



**أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي
(الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا**

"دراسة تطبيقية على جامعة نجران"

**The impact of digital human resources on institutional
performance (effectiveness, efficiency, speed of achievement)
in light of the Corona pandemic
"An applied study on Najran University "**

إعداد

محمد مساعد المصعبي

Mohammed Musaed Al-Masabi

أ.د/عمر بن علوي باعقيل

Prof. Omar Alawi Baaqil

رئيس قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404414

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

المصعبي، محمد مساعد وباعقيل، عمر بن علوي (٢٠٢٥). أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا "دراسة تطبيقية على جامعة نجران". *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٣١٩ – ٣٦٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا
"دراسة تطبيقية على جامعة نجران"

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إدراك مفهوم الموارد البشرية الرقمية و الأداء المؤسسي ببعض أبعاده (الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز) ومعرفة أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا، حيث تم اعتماد عينة عشوائية بلغ عددها (٤٢) من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران ، وتم إجراء الدراسة بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين. وجود أثر للموارد البشرية الرقمية على (الفعالية , زيادة كفاءة المنسوبين , سرعة الانجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران خلال جائحة كورونا كانت مرتفعة. درجة الموافقة على أن الموارد البشرية الرقمية تعمل على تقليل الأخطاء البشرية كانت كبيرة وكذلك في تأثير الموارد البشرية الرقمية على زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران كانت مرتفعة ، توفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية كانت درجة الموافقة متوسطة وهي اقل الفقرات متوافقة وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة العمل على زيادة الرقمنة في أعمال الموارد البشرية الأخرى و العمل على توفير الدعم المالي لشراء التقنيات التكنولوجية . عدم تأجيل الأعمال الوظيفية لليوم التالي . عمل دراسات استطلاعية موسعة للعديد من جامعات المملكة للوقوف على تأثير الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي .

Abstract:

This study aims to highlight the extent of awareness of the concept of digital human resources and institutional performance in some of its dimensions (effectiveness, efficiency and speed of achievement) and to know the impact of digital human resources on the dimensions of institutional performance, effectiveness, efficiency and speed of achievement in light of the Corona pandemic, as a random sample of (42) employees of the Deanship of Human Resources at Najran University was adopted, and the study was conducted using the descriptive

analytical method. The study reached several results, the most important of which are: The importance of achieving the goals of the digital human resources strategy at Najran University was high from the point of view of employees. The impact of digital human resources on (effectiveness, increased efficiency of employees, speed of achievement) in the Deanship of Human Resources at Najran University during the Corona pandemic was high. The degree of agreement that digital human resources work to reduce human errors was high, as well as the impact of digital human resources on increasing the volume of work accomplished in the Deanship of Human Resources at Najran University was high. Providing the necessary financial support to purchase technological technologies was an average degree of agreement, which is the least compatible paragraph. Based on the results, the study recommended working to increase digitization in other human resources work and working to provide financial support to purchase technological technologies. Not postponing job work to the next day. Conducting extensive survey studies for many universities in the Kingdom to determine the impact of human resources on the dimensions of institutional performance.

المقدمة

ظهرت الموارد البشرية الرقمية مع ظهور التحول الرقمي وحيث أن التحول الرقمي شكل من أشكال الإدارة العامة ولكنها تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات للقيام بأنشطتها، وتهدف الإدارة الرقمية إلى تقديم خدمة أسرع وأكثر دقة للمواطنين بفضل إمكانية إجراء عمليات إدارية عبر الحواسيب الآلية. ولقد أصبحت الرقمنة من متطلبات العصر نظرا لما يشهده العالم من تحولات ، ولما تمتاز به من دقة وسرعة وقلة تكلفة مقارنة بالورقيات التي كانت تتكدس بها المكاتب دون جدوى، فهي تسعى نحو بناء هيكل بيانات حوسبي يعتمد على العنصر الآلي في العمليات على البيانات أكثر من الاعتماد على العنصر البشري، فالعنصر البشري في الإدارة الرقمية مهمته التحكم والتوجيه لأوامر الحاسب الآلي (عبد القار، ٢٠١٤)

وقد أكدت نتائج دراسة الحيدان (٢٠١٧) أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الإداري ، ويأتي على رأس هرم التغيير والتطوير والارتقاء الإدارة العليا في الجامعة والتي تشمل (مدير الجامعة ووكلاءه وجهازه الإداري) فهم أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغيير في كافة مستويات الإدارة في الجامعة. بل هم القادرون على تذليل الصعاب والعقبات وعمل المبادرات والبحث للارتقاء بالإجراءات والأساليب التي تجعل من الرضا بين الطلاب والأساتذة في تحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم.

وتتبع أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية ، لذلك فقناعة المنظمات تعززت بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو ، وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة ، وذلك من خلال ربط غايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية (المحمدي ، ٢٠١٩)

ولقد اجتاح وباء كورونا معظم دول العالم، وهذا ما فرض على جميع المؤسسات التحول من العمل التقليدي الذي يتيح التقارب الجسدي، والذي يشكل فرصة لانتقال العدوى إلى العمل عن بعد، فقد تعين على ملايين الناس في ١٨٨ دولة حول العالم البقاء في منازلهم بعد الإغلاق والحظر في كثير من دول العالم (فريديريك ، ٢٠٢٠).

ولقد أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من التميز و الجودة والإتقان ؛ أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والنقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخيرج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير (كافي، ٢٠١٠).

ويعرف تميز الأداء المؤسسي بأنه: آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء (عبد الغفار، ٢٠١٣).

ولقد أوضحت نتائج دراسة عباس (٢٠١٥) أن التحول الرقمي يعمل على تسهيل تقديم المعلومات بشكل كبير للمواطنين والشركات، وتوفر الإدارة الرقمية معلومات الإدارات المتنوعة للجمهور مما يساعد في صنع القرار. ونظرا لما تقوم به المؤسسات المتميزة من خلال التحول الرقمي من بناء وتطوير قدراتها من خلال تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي، وتطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة، وتنمية ثقافة مؤسسية لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق، وضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية، وتأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة، والعمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة، وإنشاء شبكات مناسبة لتحديد فرص الشراكات المستقبلية لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين. لذا يتناول الباحث في تلك الدراسة موضوع أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي من حيث الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح والمثُل وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغيير والنجاح من خلال مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق نتائج متفردة.

وتقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال التعرف على مختلف المتعاملين معها، وترجمة احتياجاتهم وتوقعاتهم إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة، وبناء وتطوير حوار متواصل معهم يتسم بالشفافية والمصارحة، وإشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة، إضافة إلى متابعة تجارب المتعاملين، ومقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة (قحوان، ٢٠١١).

وقد أكدت نتائج دراسة رافائيل Rafael (٢٠١٨) أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات التي توجد في المؤسسات الجامعية في العصر الحديث، وتتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلق بالموارد البشرية، ومنها اختيار الكفاءات وتدريبهم.

كما أثبتت نتائج دراسة عبد الإله (٢٠١٥) أن المؤسسات المتميزة تقوم بإضفاء أثرا إيجابيا على العالم من حولها من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي للمؤسسة، وصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة، واستيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجية المؤسسة.

ونظرا لدور الموارد البشرية الرقمية في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة والوصول إلى أفضل مستويات الأداء المؤسسي عن طريق تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة، إضافة إلى تسهيل وتسريع إجراءات العمل في ظل الظروف المتغيرة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية وغيرها وخصوصا إذا كانت ظروف القاهرة مثل جائحة كورونا. وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : ما أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي من حيث الفعالية و الكفاءة و سرعة الإنجاز بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. أثر الموارد البشرية الرقمية على فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
٢. أثر الموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
٣. أثر الموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل أزمة كورونا.

أسئلة الدراسة

- ١- ما مدى تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران .
- ٢- ما مدى فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
- ٣- ما مدى زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
- ٤- ما مدى سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل أزمة كورونا.

فرضيات الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وما بني عليها من أسئلة واستنادًا على الدراسات ذات الصلة تم وضع الفرضيات التالية :

فرضية الدراسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

١. تضيف هذه الدراسة نوع من المعرفة للمكتبة العربية في مجال دراسة أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا، لأهمية هذا الموضوع ، والذي قد يستفيد منه الباحثون في هذا المجال.

٢. تعتبر الدراسة الحالية بمثابة نواة لدراسات عربية مستقبلية تهتم بالتعرف على أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا.

ب- الأهمية العملية :

١. يأمل الباحث أن تتم الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة من قبل الباحثين في المملكة العربية السعودية.

٢. تعمل على توجيه النظر نحو التميز في الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

٣. يحظى تميز الأداء المؤسسي للجامعات بأهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

نموذج البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
أبعاد الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا <ul style="list-style-type: none"> • الفعالية. • الكفاءة. • سرعة الإنجاز. 	الموارد البشرية الرقمية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية :

▪ الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة علي أثر الموارد البشرية الرقمية على ابعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا.

■ الحدود الزمانية:

اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٢هـ/٢٠٢١م.

■ الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على عمادة الموارد البشرية جامعة نجران. تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ.

منهج وإجراءات البحث

منهج البحث: يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب مع هذا النوع من البحوث.

مجتمع البحث: مجتمع البحث مكون من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران .

عينة البحث: سوف يتم اختيار عينة عشوائية من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران .

المفاهيم الأساسية للدراسة

١. الموارد البشرية الرقمية :

التعريف الاصطلاحي :

طريقة عمل معتمدة على التكنولوجيا والتي تستفيد من العلوم الجديدة في جعل معاملات الموارد البشرية والقرارات بديهية ومطلعة وملهمة لتمكين الفعالية التنظيمية . (<https://hrdiscussion.com/hr127444.html>)

التعريف الإجرائي :

يعرف الباحث الموارد البشرية الرقمية بأنها مجموعة من الأعمال التي يتم إنجازها عن طريق استخدام التكنولوجيا لتسهيل وتسريع وتمكين معاملات وقرارات وأنشطة الموارد البشرية بما يحقق الجودة مع تقليل الوقت والجهد .

