






Digital Human Resources Management and Its Role in Entrepreneurship / An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of Employees at Asia cell Communications Company in The City of Mosul.

Bilal Tawfeeq Younes¹  Eman ALi Ahmed²  Manal Abdulgabar Alsammak³ 

ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في ريادة الاعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل

بلال توفيق يونس^{1*} ايمان علي احمد² منال عبد الجبار السماك³

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، الموصل *المؤلف المراسل
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل، العراق، الموصل
3. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل، العراق، الموصل

1. College of Administration and Economics, Department of Industrial Management, University of Mosul, bilal.tawfeeq@uomosul.edu.iq *Corresponding Author
2. College of Administration and Economics, Department of Administration, University of Mosul, Iraq, Mosul, aiman_ali@uomosul.edu.iq
3. College of Administration and Economics, Department of Administration, University of Mosul, Iraq, Mosul, manal_abdulgabar@uomosul.edu.iq



Article information

Abstract

DOI: <https://doi.org/10.71207/ijias.v22i87.5727>

Article history: DD/MM/YY

Received: 20/01/2026

Accepted: 08/03/2026

Available online: 14/3/2026

Keywords:

Digital Human Resources Management, Entrepreneurship, Asiaccell Company.

تاريخ الاستلام: 2026/01/20

تاريخ قبول النشر: 2026/03/08

تاريخ النشر: 2026/3/14

الكلمات المفتاحية

ادارة الموارد البشرية الرقمية، ريادة الاعمال، شركة اسيا سيل.

The research aims to identify digital human resource management activities as an independent variable and their role in digital entrepreneurship as a dependent variable, based on the practical reality that the researchers observed through the opinions of the research sample. The dimensions of digital human resources management were represented (e-recruitment, e-training, e-evaluation, e-compensation), while the dimensions of the dependent variable were represented (initiative, risk, creativity and innovation) for the research sample (which consisted of 220 employees of Asiaccell Telecommunications Company in Mosul for the period from 4/1/2026 to 29/1/2026). Statistical analysis (SPSS) was used with the questionnaire analysis tool to collect data from the field, which is Asiaccell Telecommunications Company in the city of Mosul. The research reached a number of results, the most important of which is the important role of digital human resources management and its impact on entrepreneurship. A number of conclusions were reached, the most important of which is the existence of a correlation and significant impact between digital human resources management and entrepreneurship at the macro and micro levels, which confirms the pivotal role of digital practices in supporting entrepreneurial behavior within telecommunications companies. The study also recommended the need to enhance the application of the dimensions of digital human resources management due to its effective impact on developing initiative, creativity and risk tolerance among employees.

Citation: Tawfeeq Younes, Bilal, Ali Ahmed, Eman, Abdulgabar Alsammak, Manal. (2026). Digital Human Resources Management and its role in Entrepreneurship / An exploratory study of the employees at Asia Cell Telecommunications Company, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 428-452.

الاقْتِباس: توفيق يونس، بلال، علي احمد، ايمان، عبد الجبار السماك، منال. (2026). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في ريادة الاعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 428-452.

المستخلص

تمثل الهدف الاساسي للبحث التعرف على أنشطة ادارة الموارد البشرية الرقمية باعتبارها متغيراً مستقلاً ودورها في ريادة الاعمال الرقمية باعتبارها متغيراً معتمداً من خلال الواقع العملي الذي لمسها الباحثون من خلال آراء عينة البحث. وتمثلت ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الالكتروني، التدريب الالكتروني، لتقييم الالكتروني، التعويضات الالكترونية) اما ابعاد المتغير المعتمد تمثلت بالمبادرة، المخاطرة، الابداع والابتكار (الذي تمثلت 220 من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل للفترة الزمنية من 2026/1/4 الى 2026/1/29) وتم الاعتماد على التحليل الاحصائي (spss) باستخدام اداة التحليل الاستبانة لجمع البيانات من الميدان المتمثل بشركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها الدور المهم لإدارة الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها على ريادة الاعمال وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الأعمال على المستويين الكلي والجزئي، مما يؤكد الدور المحوري للممارسات الرقمية في دعم السلوك الريادي داخل شركات الاتصالات، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية لما لها من أثر فاعل في تنمية المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة لدى العاملين.

المقدمة

شهدت المنظمات اليوم تغييرات جذرية في ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة التي أضحت خياراً استراتيجياً للمنظمات، وليس خافياً التطور السريع الذي يشهده قطاع الاتصالات في العراق، في اطار هذه التغييرات برزت مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية كتحويل لتحديث الوظائف وتحويلها من وظائف تقليدية روتينية الى شريك استراتيجي يتخذ من الرقمنة سلاحاً تنافساً لاتخاذ القرارات. وفي السياق العراقي تواجه شركات الاتصالات تحديات كبيرة في ظل التنافس بين الشركات المحلية فضلاً عن الشركات العالمية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر، الامر الذي يدفع الشركات بتبني توجهات ريادية تعزز مكانتها التنافسية بشكل يشمل الاعمال الداخلية للمنظمة المتمثل راس المال البشري الرقمي الامر الذي يعكس على ريادتها داخلياً. ان إدارة الموارد البشرية الرقمية تتجاوز الامتة البسيطة لتشمل التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب الالكتروني والتقييم والتعويضات القائمة على تقليل البيروقراطية وزيادة سرعة الاستجابة مما يخلق فرصة للابداع والمخاطر المحسوبة وهي من اهم ركائز ريادة الاعمال. وعلى الرغم من أهمية الموضوع ، فان مراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع اظهرت تبايناً واضحاً اذا ركزت دراسة (الكرعاوي واخرون، 2024) على الموارد البشرية الرقمية في القطاع المصرفي، في حين تناول (سلطان وفندي، 2022) ابعاد الموارد البشرية كاطار عام، في حين تناولت دراسة (البيدي، 2022) على رقمنة الموارد البشرية كوظيفة جوهرية، ومن خلال ما سبق لاحظ الباحثون وجود فجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال في قطاع الاتصالات العراقي. ان الفجوة التي يسعى البحث لردمها لا تقتصر على تناول كيف تطبيق تكنولوجيا في مجال الموارد البشرية بل يشكل فهم تأثيرات الأدوات الرقمية واهمها الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب، التدريب، التقييم الالكتروني) بشكل تتحول كمحرك دفع للعاملين نحو سلوكيات ريادية مثل المبادرة الابداع تحمل المخاطرة ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي في شكة اسباسبيل للاتصالات لتقدم اطار نظري وعملي يربط بين الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال، بما يساعد على التغلب على الأساليب التقليدية، ويدعم التمييز في البيئة العراقية.

منهجية البحث

اولاً - مشكلة البحث:

على الرغم من التطورات الحاصلة في المجال الرقمي والتحول الرقمي التي تتمحور حول الانظمة الرقمية الا انه تبين قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع وان عدم وضوح الادوار التي تؤديها ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز ريادة الاعمال ومساهمتها في تكوين بيئة تتميز بالابداع والابتكار والتميز ويمكن القول ان مشكلة الدراسة يمكن صياغتها (كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الرقمية أن تساعد في التغلب على الأساليب التقليدية للوصول للتميز الريادي، خاصة في ضوء التحديات التي تواجه البيئة العراقية؟). ويمكن صياغة مشكلات البحث الفرعية بالتساؤلات التالية:

- 1- هل تمتلك عينة البحث ممارسات بشرية رقمية.
- 2- هل تساهم ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز عملية ريادة الاعمال.
- 3- ماهي علاقة الارتباط والتاثير بين المتغيرين.

ثانياً- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال معرفة قدرة ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين وتعزيز وتنمية اداء العاملين من خلال القدرة على الابداع والابتكار وتحقيق تنمية مستدامة عن طري المشاريع الريادية التي تدعم من قبل ادارة الموارد البشرية الرقمية التي تتم عن طريق ممارسة بعض من وظائفها مثلًا التدريب الرقمي والتعلم الالكتروني والامتة وتحسين اختيار وتطوير العاملين.

ثالثاً-اهداف البحث:

- 1- الهدف الاساسي هو تعزيز ودعم المشاريع الريادية من خلال توضيح ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية.

- 2- الدور المهم لإدارة الموارد البشرية الرقمية في تطوير المنظمات من خلال الابداع والابتكار وتطوير الاعمال وادخال التقنيات الحديثة الرقمية.
- 3- بيان اثر ممارسات الانظمة الريادية في زيادة قدراتها التنافسية.
- 4- توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال.

رابعاً- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- 1- دراسة (الكرعاوي وآخرون، 2024): تهدف الدراسة الى استكشاف كيف تساهم الرقمنة في تحسين مخرجات العمل في البيئة المصرفية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يقلل من البيروقراطية ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات.
- 2- دراسة (سلطان وفندي، 2022): تناولت الدراسة ابعاد إدارة الموارد البشرية التي تمثلت ب(التعلم والتطوير الالكتروني كشوفات الرواتب وتقييم الاداء الالكتروني والخدمة الذاتية) وكانت اطار مرجعي لقياس الدور التي تمارسه الممارسات الرقمية في تعزيز ريادة الاعمال
- 3- دراسة (البدوي، 2022): ركزت الدراسة على ابعاد الاستقطاب والتقييم والتعويضات الالكترونية، والدراسة تركز على الوظائف الجوهرية للموارد البشرية وإمكانية اعتماد الصيغة الرقمية لدعم التمييز التنظيمي.
- 4- دراسة (البغدادى واخرون، 2024) ركزت الدراسة على تصنيف ابعاد الموارد البشرية الرقمية من خلال ثلاث ركائز (الموظفون الرقميون، العمل الرقمي، إدارة الموظفين الرقمية) والدراسة تقدم رؤية شاملة حول كيفية تحويل القوى التقليدية الى قوى عاملة رقمية يكون بإمكانها التفاعل مع التطبيقات الحديثة.
- 5- دراسة (زوقاء، 2024) استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مثل الخصوصية ونقص المهارات، وكيف يمكن هذا التحول الطريق نحو بيئة ريادية.
- 6- دراسة (Bacq,et.al,2025) تناولت الدراسة ريادة الاعمال كمجال حيوي وديناميكي للبحث العلمي مع التركيز على اهتمام الباحثين في الإدارة والعلوم الاجتماعية بهذا المتغير، والدراسة تدعم أهمية هذا المتغير كمجال متعدد التخصصات يتطلب تكاملاً مع الأدوات الرقمية.
- 7- دراسة (Esmailzadeh&Fathizadeh,2025): تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي للرقمنة كأحد الابعاد الأساسية للتحول الرقمي واعتبرت الدراسة ان التحول نحو التنمية المستدامة تحول نحو تعلم وابتكار مؤسسي، والدراسة تعتمد التخطيط الرقمي أساس لبناء روح المبادرة ومواكبة التغييرات.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن تأطير الفجوة البحثية من خلال النقاط الآتية:

- 1- ندرة البحوث العربية الحديثة: اذ تبين للباحثين ندرة البحوث التي الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها بزيادة الاعمال في ظل بنية تدعم التحولات الرقمية.
- 2- غموض الدور الوظيفي لرقمنة الموارد البشرية: هنالك عدم وضوح في الدور الذي يمكن ان تلعبه رقمنة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات ومساهمتها في تكوين بيئة معززة للتميز والابداع.
- 3- فجوة البيئة العراقية: حيث تبرز أهمية دراسة الأنظمة الرقمية وكيف يمكن لها ان تساعد في التغلب على الأساليب التقليدية للوصول من خلالها الى ريادة الاعمال ان اغلب الدراسات السابقة كانت في القطاع المصرفي او التعليمي بينما يسعى البحث الى سد الفجوة في قطاع الاتصالات (شركة اسياسيل) كونه بتماس مباشر مع التكنولوجيا الرقمية.

