

## دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر

د. ربهام صابر صالح البدوي

مدرس إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة 6 أكتوبر  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

أصبح معيار التقدم لأي دولة من دول العالم هو مدى قدرة الدولة على مواكبة التطور التكنولوجي والإداري والتنظيمي في مختلف مجالاته وتطبيقاته من خلال تحويل العمل الإداري من إدارة تقليدية إلى إدارة باستخدام الحاسوب حيث تعتبر التكنولوجيا الرقمية من مسلمات تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية خاصة تنمية الموارد البشرية لتكون أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة وقدرة والتزام على أداء أدوارها المنوطة بها داخل الإدارة.

لذلك يعتبر موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية أحد المواضيع الهامة والذي حظي باهتمام كبير في مختلف المنظمات حيث تم تناوله في إطار إمكانية الاستفادة منه في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية بوصفه أحد المجالات التي تميز المنظمة في ظل التنافسية الكبيرة فبعد ما كان المدراء يمارسون وظائفهم ومهامهم اليومية بمعزل عن التطورات التقنية في الجوانب الرقمية والمعلوماتية أصبحوا اليوم أمام تحديات جديدة تفرض عليهم نوعاً جديداً من الإدارة والأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الرقمية، الميزة التنافسية.

### المقدمة

لاشك أن البيئة الرقمية تتطلب موارد بشرية تمتلك مستويات عالية من المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذه المهارات هي التي تمكن الأفراد من التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال، لذلك لا بد للجامعات الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها المورد الأهم في تحقيق أهدافها (الساعدي، 2016) وفي خلق الميزة التنافسية وتحديث أنظمتها التكنولوجية لتبسيط إجراءاتها وتوظيف التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية (طوهري، 2015)، وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا البحث بيان الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال عدة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث
- المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث
- المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث
- المحور الرابع: نتائج وتوصيات البحث

### المحور الأول - الدراسات السابقة

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية حيث أشارت دراسة (Hokey et al., 2010) إلى أن مديري المؤسسات الحكومية في بريطانيا لديهم الحاجة إلى تنمية مهارات العاملين لكي يتمكنوا من تنمية الموارد البشرية وإدارة مؤسساتهم بكفاءة في ظل البيئة الرقمية وأهم هذه المهارات هي: مهارات في الاتصال، مهارات إدارة التغيير والتطوير، كما أوضحت دراسة (خليل، 2011) إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري، لذلك تسعى العديد من المنظمات لتنمية مواردها البشرية لإكسابهم مهارات جديدة كما توصلت دراسة (على، 2019) إلى التعرف إلى العلاقة بين

\* تم استلام البحث في فبراير 2020، وقبل للنشر في سبتمبر 2020، وتم نشره في ديسمبر 2022.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق الاستدامة التنافسية، بالتطبيق على الجامعات العراقية وكذلك التعرف على مدى إدراك العاملين الإداريين في إدارة الجامعة محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة محل الدراسة.

كما أوضحت دراسة (عبد الرحمن، 2019) إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، حيث أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية جاء بدرجة متوسط في جميع مجالاتها ما عدا الأجور والحوافز جاء بدرجة مرتفعة. مما يتفق مع دراسة (وادي، وعمار، 2018) التي هدفت إلى التعرف على مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الرقمية في مؤسسات وكالة الغوث بغزة ومدى رضا الموظفين عنه، حيث أثبتت الدراسة إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الرقمية ساهم في توفير العديد من المزايا منها تبسيط إجراءات العمل وتحقيق الشفافية.

وقد تم الكشف عن تجربة مؤسسات التعليم العالي في ولاية سوكونو النيجيرية تجاه نموذج إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث تم استخدام قائمة استبيان لجمع البيانات على عينة من مديري الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج وجود حاجة للاستفادة من إدارة الموارد البشرية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في دعم واتخاذ القرارات (Abubakar, 2011). في حين قام (Abu Naser, 2017) بدراسة توضح دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة. ولتحقيق الأداء التنظيمي الفعال والأداء الأمثل للموارد البشرية يجب بناء تكامل بيئي من خلال الاستخدام الأمثل للأعمال الرقمية والبنية التكنولوجية للمنظمة (توفيق، 2016).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

هناك توجهاً إيجابياً إلى وجود مزايا تنافسية للجامعة تؤكد تفرداها وبقائها، أيضاً عبرت الدراسات العربية والأجنبية السابقة عن عدة مداخل مختلفة لتحقيق التنافسية في عدة جامعات، وأن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى، لذلك تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية. كما تمثلت أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تحديد المشكلة البحثية وصياغة الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة وهي قائمة الاستبيان وتكوين محاورها.

## منهجية البحث

### مشكلة البحث

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح قيام مؤسسات التعليم العالي في السنوات الماضية بجهود ملموسة في مجال تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً في القطاع الجامعي ونتج عن ذلك تحديات واجهت وظائف إدارة الموارد البشرية بسبب التوجه نحو تحويل الوظائف ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية وفي إطار ذلك ظهرت الحاجة إلى معرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية بالجامعات، لذلك لابد من معرفة واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية ومدى إدراك العاملين مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية، إلى جانب معرفة أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وأثر تطبيقها في الجامعات محل البحث.