الموارد البشرية:

التعريف الاصطلاحي:

الموارد الكامنة في أي منشأة والمتمثلة في العنصر البشري ، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها (المحمدي ، ٢٠١٩).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث مصطلح الموارد البشرية إجرائيا بأنه : هيئة متخصصة بإدارة مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بجامعة نجران .



٢. تميز الأداء المؤسسي:

التعريف الاصطلاحي:

التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح والمثل (مدبولي، ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي:

يعرف مصطلح تميز الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغيير والنجاح من خلال مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق النتائج المرجوة.

الفعالية:

التعريف الاصطلاحي:

هي مدى مساهمة القرار أو الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها بشكل مسبق وتعتمد على المداخل والترابط بين المديرين والموظفين داخل المنشأة. / <https://m7et.com/definition-of-competency>

التعريف الإجرائي:

يعتبر مفهوم (فاعلية المنظمة) من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمة، أو المؤسسة لأهدافها بالتكيف، أو الإنسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة.

٣. الكفاءة:

التعريف الاصطلاحي:

هي الاستخدام الأمثل في المفاضلة بين البدائل من خلال اختيار الأفضل في تحقيق الخفض في التكاليف كما يحقق أعلى درجة ممكن من الفائدة المادية والجودة الإنتاجية.

<http://lissanelhal.net/node/5141>

التعريف الإجرائي:

تشتمل على عدد من الكفاءات التي يتم توظيفها على حسب تسلسلها داخل المؤسسة من حيث أهميتها العملية حيث تتمثل الكفاءة التقنية والعلاقات الإنسانية والكفاءة الإدارية والقنية وكفاءة الإدارة والتقييم.

سرعة الإنجاز:

التعريف الاصطلاحي

إنجاز المهام والأعمال بفاعلية عالية خلال فترة زمنية قصيرة.

التعريف الإجرائي:

إنجاز أعمال الموارد البشرية الرقمية بدقة وجودة عالية في مدة اقصر او تساوي المدة المحددة لإنجازها من قبل الإدارة.



الدراسات السابقة:

- يتناول الباحث الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:
- أجرى عباس (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرقمية في الجامعة الإسلامية بغزة وأثرها على التطوير التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٢٦) من الموظفين الإداريين بالجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الرقمية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الرقمية ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

- وأجرى عبد الإله (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية" هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (١٢٨) من أساتذة جامعتي القاهرة، والإسكندرية. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين على التربية العملية تعزى لمتغير التخصص لصالح المشرفين من تخصص العلوم الإنسانية، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير التخصص. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين والمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغيرات الخدمة والمؤهل والجامعة.

- وأجرى الشبلي (٢٠١٦) دراسة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم" هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٤٦) من جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية في الوزارة. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها: لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه

المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة، لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

- كما أجرى الراشد (٢٠١٦) دراسة بعنوان: "المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة" هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي وتمثلت أداة الدراسة في مقياس للمشاعر من تصميم الباحث، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (٩٦) مفحوص من الموظفين الحكوميين بمدينة العين الإماراتية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، وأداء الموظف الحكومي. وقد تبين أن محاور المشاعر الإيجابية والسلبية التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر إيجابي على أداء الموظف الحكومي بنسبة جيدة.

- وأجرى العقيد (٢٠١٧) دراسة بعنوان: واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية - دراسة ميدانية في جامعة بغداد: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣٢) من العاملين بالأقسام الإدارية بجامعة بغداد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: أن استخدام الإدارة الرقمية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، ورفع الإنتاجية، وسرعة ودقة إيصال التعليمات، وتوفير وقت وجهد العاملين. إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود بالجامعة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكتروني.

- كما أجرى ماركوس Marcus (٢٠١٨) دراسة بعنوان: "تحقيق إدارة الموارد البشرية الرقمية باستخدام الرحلات المعرفية عبر الويب، مدخل تعليمي جديد في الاتحاد الأوروبي" هدفت الدراسة إلى توجيه نظر القائمين على السياسة التعليمية في الاتحاد الأوروبي إلى اعتماد استخدام الرحلات المعرفية عبر الويب كمدخل تعليمي جديد لتحسين أداء المعلم بدلاً من استخدامها بشكل فردي من قبل الطلاب. وقد عرف الباحث الرحلة المعرفية عبر الإنترنت بأنها عبارة عن نشاط مبني على رحلة باستخدام الإنترنت يتم عرضه مسبقاً، وتعليم الطلبة استخدام المعرفة المراد تعليمها للطلبة وكيفية التعامل معها. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة، وقد

طبق الباحث دراسته على (٧) جامعات ومعاهد علمية في بلجيكا وبريطانيا وهولندا. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : أن إستراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تسهل على المعلم استكشاف واستنتاج المعرفة، باستخدام الحاسوب، ومصادر المعرفة المتاحة، على شبكة الإنترنت ، كما أن إستراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تساعد المعلم حيث أنها تسهل تقييم أداء المتعلم، وقياس تطور المهارات العقلية العليا مثل التحليل، والتركيب، والتقييم.

- وأجرى كراي Kraay (٢٠١٩) دراسة بعنوان : "حاجة الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا إلى تطوير الإدارة الرقمية" هدف البحث إلي معرفة أسباب حاجة الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا إلى تطوير الإدارة الرقمية. واتخذ الباحث الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا كنموذج لدراسته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على (٨٥) من الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي وقراها ، بدولة جورجيا. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : إن من الأسباب الداعية إلي التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية في جورجيا هو: تحسين مستويات تصورات واتجاهات هؤلاء الإداريين نحو تطوير ممارساتهم الوظيفية ، و التأكيد علي أن الموظفين يصبحون بالضرورة أكثر اهتماما ومهارة في استخدام التكنولوجيا في التعلم نتيجة لكونهم أكثر قدرة وفاعلية علي استخدامها وتطبيقها عمليا.

- كما أجرى جيوفاني Giovanni (٢٠١٩) دراسة بعنوان : "مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية لدعم برامج تحسين الإدارة الرقمية" هدف البحث الذي قدم إلي مجلس العموم البريطاني إلي معرفة الأسباب التي جعلت مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية تبلغ (٣٥٠٠٠٠٠٠) جنيه إسترليني لدعم برامج تحسين إدارة الموارد البشرية الرقمية بالمملكة المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على (٢٩) من معلمي مدرسة جون بريد بضاحية لندن الغربية بالمملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : إن من أبرز المشكلات التعليمية في كثير من مدارس لندن هو تقديم محتوى تعليمي تقليدي ، كثرة شكاوى المعلمين من ضعف أداء الطلاب في بعض المواد ولاسيما الرياضيات، من ابرز دواعي دعم برامج التنمية المهنية بالمملكة ما أكدت عليه الدراسات حول اكتساب المعلمين المشاركين في برامج تحسين الأداء الرقمية معارف أكثر من المعلمين الآخرين الذين لا يشاركون في أي برامج تنمية مهنية.

- وأجرى أندريا Andria (٢٠٢٠) دراسة بعنوان : "تحسين قدرات الإداريين في مجال الإدارة الرقمية بدولة جواتيمالا - تصور مقترح : هدف البحث إلي معرفة آليات تحسين قدرات الإداريين في مجال الإدارة الرقمية بمدينة (إتافموس) بدولة جواتيمالا"، واستخدم الباحث المنهج المسحي ، وتمثلت اداة الدراسة في برنامج

الكثروني من تصميمه ، وطبق الباحث دراسته على (٧٥) من الإداريين بالمعهد الجغرافي الوطني بمدينة (إتافموس) . وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : تحسين قدرات الإداريين على أدائهم للعمل بشكل متميز بعد تعرفهم على كيفية استخدام البرنامج .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على التحول الرقمي في الموارد البشرية وأثره على المؤسسات . كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الأبعاد التي تم تناولها و لاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة . كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضاً اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها - إن شاء الله - الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة خصوصاً خلال جائحة كورونا .
- وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها : التأسيس النظري للدراسة الحالية ، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية ، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة ، في بناء أداة الدراسة ، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

الإطار النظري

المحور الأول: التحول الرقمي في الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومن أهم تلك التعريفات ، ما يلي :

عرف عبد العظيم (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: منهج إداري حديث قائم على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الرقمية المتاحة .

بينما عرف خالدة (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال من تخطيط و توجيه و رقابة الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة و للأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .



بينما عرف سمارة (٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: بمدخل إداري قائم على استخدام نظم المعلومات و المعرفة و الحواسيب و وسائل الاتصال للقيام بالوظائف الإدارية و انجاز الأعمال , و الاعتماد على شبكات الانترنت و الانترنت و الاكسترنات في تقديم الخدمات و الترويج للسلع بصورة الكترونية .

و يتفق الباحث مع تعريف خوالدة (٢٠١٥) لأنه الأقرب للدراسة فقد أكد هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعني القدرة على استخدام الحاسوب في تنفيذ الأعمال الرقمية و الأنشطة الإدارية من خلال شبكات الاتصال , و تقديم الخدمات الكترونيا للمستفيدين في أي مكان و أي زمان مما يؤدي إلى تحسين الأداء و جودته .

المقارنة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية و الإدارة التقليدية

ذكر سمارة (٢٠١٧) أن مفهوم التقليدية يشير إلى الإدارة بشكلها الروتيني القائم على استخدام الورق في انجاز المعاملات و الأعمال مما يتطلب وقت و جهد كبيرين , و كذلك ضرورة توفر مستودع كبير لحفظ المستندات الورقية في ملفات و مجلدات و رفوف و هو ما يعرف بقسم الأرشيف , أما إدارة الموارد البشرية الرقمية فهي إدارة بلا ورق تعتمد على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في انجاز الوظائف المناطة بها و تستخدم الأرشيف الالكتروني لحفظ المعلومات .

وحدد عبد الحميد (٢٠١٥) مجموعة من الأسس التي تبين أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهوم التقليدي و المفهوم الالكتروني للإدارة، و هي :

- **طبيعة الوسائل المستخدمة في الاتصال بين أطراف التعامل :** تعتمد الإدارة التقليدية على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصال بين أطراف التعامل المختلفة , بينما تتم الاتصالات في ظل إدارة الموارد البشرية الرقمية باستخدام شبكات الاتصال الرقمية.

