المستخرجة والبالغة

(3.92)، إضافة إلى أن قيمة (Sig.) المتعلقة بالتأثير المعنوي قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى معنوية التأثير الذي افترضه البحث. وبلاستناد إلى قيمة (B₀) فإن الأداء الوظيفي يبلغ (1.025)، وعندما تكون قيمة رقمنا إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر، ويوضح قيمة معامل (β₁) أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رقمنا إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.830)، وتبين قيمة معامل التحديد (R²) أن ما نسبته (68%) من التغيرات في أداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال رقمنا إدارة الموارد البشرية،

في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها البحث. وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (9) تأثير رقمنة إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك

رقمنة إدارة الموارد البشرية						المتغير المستقل
Sig.	F		R ²	β_1	B ₀	المتغير المعتمد
	المحسوبة	الجدولية				
0.000	281.216	3.92	0.689	0.830	1.025	الأداء الوظيفي

*P ≤ 0.05

DF= (1, 127) N=129

- الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب .

يكون قيمة ابعاد الاداء الوظيفي المتمثل (أداء المهام والاداء السياقي والسلوكيات المضادة للانتاجية) يكون قيمتهم (1.096، 1.040، 0.940) على التوالي، وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى مقدار التغير في أبعاد الأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره من خلال رقمنة إدارة الموارد البشرية، حيث أن أداء المهام تأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير بنسبة (69%)، ويليهما الأداء السياقي في المرتبة الثانية بنسبة (65%) ومن ثم السلوكيات المضادة للانتاجية بنسبة تأثير (55%). ويدل على تأثر جميع الأبعاد برقمنة إدارة الموارد البشرية يعكس الدور المحوري للرقمنة في تطوير بيئة العمل لدى مديرية مرور محافظة دهوك من خلال تحسن كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية في مديرية مرور محافظة دهوك عينة الدراسة بشكل جزئي، سيتم الاعتماد على مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية وقيمة (Sig.) مع مستوى التأثير المعنوي الذي حدده البحث. وعليه فإن النتائج المعروضة في الجدول (10) تقودنا إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة لكافة أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة (أداء المهام وأداء السياقي والسلوكيات المضادة للانتاجية) بلغت (16.888، 15.601، 12.665) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة (Sig.) بلغت (0.000) للأبعاد الثلاثة، وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05). ومن خلال قيمة (B₀) تظهر عندما تكون رقمنة إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر

الجدول (10) تأثير رقمنة إدارة الموارد البشرية في أبعاد الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك

رقمنة إدارة الموارد البشرية						المتغير المستقل
Sig.	T		R ²	β_1	B ₀	أبعاد المتغير المعتمد
	المحسوبة	الجدولية				
0.000	16.888	1.66	0.692	0.832	1.096	أداء المهام
0.000	15.601	1.66	0.657	0.811	1.040	أداء السياقي
0.000	12.665	1.66	0.558	0.747	0.940	سلوكيات المضادة للانتاجية

*P ≤ 0.05

DF= (1, 127) N=129

- الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب .

المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

التباين النسبي في آراء المبحوثين حول بعض جوانب الرقمنة إلى احتمالية اختلاف الخبرات أو الإدراك حول هذا الجانب.

2- وانطلاقاً من مستوى الاتفاق الجيد للأداء الوظيفي بجميع أبعاد، وكان تركيز الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك على بعد أداء المهام الذي جاء بالمرتبة الأولى، مما يشير إلى التزام

المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي على إدراك الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك بأهمية التحول الرقمي وتقبلهم لتطبيقاته في العمل المروري، وكما تشير وجود

2- ولصحة النموذج البحث في إظهار علاقات الارتباط والتأثير بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي، يُفترض أهتمام القيادات الإدارية في مديرية مرور محافظة دهوك بالآتي:
أ- تطوير رقمنة إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء المهام من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية في توزيع المهام ومتابعة إنجازها، بما يسهم في رفع كفاءة والتزام بتعليمات العمل بدقة لدى الموارد البشرية كما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي.
ب- تطبيق النظم الرقمية لإدارة الموارد البشرية التي تعزز الأداء السياقي عبر التعاون والتواصل الإلكتروني، وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة، بما يدعم السلوكيات التطوعية مثل التعاون وروح المبادرة لدى الموارد البشرية داخل بيئة العمل في مديرية مرور محافظة دهوك.
ث- الأهتمام بزيادة تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في التقليل والحد من السلوكيات السلبية سواءاً كانت تجاه الموارد البشرية العاملة في مديرية مرور محافظة دهوك أو السلوكيات الغير مقبولة تجاه المجتمع، وبالتالي يسهم في متابعة الاداء والانضباط الوظيفي.