خامساً - الفرضيات ومخطط البحث :

تماشياً مع أهداف الدراسة فقد تم اختبار العلاقات الواردة في مخططها اعتماداً على الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي:

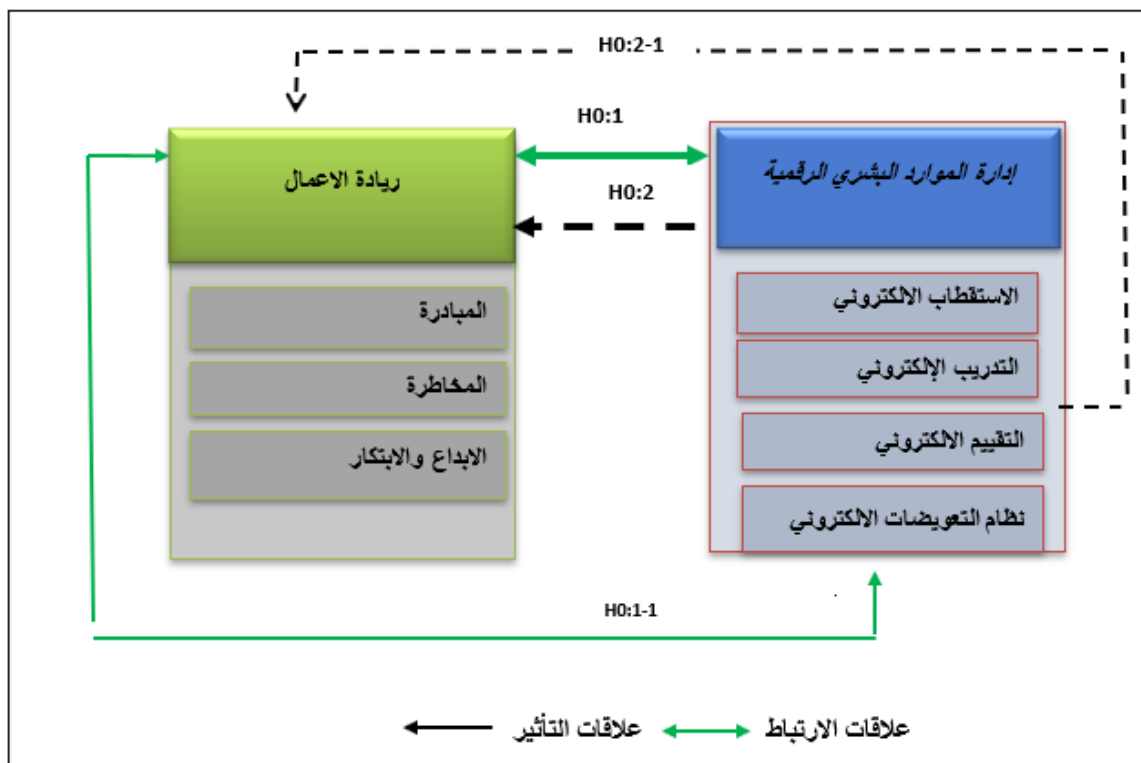
الفرضية الرئيسية 1: توجد علاقات ارتباط معنوية بين كل من المتغير المستقل المتمثل بالموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل بريادة الاعمال عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$)، ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

• توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الموارد البشرية وريادة الاعمال عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha < 0.05)$.

الفرضية الرئيسية 2: يوجد تأثير معنوي مباشر للموارد البشرية في ريادة الاعمال عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha < 0.05)$ ، وينبثق منها الفرضية الاتية :

• يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الموارد البشرية في ريادة الاعمال عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha < 0.05)$ ،

الفرضية الرئيسية 3: تتباين ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال من وجهة نظر العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات ؟



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) مخطط البحث

سادسا- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية والبشرية: تمثلت عينة البحث بعينة عشوائية بسيطة حيث ان عدد العاملين في شركة اسياسيل (2,938) يعقود دائمية ومؤقتة وفي مختلف ارجاء العراق (تقرير شركة اسياسيل لعام 2025) في حين يقدر عدد العاملين في الشركة في الموصل 427 موظف ، ليكون اقل حجم للعينة العشوائية حسب جدول (Krejcie & Morgan,1970,43) وان اقل حجم للعينة حسب الجدول هو (201) وقد وزع الباحثون 240 استمارة استبانة وقد تم استرجاع (220) لتكون نسبة الاستجابة (91.67%) .

2- الحدود الزمانية: تمثلت بالفترة التي تم توزيع استمارة الاستبانة فيها واسترجاعها وهي الفترة التي امتدت من 2026/1/4 لغاية 2026/1/29.

سابعاً - وسائل جمع البيانات:

الجانب النظري - تم الاعتماد على ما توفر من مصادر علمية (رسائل ،بحوث منشورة)

الجانب التطبيقي- تم الاعتماد على استمارة الاستبانة* كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي وفق ما يتوافق مع الجانب النظري والميداني للبحث.

الجانب النظري

المبحث الاول / ادارة الموارد البشرية الرقمية

اولاً - ماهية ادارة الموارد البشرية الرقمية:

وهي ترقية رقمية معتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلى ذلك يمكن أن نعتبرها شيء يجب على المنظمات أن تتبناه من أجل البقاء على صلة متواصلة مع الأفراد و أنها تقديم مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا وتوصف على أنها عملية إدارة مهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكهم وإبداعهم، وما إلى ذلك من أجل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة ويعبر عنها بعملية تحويل العمليات ووظائف الموارد البشرية والخدمات باستخدام التقنيات المتنقلة لضمان مشاركة الموظفين والالتزام بأعمالهم اليومية حيث أن لرقمنة ادارة الموارد البشرية دور فعال في نمو وتطور المنظمات وخلق ميزة تنافسية لهم في سوق العمل على الصعيد المحلي والدولي.(الكرعاوي واخرون،2024، 725)

ويرى (Halid, & Somu, 2020, 96) بأنها تحول رقمي لممارسات وعمليات الموارد البشرية من خلال استخدام الوسائط الإلكترونية والهواتف المحمولة والتحليلات وتكنولوجيا المعلومات (IT) لجعل إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة بمعنى آخر تقوم إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل أساسي بإدارة جميع أعمال الموارد البشرية باستخدام التقنيات البرمجية والتطبيقات والإنترنت والرقمنة أو التحول الرقمي هو شيء يجب على جميع المنظمات تحقيقه لتحقيق الكفاءة والملائمة في المستقبل وإلا فإنها ستخلف عن المنظمات الأخرى في صناعة السوق .

ثانياً- اهمية ادارة الموارد البشرية الرقمية:

ان إدارة الموارد البشرية الرقمية تعتبر ذات أهمية قصوى من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحقيق ميزة تنافسية وكذلك السيطرة على التكاليف وزيادة الأرباح في المستقبل ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال الآتي (اصرف،2020، 238-239):

1. تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
2. تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
3. إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات .
4. زيادة إمكانية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف، وتسجيل الوقت والحضور.
5. تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
6. التواصل مع الموظفين وتحفيزهم إدارة المزايا الوظيفية المكافآت وتحسين الخدمة .

ثالثاً- أبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية:

اتفق الباحثون (Esmailzadeh & Fathizadeh, 2025, 32) (Alexandro, 2025, 54) (الكرعاوي وآخرون، 2024، 726) على ان ابعاد الموارد البشرية الرقمية يمكن ان تتمثل بالنقاط الآتية:

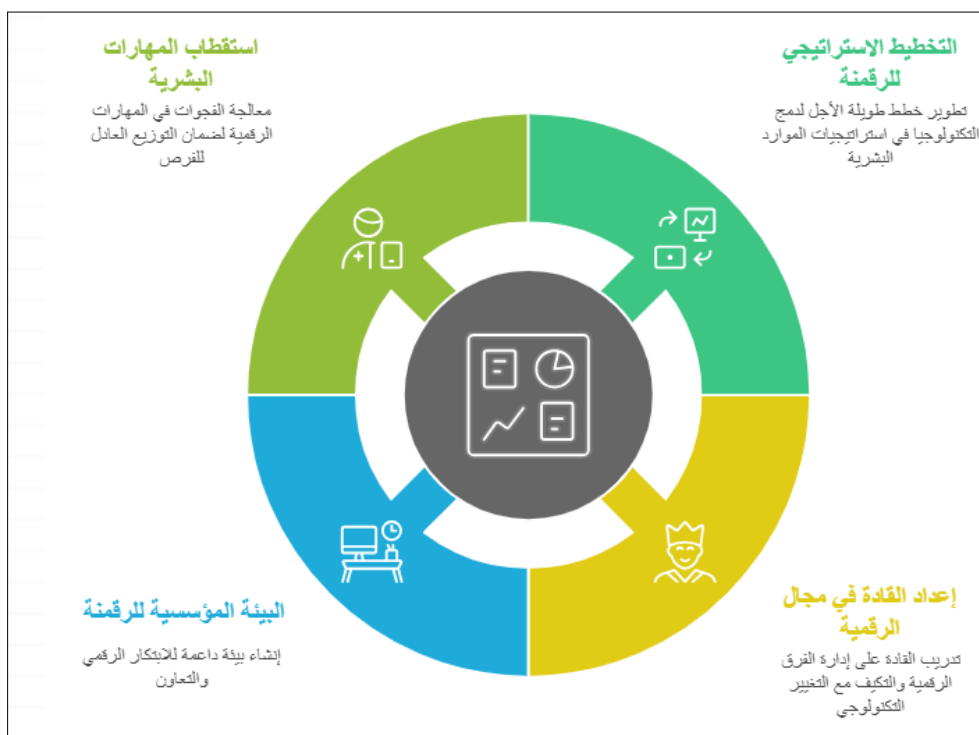
1- **التخطيط الاستراتيجي للرقمنة:** تتمتع هيئات التخطيط المركزية باحتكار المعلومات والسلطة التشكل المستقل، تم تأخير الخطط في بيئة تدرية المعلومات واستنتجت إلى مفهوم مشترك للمواطنين كمسلمين السامعين ببرامج التنمية كان السبيل البديل هو ترك اتجاهات التنمية القوى السوق مما يؤدي إلى تزايد عدم المساواة وإحتفالات السوق هو المعالجة كان البديل الأصلي الآخر هو الاعتماد على الميزانية السنوية السيرة النظرة دون أي تفكير استراتيجي مسبق أو نظر طويلة الأجل الراية الحدود الدولة والسوق، يتجه التفكير التنموي الجديد إلى بناء شراكات بين أصحاب المصلحة، وتحفيز المعرفة المحلية، وتعبئة المواهب ورأس المال لتعزيز الابتكار على مستوى القاعدة والتنمية الشاملة ينظر إلى التنمية بشكل متزايد على أنها عملية تحول والتكار وتعلم، تتعلق التنمية المستدامة بالتحول الاجتماعي والمؤسسي بقدر

ما تتعلق بالتحول الاقتصادي يتعلق الأمر بتوسيع الحرية والاختيار خاصة للفقراء، وقد تأسس على المشاركة المحلية، وتمكين المنظمات المجتمعية وكلاء التغيير وتعبئة المعرفة والموارد المحلية فهو يتطلب ملكية مجتمعية وشرارات مع أصحاب المصلحة وتجريبها ميدانيا وانشاء منصات داعمة وتعزيز الابتكار المؤسسي وتنمية روح المبادرة ومواكبة التغييرات التكنولوجية في صميم هذه العملية وتشير التجربة الحديثة في مجال التنمية المتسارعة البلدان مثل كوريا والصين إلى دور رئيسي للحكومة يساعد في التخطيط الاستراتيجي للتحول ولبقاء البيئة التمكينية والبنية التحتية للتعليم (Esmailzadeh&Fathizadeh,2025,32).