- **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :** في ظل الإدارة التقليدية تكون هنالك علاقة مباشرة و لقاء مباشر وجهًا لوجه بين أطراف التعامل , بينما في ظل إدارة الموارد البشرية الرقمية لا يشترط أن تكون هنالك علاقة مباشرة أو لقاء مباشر بين أطراف التعامل حيث تكون شبكات الاتصال الرقمية هي الوسيط بينهم .

- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال و المعاملات :** تعتمد الإدارة التقليدية على الوثائق الورقية , بينما تتم أنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال الوثائق الرقمية .

نطاق خدمة العملاء : في ظل الإدارة التقليدية يمكن تقديم الخدمات لمدة خمسة أيام في الأسبوع و هي أيام العمل الأسبوعية و أثناء ساعات الدوام الرسمي فقط , بينما يستمر تقديم الخدمات سبعة أيام في الأسبوع و لأربع و عشرين ساعة في اليوم في ظل أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية عبد الحميد (٢٠١٥)

وذكر عبد القادر (٢٠١٤) أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية يترتب عليه تغييرات عدة في الوظائف و الاستراتيجيات الإدارية , و من أهم هذه التغييرات ما يلي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات و المعرفة .
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي .
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد .
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي .
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا والمستفيد .
- الانتقال من الرقابة على النتائج (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الفورية و المباشرة أو لا بأول .
- الانتقال من قيادة الآخرين إلى قيادة الذات .

أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية

ذكر عبوي (٢٠١٤) أن التحول من أسلوب الإدارة التقليدية القائم على استخدام الورق في انجاز المعاملات إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية القائم على استخدام التكنولوجيا الرقمية لم يأت من فراغ و إنما له ما يبرره . فهناك مجموعة من المبررات التي دعت المؤسسات للبحث عن أفضل الطرق لتحسين أدائها من خلال التحول نحو أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية, و أهم هذه المبررات ما يأتي :

- إن الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) قد جعلت العالم يبدو كأنه قرية صغيرة من حيث سهولة الاتصال بين الدول المختلفة و عبر القارات .
- إن ظاهرة العولمة عدت دافعا للعديد من المؤسسات لتحسين خدماتها كي ترتقي نحو المستويات العالمية مما يسمح لها بنشر أعمالها عبر الدول و الدخول لأسواق جديدة.
- إن التوجه نحو التخصص في الكثير من دول العالم قد دفع العديد من المؤسسات إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها لتمكن من البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة المتزايدة .

بينما يرى القحطاني (٢٠١٩) أن أبرز دوافع التوجه نحو أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي:

- **دافع الزمن** : يعد عامل السرعة و اختصار الزمن عاملا مهما لمنظمات الأعمال في ظل ظروف المنافسة , إذ أن أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية يزيد من

سرعة تقديم الخدمات و سرعة الحصول على المعلومة مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تطبق هذا الأسلوب .

- **تطور الحاسوب و تطبيقاته** : إن التطور الهائل في مجال الحاسوب و تطبيقاته قد أتاح للأفراد و المنظمات ميزات و تسهيلات كبيرة , إذ أصبح بإمكان المنظمات أن تقدم الخدمات المتنوعة للزبائن أينما كانوا بطريقة الكترونية .

- **تطور نظم و شبكات الاتصال** : لقد ساعد التطور الحاصل في نظم و شبكات الاتصال على تسهيل الاتصال بين الإدارات المختلفة سواء ضمن المنظمة أو بين المنظمة و فروعها المختلفة أو بين المنظمة و الجهات الأخرى , فضلا عن السرعة الكبيرة في نقل التعليمات و الأوامر و التقارير باستخدام شبكات الاتصال الرقمية .

- **ظاهرة العولمة** : ساهمت ظاهرة العولمة في رفع الحواجز و المعرقلات التي تحد من انتشار الأعمال عبر الدول , و سهلت تبادل المعلومات و عقد الاتفاقيات و إبرام الصفقات و الترويج للسلع و الخدمات , و لذلك كان لا بد من التحول نحو استخدام أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية الذي يسهل الاتصال بين منظمات الأعمال و زبائنهم حول العالم من خلال شبكات الاتصال الرقمية .

- **انتشار الثقافة الرقمية بين الزبائن الشباب** : إن استخدام فئة الشباب للتكنولوجيا الحديثة بكثرة جعلهم لا يقبلون فكرة الوقوف في طوابير طويلة للحصول على الخدمات طالما أنهم يستطيعون الحصول عليها بسهولة من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في ظل أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية .

الدوافع السياسية : كان للتحولات الديمقراطية في الكثير من دول العالم أثر كبير في ازدياد المطالبة بتوفير وسائل الراحة للأفراد كحق من حقوق الإنسان , و من هنا كان لا بد من التحول تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية لكسب رضا الجمهور من أفراد و منظمات مجتمع .

أنماط الإدارة الرقمية

يرى المصري (٢٠١٢) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي إدارة و تنفيذ الأعمال باستخدام الوسائل الرقمية , و هذا الرأي يضع إدارة الموارد البشرية الرقمية في قالب الأعمال الرقمية و يفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الإدارة العامة الرقمية و لهذا استخدم مصطلح الحكومة الرقمية للدلالة على استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات العامة و الحكومية بغض النظر عن طبيعة و نوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اجتماعية .

بينما يرى الشراري (٢٠١٤) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي المنظومة التي تشمل جميع الأنشطة و العمليات على مستوى الأعمال الرقمية من جهة , و إدارة المؤسسات الحكومية الكترونيا من جهة أخرى, إذ تعد إدارة الموارد

البشرية الرقمية بمثابة المظلة التي تضم تحتها كلا من الحكومة الرقمية و الأعمال الرقمية . أما مصطلح الأعمال الرقمية فظهر لأول مرة عام ١٩٩٦ عندما استخدمت شركة (IBM) المتخصصة في مجال الحاسوب هذا المصطلح للتعبير عن شبكة الكترونية من البنى التحتية لتقنية المعلومات و التطبيقات البرمجية و تطبيقات الانترنت , بما في ذلك القدرة على ربط نظم المعلومات مباشرة مع الأطراف المستفيدة من زبائن و موردين و عاملين بشكل يتيح تبادل المعلومات و تنفيذ الأنشطة و العمليات و صنع استراتيجيات الأعمال بكفاءة و فاعلية.

وذكر ايسموند Esmond (٢٠١٩) أن الأعمال الرقمية تصنف إلى فئتين هما : التجارة الرقمية و الأعمال التجارية غير الرقمية :

- **التجارة الرقمية** : و تعني بيع و شراء المنتجات و الخدمات و المعلومات باستخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) و الوسائل الرقمية الأخرى .
- **الأعمال الرقمية غير التجارية** : و يقصد بها استخدام شبكات الاتصال المتنوعة (الانترنت و الاكسترنت و الانترنت) لأداء الأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال عدا النشاط التجاري، و تتمثل في إدارة العلاقات مع الزبائن و إدارة سلاسل التجهيز و التحويلات المالية الفورية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

فقد ذكر عبد العظيم (٢٠١٣) أن أهداف الإدارة الرقمية، تتمثل فيما يلي : إدارة و متابعة الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و كأنها وحدة مركزية واحدة ، تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات المتعلقة بموضوع القرار لمتخذ القرار بالوقت المناسب، تجميع البيانات من مصادرها الأولية بطريقة سلسلة، توظيف تكنولوجيا المعلومات في خلق ثقافة مؤسسية ايجابية لدى العاملين بالمؤسسة، تعزيز الرقابة للعمليات الإدارية المختلفة، التعلم المستمر و بناء المعرفة لدى العاملين، زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا , و تسهيل متابعة و إدارة كافة الموارد ، استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة في تطوير العمل الإداري و رفع إنتاجية و كفاءة العاملين، القضاء على الحلقات الروتينية الزائدة و تعقيدات العمل الإداري التقليدي

بينما حدد إسماعيل (٢٠١٤) أهداف الإدارة الرقمية، فيما يلي: تسهيل عملية حفظ البيانات من خلال استخدام نظام الأرشفة الالكتروني، إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات عصر التكنولوجيا، تعميق مفهوم الشفافية و نبذ المحسوبية، الحفاظ على حقوق العاملين فيما يخص الإبداع و الابتكار، الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدانها، تقليل النفقات التشغيلية و كلفة الإجراءات الإدارية من خلال خفض حجم الأعمال الورقية , و استخدام الحلول الرقمية بدلا عن الورق، تخفيض كلفة تقديم الخدمة و توصيلها للمستفيد في أي مكان و زمان، تسهيل إجراءات

تقديم الخدمة , و توحيد التعامل مع الزبائن دون معاملة خاصة لأحدهم دون الآخر ، إتاحة الفرصة لمنظمات الأعمال ذات الحجم الصغير و المتوسط للدخول إلى سوق العمل عبر استخدام الانترنت و التجارة الرقمية

بينما أورد خوالدة (٢٠١٥) أهداف الإدارة الرقمية، فيما يلي: توفير البيانات و المعلومات لأصحاب القرار بالتوقيت المناسب , و رفع مستوى العملية الرقابية، توفير تقنيات الإنتاج المتطورة في منظمات الأعمال مما يؤدي الى تحسين الوضع الاقتصادي للبلد و تشجيع الاستثمار، تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل كمية الورق المستخدمة و عدد الملفات المخزونة و حجم الخزائن اللازمة لحفظها , إضافة إلى الانجاز السريع للمعاملات، تحسين التواصل و الترابط بين الإدارات المتنوعة ضمن المؤسسة الواحدة , وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و رفع مستوى الأداء، تقديم الخدمات للمستخدمين بواقع أربع و عشرين ساعة في اليوم و طوال أيام الأسبوع بما في ذلك عطلة نهاية الأسبوع، وتحقيق السرعة في انجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة.

ويضيف الباحث أن من أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية، ما يلي : شفافية المعلومات و إمكانية إتاحتها للمستخدمين بوضوح و سلاسة، إمكانية إيصال الخدمات المقدمة إلى أقصى المواقع الجغرافية، و تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية و الخارجية .

خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية

حدد بريجمان Brigman (٢٠٢٠) خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية التي تبلورت بعد جائحة كورونا التي يشهدها العالم، تتمثل فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية توفر معلومات و فيرة للمؤسسات التي تطبقها مقارنة بندرة المعلومات أو قلتها في المؤسسات التي تتبع أسلوب الإدارة التقليدية .
- توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية للمؤسسات التي تتبناها إمكانية كبيرة فيما يخص الاتصالات الشبكية و تبادل المعلومات إلكترونياً مما يجعل المؤسسة تتجاوز ضعف الاتصالات و بطنها و هو ما تعاني منه المؤسسات التي تتبع أسلوب الإدارة التقليدية.

- توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية سرعة كبيرة و دقة عالية في انجاز المعاملات و إبرام الصفقات.

- بفضل التكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية الرقمية فأنها تمنح المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق .

بينما ذكر كل من بغدادي (٢٠١٢) ، و الفاضل (٢٠١٦) أن خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي :

- **السرعة و الوضوح** : إن التحول إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية من شأنه أن يقلل العقبات و المعوقات الإدارية التي رسخت لسنوات بسبب البيروقراطية التي كانت تعرقل و تؤخر انجاز المعاملات (بغدادي، ٢٠١٢)

- **عدم التقيد بالحدود المكانية و الزمنية** : أن إدارة الموارد البشرية الرقمية إذا انتشرت و تم تعميمها في مختلف الإدارات من شأنها أن تؤدي الى تقليل الحاجة الى أبنية ضخمة لممارسة العمل و إنما يكفي توفر مكان صغير مناسب لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب و ملحقاتها , كما إن المراجعين لن يجدوا أنفسهم في طوابير طويلة بانتظار انجاز معاملاتهم بل يكفي أن يقوموا بالاتصال بالمؤسسة التي يريدون مراجعتها عبر شبكات الاتصال الرقمية طيلة اليوم و لجميع أيام الأسبوع (الفاضل، ٢٠١٦).

- **أن المعلومات تتم إدارتها بدل الاحتفاظ بها** : ليس المقصود هنا هو عدم حفظ المعلومات نهائيا , بل يقصد به عدم تكديس الملفات في قسم الأرشيف حيث يتم تبويبها بطريقة تسهل عملية الوصول لها من قبل الموظف المعني بذلك من خلال حفظ المعلومات على أجهزة الحاسوب باستخدام برامج خاصة (بغدادي، ٢٠١٢).

- **المرونة** : أن إدارة الموارد البشرية الرقمية إدارة مرنة يمكنها الاستجابة السريعة للأحداث و التفاعل معها بفضل استخدام التقنية الحديثة متخطية بذلك حدود المكان و الزمان و صعوبة الاتصال في ظل الإدارة التقليدية (بغدادي، ٢٠١٢).

- **الرقابة المباشرة و الفعالة** : تتيح إدارة الموارد البشرية الرقمية مراقبة مواقع العمل المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية المسطرة على كل مواقعها و كذلك على المنافذ و الأجهزة التي يتعامل معها الزبائن , و هكذا تتوفر للإدارة العليا أداة رقابية مضمونة و فعالة تستطيع من خلالها تقييم أنشطتها و متابعة مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير الذي قد تتعدم فيه الشفافية و المصادقية في بعض الأحيان فضلا عن البطء الكبير في أسلوب إعداد التقارير (الفاضل، ٢٠١٦).

- **السرية و الخصوصية** : من أبرز خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية هي السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة و ذلك بفضل ما تمتلكه إدارة الموارد البشرية الرقمية من برامج حماية تحجب المعلومات و البيانات المهمة و لا تتيح الوصول إليها إلا للمخولين الذين لديهم كلمة المرور اللازمة للوصول الى تلك المعلومات (الفاضل، ٢٠١٦).

ويرى الباحث أن من خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية أنها توفر مجالا غير منظور يتمثل في فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر و مواز لكل قطاعات الأعمال المادية , فالسوق كمكان يقابله فضاء السوق , و سلسلة توريد القيمة

تقابلها سلسلة توريد القيمة الافتراضية , و إدارة الأشياء المادية تقابلها إدارة الموارد البشرية الرقمية أو إدارة الرقميات و المعلومات .
أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:
يرى الزغول (٢٠١٨) أن أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تتمثل فيما يلي :

- إنها إدارة بلا ورق : فبدلا من الاعتماد على الوثائق و الملفات الورقية يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الرقمية.
 - إنها إدارة عن بعد : إذ يكون الاتصال الكترونيا من خلال استخدام الهواتف المحمولة و الهواتف الدولية المتنقلة و أجهزة الحاسوب المحمولة و غيرها من وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد على نقل التعليمات و الأوامر و المقترحات عن بعد دون التقيد بعامل المكان أو البعد الجغرافي .
 - إنها إدارة بالزمن المفتوح : إذ يكون العمل ممكنا لمدة أربع و عشرين ساعة دون التأثر بفوارق التوقيت بين الدول و اختلاف مواعيد بداية و نهاية الدوام الرسمي للمؤسسات بين الدول .
 - إنها إدارة بلا تنظيمات جامدة : إذ يتم العمل بشكل سلس و انسيابي من خلال المؤسسات الشبكية و الأنظمة الذكية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة و شبكات الاتصال المتطورة .
- بينما حدد كل من المصري(٢٠١٢)، الشراري (٢٠١٤) أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها : لقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن , فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر , و مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور , و وظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثون للمدة ٢٤-١٩٣٣ و التي تنامت و توجت بالمدرسة السلوكية , إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية , ثم مدرسة النظم في بداية خمسينات القرن العشرين , ثم المدرسة الموقفية في الستينات منه فمدخل المنظمة المتعلمة في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود إدارة الموارد البشرية الرقمية(المصري، ٢٠١٢)

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي امتداد للتطور التكنولوجي للإدارة : يمكن رسم مسار للتطور التكنولوجي بدءا من إحلال الآلة محل الإنسان في الأعمال النمطية , ثم الانتقال الى التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب و تخطيط التشغيل بمساعدة الحاسوب , ثم العمليات

الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي ، و أخيرا استخدام الانترنت و البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و العلاقات و انجاز الصفقات و الأعمال رقميا عن بعد (الشراري، ٢٠١٤).

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتضمن الانتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي :

- إن مدارس الفكر الإداري نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي الى علاقات شخصية و تنظيم لا رسمي في حين أن البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل و الوظيفة ، و فيما تغيرت نظرة المدارس الإدارية إلى التفاعل و صارت تنظر له نظرة ايجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون ايجابي بين الإدارة و العاملين و كذلك بين العاملين أنفسهم خدمة لأهداف المنظمة ، و لكن المشكلة كانت تكمن في القيود التنظيمية و التقنية و الجغرافية التي تواجه هذا التفاعل ، و لكن مع دخول الانترنت إلى مجال الأعمال فإن التفاعل أصبح أسهل من ذي قبل بكثير(المصري ، ٢٠٢١)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكتروني من مجال التخصص الضيق في استخدام الانترنت أي المجالين العسكري و الأكاديمي، إلى مجال الأعمال الرقمية الواسع .

فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

ذكر إسماعيل (٢٠١٤) أن أهم الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي:

فيما يلي : تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة التي تطبق إدارة الموارد البشرية الرقمية، و هو ما يعكس إيجابا على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، اختصار الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة داخل المؤسسة، الدقة و الوضوح في التعليمات داخل المؤسسة، تسهيل إجراء الاتصالات بين فروع المؤسسة و وحداتها الإدارية من جهة ، و بين المؤسسة و الجهات الخارجية من جهة أخرى، كما أن استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ ، مما يؤثر إيجابا على الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات، كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق ، و بذلك سنتتقي الحاجة إلى الخزائن و الأماكن المطلوبة لحفظ المستندات الورقية و سيتم الاستعاضة عنها بنظام الأرشيف الالكتروني ، كما يؤدي تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تحسين كفاءة العاملين و تطوير أدائهم عن طريق إعادة تأهيلهم و تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، و يتم الاستغناء عن العاملين غير الأكفاء الذين لم يستطيعوا التكيف مع أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية (اسماعيل، ٢٠١٤)

بينما حدد (الزغول ٢٠١٨) أهم الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي:

تحسين كفاءة الأداء و فاعلية اتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات و المعلومات عند الحاجة لها بسرعة و سهولة من خلال شبكات الاتصال الرقمية، المرونة في العمل , إذ يمكن للعاملين في المؤسسة أن يمارسوا عملهم بسهولة في أي وقت و من أي مكان باستخدام الحواسيب الشخصية و شبكات الاتصال الرقمية، سهولة عقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافيا من خلال نظام الدائرة التلفزيونية المغلقة , و بهذا فأن الإدارة تجنب المديرين تكبد عناء السفر لأجل حضور الاجتماعات، و سهولة و سرعة وصول التعليمات و الأوامر من الإدارات إلى العاملين في المؤسسة، سهولة انجاز معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الجهات الأخرى داخل المؤسسة و هو ما يعرف بنظام المحطة الواحدة، سهولة خزن و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل التي تؤدي إلى تلفها من خلال الاحتفاظ بنسخ احتياطية في أماكن تقع خارج حدود المؤسسة في إجراء احترازي يعرف بنظام التحوط من الكوارث ، تقليل حجم النفقات في المؤسسة من خلال تقليل عدد المديرين و العاملين في المؤسسة و تقليل استخدام الورق و القرطاسية (الزغول ٢٠١٨)

ويضيف الباحث أنه عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية فلن تكون هنالك حاجة لعدد كبير من الخزائن لحفظ الملفات كما هو الحال في ظل الإدارة التقليدية , و بالتالي سيتم توفير المساحة التي تشغلها تلك الخزائن و كذلك توفير نفقات العاملين في قسم الأرشفة .

سلبيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من إسماعيل (٢٠١٤) ، و الزغول (٢٠١٨) سلبيات تطبيق الإدارة الرقمية، فيما يلي:

١. الاختراق الإلكتروني:

و يقصد به عملية الدخول إلى نظام المعلومات في المنظمة من قبل الأشخاص غير المخولين بالدخول , و قيام هؤلاء الأشخاص بسرقة أو تحريف أو إتلاف المعلومات الموجودة في النظام، فمصدر خطر الاختراق الإلكتروني يتأتى من ثلاث جهات و هم العابثون، قرصنة المعلومات، والأجهزة الاستخبارات التابعة للمنظمات المنافسة أو للدول (إسماعيل، ٢٠١٤).

٢. زيادة التبعية للدول الأجنبية:

إن صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تكاد تكون محصورة بعدد معين من الدول لا يتعدى عددها عدد أصابع اليد الواحدة , و التبعية لهذه الدول أما أن تكون اقتصادية كونها تظل المصدر الوحيد لإنتاج تلك التكنولوجيا و تفرض السعر

الذي تريده على تلك التكنولوجيا , أو تكون التبعية لتلك الدول بسبب وجود ثغرات أمنية في معظم برامج التشغيل و برامج التطبيقات و التي لا يعلم بوجودها و كيفية استغلالها للتجسس و الاختراق الالكتروني سوى منتجوها و ميرمجوها و الذين بإمكانهم الاطلاع على جميع أسرار المنظمة و ربما تسريبها إلى المنظمات المنافسة (الزغول، ٢٠١٨).

٣. شلل الإدارة:

إن التطبيق المستعجل للإدارة الرقمية و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني للإدارة دون اعتماد التدرج أو التسلسل الزمني في الانتقال قد يؤدي إلى حدوث شلل في وظائف الإدارة إذ أنه عند التخلي عن النمط الإداري التقليدي و عدم انجاز إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي إلى خسارة الإدارة التقليدية و عدم ربح إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما قد يؤدي إلى تعطيل عمل الإدارة أو توقفه بشكل مؤقت ريثما يتم الانجاز الكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام الإداري التقليدي بعد خسارة كل شيء مما يعني الفشل في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية (إسماعيل، ٢٠١٤).

ويضيف الباحث أن من سلبيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية زيادة عدد العاطلين عن العمل , فإدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب عددا أقل من العاملين كونها تعتمد فقط على الأشخاص المؤهلين و القادرين على استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل و هذا يعني التخلي عن العاملين غير المؤهلين على استخدام التكنولوجيا رغم أنهم قد يكونوا من ذوي الخبرة و الكفاءة في العمل الإداري التقليدي و هو ما يؤدي إلى تقليص عدد العاملين في المؤسسات و زيادة عدد العاطلين عن العمل .

متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من عبد العظيم (٢٠١٣) ، و ليلي أبو العلا (٢٠١٦) ، و القحطاني (٢٠١٩) متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

١. المتطلبات التقنية:

تعد إدارة الموارد البشرية الرقمية أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير أداء المنظمات ، ولكي يحقق هذا الأسلوب النتائج المتوقعة جراء تطبيقه فإنه لابد من توفر البنية التحتية الملائمة لإقامته وتنفيذه . ويمكن تصنيف البنية التحتية التقنية إلى شطرين هما:

▪ **البنية التحتية الناعمة :** تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات و برامج التشغيل و برامج التطبيقات و التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال الرقمية .

■ **البنية التحتية الصلبة :** تتمثل بالتأسيسات والتوصيلات الأرضية والخوية وأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال وتبادل البيانات الكترونيا (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٢. المتطلبات المعلوماتية والمعرفية :

إن مشروع إدارة الموارد البشرية الرقمية يتطلب توفر نظم معلومات حديثة ومتطورة كون المشروع يهدف إلى تحسين كفاءة الأداء وفاعلية اتخاذ القرار من خلال توفير وإتاحة المعلومات لمتخذي القرار بسرعة وسهولة ، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون وجود نظم معلومات متطورة . وتتحدد المتطلبات الخاصة بنظم المعلومات والتي تعد ضرورية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي : وجود نظام معلومات متطور يمكن تحديثه وفقا للمتغيرات، أن يتصف نظام المعلومات في المنظمة بالشمولية والمرونة بحيث يمكنه التعامل مع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، يجب أن يوفر نظام المعلومات السرعة والسهولة في إدخال و معالجة البيانات ، و خزن و استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها ، وأن تتصف نظم المعلومات بالاعتمادية و الموثوقية و تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار (أبو العلا، ٢٠١٦).

٣. المتطلبات التنظيمية والإدارية :

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تستلزم تطورا واضحا للمكونات التقليدية لثقافة المنظمة باتجاه تجاوز التنظيم الهرمي والتوجه نحو التنظيم الشبكي ، وانتقال العلاقات من النمط العمودي إلى النمط الأفقي ومن الصلاحية المحددة إلى التمكين الإداري ، كما يتوجب على جميع الإدارات في المنظمة التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة للتطور والتجديد . وتتحدد المتطلبات التنظيمية والإدارية، فيما يلي : إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية لجميع أقسام المنظمة التي تسعى لتطبيق الإدارة الرقمية، إعداد برامج مكثفة للتعريف بالفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، و تأسيس وعي اجتماعي تقني في هذا المجال ، ضرورة المشاركة الجدية لجميع الأطراف المستفيدة من المشروع في دعم تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية والعمل على إنجاحها ، تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة ، إضافة بعض العمليات الضرورية لتدعيم عملية التحول باتجاه الإدارة الرقمية، توفر القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه، استبعاد العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله منسجما مع متطلبات التحول باتجاه إدارة الموارد البشرية الرقمية (القحطاني، ٢٠١٩).

٤. المتطلبات البشرية:

- يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى لو امتلكت أفضل الآلات والمعدات وتكنولوجيا الاتصال المتطورة ، لذلك ينبغي تطوير القدرات البشرية وتطويرها وتدريبها لكي تكون قادرة على مواكبة التطور التقني الحاصل في المنظمة. وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية لا بد من توفرها لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية وهي:
- تحديد الحاجة الحالية والمستقبلية إلى الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات واستخدام الإنترنت .
 - العمل على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات .
 - إيجاد نظم إدارية فعالة للمحافظة على القدرات البشرية وتطويرها .
 - التمكين الإداري للأفراد من اجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٥. المتطلبات المالية:

إن التخطيط المالي الرشيد هو من أهم متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام تحديد الأوليات وتوفير الأموال الكافية لأجراء التحول نحو الإدارة الرقمية. وتتحدد أهم المتطلبات المالية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي : تخصيص الأموال اللازمة لإنشاء البنية التحتية للإدارة الرقمية ، خاصة ما يتعلق ببناء مقرات العمل و شراء الأجهزة و المعدات و ربط شبكات الاتصال، الدعم المالي اللازم لتصميم المواقع الرقمية وتطوير النظم و تحديث البرامج ، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتدريب القدرات البشرية و التي تمكن المؤسسات من الاستعانة بمدربين مؤهلين سواء أكانوا يعملون لحسابهم الخاص أم تابعين لشركات متخصصة في مجال التدريب ، و سواء أكانت الدورات التدريبية داخل البلد أم خارجه ، وتوفير الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة و المعدات، وضمان الدعم المالي اللازم لتحديث الحواسيب والبرمجيات والنظم (أبو العلا، ٢٠١٦).

٦. المتطلبات القانونية والتشريعية:

إن معظم التشريعات والقوانين النافذة سنت لتتناسب بيئة العمل التقليدية ووفقا لمعايير العمل واللقاء المباشر بين الموظف والمستفيد من الخدمة ، لذا فإن التحول إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية يحتاج إلى سن قوانين و تشريعات جديدة تتناغم مع ظاهرة العولمة و تتسجم مع التطور التكنولوجي و تلائم الأعمال الرقمية . و على الدول التي تسعى إلى لتطبيق الحكومة الرقمية القيام بنشر قوانين جديدة ، أو تعديل القوانين النافذة لكي تتناسب مع أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية كونه الأسلوب

المستقبلي لإدارة كافة المؤسسات في الدولة وصولا إلى تطبيق مفهوم الحكومة الرقمية (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٧. المتطلبات الأمنية:

في ظل زيادة الاعتماد على استخدام شبكات الاتصال والمعلومات تفاقمت المخاطر الأمنية لا سيما ما يتعلق بعمليات القرصنة و الاختراق و التجسس الالكتروني، وتتحدد أهم المتطلبات الأمنية للإدارة الرقمية ، فيما يلي : وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات تشمل جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ووضع القوانين والعقوبات الرادعة فيما يتعلق بالتعدي والمخالفة الأمنية على جميع المستويات ، وتطوير أدوات ومفاتيح التشفير في البرمجيات الحديثة ، لا سيما ما يتعلق بخدمات الانترنت لتمكين المستخدمين من الحفاظ على سرية شخصيتهم وتعاملاتهم ، ووضع أنظمة داخلية على مستوى المنظمة تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل موظف يعمل داخلها ، وتحديد العقوبات المناسبة لأي موظف يقوم بتسريب أي معلومات أو بيانات خاصة بالمنظمة أو بعملائها (القحطاني، ٢٠١٩)

ويرى الباحث أن المتطلبات الأمنية تشمل اعتماد بعض الوسائل الأمنية الرقمية لإثبات هوية الموظفين وعملاء المنظمة كالبطاقات الذكية والتوقيع الرقمي مما يمنع التزوير والتلاعب بالمعلومات الشخصية لأي موظف أو عميل.

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من عبد الحميد (٢٠١٥)، وسمارة (٢٠١٧) وعبوي (٢٠١٤) المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

❖ المعوقات التقنية:

تتمثل في ضعف شبكات الاتصال و بطئها في الكثير من الدول , و غلاء الأجهزة الرقمية المستخدمة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية, و ارتفاع تكاليف شراء و تحديث البرامج المتخصصة في العمل الإداري الالكتروني (عبد الحميد ، ٢٠١٥).

❖ المعوقات المعرفية:

تتمثل في صعوبة إدارة المعرفة الرقمية من قبل معظم المديرين و العاملين في المنظمات المختلفة , و كذلك عدم كفاءة الكثير من نظم المعلومات أو تقادمها (سمارة، ٢٠١٧).

