

**تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية مدخل لتحسين
جودة الخدمات في ظل البيئة الرقمية**

إعداد

أ.د/ نوال أحمد نصر
كلية البنات – جامعة عين شمس

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين أبعاد تنمية العاملين الإداريين وجودة الخدمة الجامعية في ظل البيئة الرقمية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بكتابة إطار نظري من الأدبيات العربية والأجنبية حول تنمية الموارد البشرية، كما قامت بتصميم استبانة يحتوي على ٢٣ عبارة تم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة والمتمثلة بالعاملين الإداريين في بعض الجامعات المصرية وجمع عدد ١٠٠ استبانة، وتم إخضاعها للأساليب الإحصائية وذلك باستخدام برنامج SPSS. وبينت النتائج قلة وجود خطط مدروسة لتنمية العاملين الإداريين مع ضعف جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، واستنتجت وجود علاقة متوسطة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات الجامعية في ظل البيئة الرقمية. ومع ذلك فإن قطاع الخدمات الجامعية مازال متأخراً بشكل ملحوظ في الجهود نحو تطبيق الجودة والتميز في تقديم خدماتها، وتحسين صورتها لمستخدميها المحليين والمجتمع، كما تسعى للتقدم في التصنيف العالمي للجامعات. وكون تدريب وتنمية الموظفين يعد مدخلاً محورياً لتحقيق الجودة بكل أبعادها، وكأحد محددات الميزة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية - جودة الخدمات - البيئة الرقمية

Developing Human Resources in Egyptian Universities is an Introduction to Improving the Quality of Services Considering the Digital Environment

Abstract

The aim of the research is to determine the relationship between the dimensions of the development of administrative workers and the quality of university service considering the digital environment. To achieve this goal, the researcher wrote a theoretical framework from Arabic and foreign literature on human resource development. Administrators in some Egyptian universities collected 100 questionnaires, and they were subjected to statistical methods, using the SPSS program. digital. However, the university services sector is still significantly lagging in efforts towards applying quality and excellence in providing its services, improving its image to its local users and society, as it seeks to advance in the global ranking of universities, and the fact that training and development of employees is a pivotal entry point to achieving quality in all its dimensions, and as one of the determinants of competitive advantage. In the age of the digital economy.

Keywords: human resources development - quality of services – digitization

١ المقدمة:

شهدت التغيرات العالمية المبنية على العولمة وتداعيات اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال واشتداد المنافسة تطورا مهما لم تشهده العصور الماضية، وفي نفس الوقت تعد تحديا قويا أمام المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على مواكبة ومسايرة تلك التطورات والتغيرات، في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، وأصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف الكفاءات البشرية (حنان جاسم محمد وآخرون، ٢٠١٦، ص ٣٢٠) حيث إن الكفاءات البشرية هي القدرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة، وتزيد تنمية الموارد البشرية من قيمة وتأثير المعارف بشكل أكثر ديناميكية. (Buergelt, Petra T. et al, 2022, p.392).

وبالرغم من أن الجامعات تمتلك الكثير من الكوادر البشرية المؤهلة، إلا أنها تقتصر إلى التحديث المستمر لتلك المعرفة والمهارات وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. وهذا يكبل حركتها ويقيد انطلاقها ويقلل من قدرتها على المنافسة مع الجامعات الأخرى في العالم.

وتتعدد أسباب القصور في تنمية الموارد البشرية بالجامعات ومنها: قلة وجود خطط مدروسة لتنمية رأس المال البشري، ضعف الوعي المؤسسي لدي الأفراد بأهمية التنمية البشرية بالدرجة المطلوبة، ولا توجد استفادة كاملة من تنظيمات المجتمع المدني في المساهمة في مشروعات التنمية، ولا يحقق القطاع الخاص الدور الذي كان من المتوقع أن يفعله. (إنجي حسن نشأت، ٢٠٢٣م). وقلة توافر الميزانيات المخصصة لمشروعات التنمية البشرية مقارنة بميزانيات مشروعات التنمية المادية، نقص الكفاءات الإدارية، وندرة وجود بيئة عمل مشجعة، ونقص الخبرات التكنولوجية التي تؤهل العاملين للعمل الإلكتروني (عبد العزيز عبد الله سالم وآخرون ٢٠٢١م، ص ١٤)، والقصور الواضح في الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي للجامعات، حيث أن هذا التحول يتضمن بنية معلوماتية، وبرامج داعمة وتأمين شبكات ومواقع إلكترونية (جمال على الدهشان، ٢٠٢٠م)،

وانخفاض كفاءة رأس المال البشري، ويتضح ذلك من انخفاض مؤشر رأس المال البشري Index Capital Human لتحتل مصر المرتبة ٨٦ عالمياً في عام ٢٠١٦م (عبير عباس عبد الحميد عباس، ٢٠٢٢م)، وهناك القليل من المعرفة عن كيفية خلق القيمة للمؤسسات من خلال ممارسات معينة لتنمية الموارد البشرية (Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N., 2021p.462).

ووفقاً للرؤية الأكثر تطوراً القائمة على رأس المال الفكري Intellectual capital-based view للمؤسسة يفترض أن ممارسات معينة لتنمية الموارد البشرية تتعلق بتنمية موارد المعرفة المتمثلة في رأس المال البشري (المهارات والقدرات الفردية) ورأس المال الاجتماعي (الشبكات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد) ورأس المال التنظيمي (نظم إدارة المعرفة) ولا تقتصر فقط على الأولى التقليدية في الأدبيات المتمثلة في تنمية موارد المعرفة بل تشمل تنمية خبرة العاملين من خلال التدريب والتنمية، والتعلم التنظيمي وما يعززها من نظم وثقافة وروتين غير رسمي في المؤسسة، ومشاركة وتبادل المعرفة، وكلها مرتبطة نظرياً بالميزة التنافسية للمؤسسة (Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N., 2021p.462).

ومن أجل الوصول إلى ذلك يتم دراسة: مفهوم ومزايا تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية وأسباب الاهتمام بها، وأنواع العائد من تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية وعلاقته بالمهارات التي يحتاجها العاملون في بيئات العمل المختلفة، وأساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية والصعوبات التي تحد من تطبيقها بصورة جيدة والإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الاستثمار للعنصر البشري. واستخدم البحث المنهج الوصفي بأدواته المختلفة وذلك لوصف وتحليل وتفسير أساليب تنمية الموارد البشرية وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة الخدمات وتحقيق قيمة مضافة، والتوصل إلى نتائج وتوصيات علمية.