المراجع الأجنبية

1- الكتب وفصول الكتب (Books & Book Chapters)

1. Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997) 'Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research', in Schmitt, N. and Borman, W.C. (eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71–98.
2. Campbell, J.P. (1990) 'Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology', in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 687–732.
3. Viswesvaran, C. and Ones, D.S. (2000) 'Perspectives on Models of Job Performance', in Chmiel, N. (ed.) *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers, pp. 221–232.

الدقيق للواجبات والمهام الموكلة أليهم، ومن ثم الاداء السياقي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الاتفاق من وجهة نظر المبحوثين وأخيراً السلوكيات المضادة للإنتاجية جاءت بالمرتبة الثالثة.
3- تشير نتائج اختبار الفرضية الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري رقمنة إدارة الموارد البشرية وجميع ابعاد الأداء الوظيفي بشكل كلي وجزئي، وهو ما يدل على أن الاهتمام بتطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية تقابلها زيادة في تحسين الاداء الوظيفي وما يتضمنها من أبعاد.
4- كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وُبعد السلوكيات المضادة للإنتاجية بصيغته الإيجابية، مما يشير إلى أن تطبيق الرقمنة يسهم في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية والالتزام بالتعليمات والأنظمة داخل المديرية
5- أظهرت نتائج فرضية التأثير وجود تأثير معنوي مباشر للرقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ويدل على تأثير جميع الابعاده برقمنة إدارة الموارد البشرية يعكس الدور المحوري للرقمنة في تطوير بيئة العمل لدى مديرية مرور محافظة دهوك من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ثانياً: المقترحات

1- يقترح البحث بتحليل فاعلية واستدامة تطبيقات رقمنة إدارة الموارد البشرية في مديرية مرور محافظة دهوك، وبيان دورها في تطوير إجراءات العمل المروري، وبخاصة في مجالات تنظيم الموارد البشرية، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية، وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المرورية المقدمة للمواطنين، وهذا يتم من خلال الآتي:
أ- من الافضل الاستثمار الدائم في رقمنة إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي ، لكون استخدام الادوات الرقمية من قبل الموارد البشرية العاملة في بيئة عمل مديرية مرور محافظة دهوك تمنح فرصة اكبر للإبداع والابتكار في العمل مما يسهم في تكيفهم مع التغييرات التكنولوجية المستمرة.
ب- تعزيز استخدام رقمنة إدارة الموارد البشرية عن طريق المنصات والأدوات التكنولوجية لرقمنة المهام والعمليات التي تقلل من الجهد اليدوي، وتحسن دقة وكفاءة في عمليات مديرية مرور محافظة دهوك مثل إدارة السجلات والتخطيط المروري وبالتالي تحسن الاداء الوظيفي للموارد البشرية.
ت- دعم رقمنة إدارة الموارد البشرية عن طريق تقديم الخدمات والمساعدات الفنية أو الإدارية عند استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تظهر للموارد البشرية عند استعمالها بما يسهم في الارتقاء في الكفاءة وجودة الأداء الوظيفي في مديرية مرور محافظة دهوك.