المعوقات التنظيمية و الإدارية:

تتمثل في غموض مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية ما يزال الكثير من المديرين والموظفين والزبائن يجهلون المفهوم الصحيح للإدارة الرقمية. وقلة مرونة الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات , إذ أن استحداث قسم جديد أو تغيير تسمية قسم معين يستلزم وقتا طويلا لحين انعقاد اجتماع مجلس إدارة المنظمة. و مقاومة التغيير ، فأى مشروع إدارة الموارد البشرية الرقمية يحمل في طياته الكثير من

التغييرات الوظيفية على مستوى الأقسام والشعب ، مما يقتضي إعادة توزيع المهام والصلاحيات و يستلزم تغييرا كبيرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية , و هذا سيواجه مقاومة عالية للتغيير من الموظفين الذين قد يطالهم التغيير (عبد الحميد ، ٢٠١٥).

❖ المعوقات البشرية:

تكمن في صعوبة توفر ملاكات بشرية مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية التي هي أهم وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية الرقمية، إذ أن الكثير من الموظفين غير مؤهلين لاستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال , وكذلك ضعف إلمامهم باللغة الانجليزية والتي غالبا ما تكون هي اللغة الرئيسة في التعاملات الرقمية (سمارة، ٢٠١٧).

❖ المعوقات المالية:

تتمثل بصعوبة توفر التخصيصات المالية اللازمة لشراء الوسائل التكنولوجية و شراء برامج التشغيل و التطبيقات الحديثة ، إذ أن التكنولوجيا في تطور مستمر و ينبغي أن تكون هنالك تخصيصات مالية مناسبة لمواكبة التطور المستمر ، وهو أمر قد يصعب تحقيقه في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها بعض منظمات الأعمال (عبوي، ٢٠١٤).

❖ المعوقات القانونية:

تتمثل في عدم ملائمة معظم القوانين و الأنظمة النافذة مع فكرة إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث إن معظم القوانين و الأنظمة هي قوانين قديمة تم تشريعها في ظل بيئة الأعمال التقليدية (عبوي، ٢٠١٤).

❖ المعوقات الأمنية:

إن الثورة التي حدثت في مجال التكنولوجيا والمعلومات أدت إلى بروز أنماط جديدة من التحديات الأمنية ومنها :

- **لصوص الحاسوب أو القرصنة :** و هم مجموعة من الأشخاص الذين لديهم معرفة واسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و لكنهم يستخدمون هذه المعرفة لأغراض تخريبية , و هم على نوعين : الأول يزاول عملية القرصنة كمهنة و يعمل لدى جهات معينة و يقوم بسرقة المعلومات أو تعديلها خدمة لمصالح الجهة التي يعمل لديها , والثاني يتلاعب بهذه المعلومات و يحرفها بهدف العبث فقط , ويشكل هؤلاء القرصنة سواء أكانوا سارقين أم عابثين تهديدا أمنيا حقيقيا و خطيرا لمنظمات الأعمال .

- **الفايروسات :** عبارة عن برامج تم تصميمها خصيصا لإلحاق الضرر بأجهزة الحاسوب التي تتعرض للإصابة به ، إذ أنها تصيب أنظمة وبرامج التشغيل و تجعل

ما يحتويه الحاسوب من برامج وبيانات تحت تصرف مصمم الفيروس (سمارة، ٢٠١٧).

ويضيف الباحث أن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية تشمل ما يلي : ضعف الوعي الالكتروني لدى الجمهور ، و قلة الثقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة، المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية على الشبكات الرقمية، وتفاوت إمكانات الأفراد فيما يتعلق بقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي يفرضها أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية.

المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا مفهوم التميز في الأداء المؤسسي

تعددت تعريفات التميز في الأداء المؤسسي ، وأهمها ما يلي:

- العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .
- المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.
- النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة (الفاضل ، ٢٠١٢).

ويتفق الباحث مع التعريف الأخير لأنه الأقرب للدراسة. ويضيف الباحث أن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .

عناصر التميز في الأداء المؤسسي

تحدد عناصر التميز في الأداء المؤسسي، فيما يلي :

١. كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

٢. متطلبات العمل (الوظيفة):

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

٣. بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه ، أما العوامل الخارجية التي

تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال ومنها: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية (هاشم ، ٢٠١٦).
ويحدد البعض الآخر عناصر الأداء فيما يلي:

الموظف:

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

١. الوظيفة:

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٢. الموقف:

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الفاضل ، ٢٠١٢).

٣. الفعالية:

من حيث ما تقبى من فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء

٤. سرعة الإنجاز :

من حيث الوصول إلى تحقيق أهداف مرسومة في السابق، في إطار خطة مدروسة للتطوير في خلال وقت قياسي .

أهداف قياس التميز في الأداء المؤسسي :

تحدد أهداف قياس التميز في الأداء المؤسسي ، فيما يلي :

١. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
٢. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
٣. يعتبر تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
٤. يزود مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم.
٥. يساهم في تزويد مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
٦. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ (العدلي ، ١٩٩٣)
٧. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .

٨. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين (عبد الغفار ، ٢٠١٣).

صعوبات تقييم التميز في الأداء المؤسسي

تتمثل أبرز صعوبات تقييم التميز في الأداء المؤسسي ، فيما يلي :

▪ إصدار أحكام عامة و متوسطة تجاه العاملين:

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة و ضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

▪ عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

إن على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت و المال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة .

▪ التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة .

▪ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة و الصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج (قاسم ، ٢٠١٥).

المحور الثالث: جائحة كورونا

طبيعة جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية

لقد عرفت إدارة الأزمة على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلط الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة (الأحمد، ٢٠١٤).

والمنظمات الصحية المستعدة لمواجهة الأزمات هي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها ، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان ، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييدا ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات . كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة (المبعوث، ٢٠١٣).

وقد أثبتت نتائج دراسة سهام (الزهراني ، ٢٠١١) أهمية استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالقطاع الصحي لرغبة المستشفيات في تكامل خدماتها مما يضطرها لفتح العديد من التخصصات والأقسام لاستكمال الخدمات المقدمة للمرضى وهذا يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات والحاجة لإداريين متخصصين للتعامل مع هذه التطورات ، مما يتطلب أن يعمل المستشفى بأقصى طاقة للوصول إلى نقطة التعادل.

كما أثبتت نتائج دراسة (اندريا Andria ، ٢٠٢٠) أهمية استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع .

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعمل على وصف البيانات حول ظواهر أو غيرها من الخصائص المتعلقة بالمجتمع الذي تقوم عليه الدراسة، ويضع إجابات للسؤالات التي تطرحها الدراسة وذلك لملائمته لغرض الدراسة.

وحدة التحليل:

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على (٥٢) موظف، وبلغ عدد الموظفين الذين استجابوا للإستبيان (٤٢) بنسبة تقارب الـ (٨٠%).

إجراءات جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق استخدام أدوات الدراسة لحل مشكلة الدراسة:

• **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تضمنت الأسئلة التي قاست كل متغيرات الدراسة.

• **المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة ذلك في الإطار النظري فقد تم البحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات

العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مقارب أو مشابهة لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران والذي يبلغ عددهم (٥٢) موظف.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة خصيصاً لغرض البحث حول أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز بعمادة الموارد البشرية في جامعة نجران خلال جائحة كورونا وفق ما يلي:

١. وتم الاعتماد في تصميم الاستبانة على نتائج البحوث والدراسات في مجال البحث.
٢. تم إعداد استبانة أولية أعدت خصيصاً من أجل هذه الدراسة.
٣. تم أخذ ملاحظات المشرف في الاعتبار وتعديل الاستبانة كما يناسب موضوع الدراسة.

٤. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على كامل عينة الدراسة وهم منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران لأخذ آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

فقرة الاستبانة:

تتكون الدراسة من محورين رئيسيين :

- الجزء الأول : يتكون من (٥) فقرات : العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة، اما النوع فقد كان جميعهم ذكور .
 - الجزء الثاني : أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز.
- وقسم إلى أربعة محاور :

- المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الثاني: أثر الموارد البشرية الرقمية على فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الثالث: أثر الموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الرابع: أثر الموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٧) فقرات .

خصائص العينة:

لمعرفة خصائص العينة التي تم أخذها تم عمل جداول تلخص عدد كل خاصية ونسبتها المئوية كما في الجداول الآتية:

١. العمر

جدول (١) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	العمر
١٤.٣%	٦	من ٢٠ الى ٢٩ سنة
٥٩.٥%	٢٥	من ٣٠ الى ٣٩ سنة
٢١.٤%	٩	من ٤٠ الى ٤٩ سنة
٤.٥%	٢	من ٥٠ سنة فأكثر
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (١) والذي يوضح أعداد ونسب أعداد ونسب أفراد العينة العمر وتبين أن أكبر نسبة من الفئات العمرية هي (من ٣٠-٣٩) نسبتهم (٥٩.٥%) أما من أعمارهم (من ٤٠ - ٤٩) نسبتهم (٢١.٤%) ونسبة من أعمارهم (من ٢٠ - ٢٩) هي (١٤.٣%) أما أقل نسبة فكانت أعمارهم (من ٥٠ فأكثر) نسبتهم (٤.٨%).

٢. المؤهل العلمي:

جدول (٢) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب المؤهل العلمي والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
١١.٩%	٥	ثانوي
٢٣.٨%	١٠	دبلوم
٥٢.٤%	٢٢	بكالوريوس
١١.٩%	٥	دراسات عليا
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (٢) تبين أن نسبة المؤهل العلمي بكالوريوس من العينة (٥٢.٤%) أما من مؤهلهم العلمي (دبلوم) نسبتهم (٢٣.٨%) أما من دراستهم ثانوي نسبتهم (١١.٩%) واما نسبة من دراستهم دراسات عليا (١١.٩%).

٣. عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣) يمثل توزيع اعداد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
٩.٥%	٤	أقل من ٥ سنوات
٥٤.٨%	٢٣	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات
٢٣.٨%	١٠	من ١١ الى أقل من ١٥ سنة
١١.٩%	٥	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (٣) تبين أن أكبر نسبة بين فئات سنوات الخبرة هم (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات) نسبتهم (٥٤.٨%) يتبعها من هم (١١ الى أقل من ١٥ سنة)

نسبتهم (٢٣.٨%) أما من خبرتهم (أكثر من ١٥ سنة) نسبتهم (١١.٩%) أما من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) نسبتهم (٩.٥%).