2- اعداد القادة في مجال الرقمية: اختيار القيادة والتطوير المنظمات لديها مهمة شاقة التوظيف القادة الذين عليهم المهارات والقدرات المناسبة إدارة المرضين في بيئة الدراسة، وبالمثل ، من المهم الملك من أن المديرين العالمين الدرون على تكييف أسلوب قيادتهم الاستبداد المراقى التي مفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية تعتبر ترقية رقمية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلى ذلك يمكن أن تعتبرها شيء يجب على المنظمات أن تتبنى من أجل البقاء على صلة متواصلة مع الأفراد وتعرف أيضا على أنها تقديم مفاهيمي للتقنيات السابقة الإدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا وتوصف على أنها عملية إدارة مهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكهم وإبداعهم، وما إلى ذلك من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة ويعبر عنها بعملية وتحويل عمليات ووظائف الموارد البشرية والخدمات باستخدام التقنيات المتنقلة لضمان مشاركة الموظفين والالتزام بأعمالهم اليومية حيث أن الرقمنة ادارة الموارد البشرية دور فعال في نمو وتطور المنظمات وخلق ميزة تنافسية لهم في سوق العمل على الصعيد المحلي والدولي وبعد التوجه الكبير الإدارة الموارد البشرية الرقمية والرقمنة الصناعية وتطور افاق التعلم والابتكار حظيت إدارة الموارد البشرية الرقمية بشعبية هائلة في جميع أنحاء العالم حيث أن رقمنة إدارة الموارد البشرية كونها مفيدة في الوقت والتكلفة والمال من خلال تقليل العبء الإضافي للقوى العاملة ، كما أنها تسهل سمعة وشعبية وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة الأهم هو أن التطبيق يضمن بيئة عمل صحية وسلامة للموظفين من المهم التأكيد من أن المديرين الحاليين قادرون على تكييف أسلوب قيادتهم الاستيعابية للموظفين الذين لا يمكن ملاحظتهم في بيئة المكتب التقليدية أولئك القادة الذين يرغبون في مستويات أعلى من التحكم على الأرجح سيكافحون في القوى العاملة الافتراضية لأن الملاحظة الجسدية عالية يجب أن ينظر إلى القيادة بهذا المعنى على أنها وظائف خدمة ودعم بدلاً من التعريف التقليدي لـ "التحكم الذي يمكن أن يكون مشابها لما يفعله المديرين في بيئة الإنتاج القيادة الخادمة ترتبط بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أن يخدم أولاً الاختيار الواعي يجعل المرء يطمح إلى القيادة (Alexandro,2025,54).

3- البيئة المؤسسية للرقمنة: الميزة الرئيسية لهذا النموذج هي توفير الوصول إلى السلع والخدمات غير المستغلة من خلال الاستخدام النشط التقنيات المعلومات والاتصالات الغرض من الدراسة هو نمذجة تأثير الطابع المؤسسي الرقمي على تنمية الاقتصاد التشاركي في سياق الدراسة، تم الكشف عن المناهج الحالية للاقتصاد التشاركي ووصف خصائصه الرئيسية تمت صياغة الفرضيات حول تأثير المكونات الفردية لرقمنة البيئة المؤسسية على تطوير العلاقات المنفذة في إطار نموذج الأعمال هذا أخذ المؤلفون في الاعتبار عوامل مثل رقمنة علاقات الشبكة، والبيئة المؤسسية الرسمية وغير الرسمية في اختبار الفرضيات المصاغة، تم إجراء الارتباط والانحدار، مما سمح بتحديد أنماط تنمية الاقتصاد التشاركي(Sakib,et.al,2025,44).

4- استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة: بعد التحول الرقمي محركاً مهماً على المدى الطويل نمو الإنتاجية، وعلى هذا النحو، لديه القدرة على تعزيز نمو أكثر شمولاً واستدامة، ومع ذلك، فإن القدرات الرقمية الضرورية للتطوير وإدارة التقنيات الرقمية الجديدة، موزعة بشكل غير متساوي عبر المنظمات مما يزيد من مخاطر الاختلاف والاستقطاب من خلال الاستفادة من مجموعة من المؤشرات الأصلية التي تلتقط مستوى المهارات الرقمية في القوى العاملة الإقليمية، يمثل هذا العمل العوامل التي تشكل عملية تراكم المهارات الرقمية (الكرعاوي وآخرون، 2024، 726). ويمكن تلخيص هذه الأبعاد من خلال الشكل (2).



المصدر : من اعداد الباحثين

الشكل (2) ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية

رابعاً- أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:

يشير إلى أن الموارد البشرية الرقمية تنطوي على مجموعة من الابعاد تتمثل في التعلم والتطوير الالكتروني، كشوف الرواتب الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، الخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين، ولأغراض هذا البحث تم اعتماد أبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية التي وردت في نماذج (الجدول 1) ادارة الموارد البشرية الرقمية كون هذه الأبعاد الأكثر قبولاً والأكثر تكراراً في عدد من النماذج الأخرى فضلاً عن انها تتواءم مع متطلبات وأهداف دراستنا الحالية.

1- **التعلم والتطوير الالكتروني:** يشير إلى جميع برامج التدريب والتعلم حيث يتم استخدام الأنظمة والتطبيقات المستندة إلى الويب لإنشاء المعرفة ونقلها، ويغطي التعلم الإلكتروني العديد من التطبيقات مثل برامج التعليم المستندة إلى الويب والتعلم القائم على الكمبيوتر، وغرف التدريس عبر الإنترنت فضلاً عن أشرطة الفيديو والبث الفضائي، والتلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة، وغيرها من الاعمال الأساسية في برنامج التدريب ، والتي توفر إمكانية الوصول إلى معلومات المنظمة وبرامج التدريب من المواقع البعيدة، وبالتالي تلغي الحاجة إلى المدربين المباشرين في جميع برامج التدريب بالإضافة إلى إمكانية تدريب عدد كبير من العاملين بسرعة وتقييم تقدمهم من خلال برامج الاختبار المحوسبة ، كما توفر برامج التعلم والتطوير الالكتروني للعاملين الفرصة لتطوير قدراتهم للأبداع والابتكار في ظل برامج الحديثة والمتطورة، فضلاً عن مقارنة الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكونها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في المهام الحالية والمستقبلية .

2- **كشوف الرواتب الالكتروني:** يساهم اعتماد نظام كشوف الرواتب الالكتروني في حصول العاملين على رواتبهم بطريقة إلكترونية، ويمتاز بأنه أكثر دقة وعدالة في حساب التعويضات اعتماداً على النقاط التي حققها العاملين نتيجة المهام المناطة بهم ، بالمقابل لا بد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل إحدى النقاط الأساسية لامتلاك نظام كشوف الرواتب الالكتروني في أنه يبسط عملية كشوف الرواتب، والتي تعد معقدة بسبب نظام تقييم الأداء المتغير باستمرار ونظام المكافأة كما يساعد في تأمين المعلومات المتعلقة بمعاملات الموارد البشرية المالية حيث تصبح كشوف المرتبات مسألة داخلية بمجرد تطبيق نظام كشوف المرتبات الرقمية، وبالتالي تساهم برامج كشوف الرواتب الالكتروني بحساب

الرواتب بسرعة ودقة، فضلاً عن تحليلها وتخزينها مما يوفر سهولة الوصول لبيانات وهيكل الرواتب للعاملين من أي مكان وفي أي وقت من خلال استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية المعدة لهذا الغرض .

الجدول (1) تصنيفات ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية

الباحث	السنة والصفحة	ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية
(سلطان وفندي)	(2022، 213-215)	(التعلم والتطوير الالكتروني، كشف الرواتب الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، الخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين)
(البديوي)	(2022، 284)	(الاستقطاب الالكتروني، التقييم الالكتروني، نظام التعويضات الالكتروني)
(الكرعاوي واخرون)	(2024، 726)	(التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة مؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة)
(البغدادي واخرون)	(2024، 1447-1448)	(الموظفين الرقميين، العمل الرقمي، ادارة الموظفين الرقمية)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وفقاً لوجهات نظر الباحثين

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على ابعاد رئيسية لبيان دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في هذه الابعاد ودورها في ريادة الاعمال، وفيما يلي شرح لهذه الابعاد كما اشار اليها (سلطان وفندي، 2022، 312-315) .

3- **تقييم الأداء الالكتروني** : يُشير تقييم الأداء الالكتروني إلى نظام إلكتروني رقمي محوسب على شبكة الإنترنت يتم الدخول إليه باستخدام بيانات دخول خاصة بكل مستخدم لإجراء عملية تقييم الأداء ، حيث يمكن لمتخصصي الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتقييم أداء العاملين وأيضاً للحصول على تعليقاتهم وتتيح البرامج المختلفة المحترفي الموارد البشرية إمكانية فحص أداء العاملين من خلال المقاييس الضمان حصولهم جميعاً على معايير الأداء ، بمساعدة نظام البوابة الإلكترونية لتقييم الأداء يمكن تنفيذ عمليات وإجراءات لها معايير وقياسات محددة لأي دور أو منصب معين، ويُمكن نظام التقييم عبر الإنترنت إدارة الموارد البشرية من تقديم جميع المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء في شكل إلكتروني، مما يوفر بدوره الوقت والجهد والتكاليف وتشمل هذه العمليات العديد من الأنشطة، بما في ذلك قياس الأداء العام للمنظمة، وتتبع الأداء وإعداد التقارير، وتنسيق عمليات التحسين والتطوير الداخلي وتحقيق مبادئ إدارة المعرفة كما يساعد المنظمة في الحفاظ على المواهب وتحفيزها من خلال اكتساب آراء وأفكار أولئك الذين يتم إنجازهم في مختلف أنشطة المنظمة،

4- **الخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين** : ساعد ظهور الإنترنت والتقنيات الجديدة المستندة إلى السحابة الرقمية تسهيل استخدام برنامج الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين، إذ تمكن الموارد البشرية من إدارة معلوماتهم الخاصة بهم بفاعلية أكبر، كما تشير التقديرات إلى أنه مع تقنيات الخدمة الذاتية الإلكترونية تنخفض تكاليف المعاملات والإجراءات وأوقات التدريب بحوالي ٥٠ بالمائة ، كما يتيح تطبيق الخدمة الذاتية الإلكتروني إمكانية تحديث الملف التعريفي بشكل شخصي من قبل العاملين، وبيانات التواصل معهم ومحال سكنهم في حال تغييرها وذلك عبر صلاحيات تحددها ادارة الموارد البشرية في المنظمة الحقول معينة في ملف كل عامل، مما يسهل على مسؤولي الموارد البشرية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها محدثة ، فالهدف الرئيسي لهذا البرنامج هو تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية، وإلغاء الاستمارات والموافقات، وتبسيط سير عمل الموارد البشرية، وتحسين وصول الإدارة إلى المعلومات الهامة وتقليل التكاليف الإدارية. ويمكن تلخيص هذه الابعاد من خلال الشكل (3)



المصدر من اعداد الباحثين

الشكل (3) ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

خامساً- تحديات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية:

ترى (زوءاء،2024، 93-94) بان إدارة الموارد البشرية الرقمية تواجه العديد من التحديات التي يجب على المنظمات معالجتها ومن بين هذه التحديات:

1. مخاوف الخصوصية مع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، هناك خطر تعرض البيانات للاحتراق وانتهاك الخصوصية
2. المقاومة للتغيير قد يقاوم بعض الموظفين اعتماد التقنيات والعمليات الجديدة، مما يمكن أن يبطئ عملية التحول الرقمي.
3. نقص المهارات الرقمية يتطلب النجاح في تنفيذ الإدارة الرقمية للموارد البشرية، وجود موظفين لديهم المهارات والمعرفة الرقمية اللازمة.
4. صعوبة تحديد الأهداف الواضحة قبل الشروع في رحلة التحول الرقمي، من المهم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يمكن تحقيقها في إطار زمني محدد.
5. تحديات الأتمتة يمكن أن تؤدي أتمنة عمليات الموارد البشرية إلى وجود أخطاء وتتطلب التخطيط والمراقبة الدقيقة.