٢ مراجعة الأدبيات: يعرض هذا الجزء

١.٢ تعريف ومزايا تنمية الموارد البشرية:

المفهوم الإنساني للموارد البشرية هو المورد الأكثر قيمة وغير المتجدد، وهو الوحدة المكونة من

ثلاث مكونات: "وظيفة العمل، والاندماج في نظام العلاقات الاجتماعية وامتلاك الصفات المهنية والشخصية الفريدة التي تسمح بأكثر الموارد إنتاجية، وتشمل تنمية الموارد البشرية: التدريب والتعليم والتطوير المستمر والتوجيه النفسي والاستشارات الفنية والتدابير الأخرى التي تساعد العاملين على تحسين كفاءتهم في العمل. يهدف هذا النوع من التنمية إلى دعم التحول الوظيفي وتطور الأداء التنظيمي الفعال وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وتحسين جودة العمل في المؤسسات (Nikitaeva, Anastasia Y & Mikhalkina, Daria, 2019, p. 154). يرتبط رأس المال البشري بشكل إيجابي بتحسين أداء المؤسسة، لأن المستويات العالية من رأس المال البشري تتوافق مع مستويات عالية من المعرفة المقننة والضمنية حول عمل معين، وتقديم جودة عالية من الخدمات، وإشراك المستخدمين والاحتفاظ بهم (Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N., 2021, p. 462).

ومن هنا يقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها: عملية رفع الإمكانيات الإنتاجية للعاملين الإداريين من حيث المعرفة والمهارات والقدرات من خلال الآليات المناسبة مثل: التوظيف والاختيار، التدريب والتعلم والتتقيف، التقييم والمتابعة، التوجيه والتحفيز، لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

٢.٢ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والعائد من الاستثمار فيه:

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

١. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
٢. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
٣. تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
٤. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

٥. التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعلها تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي. (محمد عيد السريحي، ١٩ سبتمبر ٢٠١٨م، ص ٨)

ويمكن العائد من الاستثمار في الموارد البشرية فيما يلي:

١. عائدات مباشرة: زيادة الإنتاج، تحقيق التوظيف، تحقيق العدالة في توزيع الدخل.
٢. عائدات غير مباشرة: بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد، إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية، توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع، إحداث التقدم التقني (محمد عيد السريحي، ١٩ سبتمبر ٢٠١٨ ص ٨).
٢. ٣ مصادر تنمية رأس المال البشري:

تتمثل المصادر الأساسية لتنمية رأس المال البشري في: مصادر التعلم المختلفة: حيث يعد التعليم المصنع الأساسي لخلق العقول القادرة على الابتكار والاختراع. التدريب والتأهيل: حيث يتراكم رأس المال البشري عن طريق الممارسة والخبرة في مجال العمل والتدريب المستمر الذي يكسب العاملين المهارات المتخصصة بعد التعليم الأساسي. تنميه رأس المال البشري: من خلال الخبرة والممارسة في الحياة اليومية للفرد. ويمكن الحكم على كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال: نسبه ما تخصصه الدولة للأنفاق على التعليم من حجم موازنتها ، ومعدلات الالتحاق بالتعليم حيث تؤدي ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم في الحصول على قوة عاملة مؤهلة تتمتع بدرجة عالية من المعارف ، وجوده التعليم: حيث تسهم جودة التعليم في الحصول على مخرجات جيدة يمكنها المشاركة بفاعلية في تقديم الخدمات وحل المشكلات والأزمات المختلفة والتدريب الفعال: يسهم التدريب الفعال في اكتساب المهارات والخبرات وهو ما تؤدي إلى تطوير القرارات وتحسين الأداء وتغيير السلوكيات نحو الأفضل، والمواطنة التنظيمية: وهي تقوي وتدعم الاداء الفعال للمؤسسة (حاكم محسن ٢٠١٣م، ص.ص ١٩، ٢٠)

وأكد على ذلك (Mohammad Ali & Ibrahim, Noor Aireen,2012,p.536).
(Moslehfifar) وأوضح إنه تؤدي المهارات دورًا مهمًا في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك الأنشطة

الاتصالية التي تشمل إقامة علاقات اجتماعية مع المستخدمين وصنع قضية ومناقشتها أمام الرؤساء أو الزملاء، وتوفير التدريب من خلال المناقشات وورش العمل.

٤.٢ رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة:

بالنظر إلى رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب، ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها.

ويقدم "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيب الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله أن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وبسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور الأسلوب الملائم للتعامل مع كل حالة مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المرتبطة برقمنا الاقتصاد في سياق عالمي.

الخلية رقم ١: تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة نسبيا، ينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة .

الخلية رقم (٢): التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرة وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيق لقيمة مضافة كبيرة، لذا يجب المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع والتطوير والابتكار وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. حيث إن أفرادهم يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها المستخدمين، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية .

الخلية رقم (٣): يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة. إن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في خلق الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي

بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم .

الخلية رقم (٤): ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقاديا لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة (مسعداوي يوسف، ٢٠١٧ص ٣٨٢- ٣٨٣).

وأيضاً توفر إدارة الأفكار الرقمية الفرصة لزيادة التخصيص وإمكانية التتبع والشفافية، مما يؤدي هذا بدوره إلى زيادة الدافع لتقديم المزيد من الأفكار تسهم في الوصول إلى ابتكاراتاً جديداً، وإمكانات خلق قيمة للمؤسسات. (Hagemann, Vera & Klug, Katharina.p.45)

٥.٢ مجتمع المعلومات الرقمي وتنمية الموارد البشرية: وتشمل:

١- الأثر الكمي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية: إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على الأيدي العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين. (نعيمة بارك، ٢٠١٤م، ص ٣٩)

٢- الأثر النوعي لتقنية المعلومات على نوعية الموارد البشرية: شهدت وظائف الموارد البشرية نتيجة التطورات التكنولوجية تغيرات كثيرة في المعايير القائمة عليها، مثل (وقت العمل، التنوع، الأجور، الأدوار والمسؤوليات، طرق التحفيز...) حيث أضحت تعتمد وبشكل كبير على عنصر التقنية والبعد الفردي على جميع المستويات، وبهدف لتطوير وظائفها والحفاظ على بقائها واستمراريتها في السوق. فان آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية هي: زيادة الفعالية الإدارية لوظيفة الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام المتكررة بما يسمح بالتركيز على الأنشطة التي تسهم في خلق القيمة المضافة، وسهولة الوصول إلى بيانات المستخدمين، ودماج إجراءات الموارد البشرية في نظم معلومات المؤسسة، والمتابعة الفورية لتطور بعض