### أهمية البحث

تتضح أهمية البحث العملية من أهمية الموضوع بحد ذاته والذي يعتبر من المواضيع الحديثة والحيوية في الوقت الراهن، نظراً لتأثيره المباشر في مجال التنمية المعرفية والاجتماعية للمورد البشري داخل المنظمات، وعليه فإن رسم خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التكنولوجيا الرقمية والدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق ميزة

تنافسية للمنظمات أصبح أمراً في غاية الأهمية، لذلك لا بد من تسليط الضوء على أهمية تحقيق الجامعات للمزايا التنافسية وأن تنافسية الجامعة أصبحت جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة لبناء تصور واضح لدى العاملين في الجامعات محل البحث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية. أما بالنسبة للأهمية العلمية وبناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تتضح ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات محل التطبيق.

### أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يسعى هذا البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف حيث تتماشى هذه الأهداف مع أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية ومن أهمها ما يلي:

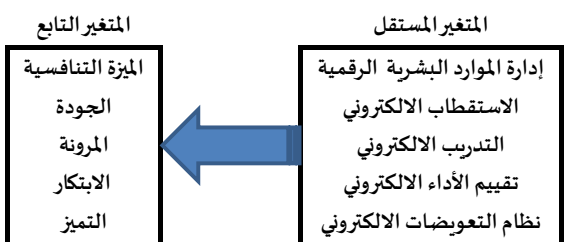
- التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات محل البحث.
- الوقوف على مدى إدراك العاملين لتطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الرقمية.
- معرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية.
- تقديم توصيات تساهم في تعزيز ثقة القادة الأكاديميين بأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية.
- تقديم عدد من التوصيات حول مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات الخاصة محل البحث والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها بناءً على ما يتوصل إليه البحث من نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

### فروض البحث

قامت الباحثة بإعداد قائمة الاستبيان كإحدى أدوات جمع البيانات للتحقق من أهداف البحث وإتاحة الفرصة للمشاركين لكي يعبروا عن آرائهم بحرية تامة عن طريق صياغة مفردات الاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية حيث تم بناء المقاييس الخاصة بإدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث حيث تبين أن هذه الأبعاد هي الأكثر تداولاً في هذه الدراسات ونذكر منها (2012) Mousavid و(2013) Moilanen والقضاة (2018) والمعصب (2018) وأبو العينين (2019)، أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية تم الاعتماد على عدة دراسات نذكر منها (2016) Vencataya وعثمان (2017) وعليه (2015). وبناء على ذلك تم بناء فروض البحث كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الجودة كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق المرونة كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابتكار كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.

### نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات التي سبق عرضها

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع وعينة البحث في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة بالتطبيق على (جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر) حيث تم التطبيق عليهما أولاً لضيق الوقت وثانياً لتوافر قائمة بجميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهما وسهولة

الحصول على البيانات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية حيث أن الباحث عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث وتم التوزيع النسبي لمفردات العينة من الجامعتين بالتساوي عن طريق أخذ عينة متقاربة من الجامعتين عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة تتمثل في 61 مفردة وتم الاقتصار على هذا العدد من العينة حسب نسبة الاستجابة حيث تم توزيع 90 استمارة وكانت هذه هي نسبة الاستجابة ويمكن الاعتماد على هذا العدد لأنه دخل في إطار العينات الكبيرة التي تصلح للتحليل الإحصائي وخصوصاً أنها أكثر من 30 مفردة، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات ونتائج البحث. أيضاً تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظراً لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث وذلك عن طريق وصف وتحليل دور إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات الخاصة محل التطبيق، حيث تم تصميم قائمة الاستبيان من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: يتضمن بيانات تعريفية، الجزء الثاني خاص بمتغيرات إدارة الموارد البشرية الرقمية ومكون من 16 فقرة موزعة على الأبعاد بالتساوي، والجزء الثالث خاص بمتغيرات الميزة التنافسية ومكونة من 16 فقرة موزعة أيضاً على الأبعاد بالتساوي.

## المحور الثاني - الإطار النظري لمتغيرات البحث

### أولاً - مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

هي التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية، (النجار، 2008: 242).

ومعنى ذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية. وتوصلت دراسة في جامعة ميشيغان إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المعرفة (Hosseini, 2013).

ومن هذا المنطلق فإنه عندما نتحدث عن E-HRM فهذا يعني انه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS، ويعرف (Al Shobaki, 2017: 145) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة والتخطيط وتحسين الأداء.

### ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية لإجراءاته المتبعة وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد ومن أهم هذه الأهداف (رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة - تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية - تسهيل أداء وظائف إدارة HR (أبو العينين، 2019).