واضاف (Varadaraj, & Al Wadi, 2021,44) تواجه إدارة الموارد البشرية الرقمية العديد من التحديات والصعوبات لتقديم أفضل جودة عمل للمنظمة في جميع أنحاء العالم. وللنجاح في ظل هيكل السوق التنافسي، يجب على المنظمة توسيع نطاق تعاملاتها عالمياً وبالتالي يصعب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع التحول الرقمي والتعامل معه.

ومع تحول سير العمل وتقدمه إلى منصة رقمية، تلعب الموارد البشرية الرقمية في عالم اليوم دوراً هاماً في المنظمة وعمليات الأعمال الأخرى من خلال خلق الزخم والقدرات الداخلية يتمثل الدافع الرئيسي لمدير الموارد البشرية في الوضع الحالي في التكيف مع التغيير في هيكل سوق العمل وتنفيذ التغيير اللازم وتحسين الأداء من أجل وضع خطط متتابعة للمنظمة. تتجلى كفاءة إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي من خلال عملية التوظيف. في مجتمع قائم على الإنترنت، سيكون من المفيد جداً لقسم إدارة الموارد البشرية أن يسعى إلى فهم وتحليل العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. يجب تطبيق هذا التحليل في إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها، إلى جانب دمج تكنولوجيا المعلومات. سيحقق تبني التكنولوجيا الرقمية توازناً كاملاً بين الكفاءة والابتكار في أي مؤسسة. ونظراً لكون إدارة

الموارد البشرية وحدةً مركزيةً في العديد من المؤسسات، فهي مسؤولة عن تصميم الهيكل التنظيمي، لذا فإن التعاون بينهما بالغ الأهمية.

سادساً-عناصر ادارة الموارد البشرية الرقمية:

يرى (Sameulhaq Amany,2025-67-68) بأن عناصر ادارة الموارد البشرية الرقمية تتمثل بالاتي:

- 1- **القوة العاملة الرقمية:** تعتبر الاجيال الحالية قوة عاملة رقمية ولديهم اجهزة متصلة بالانترنت من خلال وسائل الاتصال الحديثة تحتاج المنظمة الى رقمنة الاعمال وقرى العمل الحالية والتفاعل مع الموظف الرقمي لذلك يجب دمج ادارة الموارد البشرية الرقمية مع التطبيقات الرقمية والتفكير التصميمي.
- 2- **الاعمال والمهام الرقمية:** يتم رقمنة محتوى العمل باستخدام التكنولوجيا في أنشطة العمل والوظائف واستخدام الادوات والوسائل الرقمية للتواصل مع الموظفين ويجب تنظيم العمل في المنظمات رقمياً.
- 3- **ادارة الدعم الرقمي:** يتضمن تخطيط أنشطة ادارة الموارد البشرية وتنفيذها واستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل معالجة الرواتب والتعويضات والادارة والتطوير.
- 4- **تحديث تكنولوجيا الموارد البشرية:** هناك تحول كبير لبرامج الموارد البشرية التقليدية الى البرامج الحديثة مثل الانظمة السحابية حيث انتقلت تطبيقات الموارد البشرية الى الاجهزة المحمولة وقد تنتقل الى منصات محمولة في المستقبل وتمكن هذه التطبيقات من تحليل اداء الموظفين وقياسه والتنبؤ به.

ريادة الاعمال

اولاً/ ماهية ريادة الاعمال: أنها العملية التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالبيضاء والخدمات وإدارتها بواسطة تحويل المعطيات من خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) أو أية أنظمة تقنية شبيهة ويرتبط مفهوم ريادة الأعمال الرقمية بثلاثة أنواع من الأنشطة الأول، خدمات ربط أو دخول الإنترنت وما تتضمنه من خدمات ذات محتوى تقني، مثل الخدمات المقدمة (البراشدية، 2021، 4).

اشارَ (سليمان، 2023، 69) انها عملية تحكم في الموارد وتوزيعها لإنشاء منظمة اقتصادية مبتكرة أو شبكة من المنظمات لغرض الربح أو النمو في ظل ظروف من المخاطرة وعدم اليقين.

ويرى (Liguori,et.al,2024,44) يتداخل مجال ريادة الأعمال بشكل متزايد مع تخصصات متنوعة، ويتناول قضايا مجتمعية معقدة تتراوح من الاستدامة إلى الرقمنة وديناميكيات الأعمال العالمية.

ويوسع (Al-Ajlouni& Saad,2024,563) المفهوم ليشمل تنوعاً في المفاهيم فيرى الريادة على انها المبادرة لتصميم وتنظيم مشاريع جديدة أو القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات العمل من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني مخاطر محسوبة لتحقيق الأرباح مع التركيز على الإبداع والإنتاجية والنمو الاقتصادي.

وحدد (Chakuzira,et.al,2024,56) بأنها ظهور ونمو الشركات الجديدة، والعملية التي تُحدث تغييراً في النظام الاقتصادي من خلال ابتكارات الأفراد الذين يستجيبون لفرص السوق.

ويرى (Bacq,wt.al,2025,56) انها برزت كمجال حيوي وديناميكي للبحث الأكاديمي، واستحوذت على اهتمام الباحثين في الإدارة وغيرها من تخصصات العلوم الاجتماعية والهندسة.

ثانياً/اهمية ريادة الاعمال

يرى (علام، 2020، 18) انه بالرغم من الاختلافات حول مفهوم الريادة ودورها في سبيل النهوض بها فإن هناك شبه إجماع على أهمية الأنشطة الريادية ودورها المحوري في النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، فريادة الأعمال تنهض بالدول والمجتمعات من مستوى الفقر إلى مستويات اجتماعية واقتصادية أخرى مرضية، وقد تنهض بها أيضاً إلى مصاف الدول الأكثر ثراء في العالم وبشير التقرير المقدم من المرصد العالمي لريادة الأعمال إلى وجود علاقة طردية بين الزيادة في أنشطة الريادة وبين الزيادة في نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير حيث اعتبر الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل في إحداث التغيير والتحول وإيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، وإيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل، وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، وإحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة والتنوع الكبير في الجودة والنوعية .

واضافت (خلف، 2025، 258) الى اهمية ريادة الاعمال في الفقرات التالية:

- 1- ريادة الأعمال تلعب دوراً رئيسياً في دفع عجلة الاقتصاد من خلال إنشاء مشروعات جديدة تسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص اقتصادية جديدة.
- 2- خلق فرص العمل حيث تساهم المشروعات الريادية في تقليل معدلات البطالة من خلال توفير وظائف جديدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- 3- تشجيع الابتكار والإبداع تعتمد ريادة الأعمال على الأفكار المبتكرة وحل المشكلات بطرق جديدة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات تحسن من حياة الأفراد والمجتمع.
- 4- تحسين التنافسية في الأسواق تزيد ريادة الأعمال من مستوى المنافسة في الأسواق، مما يدفع الشركات لتحسين جودة منتجاتها وتقديم أسعار أفضل للمستهلكين.
- 5- تحقيق التنمية الاجتماعية تساهم المشروعات الريادية في تطوير المجتمعات المحلية من خلال توفير خدمات جديدة، ودعم التعليم، وتحسين مستوى المعيشة.
- 6- تنوع مصادر الدخل ريادة الأعمال تساعد في تقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد مما يزيد من مرونة الاقتصاد لمواجهة الأزمات الاقتصادية.
- 7- دعم الاستدامة البيئية يعمل العديد من رواد الأعمال على تطوير مشروعات صديقة للبيئة تساهم في تحقيق الاستدامة وتقليل التلوث.

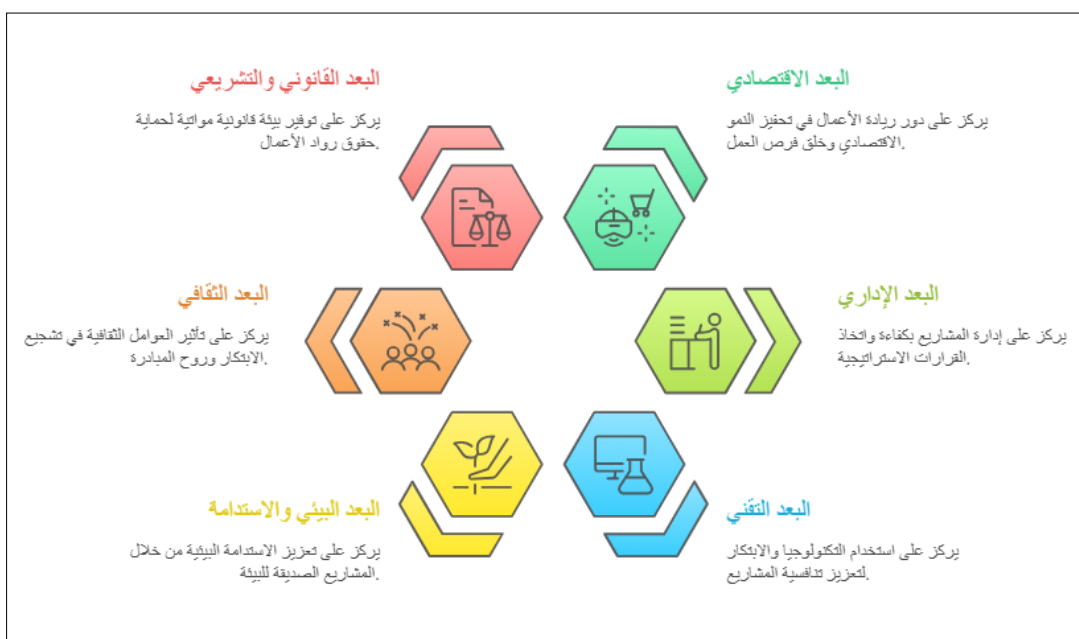
ويرى (Hajar,2024,480) تظهر اهميتها من خلال الحفاظ على علاقة قوية بين الادارة وموظفيها من خلال اعداد استراتيجية لمدير الموارد البشرية الرئيسي بشكل يساعده في ادارة اعمال المنظمة.