المؤشرات (الغياب، دوران العمل، الأجر...)، وتحسين جودة العلاقات بين القيادة والعاملين من خلال التنوع في طرق الاتصال، والتقليل من عدد المستويات الهرمية وتكاليف العمل. (معروف جيلالي وليلى بن كعكع، ٢٠٢٠م ص ٤٣٥) وتمكينهم من استخدام معارفهم ومهاراتهم بشكل أكثر فعالية في حل مشاكل العمل (Halid, Hafinas et al. 2020,p.79)

وتتعدد المزايا والفوائد التي تحققها التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات بما يطلق عليه تسمية "القيمة المضافة" فالتسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا الحديثة الرقمية ساهمت في تطوير وتنمية الأفراد لكفاءات القرن الحادي والعشرين الإدراكية والاجتماعية العاطفية والكفاءات الرقمية، وكفاءات المبادرة وريادة الأعمال، بالإضافة إلى ما يسمى بالمهارات اللينة (من خلال الكفاءات المهنية المتعددة المتعلقة بالصفات والمواقف الشخصية والمهارات الاجتماعية والقدرات القيادية.

(Anastasia Y. Nikitaeva, Daria A. Mikhalkina, 2019, pp.156 – 157)

وقد أدت التكنولوجيا الرقمية إلى نمو العمالة في المهن المعرفية والإبداعية ذات الدخل المرتفع وفي العمل اليدوي منخفض الدخل وانخفاض كبير في التوظيف في المهن المعيارية الرتيبة التي لا تدر الدخل؛ وظهور وظائف وفئات جديدة للوظائف، والتغيرات في نموذج العمل السائد وطبيعة العمل - "اقتصاد الطلب"، (Anastasia Y. Nikitaeva, Daria A. Mikhalkina, 2019,p154) وذكرت دراسة (Li ,Yi-Wen et al، 2023, p.6) ينبغي التركيز على رفع مستوى تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدان القائمة على الموارد، وتعزيز التنمية المتكاملة لصناعات الموارد والرقمنة، ويرى (Fenech, Roberta 2022,p.2) أن إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي تقوم بجميع الأدوار التقليدية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ولكن بطريقة أكثر فعالية وكفاءة وإنتاجية ورشاقة، نتيجة لمحو الأمية التكنولوجية والكفاءة في تحليلات الموارد البشرية.

٢. ٦ أساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية: وتشمل:
٢. ٦. ١ مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية: قياس الاحتياجات - التخطيط للاحتياجات - تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ- إعداد المحتوى.
٢. ٦. ٢ مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: وتشمل ما يلي:
٢. ٦. ٢. ١ التكوين عن بعد: طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين.
٢. ٦. ٢. ٢ التكوين بالمنزل: هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي Smarts Way وقنوات النيل المتخصصة وقنوات الأشرطة الوثائقية...الخ
٢. ٦. ٢. ٣ التكوين المستمر: يوجد على الشبكة برامج وأقسام تكوينية متنوعة مفتوحة ٢٤ ساعة على مدار ٢٤ ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل واجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.
٢. ٦. ٢. ٤ التكوين أثناء العمل: تتيح التكنولوجيا الرقمية إمكانية تنفيذ البرامج التدريبية بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتكوين، حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عند التكوين. (مسعودة شريفى، أبريل ٢٠١٩م، ص.ص ٧٩٠-٧٩٣)

٣- تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

أوضحت (مسعودة شريفى وفراج الطيب، ٢٠١٩م، ص ٧٨٥) خصائص الموارد البشرية المولدة للميزة التنافسية هي نفس خصائص الموارد الاستراتيجية وتتمثل في: المساهمة في خلق القيمة، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد والتبديل. مع مراعاة ما يلي: أولاً، تنمية الموارد البشرية عملية تحدث في إعدادات مكان العمل ومصممة لتعزيز الفرد والجماعة والتعلم في سياق المهمة والعمل والوظائف. ثانياً، تغطي تنمية الموارد البشرية التعلم التنظيمي والتغيير والتطوير. أخيراً، تركز تنمية الموارد البشرية بشكل حصري على القضايا المتعلقة بالعمل، واستنتاج تعريف

جديد لتنمية الموارد البشرية تم تحديده باعتبارها "آلية في تشكيل القيم والمعتقدات والمهارات الفردية والجماعية من خلال الأنشطة المتعلقة بالتعلم لدعم الأداء المطلوب وفقاً لسياق التحول الاقتصادي. يجب على قطاع الخدمات تعديل عملية تنمية الموارد البشرية لتسريع عمل المؤسسة بشكل مستدام وفعال، فالمؤسسات بحاجة إلى تخطيط أنشطتها التدريبية وفقاً لذلك، لتعزيز قدرة العامل المبتكرة، وقبول التكنولوجيا في الختام، فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية مساعدة العامل على التعلم من مجموعة متنوعة من الأساليب، من المتوقع ان هذا يمكن أن يولد إنتاجية أعلى للمؤسسة والقيادة إلى الميزة التنافسية المستدامة. وأن تنمية الموارد البشرية هي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإمكانات المبتكرة والقدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة. (Banmairuoy, Wisanut. Kritjaroen, Taweesak& Homsombat, Winai,2022, p.203)

٤- دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الجامعية

تعرف جودة الخدمة بأنها قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى المستفيد والمتوافقة مع توقعاته، كما إن توصيل خدمة جيدة يعني تحقيق التوافق مع التوقعات التي يضعها العميل (بن عيشي عمار وبن واضح الهاشمي: ٢٠١٨م، ص ١٩٣)