- A study toward enhancing employee performance', *International Journal of Education, Business and Economics Research*, 4(1), pp. 26–53. DOI: <https://doi.org/10.59822/IJEBER.2024.4103>
4. Alqarni, S., Hamsan, H., Rasdi, R.M. and Rahman, H.A. (2023) 'A systematic literature review on job performance in diverse organizations from 2010 to 2023', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(18), pp. 203–216.
 5. Amany, S. (2025) 'A review of digital human resource management: Transforming HR practices through technology', *Luminis Applied Science and Engineering*, 2(1), pp. 65–71. DOI: https://doi.org/10.69760/lumin.2025000101_1
 6. Beja, D. (2024) 'Job performance levels: Individual, corporate, collective and generational', in *Human Resource Management - An Update*. IntechOpen. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002696>
 7. Bondarouk, T., Parry, E. and Furtmueller, E. (2017) 'Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences', *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 98–131. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
 8. Bratamanggala, R.I. (2023) 'Digital transformation in human resource management: A systematic literature review', *Siber International Journal of Education Technology*, 1(2), pp. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.38035/sijet.v1i2.57>
 9. Budiono, A. (2024) 'Job performance influenced by leadership and training: Job satisfaction and organizational commitment as mediator variables', *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), pp. 20–40. DOI: <https://doi.org/10.2478/fofi-2024-0015>

2- الرسائل الجامعية (Theses & Dissertations)

1. Bansal, H. (2022) The Role of Psychological Well-being in Job Performance. Master's thesis. University of Delhi.
2. Joseph-Armstrong, T.M. (2023) Leadership's Impact on Employee Work Motivation and Performance. Doctoral dissertation. Walden University.
3. Teronen, A.-K. (2024) Employee Performance, Productivity, and Efficiency in Remote Work Environment: Scoping Review. Master's thesis. Metropolia University of Applied Sciences.
4. van Hoesel, D.G.H. (2022) Work Engagement and its Relationship with Contextual, Adaptive, and Creative Performance: A Meta-analysis. Master's thesis. Eindhoven University of Technology.
5. Xuerui, H. (2025) A Model of Human Resource Management Practices Affecting Job Performance of Teaching Staff in Professional Higher Education Institutions in China. Doctoral dissertation. Siam University.

3- المقالات والدوريات العلمية (Journal Articles)

1. Abun, D., Nicolas, M.T., Natividad, E., Ancheta, W.M.C., Acidera, E.B. and Julian, F.P. (2023) 'Measuring the effect of organizational climate on employees' work performance as perceived by employees', *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(1), pp. 120–147. DOI: <https://doi.org/10.62025/dwijmh.v2i3.32>.
2. Aggarwal, V. and Sharon, S.D. (2017) 'Digital human resource management', *Gyan Management Journal*, 11(2), pp. 23–27. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/323363364>
3. Alaaeldin, B., Asaad, T., Khshan, M. and Ebeid, A.Y. (2024) 'Is it beneficial for organizations to employ branding internally?

- Educational Science*, 13(3), pp. 564–590.
DOI:
<https://doi.org/10.30831/akukeg.675110>
18. Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L. and Udang, L.N. (2024) 'Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector', *Frontiers in Sociology*, 9, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1400567>.
19. Puspita, R.A.S. (2024) 'The influence of digital technology on human resource management practice', *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), pp. 108–115.
20. Saidin, K., Wan, P., Halim, W.A. and Solihah, W.F. (2024) 'A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches', *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2).
21. Sakib, M.N., Ullah, M.S. and Rahman, M.M. (2025) 'Mapping the evolution of digital human resource management: A systematic review and bibliometric analysis', *Future Business Journal*, 11(1), p. 154. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00471-5>.
22. Strohmeier, S. (2020) 'Digital human resource management: A conceptual clarification', *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), pp. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
23. Wang, N., Luan, Y. and Ma, R. (2024) 'Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies', *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), pp. 1–10. DOI:
10. Çalışkan, A. and Köroğlu, E.Ö. (2022) 'Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale', *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), pp. 180–201.
11. Fiaz, S., Qureshi, M.A. and Shahzad, A. (2026) 'Digitalization for sustainability: Uncover partial digitalization challenges and pathways to SDG 9', *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1–32.
12. Grund, C. and Soboll, A. (2025) 'The relation between employees' self-evaluations of performance and job satisfaction', *Review of Managerial Science*, pp. 1–23.
13. Huynh Thi Thu, S., Pham, M. and Luc, H.N. (2025) 'Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam', *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, p. 802. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04633-9>
14. Koopmans, L. et al. (2011) 'Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), pp. 856–866..DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
15. Koopmans, L. et al. (2014) 'Measuring individual work performance', *Work*, 48(2), pp. 229–238. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
16. Krijgsheld, M., Tummers, L.G. and Scheepers, F.E. (2022) 'Job performance in healthcare: A systematic review', *BMC Health Services Research*, 22(1), p. 149. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
17. Limon, İ. and Nartgün, Ş.S. (2020) 'Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level', *Journal of Theoretical*

26. Zavyalova, E. et al. (2022) 'The digitalization of human resource management: Present and future', *Foresight and STI Governance*, 16(2), pp. 42–51. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51>.