ثالثاً/ ابعاد ريادة الاعمال

اوضحت (خلف، 2025، 258-259) بأن ريادة الأعمال مجال متعدد الأبعاد حيث تتداخل فيه الجوانب الاقتصادية الإدارية التقنية الثقافية والقانونية والتشريعية لتشكل البيئة التي تدعم المشاريع الريادية وتسهم في نجاحها واستدامتها فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الشكل (4):

- 1- **البعد الاقتصادي** : يشير إلى دور ريادة الأعمال في دفع عجلة الاقتصاد من خلال خلق فرص عمل جديدة وزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي، البعد الاقتصادي لريادة الأعمال يتعلق بدورها في تحفيز النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي من خلال خلق فرص عمل وتحقيق التوازن بين العرض والطلب و يساهم الرياديون في تحفيز الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة التنافسية وتحسين جودة الإنتاج وفقاً لتقرير البنك الدولي (2021) فإن الاقتصادات التي تشجع ريادة الأعمال تحقق معدلات نمو أسرع بنسبة 15% مقارنة بتلك التي تفتقر لسياسات داعمة للرياديين.
- 2- **البعد الإداري** : يرتبط بقدرة رواد الأعمال على إدارة المشاريع بكفاءة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير مهارات القيادة والإدارة البعد الإداري يركز على كيفية إدارة المشاريع الريادية بفعالية يشمل ذلك التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء الإدارة الناجحة في ريادة الأعمال تعتمد على القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق .
- 3- **البعد التقني** : يشمل استخدام التكنولوجيا والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات لتعزيز تنافسية المشاريع الريادية في العصر الرقمي، أصبح البعد التقني أحد أهم أبعاد ريادة الأعمال التقنية تسهم في تحسين العمليات الإنتاجية تطوير المنتجات، وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء على سبيل المثال، استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يتيح للشركات الريادية تقديم حلول مبتكرة تزيد من كفاءتها وتقلل التكاليف. وفقاً لتقرير 75% مجلة الابتكار التقني، 2022 فإن من الشركات الريادية التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة تحقق معدلات نمو أعلى من غيرها.
- 4- **البعد البيئي والاستدامة**: يهتم بتشجيع المشروعات الريادية التي تراعي الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وتقديم حلول صديقة للبيئة في ظل التحديات البيئية العالمية أصبح البعد البيئي محورياً مهماً لريادة الأعمال. يركز هذا البعد على تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تطوير مشاريع تساهم في تقليل التأثير السلبي على البيئة. ريادة الأعمال الخضراء، على سبيل المثال، تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات صديقة للبيئة واستخدام الموارد بكفاءة كما يشير تقرير الأمم المتحدة (2020) ، فإن الشركات التي تعتمد نهجاً مستداماً

- تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل، حيث يفضل المستهلكون المنتجات التي تلتزم بالمعايير البيئية. علاوة على ذلك تسهم ريادة الأعمال في الاستدامة من خلال تبني تقنيات مثل الطاقة المتجددة وإعادة التدوير.
- 5- **البعد الثقافي:** يتناول تأثير العوامل الثقافية في تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد وتعزيز قيم الابتكار والإبداع. تؤثر بشكل كبير على روح المبادرة والابتكار. يعكس البعد الثقافي في القيم الاجتماعية والعادات التي تشجع على الإبداع والمخاطرة في بعض المجتمعات، يُعتبر الفشل في ريادة الأعمال فرصة للتعلم، مما يشجع المزيد من الأفراد على دخول هذا المجال. وفقاً لدراسة فإن المجتمعات التي تتمتع بدرجة عالية من الفردية والإبداع تسجل معدلات أعلى الريادة الأعمال.
- 6- **البعد القانوني والتشريعي:** يشير إلى القوانين والتشريعات التي تنظم بيئة الأعمال وتحمي حقوق رواد الأعمال والمستثمرين والقوانين والتشريعات تلعب دوراً حيوياً في توفير بيئة مواتية لريادة الأعمال. يشمل ذلك قوانين حماية الملكية الفكرية، تسهيل إجراءات تسجيل الشركات، وتشريعات الضرائب وجود تشريعات مرنة.



المصدر من اعداد الباحثين

الشكل (4) ابعاد ريادة الاعمال

اتفق (عبد الرحمن والعبادي، 2024، 51-52) و(سعد وآخرون، 2025، 309-311) و(صالح، 2025، 34-35) على ان ابعاد ريادة الاعمال تتمثل بالاتي:

- 1- **الإبداع:** هو دالة ريادة الأعمال والوسيلة التي يستعملها ريادة الأعمال لإنشاء موارد جديدة تقدم ثروة للفرد أو المنظمة أو مورد الحالي لتعزيز امكانياته و سمة تكيفية للأداء المعرفي الطبيعي تتطور للمساعدة في حل المشكلات في ظل ظروف عدم اليقين، وفي ظل هكذا ظروف تكون الأساليب والاختراعات الجديدة مفيدة للغاية.
- 2- **المغامرة:** تشير مغامرات الشركات إلى جهود ريادة الأعمال التي تؤدي إلى إنشاء منظمات أعمال جديدة داخل المنظمة، قد تتبع أو تؤدي إلى ابتكارات تستغل أسواقاً جديدة أو عروض منتجات جديدة أو كليهما. ثم تؤدي هذه الجهود المغامرة إلى تشكيل وحدات تنظيمية جديدة تختلف عن الوحدات التنظيمية القائمة بالمعنى الهيكلي وبالتالي تعتبر كل من التجديد الاستراتيجي والمغامرة تغييرات في الاستراتيجيات والمغامرة هي من سمات الرئيسية المرتبطة بريادة الأعمال والريادي يتعرض للمغامرة من خلال القرارات التي يتخذها في حالات عدم التأكد وهذا يتطلب نطاق واسع من التفكير التحققيق النجاح داخل المنظمة، أن المغامرة تعتبر من المهارات الشخصية الهامة التي تستخدم من أجل بناء نوع من الدافعية للاعتماد على النفس، والتي يجب أن يكتسبها الطلاب وتنمي وتدعم الاتجاهات الايجابية نحوها، ففي البداية يجب أن تدرب الطلاب على تحمل المسؤولية وطرق المغامرة على نفسة ثم تطبيقها على الآخرين، حتى يكتسب الطلاب كيفية المغامرة في المواقف التي يمر بها ، كما أنها تدريبه وتكسبه القدرة على إدارة وتنظيم الوقت والتعاون بفاعلية مع الآخرين

وتعني تحمل عواقب اتحاد احد البدائل أو القرارات المحفوظة بالمخاطر واحتمالية وجود خسارة عند البدء باي خطوة جديدة وتحمل المسؤولية عند الفشل في أي قرار ثم اتخاذه.

3- **التجديد الاستراتيجي:** هو عملية التغيير وبناتج التعديل في الاتجاه الاستراتيجي الذي لديه القدرة على تحديد القدرة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة وانه عملية تحديث أو استبدال اعمال المنظمة التي تؤثر تأثير كبير في نجاحها وتحديد مجموعة من الخيارات المستقبلية التي يمكن أن تتخدها من أجل التطوير المستمر.

رابعاً / التحديات التي تواجه ريادة الاعمال

يشير (محمد، 2023-144-145) بوجود عدد من التحديات التي تواجه ريادة الاعمال اهمها :

- 1- عدم استقرار الدخل إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف أو مستقر.
- 2- المخاطرة خسارة الاستثمار بأكمله: إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جداً.
- 3- ساعات العمل طويلة إن بداية أي استثمار يتطلب ساعات عمل جادة وطويلة.
- 4- مستوى معيشة اقل بسبب عدم استقرار الدخل.
- 5- معاناة من ضغط العمل إن امتلاك مشروع صغير يعتبر مكسبا كبيرا من جانب ومن جانب آخر فإنه عمل شاق ومنهك.
- 6- المسؤولية الكاملة إن من ثقافة ريادة الاعمال أن يكون الفرد قادراً على أن يدير نفسه ويتمتع بالاستقلالية.
- 7- الإحباط إن تأسيس أي مشروع رائد يتطلب تضحية كبيرة وصبراً طويلاً .

الجانب الميداني او العملي

اولاً: وصف العمل الاحصائي

يركز هذا الجزء من البحث على استخدام مجموعة من التطبيقات الاحصائية لوصف وتشخيص متغيرات وابعاد الدراسة من خلال استخلاص قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية بالإضافة الى التحقق من مدى تطبيق هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بشركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل في ضوء اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من العاملين في الشركة من خلال قيمة اختبار (T) لعينة واحدة ، وجميع ما سبق تم بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V26) ، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) للتحقق من فرضيات الارتباط والتأثير.

ثانياً: البيانات الخاصة بالمجيبين

اشتملت عينة الدراسة وفقاً للبيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على عدة خصائص وكما هو موضح في الجدول

(2) الاتي:

الجدول (2) العدد والنسبة لتوزيع الافراد المبحوثين حسب تقسيمات البيانات الشخصية

البيانات الخاصة بالمجيبين									
الجنس									
اناث					ذكور				
النسبة		العدد			النسبة		العدد		
0.34		69			0.66		135		
التحصيل الدراسي									
اخرى		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		اعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
2	4	25	50	38	78	34	69	1	3
مدة الخدمة									
25-21 سنة		20-16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنوات		اقل من 5 سنوات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
15	30	25	50	29	60	22	44	9	20
العمر									
60 سنة فأكثر		59-50 سنة		49-40 سنة		39-30 سنة		29-20 سنة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
12	25	27	55	38	77	19	38	4	9

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=204

ثالثاً: الاختبارات القبلية للاستبانة

تعد الاختبارات القبلية للاستبانة من الاولى الخطوات للتحقق من ملائمتها للتحليل وهناك عدة اختبارات ممكن الحكم من خلالها على ملائمة الاستبانة للتحليل يمكن تلخيصها بالاتي:

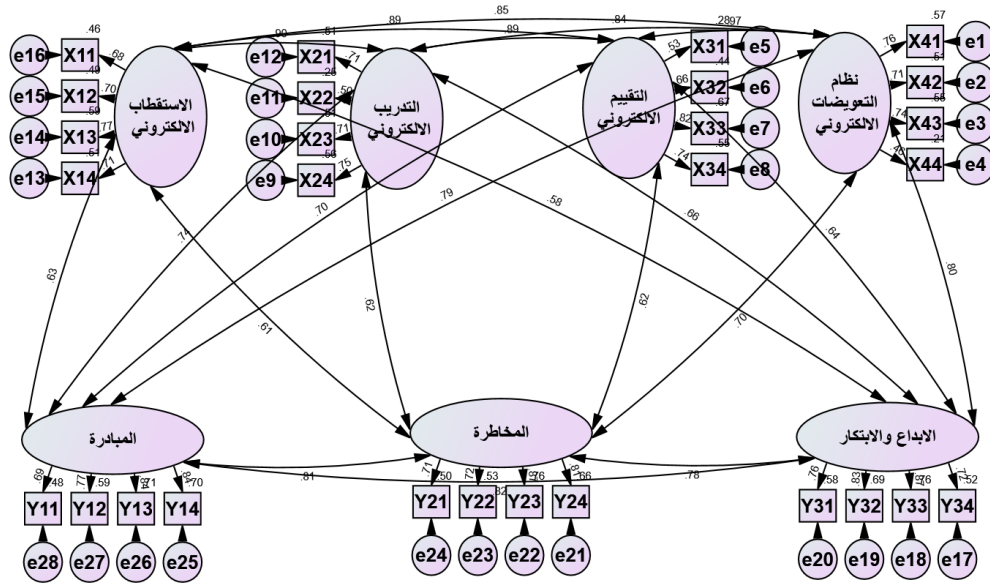
1. اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability test) . أ. الصدق البنائي (Construct Validity)

في هذا النوع من الصدق يتم قياس مدى ارتباط أسئلة الاستبانة بالبناء النظري للبعد ومدى ارتباط البعد بالبناء النظري للمتغير ، ويُستخدم عادة استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتأكد من مدى انتماء الاسئلة للبعد التي تقيسه ومدى انتماء البعد للمتغير التي تقيسه ، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) ومقارنة النتائج بالمحكات المرتبطة بالصدق ، وتبين النتائج الموضحة في الجدول (3) الى تحقق الصدق البنائي للاستبانة ، وذلك من خلال مطابقة مؤشرات جودة المطابقة بحدود المحكات .