وضع العالم Parasuraman نموذج Servequal لمحددات جودة الخدمة وهي: الملموسية، التعاطف، الموثوقية، الاستجابة، والاطمئنان أو اليقين. والملموسية، تعبر عن المرافق المادية مثل قاعة المحاضرات والمكاتب وغرف المحاضرات والملابس ومظهر الموظفين وموقع الحرم الجامعي ومرافق المحاضرات والمكاتب. ويشمل التعاطف سهولة التواصل وفهم احتياجات الطلاب مثل: معقولية الرسوم المقدمة، والاستعداد لمساعدة الطلاب، والاستجابة لكل طلب من الطلاب، ومجاملة العاملين، والاهتمام الفردي للطلاب، وفهم العاملين للطلاب، والاهتمام لمصالح الطلاب والاهتمام باحتياجات الطلاب الشخصية. تتضمن الموثوقية الثقة في المؤسسات ودقة سجلات الطلاب وثقة الطلاب بالعاملين. وتشمل الاستجابة سرعة الخدمة ودعم المؤسسات لهيئة التدريس والعاملين. ويشمل الضمان وعداً من المؤسسة للطلاب، وتحديد توقيت تقديم الخدمة، وأمن المحاضرات، وتحديد توقيت التشغيل واليقين من الخدمات المقدمة. (Hasdiansa, Afni Mufliyah& RajuV,

Valliappan (September. 2018, p.82)

هناك علاقة واضحة وقوية بين تنمية الموارد البشرية (التعليم، التدريب، تقييم الأداء، والمسار الوظيفي) وجودة الخدمة المقدمة في الجامعة، حيث إن هناك اتفاق من طرف رواد الجودة الأوائل (Crosby و Deming Joran) على أن مبدأ تطبيق الجودة يحتاج إلى جهود ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، لذا وجب العمل على تطوير وتعليم وتدريب وتقييم الموارد البشرية لتحقيق أعلى مستويات الجودة. (سمية سامر وسماويل عيسى ٢٠١٩م، ص ص ١٣٢-١٣٣)

وأثبتت دراسة (Cahyadi 2020) أن الصناعة التحويلية يجب أن تجري تحولاً كلياً في تكنولوجيا الرقمنة لتشجيع القدرة الإنتاجية للأعمال لتلبية متطلبات السوق، كما أثبتت دراسة (Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H.,2020) أن أنماط المديرين التنفيذيين للموارد البشرية الحديثة موثوقيتها من خلال تقييم نظام التحقق من SWOT لرقمنة خطوات الموظفين في المؤسسات التي تقرر إمكانية استخدام المزيد من التطورات المحوسبة في الأعمال التجارية.

٥- المنهجية والإجراءات: جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وللإجابة على السؤال التالي: ما مدى تأثير تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية على جودة الخدمات في الجامعة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة من قبل الباحثة وتم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعة إلكترونياً. واعتمد البحث على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية. وتم تقسيم كل متغير من متغيرات البحث إلى عدد من المحاور القابلة للقياس ويضم محور المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية ولها أربعة عناصر هي: التوظيف والاختيار، التدريب والتعلم والتتقيف، التوجيه والتحفيز، التقييم والمتابعة. ويتمثل محور المتغير التابع في جودة الخدمات ثم قياس كل عنصر بعدد من العبارات، وتم تعديل وتطوير استبانة البحث بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتحكيماها. ويتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين المشتركين في جروبات عبر السوشيال ميديا موزعين على عدد من الجامعات أما العينة فهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة من جميع

العاملين الإداريين في أي إدارة وقسم ووحدة من مجتمع الدراسة، وتمثل ما نسبته ٥٠% من إجمالي عدد العاملين وتم الحصول على ١٠٠ استبانة صالحة لأغراض التحليل، صممت أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة والتي منها دراسة (Chen, M. Y. C., (Lam, L. W., & Zhu, J. N., 2021)، ودراسة (محمد عبد الرحمن أبو الجبين كانون الأول ٢٠٢٢م)، ودراسة (سمية سامر وسماويل عيسى ٢٠١٩م) للإجابة على أسئلة البحث وفرضياته بحيث تشمل ما يلي * :القسم الأول: البيانات الأساسية وذلك حول خصائص عينة الدراسة وهي: الجنس: ذكر، أنثى، سنوات الخبرة: أقل من ١ سنوات، من ١-١٢ سنوات، أكثر من ١٢ سنة، المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراة فأعلى، طبيعة العمل: القسم الثاني:: واقع تنمية الموارد البشرية وعلاقته بجودة الخدمة ويمثلها (٢٣ عبارة)، ويتم الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي مع حساب وزن درجات الموافقة لأداة البحث موافق بشدة، (٥) موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١).

يُمكن إيضاح المتوسط والأهمية النسبية والتقدير في جدول (١) التالي:

جدول (١) المتوسطات والأهمية النسبية والتقدير لعبارات الاستبانة

التقدير	الأهمية النسبية	المتوسط
متدني	أقل من ٥٢%	أقل من ٢,٦٠
منخفض	من ٥٢% وأقل من ٦٨%	ما بين ٢,٦٠ وأقل من ٣,٤٠
متوسط	من ٦٨% وأقل من ٨٤%	ما بين ٣,٤٠ وأقل من ٤,٢٠
مرتفع	من ٨٤% وأكثر	من ٤,٢٠ وأكثر

صدق الأداة: صممت الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها عدلت الاستبانة بناء على آراء المحكمين، ودل على أن هناك اتساق داخلي بين العبارات، أي أن العبارات تمثل موضوع البحث وهذه الاستبانة صالحة للتطبيق.
٦- النتائج:

تم جمع البيانات الخاصة بعينة البحث وفق الاستبانة التي تم اعدادها. لغرض إجراء التحليل الإحصائي والتحقق من فرضيات البحث، وفيما يلي استعراض لاهم النتائج:

جدول (٢) المتوسط الحسابي والدلالات الإحصائية لواقع تنمية العاملين الإداريين بالجامعات

المصرية لتحسين جودة الخدمات في ظل البيئة الرقمية

الترتيب حسب المتوسط	تفسير الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	عناصر المحاور	المحاور
1	متوسط	.75	.99615	3.7600	١- توجد بالجامعة قواعد بيانات رقمية خاصة بالعاملين.	١- التوظيف والاختيار	أولاً: تنمية العاملين بالجامعات
8	منخفض	.62	1.07572	3.1200	٢- تحدد الجامعة صلاحيات العاملين بشكل واضح إلكترونياً.		
11	منخفض	.60	1.23909	3.0000	٣- تستقطب الجامعة العاملين أصحاب الكفاءات للعمل بها لضمان التجديد المستمر.		
2	متوسط	.75	1.00880	3.7500	٤- توفر الجامعة الخصوصية لبيانات العاملين الشخصية.		
3	متوسط	.73	1.17396	3.6600	٥- تنظم الجامعة دورات تدريبية إلكترونية متخصصة للعاملين.	٢- التدريب والتعليم والتثقيف المنظم	
4	متوسط	.69	1.14922	3.4500	٦- تخصص الجامعة جزء من مواردها لعمل خطة تعليم استراتيجية إلكترونية للارتقاء بالعاملين.		
10	منخفض	.61	1.16667	3.0500	٧- تسعى الجامعة على المواءمة بين ثقافتها وثقافة العاملين.		
11	منخفض	.60	1.18918	3.0000	٨- تحرص الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق وإلكتروني.		
12	منخفض	.57	1.27426	2.8500	٩- تعتن الجامعة عن حوافز للعاملين البارزين بالأفكار المبدعة من خلال موقعها الرسمي.	٣- التوجيه والتحفيز	