4- التقارير والمصادر الحكومية & (Reports & Government Sources)

- Kurdistan Regional Government (KRG). (2023) *Statement from the Prime Minister on Kurdistan's Digital Future*. Erbil: Kurdistan Regional Government.

المصدر العربي

عوديش، جيمس يوحنا، (2022) هندسة العوامل البشرية كخارطة طريق للسعادة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو، المجلد (10)، العدد (4)، ص (1031-1051)

<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02852-2>.

- 24. Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X. and Li, Y. (2022) 'The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor', *Frontiers in Psychology*, 13, 729131. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>

- 25. Zakaria, U.K., Aziz, S.F.A., Selamat, M.N. and Omar, N.H. (2020) 'New measurement of employee's strategic job performance appraisal: Construction using the Malaysian sample', *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v9-i4/8397>.

الملحق (استمارة الاستبانة)

المتغير المستقل : رقمنة إدارة الموارد البشرية (Digitization of Human Resource Management)					
رقمنة إدارة الموارد البشرية هي عملية تحويل إدارة العنصر البشري والعمليات المرتبطة به من أنظمة إدارية تقليدية إلى نظام رقمي قائم على التكنولوجيا الرقمية والأدوات الذكية، ثم يمتد هذا التحول ليشمل وظائف الموارد البشرية وإدارة بياناتهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يملك الموارد البشرية المعرفة والمهارات لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية.				
2	يهتم مديريتنا ببرامج التدريب والتطوير للمدراء و الموارد البشرية لتعزيز قدراتهم الرقمية.				
3	يتكيف الموارد البشرية مع التغييرات التكنولوجية المستمرة في بيئة عمل مديريتنا.				
4	يمنح الموارد البشرية استخدام الادوات الرقمية فرص اكبر للإبداع والابتكار في عملهم.				
5	يتقبل الموارد البشرية في مديريتنا المقترحات لتحسين استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي.				

6	يملك الموارد البشرية في مديرتنا فرصاً متساوية لتطوير مهاراتهم الرقمية.				
7	يوجد مشاركة فعالة ورؤية مشتركة بين الموارد البشرية في مديرتنا نحو التحول الرقمي.				
8	استخدام التكنولوجيا الرقمية في مديرتنا يسهم في توفير الاستقلالية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات .				
9	يعتمد معظم المهام المدراء والموارد البشرية في مديرتنا بشكل كبير على الأدوات والمنصات الرقمية.				
10	تحسن المهام الرقمية دقة وكفاءة عمليات المديرية مثل إدارة السجلات والتخطيط المروري.				
11	يعزز الأدوات الرقمية من دقة وتوفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المرورية.				
12	تسمح أتمتة المهام الروتينية بتوفير الوقت للمدراء للتركيز على المهام الاستراتيجية والتطويرية.				
13	يمكن للموارد البشرية في مديرتنا الوصول بسهولة إلى معلومات وخدمات الموارد البشرية والإدارية عبر القنوات الرقمية.				
14	يتم تحديث سير العمل الرقمي في مديرتنا بانتظام ليناسب مع أفضل الممارسات والتغيرات في تعليمات وأنظمة المرور.				
15	تقلل رقمنة العمليات في مديرتنا الحاجة إلى العمل الورقي واليدوي في جوانب الإدارية.				
16	تسهل الأدوات الرقمية التعاون والتواصل الفعال بين مختلف أقسام ووحدات مديرتنا.				
17	توفر مديرتنا دعماً فنياً سريعاً وملاماً لحل المشكلات التقنية المتعلقة بالتقنيات الرقمية.				
18	تمتلك مديرتنا قنوات واضحة ومتاحة لتقديم المساعدة والإرشاد للموارد البشرية عند استخدام الأنظمة الرقمية المرورية.				
19	يتم تحديث أنظمة الدعم الرقمي لدى مديرتنا بانتظام لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمدراء و الموارد البشرية.				
20	يتم جمع ملاحظات المدراء و الموارد البشرية حول جودة الدعم الرقمي واستخدامها لتحسين الخدمة بشكل مستمر في مديرتنا.				