الجدول (3) أهم مؤشرات حسن المطابقة ومحكاتها ونتائج جودة المطابقة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

المعلومات	المؤشرات وقياساتها	القيمة	النتيجة
المؤشر	Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	0.987	مطابق
المحك	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) او أكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج.		
المؤشر	Adjusted Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	0.984	مطابق
المحك	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما إذا كان يساوي (0.90) او أكثر يعني مطابقة جيدة.		
المؤشر	Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.985	مطابق
المحك	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.		
المؤشر	Parsimony Goodness of fit index مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI	0.800	مطابق
المحك	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.		
المؤشر	Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	0.982	مطابق
المحك	يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.		
المؤشر	Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	0.041	مطابق
المحك	يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.		

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الاستبانة

ت. قياس ثبات الاستبانة Reliability test

يعرف الثبات بأنه قدرة الاستبانة على اعطاء نفس النتائج اذا تم تكرار القياس على نفس العينة في ظل ظروف متسقة وهناك عدة طرق لقياس الثبات منها (طريقة الاختبار واعادة الاختبار ، طريقة التجزئة النصفية ، معامل كرونباخ الفا) ، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى اربعة مستويات فالقيم ما بين (1-80%) تعتبر ممتازة والقيم ما بين (70%-79%) تعتبر جيدة والقيم ما بين (60%-69%) تعتبر مقبولة في حين القيم الأقل من (60%) تعتبر ضعيفة وغير مقبولة ، ويبين الجدول (4) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد ولكل متغير بالإضافة الى معامل كرونباخ الفا للاستبانة ككل ، حيث تشير النتائج الى ان قيمة الثبات على مستوى ابعاد متغير (ادارة الموارد البشرية الرقمية) بلغت ما بين (0.81-0.75) وهي قيمة ثبات جيدة وممتازة ، اما على مستوى ابعاد متغير (ريادة الاعمال) فقد بلغت ما بين (0.87-0.85) وهي قيم ثبات ممتازة ، في حين بلغت قيمة الثبات على مستوى كل من المتغيرين (ادارة الموارد البشرية الرقمية) و(ريادة الاعمال) ما قيمته (0.92) و(0.93) على التوالي وهي قيمة ثبات ممتازة ، واخيراً بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبانة ما قيمته (0.95) وهي قيمة ثبات ممتازة ، لذا واستناداً الى كل ما سبق يمكننا القول ان هناك ثبات في الاستبانة على المستوى الجزئي والكلّي .

الجدول (4) قياس الثبات الاستبانة على المستوى الجزئي والكلّي

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد	معامل كرونباخ الفا لكل متغير	معامل كرونباخ الفا للاستبانة
ادارة الموارد البشرية الرقمية	الاستقطاب الالكتروني	X1.1-X1.4	0.81	0.92	0.95
	التدريب الالكتروني	X2.1-X2.4	0.75		
	التقييم الالكتروني	X3.1-X3.4	0.78		
	نظام التعويضات الالكتروني	X4.1-X4.4	0.75		
ريادة الاعمال	المبادرة	Y1.4-Y1.4	0.86	0.93	0.95
	المخاطرة	Y2.4-Y2.4	0.85		
	الابداع والابتكار	Y3.4-Y3.4	0.87		

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test)

يعد اختبار التوزيع الاحتمالي للمتغيرات المدروسة من الشروط الاساسية في اي تحليل احصائي اذ تتطلب اغلب طرق التقدير واختبار الفرضيات شرطاً اساسياً، وهو في ان تمتك المتغيرات المدروسة توزيعاً احتمالياً وعادةً ما يكون هذا التوزيع هو التوزيع الطبيعي، وان عدم تحقق هذا الشرط يستوجب منا استخدام طرائق بديلة عن طريقة المربعات الصغرى في تقدير معالم نموذج الانحدار مثل (طريقة المربعات الصغرى العمومية او طريقة التوزيع الحر او طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة ،... الخ) كذلك يتوجب علينا الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (التي لا تشترط التوزيع الطبيعي للمتغيرات) في تطبيق اختبار الفرضيات الاحصائية، ويعد معيار (Shapiro-Wilk) احد اهم المعايير الاحصائية المستخدمة لاختبار التوزيع الطبيعي ويمتاز بملائمته لحجوم العينات الصغيرة والكبيرة، حيث تشير القيمة الاحتمالية المرافقة له الاقل من او يساوي (0.05) الى ان المتغير لا يتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي ، وقد اثبتت النتائج المبينة في الجدول (5) انه وعلى مستوى الابعاد انها لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي ، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية المرافقة للمعيار والتي تبين ان جميعها اقل من (0.001) وهذه القيمة اقل من (0.05) ، كذلك على مستوى المتغيرات فقد بينت النتائج ان كل من متغيري (ادارة الموارد البشرية الرقمية) و(ريادة الاعمال) لا يتبعان التوزيع الاحتمالي الطبيعي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي تبين انها اقل من (0.001) وهذه القيمة اقل من (0.05) .

جدول (5) قيم معيار (Shapiro-Wilk) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي				
Normality test				
Shapiro-Wilk				
النوع	الوصف	قيمة الإحصاء Statistic	درجات الحرية df.	القيمة الاحتمالية P-value
الابعاد	الاستقطاب الالكتروني	0.967	220	<0.001
	التدريب الالكتروني	0.961	220	<0.001
	التقييم الالكتروني	0.971	220	<0.001
	نظام التعويضات الالكتروني	0.976	220	<0.001
	المبادرة	0.967	220	<0.001
	المخاطرة	0.961	220	<0.001
المتغيرات	الابداع والابتكار	0.957	220	<0.001
	ادارة الموارد البشرية الرقمية	0.971	220	<0.001
	ريادة الاعمال	0.972	220	<0.001

المصدر : إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

خامساً: خلاصة وصف وتشخيص متغيري الدراسة [(ادارة الموارد البشرية الرقمية) و (ريادة الاعمال)]. وابعادهما.

تبين نتائج الجدول (6) ان متوسط الإجابات الخاصة بكل من متغيري الدراسة [(ادارة الموارد البشرية الرقمية) و (ريادة الاعمال)] كان اعلى بفرق ذو دلالة معنوية من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حيث بلغت ما قيمته (3.72) و(3.73) لكل منهما على التوالي وهذا الفرق ذو دلالة معنوية بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (19.412) و (16.528) لكل من منهما على التوالي وهما اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (0.000) لكل منهما وهي اقل من (0.05) ، وهذا دليل على ان المتغيرين مطبقين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة ، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (التدريب الالكتروني) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (ادارة الموارد البشرية الرقمية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.59) وباهمية نسبية بلغت (0.770) ، وتلاه بُعد (الاستقطاب الالكتروني) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.57) وباهمية نسبية قدرها (0.749) ، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (نظام التعويضات الالكتروني) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.69) وباهمية نسبية بلغت (0.734) ، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد (التقييم الالكتروني) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.78) وباهمية نسبية بلغت (0.721) ، اما ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (ريادة الاعمال) فقد جاء بُعد (المبادرة) في المرتبة الاولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.71) وباهمية نسبية بلغت (0.750) ، وتلاه في المرتبة الثانية بُعد (الابداع والابتكار) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.69) وباهمية نسبية بلغت (0.748) ، اما المرتبة الثالثة والاخيرة فكانت من نصيب بُعد

(المخاطرة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.78) وبأهمية نسبية بلغت (0.738) .

اما على مستوى تطبيق ابعاد متغيري الدراسة في المنظمة المبحوثة فقد بينت نتائج الاختبار اللامعلمي (Wilcoxon Signed Rank Test) ان جميع الابعاد مطبقة في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل من وجهة نظر عينة البحث وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد لتلك الابعاد والمتغيرات حيث ظهرت بفرق عن قيمة الوسيط الفرضي والبالغة (3) وان هذا الفرق ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة للاختبار والتي ظهرت جميع القيم فيها ما مقداره (0.000) وهي اقل من (0.05) .

الجدول (6) الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والأهمية النسبية واختبار (WSR-test) لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الوسيط المشاهد	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	WSR-test (p-value)
ادارة الموارد البشرية الرقمية	الاستقطاب الالكتروني	3.74	3.75	0.57	0.749	2	18321 (0.000)
	التدريب الالكتروني	3.85	3.50	0.59	0.770	1	14939 (0.000)
	التقييم الالكتروني	3.61	3.75	0.78	0.721	4	19067 (0.000)
	نظام التعويضات الالكتروني	3.67	3.75	0.69	0.734	3	17165 (0.000)
ريادة الاعمال	المبادرة	3.75	3.75	0.71	0.750	1	17775 (0.000)
	المخاطرة	3.69	3.75	0.78	0.738	3	17069 (0.000)
	الابداع والابتكار	3.74	3.75	0.69	0.748	2	18942 (0.000)
ادارة الموارد البشرية الرقمية		3.72	3.62	0.55	0.744	----	22499 (0.000)
ريادة الاعمال		3.73	3.75	0.65	0.745	----	19737 (0.000)

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

سادساً : التحقق من فرضيات البحث

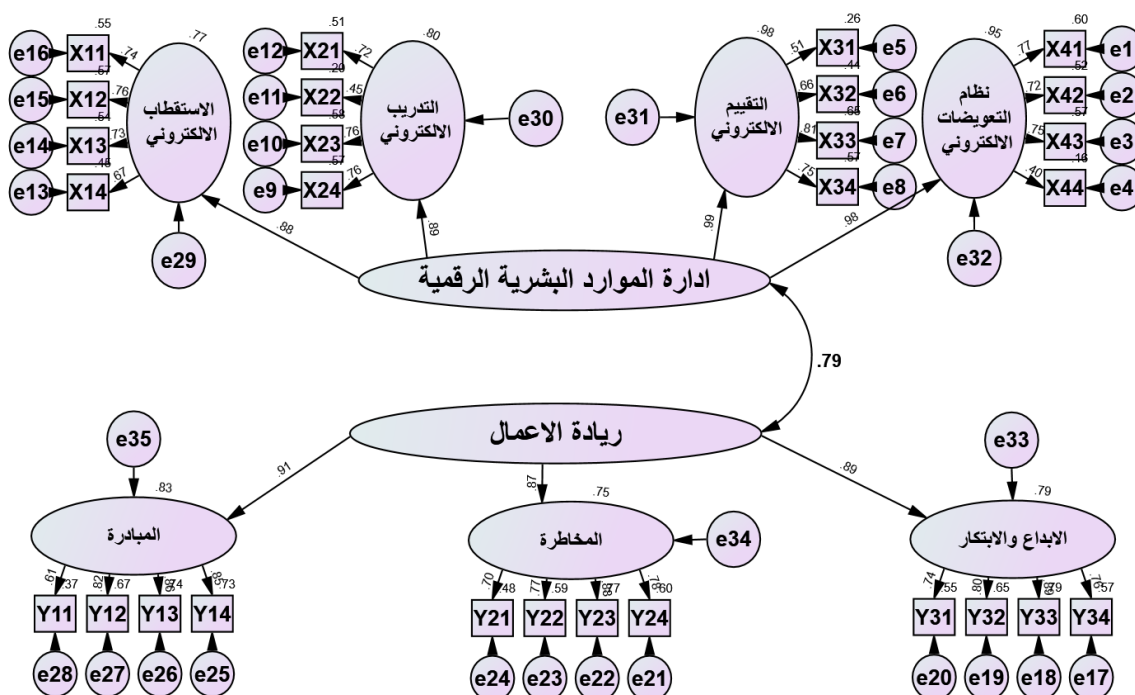
الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية و ريادة الاعمال عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل

يبين الجدول (7) والشكل (6) وجود علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية الرقمية و ريادة الاعمال، وهذه العلاقة طردية وقوية بدلالة قيمة واشارة معامل الارتباط التي بلغت (0.79) ، كما تبين القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.010) وهي اقل من (0.05) ان هذا الارتباط ذو دلالة احصائية ، وتؤشر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الادنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة وهي الإشارة الموجبة .