٤. نوع الوظيفة:

جدول (٤) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب نوع الوظيفة والنسبة المئوية لها

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	٦	١٤.٣%
مدير إدارة	٤	٩.٥%
موظف	٣٢	٧٦.٢%
المجموع	٤٢	١٠٠.٠%

من الجدول رقم (٤) تبين أن نسبة الموظفين (٧٦.٤%) بينما نسبة من وظيفتهم رئيس قسم نسبتهم (١٤.٣%) ونسبة مدير ادارة (٩.٣%).

صدق وثبات أداة الدراسة :

١. الصدق الظاهري:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث بصورتها الأولية ومن ثم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس أصحاب الاختصاص لغرض تحكيمها حيث أبدوا آراءهم حول الاستبانة من حيث تعلق فقرات الاستبانة بموضوع الدراسة ، والمحور الذي تتبع له ووضوحها، وتم الأخذ بالملاحظات والتوصيات كاملة ، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة .

ثبات الأداة:

الثبات هو الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام الأداة مرة أخرى، ويستخدم عادة لقياس الثبات أحد المقاييس الإحصائية الشهيرة يُطلق عليه مُعامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's alpha)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وبصفة عامة كلما اقتربت قيمة ذلك المعامل من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي، أو الثبات في الاستجابات، وكقاعدة عامة يمكن تطبيقها مع توخي الحذر أنه إذا كانت قيمته ٠.٦٥ فأكثر فإن ذلك يعد مؤشراً مقبولاً لدرجة الاتساق الداخلي أو الثبات لاستبانة الدراسة.

جدول (٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	٨	٠,٨٧٣
الثاني	٨	٠,٨٧٢
الثالث	٨	٠,٨٩٨

٠,٧٤٧	٧	الرابع
٠,٩٣٨	٣١	المحاور ككل

تبين من الجدول السابق رقم (٥) جميع قيم ألفا مرتفعة وهذا مؤشر مقبول لدرجة الاتساق الداخلي و لثبات الاستبانة وهي صالحة للتحليل الاحصائي . وللإجابة على أسئلة الدراسة تم اعداد جداول تحتوي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات وفق المتوسط الحسابي ودرجة تمثيلها حيث قسمت درجات الموافقة وفقا للمتوسط الحسابي وهي كالآتي:
 {منخفضة (١- ٢.٣٣)، متوسطة (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، مرتفعة (٣.٦٧- ٥.٠٠)}
وللإجابة على السؤال الأول (ما مدى أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران) تم عمل الجدول رقم (٥-٦) والذي يحتوي على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخاص باستراتيجية الموارد البشرية والرقمية.

جدول (٦) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الموارد البشرية الرقمية مع رتبته ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يوجد استراتيجية للموارد البشرية الرقمية بجامعة نجران	٣,٦٢	٠,٨٨٢	٨	متوسط
٢	الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية الرقمية تحقق رؤية ورسالة عمادة الموارد البشرية بالجامعة .	٣,٨٣	٠,٧٦٢	٥	مرتفعة
٣	أهداف الموارد البشرية الرقمية تتوافق مع أهداف الجامعة الاستراتيجية	٣,٨١	١,٠٤٢	٦	مرتفعة
٤	النطاق الاستراتيجي للموارد البشرية الرقمية يغطي كافة احتياجات الأطراف المعنية (إداريين ، أعضاء هيئة التدريس ، المستشارين ... الخ) .	٣,٨٨	٠,٨٣٢	٢	مرتفعة
٥	الموارد البشرية الرقمية تساهم في تعزيز جودة الحياة في بيئة العمل .	٣,٨٨	٠,٧٧٢	٣	مرتفعة
٦	تتوافق البيئة الثقافية بجامعة نجران مع متطلبات الموارد البشرية الرقمية .	٣,٧١	١,٠٦٦	٧	مرتفعة
٧	التعامل مع الموارد البشرية الرقمية أفضل من التعامل من العنصر البشري	٨٣٠٣	٠,٩٦١	٤	مرتفعة
٨	تطوير الموارد البشرية الرقمية يحقق المزيد من المرونة لكافة المستفيدين	٤,١٤	٠,٧١٨	١	مرتفعة
	المحور الأول ككل	٣,٨٣٩٣	٠,٦٤٥٨٦		مرتفعة

تبين من الجدول السابق رقم (٦) أن أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران مرتفعة من وجهة نظر العاملين حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٨٣٩٣) والانحراف المعياري (٠,٦٤٥٨٦) أما من حيث الفقرات جميع الفقرات درجة موافقاتها مرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة الأولى عي الفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تطوير الموارد البشرية الرقمية يحقق المزيد من المرونة لكافة المستفيدين) بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٧١٨) بنما الفقرة التي ترتيبها الثاني هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (النطاق الاستراتيجي للموارد البشرية الرقمية يغطي كافة احتياجات الأطراف المعنية (إداريين ، أعضاء هيئة التدريس ، المستشارين ... الخ)) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٣٢) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تتوافق البيئة الثقافية بجامعة نجران مع متطلبات الموارد البشرية الرقمية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٦١) اما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (١) والتي تنص على (يوجد استراتيجية للموارد البشرية الرقمية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٨٢) .

وللإجابة على السؤال الثاني الرئيسي والذي ينص على (ما هو أثر الموارد البشرية الرقمية على (فعالية, زيادة كفاءة المنسوبيين، سرعة الانجاز) لعمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) تم حساب المتوسط العام للمحاور الخاص بالموارد البشرية الرقمية والانحراف المعياري له، تبين ومن خلال درجة الموافقة للأداة والتي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٩٩٢) وكما تم تفريعه الى ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

- السؤال الفرعي الاول: (ما مدى فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٧).

جدول (٧) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات فعالية عمادة الموارد البشرية مع رتبها ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يتوفر بعمادة الموارد البشرية بالجامعة قسم للأعمال الإلكترونية	٣,٨٨	٠,٩١٦	٣	مرتفعة
٢	توفر بعمادة الموارد البشرية بالجامعة أحدث النظم والبرامج اللازمة لتقديم الأعمال الإلكترونية	٣,٨١	٠,٨٦٢	٤	مرتفعة
٣	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للعمادة و العمادات التابعة لها بواسطة شبكة الحاسب الآلي	٤,٠٠	٠,٦٦٣	٢	مرتفعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
٤	يوجد لدى إدارة العمادة سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية	٣,٧١	٠,٨٦٤	٥	مرتفعة
٥	يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية	٢,٩٨	١,٢٧٨	٨	متوسط
٦	تسولي إدارة الجامعة لعمادة الموارد البشرية الاهتمام الكافي	٣,٣٨	١,١٢٥	٧	متوسط
٧	تعمل إدارة الجامعة على تطوير وتحديث الأنظمة الإلكترونية بالجامعة	٣,٥٧	١,١٩٢	٦	متوسط
٨	تؤثر الموارد البشرية الرقمية على فاعلية عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٤,٠٢	٠,٨١١	١	مرتفعة
المحور الثاني ككل		٣,٦٦٩٦	٠,٧١٦١٢	مرتفعة	

تبين من الجدول السابق رقم (٧) أن درجة الموافقة للمحور الثاني كانت مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي (٣,٦٦٩٦) والانحراف المعياري (٠,٧١٦١٢) أما من حيث درجات الموافقة للفقرات فكانت بين متوسطة ومرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة التي ترتيبها الأول هي الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية على فاعلية عمادة الموارد البشرية بالجامعة) بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٨١١) أما الفقرة التي ترتيبها الثاني هي الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (يوجد ربط بين المركز الرئيسي للعمادة والعمادات التابعة لها بواسطة شبكة الحاسب الآلي) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٦٣) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تسولي إدارة الجامعة لعمادة الموارد البشرية الاهتمام الكافي) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) والانحراف المعياري (١,١٢٥) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية) بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٢٧٨) .

- السؤال الفرعي الثاني: (ما مدى زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٨)

جدول (٨) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات زيادة الكفاءة مع رتبها ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يؤدي الاعتماد على الموارد البشرية الرقمية إلى رفع معدل أداء الموظفين	٤,٠٥	٠,٧٣١	٤	مرتفعة
٢	الموارد البشرية الرقمية تنظم وترتب أعباء العمل اليومية للموظفين	٤,٠٢	٠,٨٤١	٥	مرتفعة
٣	الاعتماد على الموارد البشرية الرقمية يعمل على تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين	٤,١٤	٠,٥٢١	٣	مرتفعة
٤	تعمل الموارد البشرية الرقمية إلى تسهيل عملية الاتصال الوظيفي والمؤسسي	٤,٢١	٠,٤٧٠	٢	مرتفعة
٥	تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة الكفاءة الإدارية	٣,٨٣	٠,٨٢٣	٧	مرتفعة
٦	تعمل الموارد البشرية الرقمية على تطوير مهارات منسوبي عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٣,٨٣	٠,٨٨١	٨	مرتفعة
٧	تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة جودة أعمال عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٤,٠٢	٠,٧٨٠	٦	مرتفعة
٨	تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية	٤,٣٣	٠,٤٧٧	١	مرتفعة
المحور الثالث ككل		٤,٠٥٦٥	٠,٥٤٤٦٥		مرتفعة

تبين من الجدول السابق رقم (٨) أن درجة الموافقة للمحور الثالث ككل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٥٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٤٤٦٥) وكما أن جميع فقرات المحور درجة الموافقة لها مرتفعة أما ترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى في الترتيب الفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية) بمتوسط حسابي (٥,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٤٤٦٥) أما الفقرة الثانية في الترتيب هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية إلى تسهيل عملية الاتصال الوظيفي والمؤسسي) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٤٧٠) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة الكفاءة الإدارية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٥٣) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تعمل الموارد

البشرية الرقمية على تطوير مهارات منسوبي عمادة الموارد البشرية بالجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٨١).
 - السؤال الفرعي الثالث: (ما مدى سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٩).