21	يمتلك فريق الدعم الرقمي في مديريتنا الدراية والمعرفة بالأحتياجات والمتطلبات الخاصة بالعمل المروري.				
22	توفر مديريتنا وثائق إرشادية وموارد تعليمية لمساعدة الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.				
23	يتم التعامل بكفاءة وفاعلية مع أسفسارات ومشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالدعم الرقمي في مديريتنا.				
24	تعمل الجهات المختصة في مديريتنا بجدية على إيجاد الحلول للمشاكل التقنية.				
25	تعتمد مديريتنا على أنظمة رقمية متقدمة لإدارة بيانات ومعلومات الموارد البشرية مثل (ملفات الموارد البشرية الكترونية).				
26	تستخدم مديريتنا التكنولوجيا المحدثة لمتابعة الحضور وانصراف الموارد البشرية في الوقت الفعلي الحقيقي.				
27	تطبق مديريتنا أنظمة وأدوات رقمية مثل تحليل الموارد البشرية (HR analytics) ، لتخطيط القوى العاملة وتقييم أدائها بشكل دوري وفعال.				
28	تشجع مديريتنا استخدام التكنولوجيا المحدثة في مجال التوظيف والاختيار كنظام تتبع المتقدمين (ATS) التي تساهم في تسريع وتحسين جودة عمليات التوظيف والتعيين.				
29	تستخدم مديريتنا برامج التدريب والتطوير الرقمية (الدورات والتعلم الكتروني ورش العمل الكترونية لتحسين مهارات المدراء و الموارد البشرية.				
30	تساعد التكنولوجيا الحديثة على تحسين وتفعيل خطوط التواصل بين المدراء و الموارد البشرية مثل البريد الداخلي الرقمي، أنظمة الاجتماعات الافتراضية وتطبيقات المحادثة الحديثة داخل مديريتنا.				
31	تهتم مديريتنا بتكنولوجيا الحديثة مثل (Block chain) لحفظ بيانات ومعلومات الموارد البشرية بأمان وشفافية.				
32	توفر مديريتنا التدريب المناسب للمدراء وألموارد البشرية عند تقديم تقنيات رقمية جديدة أو تحديثات كبيرة للأنظمة الحالية.				
المتغير المعتمد :الاداء الوظيفي (job performance) هو مستوى إنجاز المورد البشري للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى كفاءته وفاعليته في تنفيذها وفقاً للمعايير المحددة، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويتمثل بالابعاد الآتية:					

1. أداء المهام (Task Performance): تمثل السلوكيات المرتبطة بشكل مباشر بالأهداف المحددة في الوصف الوظيفي، أي ما يُتوقع من المورد البشري إنجازه بشكل رسمي.					
ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	ينجز أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا المهام المطلوبة منها بكفاءة.				
2	يحقق أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا الأهداف الرئيسية المتعلقة بالوظيفة الموكلة إليهم.				
3	يلتزم أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا بالكمية والجودة في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة منهم.				
4	يلتزم أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا بتعليمات العمل بدقة.				
5	يستكمل أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا مهام وظائفهم في الوقت المحدد.				
6	يمتلك أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا رغبة في اكتساب مهارات جديدة متعلقة بأداء عملهم.				
7	يستخدم أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا الموارد المتاحة بكفاءة لإنجاز المهام.				
8	يقدم أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا مخرجات عمل عالية الجودة باستمرار.				
2. الأداء السياقي (Contextual Performance): تشير الى السلوكيات التي تُسهم في تعزيز فعالية المنظمة، فهو يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية، ويشمل سلوكيات داعمة مثل التعاون، المرونة، والمبادرة الذاتية، والتي تُسهم بشكل غير مباشر في فاعلية المنظمة.					
1	يتعاون أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا مع زملائهم حتى إن لم تكن من ضمن مسؤولياتهم المباشرة.				
2	يشارك أُمُور الموارد البشرية بأنشطة التطوعية داخل مديريتنا.				
3	يساهم أُمُور الموارد البشرية في مديريتنا بتوليد بيئة عمل إيجابية.				
4	يلتزم أُمُور الموارد البشرية بالقواعد والسياسات المديرية حتى عندما لا تتم متابعتها.				
5	يدافع أُمُور الموارد البشرية عن مصالح المديرية حتى خارج مهامهم الرسمية.				