الجدول (7) تحليل العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال

القيمة الاحتمالية P-value	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه التأثير	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.010	0.888	0.660	0.79	ريادة الاعمال	↔	ادارة الموارد البشرية الرقمية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

الشكل (6) ارتباط ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال

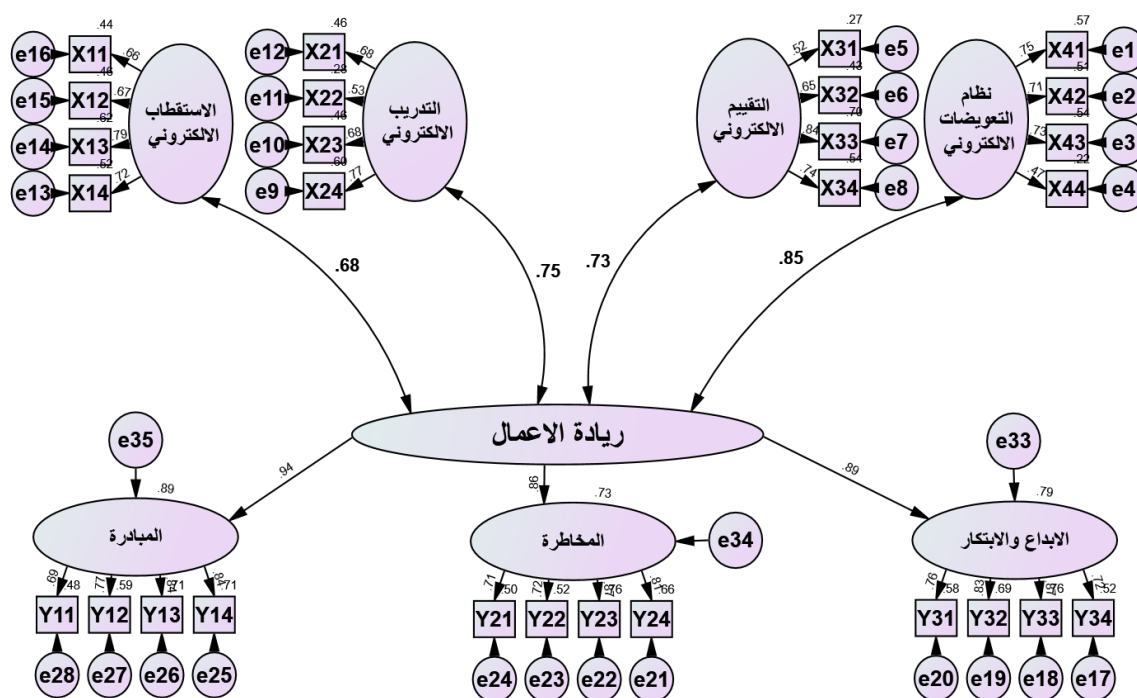
الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل.

تشير نتائج الجدول (8) والشكل (7) الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية والمتمثلة بـ [(الاستقطاب الالكتروني) ، (التدريب الالكتروني) ، (التقييم الالكتروني) ، (نظام التعويضات الالكتروني)] و ريادة الاعمال، وهذه العلاقة طردية بدلالة معامل الارتباط التي بلغت [(0.85) ، (0.73) ، (0.75) ، (0.68)] لكل زوج من العلاقات على التوالي، كما ان هذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [(0.010) ، (0.012) ، (0.007) ، (0.016)] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة وهي الإشارة الموجبة لكل زوج من الارتباطات.

الجدول (8) تحليل العلاقة بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الاعمال

القيمة الاحتمالية P-value	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه التأثير	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.010	0.787	0.550	0.68	ريادة الاعمال	↔	الاستقطاب الالكتروني
0.012	0.876	0.590	0.75		↔	التدريب الالكتروني
0.007	0.848	0.606	0.73		↔	التدريب الالكتروني
0.016	0.934	0.742	0.85		↔	نظام التعويضات الالكتروني

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220



الشكل (7) ارتباط ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية مع ريادة الاعمال المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل، ويبين الجدول (9) والشكل (8) كل مما يلي:

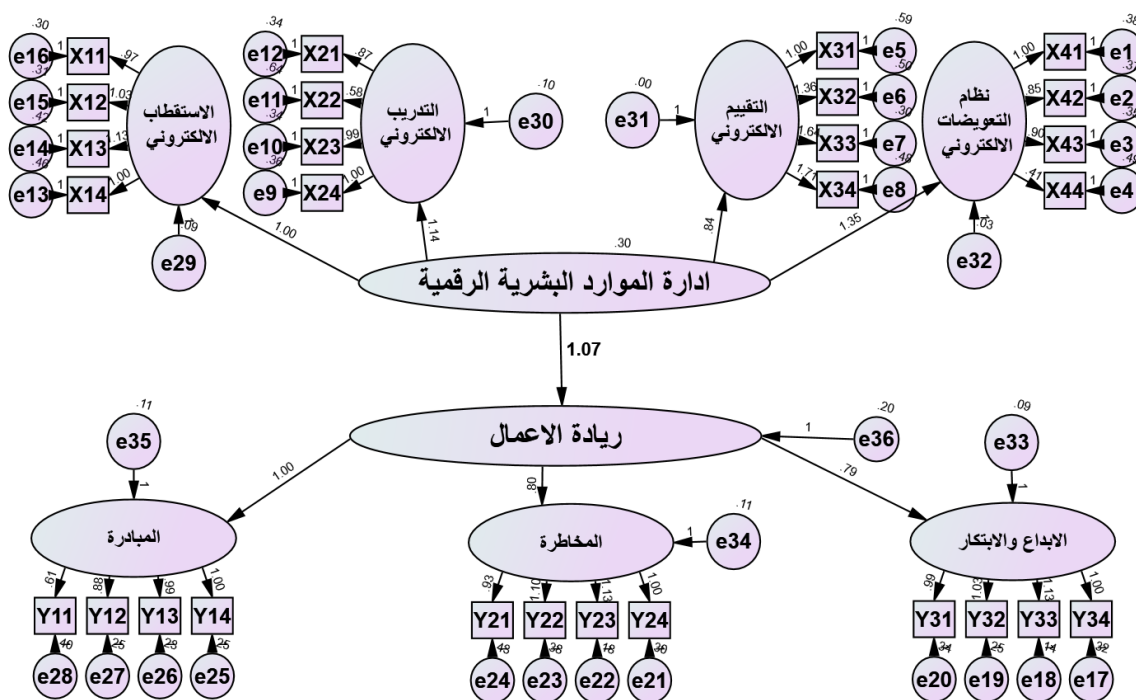
- وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.07) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، كما تُؤشر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (8.102) وهي اكبر من القيمة الجدولية (t_{Tab}) والبالغة (1.96).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square) وهذا دليل على أن (62%) من التغيرات الحاصلة في ريادة الاعمال سببه (ادارة الموارد البشرية الرقمية) وان النسبة المتبقية والبالغة (38%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (9) نتائج تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال

القيمة الاحتمالية P-value	القيمة الحرجة C.R.	معامل التحديد	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R-square	Se.(β)				
0.000	8.102	0.62	0.132	1.07	ريادة الاعمال	←	ادارة الموارد البشرية الرقمية

($t_{Tab}=1.96$) القيمة الجدولية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

الشكل (8) تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل ، يبين الجدول (10) والشكل (9) كل مما يلي :

- وجود تأثير طردي لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية متمثلة بـ [(الاستقطاب الالكتروني) ، (التدريب الالكتروني) ، (التقييم الالكتروني) ، (نظام التعويضات الالكتروني)] في ريادة الاعمال وذلك بدلالة قيمة واطارة معامل الانحدار (β) التي بلغت [(0.87) ، (1.17) ، (0.80) ، (0.77)] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [(0.009) ، (0.011) ، (0.012) ، (0.015)] على التوالي وهي اقل من (0.05) ، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [(6.94) ، (7.08) ، (5.88) ، (8.70)] وهي اقل من القيمة الجدولية (t_{Tab}) والبالغة (1.96) .
- تباين ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل ، حيث تبين لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري ان بُعد (نظام التعويضات الالكتروني) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري [Std.(β)] والتي بلغت (0.854) ، ويليه في قوة التأثير بُعد (التدريب الالكتروني) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.753) ، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (التقييم الالكتروني) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.730) ، في حين جاء محور

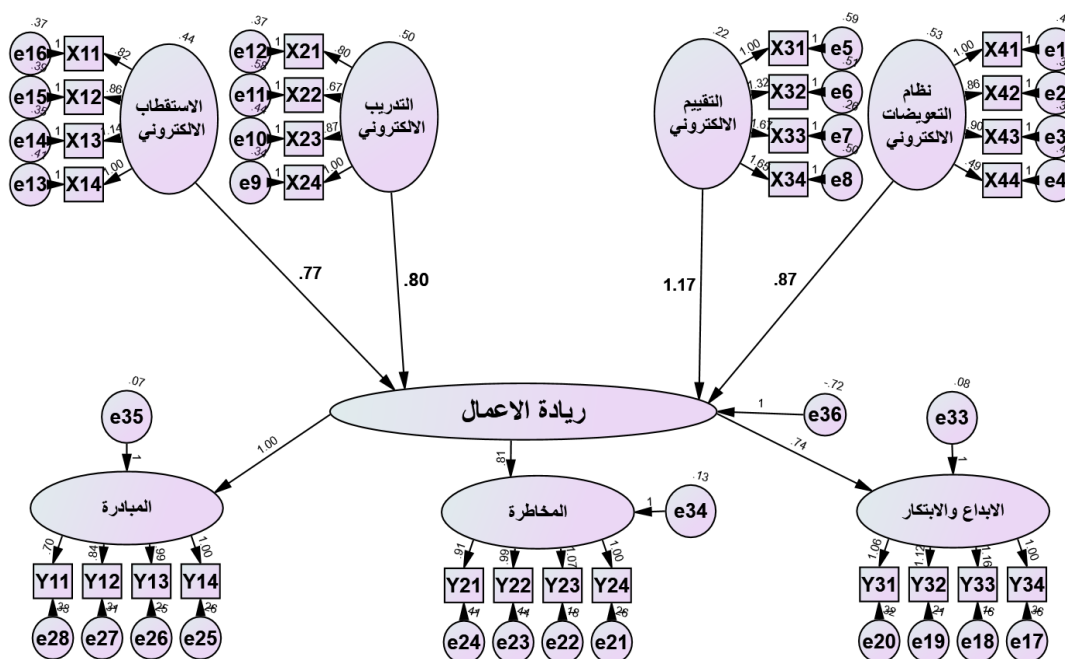
(الاستقطاب الإلكتروني) في المرتبة الرابعة والاحيرة من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.678).

3. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (83%) من التغيرات الحاصلة في (ريادة الاعمال) سببه ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية متمثلة بـ [(الاستقطاب الإلكتروني)، (التدريب الإلكتروني) ، (التقييم الإلكتروني)، (نظام التعويضات الإلكتروني)] وان النسبة المتبقية والبالغة (17%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (10) نتائج تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال.