6	منخفض	.65	1.24604	3.2700	١٠-تتبنى الجامعة برامج تكنولوجية محدثة للارتقاء بأداء العاملين.	٤-التقييم والمتابعة	
7	منخفض	.65	1.21954	3.2600	١١-تستثمر الجامعة التكنولوجيا الرقمية لزيادة المعرفة التنافسية لدى العاملين.		
13	منخفض	.52	1.13614	2.6100	١٢-تقدم الجامعة للعاملين جلسات نقاشية عبر الانترنت لتعزيز التواصل معها وفيما بينهم.		
12	منخفض	.60	1.12362	2.9900	١٣-تمتلك الجامعة أدوات إلكترونية لتقييم العاملين بشكل موضوعي.		
9	منخفض	.62	1.15907	3.1000	١٤-تقيس الجامعة رضا العاملين عن مدى كفاءة برامجها التدريبية.		
5	متوسط	.68	1.10810	3.3800	١٥-تسعى الجامعة لمعرفة أحدث التقنيات التي تساعدها في الوصول إلى الجودة والتميز.	جودة الخدمات	ثانياً: جودة الخدمات
5	منخفض	.59	1.13933	2.9300	١-تعتمد الجامعة على ردود أفعال العاملين عبر المنصات الرقمية في تطوير خدماتها.		
6	منخفض	.56	1.12542	2.8100	٢-تستجيب الجامعة لطلبات العاملين عبر المدونات والقنوات التفاعلية.		
4	منخفض	.60	1.03475	3.0000	٣-تلجأ الجامعة للمجتمعات الافتراضية في التواصل الودي مع العاملين والمستفيدين.		
3	منخفض	.62	1.16930	3.0800	٤-تبدى الجامعة اهتماماً إيجابياً في التعامل مع شكاوى العاملين.		
3	منخفض	.62	1.21173	3.0800	٥-تعزز الجامعة الثقة بينها وبين العاملين والمستفيدين عبر موقعها الإلكتروني.		

7	منخفض	.56	1.15802	2.8200	٦.تستخدم الجامعة الوسائط الرقمية لإظهار اهتمامها بأحوال العاملين
1	منخفض	.65	1.12474	3.2600	٧.يشعر العاملون بالأمان في تعاملهم مع الخدمات الإلكترونية المقدمة من الجامعة.
2	منخفض	.63	1.16359	3.1400	٨. تحرص الجامعة على الالتزام بمواعيدها عند تقديم خدماتها الإلكترونية.

تشير معطيات جدول (٢) في عنصر التوظيف والاختيار إنه لا توجد سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية لما له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد بأهمية نسبية منخفضة وبدرجة متوسط حسابي 3.000 وبترتيب ١١ حسب المتوسط الحسابي.

اهتز مفهوم "المهنة" من جوهره، مما يدفع المؤسسات نحو تعلم خبرات "دائمة التشغيل" تسمح للموظفين ببناء المهارات بسرعة وسهولة وبشروطهم الخاصة (Desislava, Shatarova & Elena, Zlatanova 2018,p.325-326)، وأيضاً أصبحت البيانات المتعلقة بالأشخاص في العمل أكثر أهمية من أي وقت مضى. كما أوضحت دراسة (Desislava, Shatarova & Elena 2018,p.325-326) إنه تستخدم المؤسسات الرائدة الشبكات الاجتماعية والتحليلات والأدوات المعرفية للعثور على الأشخاص بطرق جديدة وجذبههم من خلال علامة تجارية عالمية.

وأظهر عنصر التدريب والتعلم والتتقيف أيضاً أن هناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية متخصصة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بأهمية نسبية متوسطة وبدرجة متوسط حسابي 3.6600 وبترتيب ٣ حسب المتوسط الحسابي، على الرغم من أن أدوات تكنولوجيا الموارد البشرية لم تلحق بالركب تماماً، وذكر (Desislava, Shatarova & Elena 2018,p.325-326) أن الأساليب الجديدة لإدارة الأداء تعمل على زيادة الإنتاجية وتغيير ثقافة المؤسسة.

وكذلك الحال في عنصر نظم التقييم والمتابعة باستخدام أدوات إلكترونية بأهمية نسبية منخفضة وبدرجة متوسط حسابي 3.6600 وبترتيب ١٢ حسب المتوسط الحسابي وذكر (Desislava, Shatarova & Elena Zlatanova 2018,p.325-326) تعتبر المؤسسات قوتها العاملة مجرد موظفين مدرجين في ميزانيتها العمومية، ولكن يجب أن تشمل العاملين لحسابهم الخاص، وعمال "اقتصاد المؤقت"، ويتم تعزيز هؤلاء العاملين داخل وخارج الميزانية العمومية بالآلات والبرامج ستؤدي هذه الاتجاهات معا إلى إعادة تصميم كل وظيفة تقريبًا بالإضافة إلى طريقة جديدة للتفكير في تخطيط القوى العاملة وطبيعة العمل. وبين (al et, 2022,p.493) أن مراجعات الأقران والاختبارات التفاعلية والاستطلاعات والمذكرات والملاحظات والمدونات ومواقع الويكي وسجلات الدردشة هي طرق تقييم محتملة لفحص نتائج التعلم والأداء في أماكن العمل الافتراضية

أما عنصر تصميم وإعداد سياسات الحوافز ب حصل على أهمية نسبية منخفضة وبدرجة متوسط حسابي 1.27426 وبترتيب ١٢ حسب المتوسط الحسابي حيث أصبحت أنظمة إعادة تصميم مكان العمل والرفاهية وإنتاجية العمل جزءًا من تفويض الموارد البشرية، (Desislava, Shatarova & Elena Zlatanova 2018,p.325-326)

وأخيراً بعد جودة الخدمات حصل على أهمية نسبية منخفضة وبدرجة متوسط حسابي 1.15802 وبترتيب ٧ حسب المتوسط الحسابي وأوضح (Desislava, Shatarova & Elena Zlatanova 2018,p.325-326) أن تطوير أماكن العمل الرقمية والقوى العاملة الرقمية، ونشر التكنولوجيا التي تغير طريقة عمل الأشخاص وطريقة ارتباطهم ببعضهم البعض في العمل. تنظيم المستقبل: استبدال التسلسلات الهرمية الهيكلية بشبكة من الفرق المخولة باتخاذ الإجراءات.