### ثالثاً - أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

- الاستقطاب الإلكتروني: يعتبر الاستقطاب هو حقل البحث عن المواهب وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة.
- التدريب الإلكتروني: ترجع أهمية هذا النظام إلى إمكانيته في تغطية عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، وتبدأ معظم الشركات باستخدام التدريب الإلكتروني كطريقة أكثر فاعلية لتوزيع التدريب داخل وخارج المنظمة (Moilanen, 2013).
- التقييم الإلكتروني: تقوم الكثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، وكتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.
- نظام التعويضات الإلكتروني: يتم استعمال نظام التعويضات الإلكتروني لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ولا بد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

#### رابعاً - الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي وهي مزيج من المقدرات المادية وغير المادية التي تمتلكها المنشأة، وتمثل أبعاد الميزة التنافسية المرتكزات الأساسية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها لأغراض الوصول إلى الميزة التنافسية (صالح، 2019).

مفهوم الميزة التنافسية: هي تلك السمات التي تملكها المنظمة بناءً على خبراتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (عطية، 2018)

وعرفها (الخضيري، 2019) هي مجموعة العوامل الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، وهي كفاءة إدارة الموارد البشرية وإدارة الابتكار والإبداع، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

#### خامساً - أبعاد الميزة التنافسية

- الجودة: وهنا يتطلب من المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال استغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية، ومن هنا كان لابد للجامعات أن تنتهج الطرق الأمثل لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبى متطلبات المجتمع.
- المرونة: وهذا يتطلب من الجامعات أن تواكب التحديات وإجراء التعديلات المستمرة في خططها واستراتيجياتها والظروف البيئية التنافسية المحيطة، مما يساعدها على التطوير المستمر.
- الابتكار: إن مدى تحقيق التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق وهذا يعني أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التمايز عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة.
- التميز: وهنا يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال قيامها بتقديم خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها (Vencataya, 2016).

#### المحور الثالث - اختبار فرضيات البحث

بناءً على قائمة الاستبيان تم ترميز الاستجابات كما يلي:

- (1) غير موافق بشدة (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق بشدة

وبعد أخذ المتوسط المرجح للاستجابات تم التقسيم إلى المستويات التالية:

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5-4,20	4,19-3,40	3,39-2,60	2,59-1,80	1,79-1

#### التحليل الإحصائي المستخدم

قامت الباحثة بالتحليلات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequency Tables: وذلك لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- اختبار الاعتمادية Reliability: وذلك باستخدام معامل Cronbatch's Alfa لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics: لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت.
- تحليل الارتباط Correlation: حيث يقيس تحليل الارتباط معنوية ودرجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار Regression: حيث يحدد تحليل الانحدار معنوية ومقدار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ويستخدم في تحليل الانحدار اختبار F لاختبار معنوية النموذج، واختبار T لاختبار معنوية المعلمات المقدرة، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> لقياس القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار.



### الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث		جدول رقم (1)	
الخصائص	الفئات	عدد	%
الجامعة	جامعة 6 أكتوبر	31	50,8
	الجامعة البريطانية	30	49,2
النوع	ذكر	23	37,7
	أنثى	38	62,3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	57,4
	5 – 10 سنوات	16	26,2
	10 – 15 سنة	6	9,8
	أكثر من 15 سنة	4	6,6
المستوى التعليمي	دراسات عليا	46	75,4
	مؤهل عالي	15	24,6
التدريب	لم أتلق أية دورة تدريبية	8	13,1
	تم تلقي دورة واحدة	11	18,0
	تم تلقي دورتين	9	14,8
	تم تلقي 3 دورات فأكثر	33	54,1
	الإجمالي	61	100

تشتمل الخصائص الديموغرافية على الجامعة، والنوع، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وسنوات التدريب، ويوضح جدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

يوضح الجدول أن عينة الدراسة توزعت بين جامعتي 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية بنسب تكاد تكون متساوية، كما كانت النسبة الأكبر من الإناث، وقد بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة «بعد أخذ مراكز الفئات» 5,8 سنة بانحراف معياري قدره 4,8 سنة. كما وجد أكثر من ثلاثة أرباع العينة حاصلين على دراسات عليا، وما يقارب الربع حاصل على مؤهل عالي، وتلقت غالبية أفراد العينة دورات تدريبية، وأكثر من نصفهم تلقي ثلاث دورات تدريبية فأكثر، أما الذين لم يتلقوا أي تدريب فقد كانت نسبة ضعيفة بلغت 13.1%.

### اختبار الاعتمادية Reliability

تم استخدام معامل الثبات (Cronbatch's alpha) وذلك لقياس مدى اعتمادية Reliability النتائج المتحصل عليها من العينة، واختبار ثبات المقاييس التي استخدمتها الباحثة، ومدى إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر، و100%، وإذا زاد هذه المقياس عن 60% أمكن الاعتماد على نتائج البحث، وفيما يلي تطبيق هذا المقياس على أبعاد البحث.

### جدول رقم (2)

#### مقاييس الثبات Reliability لمجالات البحث

المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية)		المتغيرات التابعة (أبعاد الميزة التنافسية)	
عدد	معامل	عدد	معامل
4	0,863	4	0,868
4	0,839	4	0,931
4	0,930	4	0,935
4	0,863	4	0,901

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يتضح من الجدول أن (معامل الثبات) قيمة ألفا Cronbatch's Alfa قد تراوحت بين 0,839، و0,935 على أبعاد قائمة الاستقصاء، والذي انعكس بدوره على مستوى الصدق، حيث تراوح بين 0,916، و0,967 مما يدل على أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث تجاوزت قيمة ألفا 60% على كافة الأبعاد، الأمر الذي يدل

على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة)

يشمل الإحصاء الوصفي توصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت، ويوضح الجدول رقم (3) توصيف واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في قطاع التعليم العالي في مصر.