- Publisher: University of Sulaimani, ISSN (Print): 1813-0852, ISSN (Online): 2617-3034
- Journal Website: <https://sjh.univsul.edu.iq/>, Volume: [1], Issue: [3], Year: [2026], DOI: [10.17656/jzsb.12560]
- Submission Date: [27/04/2026], Revised Date: [27/04/2026], Accepted Date: [25/05/2026], Published Date: [30/09/2026]

6	تحتزم أأموارد البشرية الأثقافة الأتنظيمية والأقيم السائدة في مديريتنا.				
7	أأقدم أأموارد البشرية أأقترحات لأأحسن العمل والأعمليات في مديريتنا.				
8	أأتعاون أأموارد البشرية لأأحقق الأاهداف المشتركة لمديريتنا.				
3. السلوكيات المضادة للأنتاجية (Counterproductive Work Behavior): هو ذلك السلوك السلبي الذي يقوم به الموظف أأجاه زملائه أو المأدراء أو العملاء أأخل مكان العمل، ويهدف إلى إلأاق الضرر أو الإساءة بالأأشخاص الأأخرين و أأتضمن هذا النوع من السلوك الأأصرفات العأوانية، الإهانات، الأأتمر، الشائعات، أو أأي أأفعال أأخرى أأؤثر سلبا على العألاقات بين الأأفراد أأخل المنظمة.					
1	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأجنب السأخرية من الأأخرين والأحفاظ على الأأحترام الأأبادل.				
2	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأختيار أألماتهم بعناية وأأجنب أأول أأي عأبارات أأارأة.				
3	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأعدم الإأداء بأأعليقات أأات طابع عرقي أو أأديني أو إأثني.				
4	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأجنب أأستأأام أأي أألفاظ نابية أو مسينة في بيئة العمل.				
5	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على الأأبتعاد عن أأقيام بأأي أأقالب أأد تسيء للزملاء.				
6	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على الأأحفاظ على أسرار الزملاء وأأعدم نقل الشائعات عنهم.				
7	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأعدم إأراج أأي موظف أأمام الأأخرين.				
8	أأحرص أأموارد البشرية في مديريتنا على أأعدم أأعطيل أأعمال الزملاء عمدأ.				

and improving the efficiency of human resource utilization. The digitization of human resource management refers to the use of digital technologies and electronic systems to expedite procedures, reduce errors, and improve the quality of administrative services. Digital systems also help organize work and clearly distribute tasks, which positively impacts task performance and raises employee performance levels. Based on this, this research aims to investigate the role of the

The Digitalization of Human Resources Management and its Role in Improving Job Performance: A Study of the Opinions of a Sample of Human Resources Employees in the Duhok Governorate Traffic Directorate

Abstract

The digitization of human resource management has become a modern trend attracting increasing attention in contemporary organizations, given its active role in developing administrative practices

deemed valid for statistical analysis. The research results showed a statistically significant positive relationship between the digitization of human resource management and job performance. It also demonstrated a significant impact of digitized human resource management on job performance across its three dimensions. Based on these findings, the research suggests the necessity of sustainably investing in and promoting digitized applications in human resource management at the Duhok Governorate Traffic Directorate to support improved job performance among its employees. The research

digitization of human resource management as an independent variable in improving job performance as a dependent variable, with its dimensions of task performance, contextual performance, and Counterproductive Work Behaviors. Two main hypotheses were formulated, from which three sub-hypotheses branched out, to test the correlation and influence relationships between the research variables. The research adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected by distributing (150) questionnaires to human resources working in the Duhok Governorate Traffic Directorate (129) questionnaires were returned and

also suggests conducting future studies

addressing other related variables

Keywords: Digitization of human resource management, job performance, task performance, contextual performance, Counterproductive Work Behaviors