جدول (٣) العلاقة بين مستوى تنمية العاملين الإداريين بالجامعات المصرية ودرجة جودة الخدمات في ظل البيئة الرقمية

درجة جودة الخدمات			المتغيرات
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
توجد علاقة قوية	0,01	.928	مستوى تنمية العاملين الإداريين بالجامعة

يشير جدول (٣) إلى أنه تحتاج المؤسسات إلى عاملين إداريين يتمتعون بالمهارات والمعرفة لفهم البيانات والتكنولوجيا الرقمية ومعالجتها ونشرها لاستخدامها في مهام مختلفة أثناء اتخاذ قرارات منطقية تعتمد على البيانات لتلبية احتياجات المستخدمين Teruki, SUKENARI et al. June (2022,p.76) .

لكنني أعتقد أن هناك عنصرًا مهمًا وهو دور القيادة المؤسسية على سبيل المثال، الرجوع إلى دراسة (محمد عبد الرحيم عبد الحليم، يوليو ٢٠١١، ص ١٣٦ - ١٣٨) الذي ذكر أن توفير المعرفة والنقاطها من عقول أصحابها وتدوينها وأرشفتها ونقلها إلى حيث الحاجة إليها ودعم وتحفيز استخدامها من قبل القيادة المؤسسية، حتى تتمتع المنشأة بذاكرة مؤسسية، مبنية على: التفكير الشامل والتجويد الذاتي والتعلم عبر الفرق والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة. ولكن أحياناً يحدث التعلم السلبي عندما تنتهك الثقة ويتم عرض قضايا أخلاقية متأصلة تتعلق بالخصوصية (٨,١٢p. Thite, M .2020) وكذلك المخاوف والقيود القانونية المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية (١٦p Thite, M .2020)

٧- المناقشة:

مقارنة بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى في الأدبيات مثال توضيح العديد من الدراسات صحة فرضية البحث والتي تشير إلى تملك الجامعات المصرية رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بالعناصر المؤدية لتنمية العاملين الإداريين بالجامعة، إذ تشير هذه النتائج إلى أهمية التدريب

في تنمية الموظفين والارتقاء بأدائهم بهدف تقديم الأفضل. تمشيا مع الاتجاهات الرقمية، تحتاج الجامعات إلى إصلاح وظائف الموارد البشرية الرئيسية، بما في ذلك التوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والحوافز، والتدريب، والتطوير. وذكر OSOSROWIDIGDO, SURYANTO et al (2021, p.1981) تعتمد ممارسات الأعمال الإندونيسية للتكنولوجيا في تحسين الموارد البشرية بحيث يمكن لأعمالهم زيادة تحقيق النتائج المختلفة، خاصة المؤسسات المستعدة لمواجهة المستقبل برؤية الربح والاستدامة. وأوضح (Eiji Takada et al. 2019, p.2580) تسهل وسائل التواصل الاجتماعي أنواعا عديدة من خصائص التعلم غير الرسمية من خلال التفاعل مع الأقران التي تعتبر بالغة الأهمية للتطوير المهني للأعضاء.

وتؤكد نتائج دراسة (Hosain, Nazmul et al 2022, p.192) على تنمية الموارد البشرية في التدريب وتطوير المؤسسة، التعلم / البحث التشاركي، وجهود التغيير التحريية، والتدخلات التجريبية واسعة النطاق في العصر الرقمي لتحسين جودة الموظفين بحيث يكون لهم تأثير إيجابي على خدمة المستخدمين، وحدد (OSOSROWIDIGDO, SURYANTO et al 2021, p.1981) أيضا كيف يمكن للمؤسسات تطوير موارد بشرية موثوقة من خلال رقيمتها في كل قطاع من قطاعات الأعمال للتطلع نحو المستقبل نحو تحقيق الربحية والاستدامة والوصول إلى بيئة صحية. ومن ثم تحدد جودة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل كبير على تقدم الأعمال على المدى القصير والطويل. من خلال الموارد البشرية الموهوبة المدعومة بأجهزة تكنولوجية متطورة وأموال كافية، ستقود المؤسسة في اتجاه أكثر نجاحا. تتمثل طرق الحفاظ على جودة أداء الموارد البشرية في إجراء التدريب وتطوير الموظفين الذين لديهم مهارات الحوسبة والرقمنة. هذا النوع من التفكير مدعوم أيضا من خلال دراسة (Bashith, A. et al, 2019, p.39) والاهتمام بجوانب الموارد البشرية والتسويق جزء مهم من تنفيذ استراتيجية ريادة الأعمال، وابتكار استراتيجية مزيج التسويق من أجل تحسين مستويات المعيشة والرفاهية.

وأوضح (Hagemann, Vera & Klug, Katharina, 2022, p.43) يوجد خمس خصائص وظيفية أساسية وبالطبع توجد قائمة خصائص وظيفية أخرى لتحفيز الموظف وهي:

الاستقلالية؛ تنوع المهارات؛ أهمية المهمة؛ هوية المهمة؛ وردود الفعل، وتحفز هذه الخصائص الموظفين من خلال خلق تجارب ذات مغزى.

ونوه (Hagemann, Vera&Klug, Katharina, 2022,p.36) إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح بمزيد من المرونة في ساعات العمل لدعم الموظفين في موازنة أدوارهم الوظيفية وغير المتعلقة بالعمل وتقليل الإجهاد لكن المرونة المتزايدة والاتصال المستمر يحملان أيضاً مخاطر تكثيف العمل، وعدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الخاصة، وبين (Parker, S., & Grote, G. 2020) أن استقلالية الوظيفة واستخدام المهارات وتنوعها وردود الفعل والعلاقات الاجتماعية يعتمد إلى حد كبير على كيفية تنفيذ التقنيات، وهذا ما أكدته (Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. 2021). ويمكن للتقنيات أن تساعد في تبسيط الإجراءات المعرفية والجسدية من خلال التخطيط الأفضل وتصميم العمل المرن والمحدد ذاتياً.