كما يوضح الجدول رقم (3) أن مستوى إدارة الموارد البشرية الرقمية في قطاع التعليم العالي بمصر يعتبر «متوسطاً»، أي أنه لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه وهو «مرتفع جداً» أو «مرتفع»، وقد تفاوتت الأبعاد من حيث المستوى حيث جاء في الترتيب الأول: «الاستقطاب الإلكتروني» حيث جاء المستوى «مرتفعاً»، وخاصة من حيث إدراك العينة لأهميته في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطريقة التقليدية، وأنه يحقق الفاعلية في عملية التوظيف بالجامعة، يلي ذلك «التدريب الإلكتروني»، و«تقييم الأداء الإلكتروني» حيث جاء المستوى «متوسطاً» رغم أن إدراك العينة لمساهمة التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرّب أو المتدرّب،

ومساهمة نظام تقييم الأداء الإلكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين بالجامعة جاء «مرتفعاً»، وجاء في الترتيب الأخير بُعد «نظام التعويضات الرقمية» حيث جاء المستوى «متوسطاً» بالرغم من أن الإدراك المرتفع للعينة لأهميته في توفير خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين وخاصةً المالية.

جدول رقم (3)  
الإحصاء الوصفي لواقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي بمصر

المتغيرات	حساباً متوسط	المعياري	انحراف نسبي متوسط	اختلاف معامل %	اتفاق نسبة %	المستوى
$X_{1.01}$ يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تطوير كفاءة عملية التوظيف بالجامعة.	3,39	1,14	67,8	33,7	66,3	متوسط
$X_{1.02}$ يؤدي الاستقطاب الإلكتروني إلى جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطريقة التقليدية.	3,61	1,12	72,2	30,9	69,1	مرتفع
$X_{1.03}$ يتم استخدام أنظمة إلكترونية في عملية فرز طلبات التوظيف بالجامعة.	3,23	1,02	64,6	31,7	68,3	متوسط
$X_{1.04}$ يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية في عملية التوظيف بالجامعة.	3,41	1,10	68,2	32,3	67,7	مرتفع
<b><math>X_1</math> الاستقطاب الإلكتروني</b>	3,41	0,92	68,2	27,1	72,9	مرتفع
$X_{2.05}$ يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب.	3,74	1,08	74,8	28,9	71,1	مرتفع
$X_{2.06}$ تعمل الجامعة على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني.	3,05	1,18	61,0	38,5	61,5	متوسط
$X_{2.07}$ يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بعد.	2,79	1,17	55,8	42,0	58,0	متوسط
$X_{2.08}$ يساهم التدريب الإلكتروني في توفير مواد التعلم التي تُمكن الموظفين من استخدامها في أي وقت.	3,38	1,08	67,6	32,0	68,0	متوسط
<b><math>X_2</math> التدريب الإلكتروني</b>	3,24	0,93	64,8	28,6	71,4	متوسط
$X_{3.09}$ يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني في معرفة أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين بالجامعة.	3,39	1,17	67,8	34,6	65,4	متوسط
$X_{3.10}$ يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين بالجامعة.	3,43	1,10	68,6	32,1	67,9	مرتفع
$X_{3.11}$ يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة عن مستوى الموظفين بالجامعة لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.	3,25	1,16	65,0	35,8	64,2	متوسط
$X_{3.12}$ تساعد عملية تقييم الأداء الإلكتروني في توفير التقييم الفعال بحيث يمكن إشراك عدة جهات في تقييم الموظفين بالجامعة.	3,28	1,20	65,6	36,6	63,4	متوسط
<b><math>X_3</math> تقييم الأداء الإلكتروني</b>	3,34	1,05	66,7	31,6	68,4	متوسط
$X_{4.13}$ يعمل نظام التعويضات الإلكتروني على التكامل مع الأنظمة الأخرى كنظام تقييم الأداء الإلكتروني لتحديد نوع المكافأة المناسبة.	3,21	1,07	64,2	33,2	66,8	متوسط
$X_{4.14}$ يوفر نظام التعويضات الرقمية خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين وخاصةً المالية.	3,51	0,99	70,2	28,3	71,7	مرتفع
$X_{4.15}$ يتم إعلام الموظف عن الحوافز إلكترونياً.	2,90	1,26	58,0	43,5	56,5	متوسط
$X_{4.16}$ يعمل نظام التعويضات الإلكتروني على زيادة الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية للموظفين.	3,26	1,21	65,2	37,1	62,9	متوسط
<b><math>X_4</math> نظام التعويضات الإلكتروني</b>	3,22	0,96	64,4	29,7	70,3	متوسط
<b><math>X</math> إدارة الموارد البشرية الرقمية</b>	3,30	0,82	66,0	24,7	75,3	متوسط

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة (الميزة التنافسية)

يوضح الجدول رقم (4) أن «بعد الجودة» في قطاع التعليم العالي متحقق بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العينة، إلا أن اهتمام الجامعة بالتغذية المرتدة في عملية التخطيط المستقبلي جاء متوسطاً، بينما تحقق «بُعد المرونة» بدرجة متوسطة، وتحقق «الابتكار والتميز» بدرجة مرتفعة، إلا أن امتلاك الجامعة للتقنيات المتطورة والملائمة لتلبية خدمات العملاء، وامتلاكها للأنظمة الرقابية لفحص الخدمات المقدمة للعملاء تحقق «بدرجة متوسطة».