القيمة الاحتمالية P-value	القيمة الحرجة C.R.	معامل التحديد	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R-square	Std.(β)	Se.(β)				
0.011	6.94	0.83	0.678	0.111	0.77	ريادة الاعمال	←	الاستقطاب الإلكتروني
0.009	7.08		0.753	0.113	0.80		←	التدريب الإلكتروني
0.015	5.88		0.730	0.199	1.17		←	التقييم الإلكتروني
0.012	8.70		0.854	0.100	0.87		←	نظام التعويضات الإلكتروني

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

الشكل (9) تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الاعمال

الاستنتاجات والتوصيات أولاً- الاستنتاجات

1. أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تمثل مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تعزيز ريادة الأعمال التنظيمية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية في وظائف الموارد البشرية بما يدعم المبادرة، الإبداع، والاستعداد لتحمل المخاطرة.
2. يبيّن الإطار النظري أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، المتمثلة في الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني، تشكل منظومة متكاملة تؤدي دوراً محورياً في بناء السلوك الريادي داخل المنظمات المعاصرة.

3. يؤكد الإطار النظري أن قيادة الأعمال التنظيمية لم تعد نتاجاً للقدرات الفردية فقط، بل أصبحت مرتبطة على نحو متزايد بالسياسات والممارسات الرقمية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. اكدت نتائج التحليل الميداني على النقاط الآتية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وريادة الأعمال، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويشير إلى أن تبني الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية يرتبط إيجابياً بتعزيز التوجه الريادي داخل المنظمة محل الدراسة.
- وجود علاقات ارتباط معنوية على المستوى الجزئي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية المتمثلة في (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) وريادة الأعمال، الأمر الذي يدعم صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى.
- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الأعمال على المستوى الكلي، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، ويعكس الدور المحوري للتحويل الرقمي في وظائف الموارد البشرية في دعم ريادة الأعمال التنظيمية.
- كشفت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية عن وجود تأثيرات معنوية متفاوتة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في ريادة الأعمال على المستوى الجزئي، مما يشير إلى اختلاف قوة إسهام كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز السلوك الريادي للعاملين.
- كذلك تمخضت نتائج اختبار عن التباين في ابعاد القيادة إدارة الموارد البشرية الرقمية من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تبين لدينا ومن خلال القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري ان بُعد (نظام التعويض الإلكتروني) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوة التأثير في ريادة الاعمال، وبالتالي قبول الفرضية: القائلة بتباين ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية من حيث قوة التأثير في ريادة الاعمال من وجهة نظر العينة المدروسة.
- تؤكد نتائج الدراسة أن اعتماد المنظمات الخدمية، ولاسيما شركات الاتصالات، على إدارة الموارد البشرية الرقمية يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للمبادرة والابتكار وتحمل المخاطرة، وبما يعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا- التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المنظمات، لما لها من دور فاعل في دعم ريادة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير أنظمة الاستقطاب الإلكتروني بما يسهم في جذب الكفاءات البشرية ذات القدرات الرقمية والتوجهات الريادية.
3. العمل على توسيع نطاق برامج التدريب الإلكتروني والتركيز على البرامج التي تهدف إلى تنمية المهارات الريادية، ولاسيما مهارات الإبداع، المبادرة، وإدارة المخاطر لدى العاملين.
4. تطوير أنظمة التقييم الإلكتروني لتتضمن مؤشرات تقيس الأداء الريادي والسلوك الابتكاري للعاملين، وليس الاقتصار على معايير الأداء التقليدية.
5. ربط نظام التعويضات الإلكتروني بمستويات الأداء الريادي، من خلال تحفيز العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة والمبادرات الريادية.
6. تشجيع الإدارات العليا على تبني ثقافة تنظيمية رقمية داعمة لريادة الأعمال، من خلال توفير البنية التحتية التقنية والدعم الإداري اللازم.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفون بالشكر والتقدير الى شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان .

التمويل: لم يُقدم أي تمويل لدعم هذا البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثون على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يقرر المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح تتعلق بالبحث أو التأليف أو نشر هذه المخطوطة .

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: م.م. بلال توفيق يونس حاصل على شهادة الماجستير في الادارة الصناعية

المؤلف الثاني: م. ايمان علي احمد الحيايي حاصلة على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

المؤلف الثالث: ا.م.د. منال عبد الحبار السماك حاصلة على شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال

المصادر

1. التقرير السنوي لشركة اسيا سيل لسنة 2025
2. اصرف حامد جودت،(2020)،اثر تطبيقات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40،العدد2 .
3. البدوي، ريهام صابر صالح،(2022)،دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42،العدد4.
4. البراشدية،حفيظة سليمان،(2021)،ريادة الاعمال الرقمية ف ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا،العدد 1.
5. البغدادي، عادل هادي وابو طبيخ،ليث شاكر والحدراوي،رافد حميد،(2024)،دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20،عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد.
6. خلف،ضحى خالد،(2025)،تأثير ريادة الاعمال على التنمية المستدامة،مجلة الريادة للمال والاعمال،المجلد 6،العدد1.
7. زوقاء،وفاء،(2024)،اثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة.
8. سعد،بهاء الاديم مسعد، والخطيب، هناء قدري،وابراهيم شيماء مهدي،(2025)،دور التسويق الابتكاري في ريادة الاعمال،المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية، المجلد 3،العدد2.
9. سلطان،اشكر بحر وفندي،علي حسون،(2022)،دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الاداء العالي،مجلة جامعة الامام جعفر الصادق (ع) للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2،العدد4.
10. سليمان، مي علي،(2023)،ريادة الاعمال من منظور اجتماعي، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، العدد 8.
11. صالح،هالات سعيد محمد،(2025)،تأثير تطبيق المنطق المضرب في تحسين قدرات الموازنة على اساس الانشطة الموجهة بالوقت،مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15،العدد2.
12. عبد الرحمن،ابتها صالح،والعبادي،سناء عبد الرحيم سعيد،2024،تأثير ريادة الاعمال في الاداء التنافسي،مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 19، العدد 66.
13. غلام،رحاب السيد السيد،(2020)،ريادة الاعمال المفهوم المنشأة الاهمية،مجلة كلية التربية، العدد 2.
14. الكرعوي،محمد ثابت فرعون والخزرجي،مازن رشيد يوسف والبياتي،احمد محمود كتاب،2024،دور ادارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة،مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد عدد خاص بوقائع مؤتمر المعهد العالي للدراسات المحاسبية.
15. محمد،سمر اسعد محمد،(2023)،ريادة الاعمال لدى الشباب الجامعي،المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية،المجلد 2،العدد 22.

16. Al-Ajlouni, M. M., & Saad, M. A. (2024). The impact of entrepreneurship on economic and social development: a study on entrepreneurial projects in Saudi Arabia. *Access J*, 5(3), 562-578.
17. Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management.*, 2528436(1)12.
18. Bacq, S., Guerrero, M., Siegel, D & ,Pinto, J. (2025). Entrepreneurship as an academic field: Taking stock and new directions. *International Journal of Management Reviews*.465-457 ,(4)27,
19. Chakuzira, W., Okoche, J. M. M., & Mkansi, M. (2024). Refining the definition and typologies of entrepreneurship in Africa: A systematic review. *Administrative Sciences*, 14(8), 184.
20. Esmailzadeh Ashini, S., Ahmadi, Y & ,Fathizadeh, A. (2025). Identifying The Dimensions And Components Of Digital Transformation In Human Resource Management. *Public Organizations Management*
21. Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H., 2020, The relationship between digital human resource management and organizational performance In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium .
22. Liguori, E. W., Muldoon, J., Ogundana, O. M., Lee, Y & ,Wilson, G. A. (2024). Charting the future of entrepreneurship: A roadmap for interdisciplinary research and societal impact. *Cogent Business & Management*.2314218 ,(1)11 ,
23. Sakib, M. N., Ullah, M. S & ,Rahman, M. M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*.154 ,(1)11 ,
24. Sameulhaq Amany,2025, A Review of Digital Human Resource Management: Transforming HR Practices Through Technology Luminis Applied Science and Engineering, Vol 2, No 1.
25. Hajar, S,2024, Digital human resources management: a necessity in modern organizations,The International Journal politics and sociology Research,vol 13,No1.pp23-40
26. Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. 2021, A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. The International Journal of Management Science and Business Administration, vol 7,No 5.
27. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for researchactivities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
28. Feldt L. S. & Brennan R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co, Inc ; American Council on Education.

الملحق (1)

م/ استثمار استبيان

الفقرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الرقمية:

1- الاستقطاب الإلكتروني

ت	العبارات
1	يؤدي الاستقطاب الإلكتروني إلى جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطريقة التقليدية.

2	يتم استخدام أنظمة إلكترونية في عملية فرز طلبات التوظيف.
3	يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تطوير كفاءة عملية التوظيف.
4	يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية في عملية التوظيف.

2- التدريب الإلكتروني

ت	العبارات
1	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب
2	تعمل الشركة على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني
3	يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بعد.
4	يساهم التدريب الإلكتروني في توفير مواد التعلم التي تمكن الموظفين من استخدامها في أي وقت.

3- التقييم الإلكتروني

ت	العبارات
1	يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني في معرفة أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين
2	يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.
3	يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة عن مستوى الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.
4	تساعد عملية تقييم الأداء الإلكتروني في توفير التقييم الفعال بحيث يمكن إشراك عدة جهات في تقييم الموظفين.

4- نظام التعويضات الإلكتروني

ت	العبارات
1	عمل نظام التعويضات الإلكتروني على التكامل مع الأنظمة الأخرى كنظام تقييم الأداء الإلكتروني لتحديد نوع المكافأة المناسبة.
2	يوفر نظام التعويضات الرقمية خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين
3	لا يتم إعلام الموظف عن الحوافز إلكترونياً.
4	يعمل نظام التعويضات الإلكتروني على زيادة الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية للموظفين.

الفقرات الخاصة بزيادة الاعمال:

1- المبادرة

ت	العبارات
1	تعمل الشركة على بناء خطة مستقبلية لاستثمار الفرص والمبادرات
2	تهدف إدارة الشركة إلى بناء استراتيجية لاستخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة
3	تهتم الادارة بإدخال تقنيات وخدمات جديدة مقارنة بالشركات الأخرى
4	تعمل ادارة الشركة على زيادة قاعدة زبائنها من خلال التنوع في خدماتها
5	تعتمد الادارة بإنجاز الأعمال بطرق مبتكرة أو حلول استثنائية

2- المخاطرة

ت	العبارات
1	تعمل الادارة بمبدأ المشاركة للعاملين لتحمل المخاطر وإدارة الازمات
2	تراعى الشركة القرار الريادي في المواقف التي تحتاج الى المجازفة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص
3	تتبنى الشركة القرارات الريادية لإدارة الأزمت رغم المخاطر العالية
4	تعمل الادارة على تقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية لاتخاذ الاجراءات المناسبة والتصدي لها.
5	تتخذ الحلول الجديدة والمبتكرة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها

3- الابداع والابتكار

ت	العبارات
1	نتطلع إلى التطورات الجديدة التي تحدث في البيئة المحيطة.
2	تهتم إدارة الشركة إلى البحث والتطوير وتنمية الأفكار الابداعية والابتكارية
3	نحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة وإعادة تقييمها.
4	نركز على تقديم خدمات جديدة من وقت الابداع والابتكار الأخر
5	يتم تحفيز الأفراد على الإبداع وحل المشكلات