دیجیتالکردنی بەریوەبردنی سەرچاوە مەرویی و ڕۆلی له

باشترکردنی ئەدای کار

توێژینهوهیهک لهسەر بۆچوونهکانی نموونهیهک له

کارمەندانی سەرچاوە مەرویی له بەریوەبەرایەتی هاتووچۆی

پارێزگای دهۆک

پوخته

دیجیتالکردنی بەریوەبردنی سەرچاوە مەروییەکان بوومته ڕەوتێکی مۆدێرن که سەرنجی زیاتر له ڕێکخراوه هاوچەرەکاندا ڕادەکێشێت بەهۆی ڕۆلی چالاکانە لە پەرەپێدانی پراکتیکەکانی کارگیری و باشترکردنی کارایی بەکارهێنانی سەرچاوە مەروییەکان. دیجیتالیکردنی بەریوەبردنی سەرچاوە مەروییەکان ئامازمیه بۆ بەکارهێنانی تەکنەلۆژیای دیجیتالی و سیستەمی ئەلیکترۆنی بۆ خێراکردنی ڕێکارەکان و کەمکردنەوەی هەڵەکان و باشترکردنی کوالیتی خزمەتگوزارییە کارگیرییەکان. هەروەها سیستەمی دیجیتالی یارمەتی ڕێکخستنی کارەکان دەدات و ئەرکەکان بە ڕوونی دابەش دەکەن، ئەمەش کاریگەری ئەزێنی لەسەر ئەدای ئەرکەکان دەبێت و ئاستی ئەدای کارمەندان بەرز دەکاتەوە. لەسەر بنەمای ئەمە، ئەم توێژینهوهیه ئامانجی لێکۆڵینهوهیه له ڕۆلی دیجیتالیکردنی بەریوەبردنی سەرچاوە مەروییەکان وەک گۆراویکی سەربەخۆ له باشترکردنی ئەدای کار وەک گۆراویکی وابەستە، لەگەڵ ڕەهەندەکانی له ئەدای ئەرک، ئەدای کۆنتیکست و ڕەفتارەکانی دژە بەرھەمهێنان. دوو گریمانەیی سەرەکی دارپێژران، که سێ گریمانەیی لاوەکی لێ لێ بوون، بۆ تاقیکردنەوەی پێوەندی و کاریگەری لەسەر پێوەندیەکانی نێوان گۆراوه توێژینهوهکان. توێژینهوهکه ڕێبازێکی وەسفیی-شیکاریی گرتەبەر، و داناکان بە دابەشکردنی (150) پرسیارنامە بەسەر سەرچاوە مەروییەکان که له

بەریوەبەرایەتی هاتووچۆی پارێزگای دهۆک کار دەکەن کۆکرانەوە. (129) پرسیارنامە گەڕێنرانەوە و بە ڕەوا زانرا بۆ شیکاری ئاماری. ئەنجامی توێژینهوهکه پێوەندییهکی ئەزێنی بەرچاوی ئاماری له نێوان دیجیتالیکردنی بەریوەبردنی سەرچاوه مەروییەکان و ئەدای کاردا نیشان دا. هەروەها کاریگەرییهکی بەرچاوی بەریوەبردنی سەرچاوه مەروییە دیجیتالییهکانی لەسەر ئەدای کار له سێ ڕەهەندەکهیدا نیشان دا. لەسەر بنەمای ئەم دۆزینەوانە، توێژینهوهکه پێشنیاری پێویستی و بەرھهێنانی بەردەوام و پێشخستنی ئەلیکترۆنی دیجیتالی له بەریوەبردنی سەرچاوه مەروییەکان له بەریوەبەرایەتی هاتووچۆی پارێزگای دهۆک دەکات بۆ پشتگیریکردن له باشترکردنی ئەدای کار لەنێو کارمەندەکانیدا. هەروەها توێژینهوهکه پێشنیاری ئەنجامدانی توێژینهوهکانی داھاتوو دەکات که باس له گۆراوه پێوەندیدارەکانی دیکه بکات.

وشە ی سەرەکی: دیجیتالیکردنی بەریوەبردنی سەرچاوه مەروییەکان، ئەدای کار، ئەدای ئەرک، ئەدای کۆنتیکست، ڕەفتارەکانی دژە بەرھەمهێنان.