جدول رقم (4)  
الإحصاء الوصفي لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي بمصر

المتغيرات	حساب متوسط	معياري	انحراف	نسبي % متوسط	اختلاف % مامل	اتفاق % نسبة	المستوى
Y <sub>1.17</sub> تسعى الجامعة إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية لخدماتها.	3,79	1,13	75,8	29,7	70,3	مرتفع	
Y <sub>1.18</sub> تهتم الجامعة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3,75	1,06	75,0	28,2	71,8	مرتفع	
Y <sub>1.19</sub> تعد الجودة عاملاً رئيساً لدى الجامعة في عملية مواجهة المنافسة.	3,77	1,07	75,4	28,4	71,6	مرتفع	
Y <sub>1.20</sub> تهتم الجامعة بالتغذية الراجعة من قبل العملاء في عمليات التخطيط المستقبلي.	3,28	1,16	65,6	35,3	64,7	متوسط	
<b>Y<sub>1</sub> الجودة</b>	3,65	0,93	73,0	25,6	74,4	مرتفع	
Y <sub>2.21</sub> تضع الجامعة سياسات وإجراءات للعمل لتنسجم بالمرونة لتحقيق توقعات العملاء.	3,23	0,96	64,6	29,6	70,4	متوسط	
Y <sub>2.22</sub> تنسجم خطط العمل في الجامعة بالمرونة بما يتلاءم مع التحديات المستقبلية المتوقعة.	3,15	1,03	63,0	32,7	67,3	متوسط	
Y <sub>2.23</sub> توابك الجامعة كل ما هو جديد في سوق تكنولوجيا المعلومات.	3,31	1,12	66,2	33,8	66,2	متوسط	
Y <sub>2.24</sub> للجامعة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	3,11	1,00	62,2	32,2	67,8	متوسط	
<b>Y<sub>2</sub> المرونة</b>	3,20	0,87	64,0	27,2	72,8	متوسط	
Y <sub>3.25</sub> تسعى الجامعة إلى تطوير وتجديد أساليبها في تقديم خدماتها.	3,43	1,15	68,6	33,4	66,6	مرتفع	
Y <sub>3.26</sub> تعزز الجامعة من زيادة قدرتها التنافسية من خلال ابتكار الخدمات الجديدة.	3,41	1,01	68,2	29,5	70,5	مرتفع	
Y <sub>3.27</sub> تضع الجامعة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التنافسي.	3,52	1,03	70,4	29,1	70,9	مرتفع	
Y <sub>3.28</sub> تتعاون الجامعة مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة.	3,57	1,13	71,4	31,7	68,3	مرتفع	
<b>Y<sub>3</sub> الابتكار</b>	3,48	0,99	69,7	28,4	71,6	مرتفع	
Y <sub>4.29</sub> تمتلك الجامعة التقنيات المتطورة والملائمة لتقديم خدماتها بشكل يلي احتياجات العملاء.	3,36	0,97	67,2	28,8	71,2	متوسط	
Y <sub>4.30</sub> تمتلك الجامعة المؤهلات العلمية والإدارية ذات الكفاءة التي تساهم في تقديم خدماتها بشكل مميز.	3,56	1,06	71,2	29,7	70,3	مرتفع	
Y <sub>4.31</sub> تتوفر لدى الجامعة القدرة على التميز في استخدامها للتكنولوجيا.	3,44	1,06	68,8	30,7	69,3	مرتفع	
Y <sub>4.32</sub> تمتلك الجامعة أنظمة رقابية لفحص الخدمات التي تقدمها لعملائها.	3,26	0,98	65,2	30,1	69,9	متوسط	
<b>Y<sub>4</sub> التميز</b>	3,41	0,89	68,1	26,2	73,8	مرتفع	
<b>Y الميزة التنافسية</b>	3,43	0,80	68,7	23,3	76,7	مرتفع	

### اختبارفروض البحث

اختبارالفرض الأول «لا يوجد تأثيرذودلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الجودة كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات، واختبارذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار *Correlation & Regression* بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتحقيق الجودة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5)

نتائج الارتباط والانحدارين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق الجودة

المتغير التابع: Y <sub>1</sub> "تحقيق الجودة"						
المتغيرات المستقلة	F المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>	المعاملات	قيمة T المحسوبة المعنوية
X <sub>1</sub> الاستقطاب الإلكتروني	12,4	0,001	0,416	0,173	$\alpha$	5,22
					$\beta$	3,52
X <sub>2</sub> التدريب الإلكتروني	12,1	0,001	0,413	0,170	$\alpha$	5,71
					$\beta$	3,48
X <sub>3</sub> تقييم الأداء الإلكتروني	15,3	0,000	0,454	0,206	$\alpha$	6,41
					$\beta$	3,91
X <sub>4</sub> نظام التعويضات الإلكتروني	10,2	0,002	0,384	0,148	$\alpha$	6,19
					$\beta$	3,20