٨- الآثار المترتبة

في ضوء نتائج هذا البحث يمكن تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية وخفض التكلفة وجودة الخدمة في الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية النظر في التوصيات التالية:

٨. استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي والمحاكاة وأنظمة الدعم والمساندة والأنظمة الخبيرة واستخدام الألعاب وغيرها من أساليب التكنولوجيا الرقمية والإلكترونية الاتصالية (الوسائط المتعددة) في بوتقة مشتركة لتقديم خدمات تدريبية وثقافية وتعليمية <

٨. ٢ التخطيط الجيد للاستثمار في العنصر البشري من خلال حسن اختياره والارتقاء بمستوى جدارته مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية الجامعة.

٨. ٣ إعادة النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور أساسي ومؤثر في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٨. النظر في التفكير المعقد والمنهجي لتقييم جميع الجوانب الضمنية والصريحة للتعلم في مكان العمل، والتي تهدف في النهاية إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة.

٩- الخاتمة:

تعد الموارد البشرية المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية التنمية الشاملة المستدامة، فهي الأساس في نجاح أي بناء اقتصادي لاسيما إن التخلف بحد ذاته لا يرتبط بالدولة بقدر ارتباطه بهذه الموارد والقوى العاملة منها، على اعتبار إنها القوة القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتطور والتجديد. لذلك لا بد على الجامعة أن تغير نظرتها التقليدية لتنمية الموظفين والتي ترى أن تنمية الموظفين نشاط إضافي وكمالي تقوم به عندما تكون الحاجة ملحة وعند توفر ظروف مادية معينه، وأن تدرك أن استمرار بقائها في سوق العمل وتحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تبنيتها وتنفيذها للاستراتيجيات المهنية، والعناية بالموهب، والتنوع، والأنظمة البيئية والشبكات التنظيمية وتجربة الموظف الشاملة بطرق جديدة لتسهيل إعادة الابتكار الفردي والمؤسسي بصورة واضحة ودقيقة تتناسب مع معطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وأن تنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة وأساسية وجزء لا يتجزأ من مهام وأهداف الجامعة.

وستكون نتائج هذه الدراسة مهمة للجامعات في مساعدتهم على تنمية الموارد البشرية الرقمية بشكل فعال وبالتالي تحسين أدائهم في بيئة العمل المتغيرة من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

١٠- القيود والدراسات المستقبلية:

هذه الدراسة بها قيود، تم جمع البيانات الميدانية المستخدمة في هذه الدراسة فقط من جروبات شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بموظفين الجامعات على اعتبار أن لديهم ثقافة إلكترونية وتكون العينة ممثلة لعدد كبير من الجامعات، ولكن كانت العينة صغيرة العدد مما أدى لوجود حاجة لدراسة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية تعد نقاط مثيرة للاهتمام للمقارنة في العمل المستقبلي.

١١-أفاق البحث

نظرا للحدود التي يفرضها البحث العلمي يوجد الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع

البحث التي لم يتم التمكن من تغطيتها وتصلح كموضوع للدراسات المستقبلية منها:

١١. ١ تطوير أداء الجامعات باستخدام نظم المعلومات التسويقية في ضوء التصنيفات العالمية.

١١. ٢ التسويق الرقمي الابتكاري للخدمات مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.

المراجع:

١. إسرائ عادل الحسيني (يناير ٢٠٢٣م) الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في مصر: الواقع والتحديات والسياسات المستقبلية. المجلة الدولية للسياسات العامة، مصر، مج ٢ (١) ١٢ - ٦٥.
٢. إنجي حسن نشأت (٢٠٢٣م) أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس مج ٥٣ (١) ٦١-٩٠.
٣. بن عيشي عمار وبن واضح الهاشمي (يونيو ٢٠١٨م) دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة مج ٣٨ (٢) ١٩١-٢١٠، [10.21608/AJA.2018.17357](https://doi.org/10.21608/AJA.2018.17357) تاريخ الدخول ١١/٨/٢٠٢٣
٤. جمال على الدهشان (٢٠٢٠م) مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، استونيا، مج ٣ (٤).
٥. حاكم محسن وآخرون (٢٠١٣م)، " زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي: دراسة تطبيقية على عينه من طلبة البورد العربي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (٢٨) ٧-٤٨
٦. حنان جاسم محمد وآخرون (أكتوبر ٢٠١٦م)، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية ببها ج ١ (١٠٨) ٣١٠-٣٣٨.
٧. سمية سامر وسماويل عيسى (٢٠١٩م) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية لنزلاء فندق مالس تيسمبيلت " الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية مج ١٢، ١ (١) ١٢٩ - ١٤٢
٨. عبد العزيز عبد الله سالم وآخرون (٢٠٢١م)، نموذج مقترح لتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات لإنشاء الجامعة الإلكترونية) دراسة تطبيقية بجامعة مدينة السادات، Journal of Environmental Studies and Researches، مج ١١ (١) ١٣-٣٦
٩. عبير عباس عبد الحميد عباس (٢٠٢٢م) ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد، المجلة العلمية للاقتصاد

- والتجارة، جامعة عين شمس، مج ٥٢ (٣) ٥٤١ - ٦٠٢
١٠. محمد عبد الرحمن أبو الجبين (كانون الأول ٢٠٢٢م) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٧ (١٨) ٨١ - ١٠٠
١١. محمد عيد السريحي (أستمبر ٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالبيئة الاجتماعية والصحية، المؤتمر الدولي الثامن للاتحاد العربي للتنمية المستدامة والبيئة في إطار التنمية المستدامة. جدة، ص ١-٢٢
١٢. محمد، عبد الرحيم عبد الحليم (يوليو ٢٠١١) تحديات تنمية مهارات الموارد البشرية: مداخل منهجية، مجلة التنوير مركز التنوير المعرفي، مصر (١١) ١٢٣-١٤٦
١٣. مسعداوي يوسف (١٠ - ١١ أكتوبر ٢٠١٧م) الاستثمار في التعليم وأثره على تنمية رأس المال البشري -حالة الجزائر "مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة لونيبي علي - البلدة-٢ الجزائر " المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات. ص ٣٧٢ - ٣٩٢
١٤. مسعودة شريفي وفراج الطيب (أبريل ٢٠١٩م) التنافس بالموارد البشرية: كيف تجعل المنظمات مواردها البشرية ورفقتها الرابحة في عالم الأعمال؟ "مع الإشارة إلى حالة كوندور إلكترونيكس، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة طاهري محمد، ج ٥ (١) ٧٨٣ - ٧٩٣
١٥. معروف جيلالي وليلى بن كعكع (٢٠٢٠م) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة شي على (شيلي) أنابيب- سيدي بلعباس، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير الجزائر، ٦ (١٠) ٤٣٠ - ٤٤٥.
١٦. نعيمة بارك (جوان ٢٠١٤م) تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس امال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. (١٢) ٣٥ - ٤٣.