جدول (٩) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سرعة الانجاز مع رتبته ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	تعمل الموارد البشرية الرقمية على توفير الجهد في عمادة الموارد البشرية في الجامعة	٤.٠٧	٠,٧٧٨	٤	مرتفعة
٢	تتيح الموارد البشرية الرقمية امكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة	٣.٩٨	٠,٨٤١	٥	مرتفعة
٣	تؤثر الموارد البشرية الرقمية في توفير الوقت و سرعة الإنجاز لدى عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران	٤.١٩	٠,٦٧١	٢	مرتفعة
٤	تتيح الموارد البشرية الرقمية امكانية تقديم الخدمات عن بعد	٤.١٤	٠,٧٨٣	٣	مرتفعة
٥	لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية	٢,٧٦	١,٢٠٦	٧	متوسط
٦	قللت الموارد البشرية الرقمية من الروتين المعطل للعمل	٣,٩٠	٠,٦٥٦	٦	مرتفعة
٧	تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران	٤.٢١	٠,٥٢٠	١	مرتفعة
المحور الرابع ككل		٣,٨٩٤٦	٠,٥٠٦٨٦		مرتفعة
الأداة ككل		٣,٨٧٣٦	٠,٤٩٩٢١		مرتفعة

من الجدول رقم (٩) تبين أن درجة المحور ككل مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩٤٦) وانحراف معياري (٠,٥٠٦) أما بالنسبة لفقرات المحور تراوحت بين متوسطة ومرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٢٠) يتبعها في الترتيب الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في توفير الوقت و سرعة الإنجاز لدى عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠.671). أما الفقرة التي ترتبها قبل الأخير هي الفقرة رقم

(٦) والتي تنص على (٣,٩٠) وامحرف معياري (٠,٥٢٠) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية) بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحرف معياري (١,٢٠٦).

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= ٠.٠٥) للموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا. تم اختبار الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية كما هو الآتي :
أولاً : الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا. ولاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المعتمد والبسيط كما في الجداول الآتية :

جدول (١٠) نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summery	
t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	d.f	F	F	R ²	R
Sig	المحسوبة					Sig	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	5.827	.678	.55176	.571	40/1	.000 ^b	29.063	.421	.649 ^a

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠.٠٥) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا).

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=٠.٠٥) للموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

جدول (١١) نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summery	
t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	d.f	F	F	R2	R
Sig	المحسوبة					Sig	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	5.827	.678	.40555	.571	40/1	.000 ^b	33.951	.459	.678 ^a

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

جدول (١٢) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.649a	.421	.406	.55176

جدول (١٣) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	8.848	1	8.848	29.063	.000b
البواقي	12.178	40	.304		
المجموع	21.026	41			

جدول (١٤) المعاملات

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	
الثابت	.908	.519	Beta	1.749	.088
قيمة الانحدار	.719	.133		5.391	.000

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
ثالثاً: نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية

جدول (١٥) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.678a	.459	.446	.40555

جدول (١٦) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	5.584	1	5.584	33.951	.000b
البواقي	6.579	40	.164		
المجموع	12.163	41			

جدول (١٧) المعاملات

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta	t	
الثابت	1.863	.382		4.881	.000
قيمة الانحدار	.571	.098	.678	5.827	.000

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
 الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
 ثالثاً: نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية.

جدول (١٨) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.459a	.211	.191	.45585

جدول (١٩) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.221	1	2.221	10.688	.002b
البواقي	8.312	40	.208		
المجموع	10.533	41			

جدول (٢٠) المعاملات

Sig.	t	معاملات قياسية Standardized Coefficients	معاملات غير قياسية Unstandardized Coefficients		النموذج
			Beta	Std. Error	
.000	5.853		.429	2.511	الثابت
.002	3.269	.459	.110	.360	قيمة الانحدار

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا).

التوصيات والنتائج :

• أولاً: النتائج

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين للباحث النتائج الآتية:

١. أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران مرتفعة من وجهة نظر العاملين.
٢. (تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية) درجة الموافقة كبيرة وكذلك الحال للفقرة (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران)
٣. يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية كانت درجة الموافقة متوسطة وهي أقل الفقرات متوافقة كما هو الحال للفقرة (لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية).

• ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بالآتي :

١. العمل على زيادة الرقمنة في أعمال الموارد البشرية الأخرى لوجود اثر ايجابي.



- ٢ . الاستفادة من الموارد البشرية الرقمية في تقليل الأخطاء خصوصا في الاعمال المحاسبية والحساسة .
- ٣ . عدم تأجيل الأعمال الوظيفية لليوم التالي .
- ٤ . العمل على توفير الدعم المالي لشراء التقنيات التكنولوجية .
- ٥ . توفير الدعم المالي لشراء التقنيات الحديثة .
- ٦ . يوصي الباحث بالعمل لدراسة موسعة للعديد من جامعات المملكة للوقوف على تأثير الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي .

المراجع العربية :

- الأحمد ، أحمد إبراهيم . (٢٠١٤) . إدارة الأزمات من منظور عالمي . القاهرة : مكتبة الانجلو .
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط٢. الدار البيضاء: دار النشر المغربية.
- بغدادى ، منار محمد . (٢٠١٢) . تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول . بيروت : مكتبة دار الحكمة .
- بركات، هشام. (٢٠١١). التنمية المهنية عبر الانترنت أداة لتطوير الأداء التدريسي للمعلم. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- الحيدان ، بشر مروج (٢٠١٧) . دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية) . رسالة دكتوراه منشورة . كلية إدارة الأعمال . دمشق: جامعة دمشق.
- حمدان ، أحمد حسن . (٢٠٢٠) . إدارة الأزمات. عمان : مكتبة زيادة.
- خوالدة، ناصر. (٢٠١٥). الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسة التربوية. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.
- الراشد ، عبد العزيز حسن . (٢٠١٦) . المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة .كلية التربية. الإمارات : جامعة الإمارات.
- الزغول، عماد. (٢٠١٨). مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير التعليم. القاهرة: مكتبة الشروق.
- الزهراني ، سهام حاتم . (٢٠١١) . الكفايات المهنية لقيادة التغيير بالقطاع الصحي – بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة،كلية التربية . مكة : جامعة أم القرى.
- سمارة، فوزي. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشراري، خالد جويش.(٢٠١٤): تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. الرياض: مكتبة دار القلم.
- الشلي، سيد علي . (٢٠١٦) . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير منشورة .كلية التربية. القاهرة : جامعة القاهرة .
- عباس ، مرزوق حمود . (٢٠١٥) . واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة . كلية التربية، غزة : الجامعة الإسلامية.

- عبد الإله ، محمد نصير . (٢٠١٥) . تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية. رسالة دكتوراه منشورة. كلية التربية. الإسكندرية : جامعة الإسكندرية.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٦). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط٢. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- عبد الحميد، جابر. (٢٠١٥). مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال: المهارات والتنمية المهنية. عمان: دار الكتاب العربي.
- عبد العظيم، محسن. (٢٠١٣). القيادة التحويلية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار ، السيد أحمد . (٢٠١٣) . الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. ط١. الدار البيضاء : دار النشر المغربية .
- عبد القادر، هشام أحمد. (٢٠١٤). المعلم ودوره في مجتمع المعرفة. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- عبوي، زيد. (٢٠١٤). الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط٢. الرياض: مكتبة المتنبي.
- العقيدى، خالد موسى . (٢٠١٧) . واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية- دراسة ميدانية في جامعة بغداد. رسالة ماجستير منشورة. كلية الآداب . بغداد : جامعة بغداد .
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١٦). تكنولوجيا التعليم والتعلم في المؤسسات الإدارية والتربوية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- قاسم ، محمد . (٢٠١٥) . التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. القاهرة : مكتبة الفكر العربي.
- القحطاني، ظافر بداح. (٢٠١٩). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية. المنامة: فرع المنامة.
- قحوان، محمد قاسم . (٢٠١١) . دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية . القاهرة : مكتبة الانجلو .
- كافي ، مصطفى يوسف . (٢٠١٠) . الإدارة الإلكترونية : إدارة بلا أوراق. بيروت : مكتبة القلم الحر .
- المبعوث، محمد. (٢٠١٣). التخطيط بين النظرية والممارسة. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع..
- موقع منظمة الصحة العالمية :

<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novelcoronavirus->

[2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19](https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19)

المحمدي، سعد علي.(٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. الكويت : مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع .
مدبولي، محمد عبد الخالق . (٢٠١٠) . الإدارة الرقمية : الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الإستراتيجية. ط٢ . الرياض : مكتبة دار القلم .
المصري، ناصر سعيد. (٢٠١٥). القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري. القاهرة: مكتبة مبارك.
هاشم ، محمد حسن . (٢٠١٦) . الإدارة الالكترونية. المنامة : أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.
هيئة دبي للسيلكون (٢٠٢٠). التجارة الالكترونية في ظل جائحة كورونا. متوفر على الرابط <https://www.alkhaleej.ae>
المراجع الأجنبية:

- Andria, G (2020). **Improving the capabilities of administrators in the field of electronic management in Guatemala - a proposed scenario.** Eric Digest. (129). Ed:856932.
- Brigman, G (2020). **Towards Sustainable Management in the Kalahari Region: Some Essential Background and Critical Issues.** Eric Digest. (465). Ed:5888962.
- Esmond, B (2019). **Green Light Classrooms: Teaching Techniques That Accelerate Learning.** Eric Digest. (525) . Ed:7488857.
- Frederick, G (2020). **Adapted Physical Education and Sport.** Eric Digest. (325) . Ed:953554.
- Giovanni, P.(2019). **Royal inspectors approve a budget to support programs to improve electronic management.** Department of Modern teaching methods. Vol. 2. No. 5. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
- Kraay, B. (2019). **The need for high school administrators in Broly, Georgia, to develop electronic administration.** Eric Digest. (273). Ed:885963.
- Marcus, C. (2018). **The realization of electronic human resource management using knowledge journeys via the web, a new educational portal in the European Union.** An

Electronic Journal of the U.S. Department of Educational Sciences. Vol. 3. No. 2. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
Rafael, B. (2018). **Strategic Human Resource Management**.
Eric Digest. (110). Ed:823493.