يوضح الجدول رقم (5) أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق الجودة، حيث بلغت معاملات الارتباط الخطي 0,416، 0,413، 0,454، 0,384 على التوالي، كما بلغ حجم التأثير 0,173، 0,170، 0,206، 0,148، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وذلك لأن الاستقطاب الإلكتروني يساعد على بناء قوة عمل ذو



كفاءة عالية، بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، وتقييم الأداء الإلكتروني ينعكس إيجابياً على الرقابة والمتابعة ومقارنة الأهداف المخططة بالمتحققة، وتحسن نظام التعويضات الإلكتروني يؤدي إلى تحفيز العاملين بما يؤثر إيجابياً على تحقيق الجودة. مما سبق نتوصل إلى قبول فرض العدم الأول.

**اختبار الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات. ولاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار *Correlation & Regression* بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتحقيق المرونة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

نتائج الارتباط والانحدار بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق المرونة

المتغير التابع: $Y_2$ "تحقيق المرونة"						
المتغيرات المستقلة	F	مستوى	R	R <sup>2</sup>	المعاملات	قيمة T مستوى المحسوبة المعنوية
$X_1$ الاستقطاب الإلكتروني	5,8	0,019	0,299	0,090	$\alpha = 2,24$	5,42
					$\beta = 0,282$	2,41
$X_2$ التدريب الإلكتروني	12,2	0,001	0,413	0,171	$\alpha = 1,94$	5,19
					$\beta = 0,388$	3,49
$X_3$ تقييم الأداء الإلكتروني	12,0	0,001	0,411	0,169	$\alpha = 2,07$	6,05
					$\beta = 0,339$	3,47
$X_4$ نظام التعويضات الإلكتروني	10,5	0,002	0,389	0,151	$\alpha = 2,06$	5,64
					$\beta = 0,353$	3,24

يوضح الجدول رقم (6) أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق المرونة، حيث بلغت معاملات الارتباط الخطي 0,299، 0,413، 0,411، 0,389، كما بلغ حجم التأثير 0,282، 0,388، 0,339، 0,353 على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,05 للاستقطاب الإلكتروني، وعند 0,01 لباقي المتغيرات، وذلك لأن الاستقطاب الإلكتروني يؤدي إلى انتقاء ذوي الخبرات، كما أنه يحقق الشفافية وعدم التحيز، بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، وتقييم الأداء الإلكتروني ينعكس إيجابياً على الرقابة والمتابعة ومقارنة الأهداف المخططة بالمتحققة، وتحسن نظام التعويضات الإلكتروني يؤدي إلى تحفيز العاملين بما يؤثر إيجابياً على تحقيق المرونة. مما سبق نتوصل إلى قبول فرض العدم الثاني.

**اختبار الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابتكار كبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.

لاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار *Correlation & Regression* بين أبعاد إدارة الموارد البشرية

الرقمية، وتحقيق الابتكار، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)

نتائج الارتباط والانحدار بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق الابتكار

المتغير التابع: $Y_3$ "تحقيق الابتكار"						
المتغيرات المستقلة	F	مستوى	R	R <sup>2</sup>	المعاملات	قيمة T مستوى المحسوبة المعنوية
$X_1$ الاستقطاب الإلكتروني	4,9	0,031	0,276	0,076	$\alpha = 2,48$	5,24
					$\beta = 0,295$	2,20
$X_2$ التدريب الإلكتروني	10,2	0,002	0,383	0,147	$\alpha = 2,16$	5,00
					$\beta = 0,409$	3,19
$X_3$ تقييم الأداء الإلكتروني	12,0	0,001	0,411	0,169	$\alpha = 2,20$	5,65
					$\beta = 0,385$	3,46
$X_4$ نظام التعويضات الإلكتروني	16,6	0,000	0,468	0,219	$\alpha = 1,93$	4,83
					$\beta = 0,483$	4,07

يوضح الجدول رقم (7) أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق الابتكار، حيث بلغت معاملات الارتباط الخطي 0,299، 0,413، 0,411، 0,389، كما بلغ حجم التأثير 0,282، 0,388، 0,339، 0,353 على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,05 للاستقطاب الإلكتروني، وعند مستوى 0,01 لباقي المتغيرات، وذلك لأن الاستقطاب

الإلكتروني يؤدي إلى انتقاء من سبق لهم تحقيق ابتكار، بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني يؤدي إلى متابعة المستجدات، وتقييم الأداء الإلكتروني ينعكس إيجابياً على الرقابة والمتابعة ومقارنة الأهداف المخططة بالمحققة، وتحسن نظام التعويضات الإلكتروني يؤدي إلى تحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالعاملين بما يؤثر إيجابياً على تحقيق الابتكار. مما سبق يتم قبول فرض العدم الثالث.