المراجع الأجنبية :

1. Nikitaeva, Anastasia Y. & Mikhalkina, Daria A. (2019). Development of Human Resources in the Digital Environment: Strategic Perspective. Journal of Volgograd State University. Economics, Vol. 21. (4)152-161
2. Banmairuroy, Wisanut. Kritjaroen, Taweesak& Homsombat, Winai (2022). The Effect of Knowledge-oriented Leadership and Human Resource Development on Sustainable Competitive Advantage Through Organizational Innovation's Component Factors: Evidence from Thailand 's new S- curve Industries. Asia Pacific Management Review, 27 p. 200-209
3. Bashith, A., Nasith, A., Saifullah, S., Amin, S., & Purwono, B.S.A. (2019). Business Strategy and Innovation in Weather Anomaly Entering Mea and Cafta in the 'BREM' Industrial Business Centre in Madiun East Java Indonesia.p.39.
4. Buergelt ،Petra T. et al.(2022). The Value of Sophisticated Indigenous Ways of Being-Knowing-Doing Towards Transforming Human Resource Development in Ways that Contribute to Organizations Thriving and Addressing Our Existential Crises, Human Resource Development Review, Vol. 21(4) 391–409.
5. Cahyadi, I. (2020). Developing Digital Application to Improve Business Process Sustainability in An Indonesian Fast Moving Consumer Goods Company. Journal of Physics: Conference Series, 1569(3), 032023
6. Chen, Mavis Yi-Ching, Lam, Long W., & Zhu, Julie N.Y. (2021). Should Companies Invest in Human Resource Development Practices? The Role of Intellectual Capital and Organizational Performance Improvements. Personnel Review, Emerald Publishing Limited Vol. 50 (2) 460-477, DOI:10.1108/PR-04-2019-0179 111812023
7. Shatarova, Desislava& Zlatanova Elena (2018) Human Resources in the Digital Age – Trends and Challenges, Научни трудове на Съюза на учените в България–Пловдив, серия Б. Естествени и хуманитарни науки, т. Scientific research of the Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv, series B. Natural Sciences and the Humanities, Vol. XVIII, ISSN 1311-9192 (Print), ISSN 2534-9376 (On-line) 324-327
8. Egan, Toby et al. (2022) Human Resource Development Professionals

- and Scholars should Engage in Discourse about our Worldviews. Human Resource Development Quarterly. 335–338 Wiley Periodicals LLC,
9. Takada, Eiji et al. (2019) Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan, / Procedia Computer Science 159 p.2580–2588 Available online at www.sciencedirect.com 111812023
 10. Fenech, Roberta (2022). Human Resource Management in a Digital Era through the Lens of Next Generation Human Resource Managers. Journal of Management Information and Decision Sciences, 25(S1) 1-10
 11. Hagemann, Vera & Klug, Katharina (2022). Human Resource Management in a Digital Environment. o Springer Nature Switzerland, P.35-64
 12. Halid, Hafinas& et al. (2020). The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance, Advances in Economics. Business and Management Research, Series vol. 141, p. 96-99 available on -<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0> 11912023
 13. Hasdiansa, Afni Mufliyah & RajuV, Valliappan (September. 2018). The Relationship Between Service Quality, Marketing Mix and University Reputation on Student Satisfaction at University in Indonesia. Vol. 20, Issue 9, P. 80-88
 14. Hosain, Nazmul et al. (2022). Global geographical discrepancy in numerical distribution of cardiovascular surgeries and human resource development in South Asia, Annual Meeting of The American Association for Thoracic Surgery, Boston, Massachusetts, May 14-17. JTCVS Open Vol. 11(C) 192- 199
 15. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital Transformation in Healthcare: Analyzing the Current State-of-Research. Journal of Business Research. Vol. 123, 557– 567. available on <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030> 1111212023
 16. Li, Yi-Wen et al, (2023). Natural Resources and Human Development: Role of ICT in Testing the Resource-Curse Hypothesis in N11 and BRICS Countries. Resources Policy journal homepage, Vol. 81, p.1-7 available on <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103400> 11812023
 17. Moslehifar, Mohammad Ali & Ibrahim, Noor Aireen (2012). English

- Language Oral Communication Needs at the Workplace: Feedback from Human Resource Development (HRD) Trainees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol 66 p.529 – 536 Available online at www.sciencedirect.com 111812023
18. Ososrowidigdo, Suryanto et al (2021). The Future of Human Resources and Digital Trend Phenomenon in Indonesian Business Practices: Review Literature, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27(2) 1976-1984 available on <https://cibg.org.au/> 1/1/2024
 19. Parker, S., & Grote, G. (2020). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Workdesign Matters more than ever in a Digital World. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 71, Issue 4, P. 1169-1653 available on <https://doi.org/10.1111/apps.12241> 1/2/2024
 20. Pencarelli, T., Gabbianelli, L., & Savelli, E. (2020). The Tourist Experience in the Digital Era: The Case of Italian Millennials. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(3), 165–190.
 21. Rahimi, Somaye et al (2022). The Virtual Human Resource Development (VHRD) Approach: An Integrative Literature Review, *European Journal of Training and Development*. Vol. 46 (5/6) 484-503 available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm> 22/2/2024
 22. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokononko, H. (2020). Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527–535.
 23. Teruki, Sukenari et al(June 2022) DX Human Resource Development in the Digital Age, *NEC Technical Journal*, Vol.16(2) 76-80, Special Issue on DX Offerings to Accelerate the Digital Transformation of Society NEC Academy for DX (Japanese) available on <https://jpn.nec.com/dx/nec-academy/> 141912023
 24. Thite, M (2020) Digital Human Resource Development: Where Are We? Where Should We Go and How Do We Go There? *Human Resource Development International*, t Taylor & Francis, available <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982> p.78-103 141912023