**اختبار الفرض الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات.**

جدول رقم (8)

نتائج الارتباط والانحدار بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التميز						
المتغير التابع: $Y_4$ "تحقيق التميز"						
المتغيرات المستقلة	F	مستوى	R	R <sup>2</sup>	المعاملات	قيمة T مستوى
	المحسوبة	المعنوية			المحسوبة	المعنوية
$X_1$ الاستقطاب الإلكتروني	0,049	0,826	0,029	0,001	$\alpha$ 3,31	7,46
					$\beta$ 0,028	0,826
$X_2$ التدريب الإلكتروني	5,4	0,023	0,390	0,084	$\alpha$ 2,50	6,19
					$\beta$ 0,279	3,33
$X_3$ تقييم الأداء الإلكتروني	3,7	0,059	0,243	0,059	$\alpha$ 2,72	7,28
					$\beta$ 0,206	1,93
$X_4$ نظام التعويضات الإلكتروني	9,0	0,004	0,364	0,132	$\alpha$ 1,31	6,10
					$\beta$ 0,339	3,00

لاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار Correlation & Regression بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتحقيق الجودة، وجاءت النتائج كما يلي:

يوضح الجدول أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني، علي تحقيق التميز حيث بلغ معامل الارتباط الخطي 0,390 كما بلغ حجم التأثير 0,279 عند مستوى معنوية 0,05، وذلك لأن التدريب الإلكتروني يؤدي إلى متابعة أحدث التطورات العلمية

والتكنولوجية بما يؤثر إيجابياً على التميز، كما وُجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الإلكتروني على التميز، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي 0,243، كما بلغ حجم التأثير 0,206، وذلك عند مستوى معنوية 0,10، وذلك لأن تقييم الأداء الإلكتروني يؤدي إلى المتابعة المستمرة ومقارنة المستهدف بالمخطط بما ينعكس إيجابياً على تحقيق التميز، ووجد أيضاً تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التعويضات الإلكتروني على التميز، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي 0,364، كما بلغ حجم التأثير 0,339 وذلك عند مستوى معنوية 0,01، بينما لم يوجد تأثير للاستقطاب الإلكتروني على التميز. مما سبق يتم قبول فرض العدم الرابع.

## المحور الرابع - نتائج البحث

بعد تحليل بيانات البحث توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن واقع الاستقطاب الإلكتروني مرتفعاً في الجامعتين محل التطبيق، ويحقق الأهداف المرجوة منه من حيث جذب الأفراد المؤهلين، وتحقيق الفاعلية في عملية التوظيف.
- يعتبر مستوى التدريب الإلكتروني متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرغوب فيه من حيث استخدام الوسائل الرقمية ومقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من البرامج، على الرغم من إدراك العينة لأهميته في خفض النفقات.
- تبين من النتائج أن تقييم الأداء الإلكتروني يعتبر متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرغوب فيه.
- يعتبر مستوى نظام التعويضات الإلكتروني المطبق بالجامعتين محل البحث متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرتفع الذي يحقق الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق الجودة، حيث بلغ حجم التأثير 0,422، 0,417، 0,402، 0,375 على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، لذا فقد تم رفض قبول العدم الأول.
- وجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني،

ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق المرونة، حيث بلغ حجم التأثير 0,282، 0,388، 0,339، 0,353 على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,05 للاستقطاب الإلكتروني، وعند 0,01 لباقي المتغيرات، لذا فقد تم قبول فرض العدم الثاني.

- وجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق الابتكار، حيث بلغ حجم التأثير 0,282، 0,388، 0,339، 0,353 على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,05 للاستقطاب الإلكتروني، وعند مستوى 0,01 لباقي المتغيرات، لذا فقد تم قبول فرض العدم الثالث.

- وجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني، على تحقيق التميز حيث بلغ حجم التأثير 0,279 عند مستوى معنوية 0,05، كما وجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الإلكتروني على التميز، حيث بلغ حجم التأثير 0,206، وذلك عند مستوى معنوية 0,10، ووجد أيضاً تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التعويضات الإلكتروني على التميز، حيث بلغ حجم التأثير 0,339، وذلك عند مستوى معنوية 0,01. بينما لم يوجد تأثير للاستقطاب الإلكتروني على التميز. لذا فقد تم رفض قبول العدم الرابع.

## توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث وللهنوض بمستوى الجامعات محل التطبيق، توصي الباحثة بتعزيز ودعم إدارة الموارد البشرية الرقمية بتحقيق ما يلي:

- على إدارة الجامعتين محل البحث أن تكون أولى اهتماماتهم تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية لما لها من مزايا عديدة.
- إنشاء هياكل تنظيمية بالجامعات محل البحث تتصف بالمرونة لمواكبة التقنيات المتطورة.
- تحفيز العاملين بالجامعات محل البحث وبيان المزايا التي يوفرها التعامل الإلكتروني وما يوفره من وقت وجهد.
- لا بد للجامعات محل البحث وضع خطط وإستراتيجيات مدروسة وفق جدول زمني محدد تعمم من خلاله تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية.
- قيام الجامعتين محل البحث بالتوسع في تطبيق الاستقطاب الإلكتروني، واستقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءات والمواهب العالية.
- وضع خطط لبرامج التدريب الإلكتروني، والتوسع فيها وضرورة الاهتمام بعملية التدريب عن بعد من خلال توفير كافة الوسائل الرقمية، وتقييم ومتابعة تنفيذ تلك الخطط لتحقيق المستهدف منها بالجامعات محل البحث.
- التوسع في تطبيق نظام تقييم الأداء الإلكتروني ودراسة معوقات التطبيق وسبل علاجها.
- تحسين إستراتيجية نظام التعويضات الإلكتروني بالجامعات محل البحث وجعلها تنافسية لتعزز من قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لخطط التطوير بالجامعات محل التطبيق وبناء الهياكل الإدارية الجديدة لتعزيز البنية التحتية وفقاً للتطورات الحديثة.
- تعميق الثقافة التنافسية للجامعات محل البحث وقدرتها على اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها رائدة عن غيرها من الجامعات والوصول إلى موقع تصنيف مرتفع في التصنيفات العالمية للجامعات.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو العينين، محمد عبد الوهاب محمد. (2019). «اثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر»، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- توفيق، ومان محمد. (2016). «تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة»، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- الخضيرى، فاطمة بنت على صالح. (2019). «متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030»، المجلة العلمية، كلية التربية، المجلد 35، العدد 6، السعودية.
- خليل، منى عطيه خزام. (2011). «تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية»، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 2، ص 502.
- الساعدي، عادل. (2016). «دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة»، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، أبريل، ص 17-19.
- صالح، عزيز عبد الكريم حسين. (2019). «أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية: تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القران والعلوم الإسلامية، السودان.
- طويهي، فاطمة. (2015). «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (2019). «واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين»، مجلة الدراسات الإدارية لجامعة عمارثليجي، العدد 76، الجزائر، ص 112-129.
- عثمان، داوود عبدالله محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الإيصالات العاملة بالسودان. جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
- عطية، خالد عبد الفتاح توفيق. (2018). «أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- على، أحمد إبراهيم سرحان. (2019). «العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- عليه، بن جدو. (2015). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- القضاة، شروق حيدر. (2018). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في نية ترك العمل من خلال رضا العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، الأردن.
- المعصب، عبد الله باتل عبدالله. (2018). التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصال في الكويت. جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- النجار، فريد، (8002). الحكومة الرقمية بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- وادي، رشدي عبد اللطيف؛ وعمار، رهام اكرم. (2018). «مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا العاملين عنه»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 2، فلسطين، ص 175-207.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu Nasser, S.; Abu Amuna & Suliman, T. (2017). "The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in the Palestinian Universities", **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol. 2, No. 24, p. 35.
- Abubakar, N.; Dileep, K. & Nor, O. (2011). "Employer Attitude towards E-Human Resource Management Adoption: Research on Higher Educational Institutions in Sokoto State, Nigeria", **Skyline Business Journal**, 1 (12), pp. 1-11.
- Al Shobaki, M. J. & Nasser. (2017). "The Role of the practice of excellence strategies in education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education, Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model", **International Journal of Digital Publication Technology**, No.1, p. 135.
- Hockey, J.M., Kakabadse, A., & Kakabadse, N.K. (2005). Developing a leadership cadre for the 21st century: a case study of management development in the UK's new civil service. **International Review of Administrative Sciences**, 71, 83 - 98.
- Hosseini, S. & Nematollahi, K. (2013). "Electronic Human Resources Management and the Effectiveness", **European Online Journal of Natural and Social Science**, Vol. 2, No. 3, p. 112 .
- Moilanen, Tarja. (2013). "The Consequences of e-HRM Online Mangers", **Master Thesis**, Lappeenranta University of Technology.
- Mousavied A voudi, S. M. & Fartash, K .(2012). "Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success", **Prinnacle Research Journals**, May, Vol. 1, No. 2, p. 75.
- Vencataya, L.; Seebaluck, A. K. & Doorga, D. (2016). "Assessing the Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage & Operational Performance: A Case of Four Star Hotels of Mauritius, **International Review of Management and Marketing**, Vol. 6, No. 4, p. 61-69.



## **The Role of Digital Human Resources Management in Achieving a Competitive Advantage for Organizations: An Applied Study on 6 October University & British University in Egypt**

**Dr. Reham Saber Saleh**

Lecturer in Business Administration Department  
6 October University, Egypt

### **ABSTRACT**

The progress of any country in the world is determined by the extent to which it can cope with the technological, administrative and organizational challenges in various fields through transforming the way the work is administered from traditional management practices to computer-based management.

Digital technology is considered one of the most important administrative and economic challenges, especially in the development of human resources to be more skilled and efficient in their work roles, besides acquiring more knowledge and ability to perform well within any organization.

Therefore, this research is tackling one of the most important topics in electronic human resource management to show the possibility of benefiting from this practice in supporting human resources management functions as it is considered one of the most important areas that help any organization in achieving a competitive advantage in the market.

Managers have been practicing their daily function and tasks in isolation from technological developments in the digital and informational aspects, and today they are facing new challenges that require a new kind of management and performance.

**Keywords:** *Digital Human Resources, Competitive Advantage.*