

" الدورالوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة " دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري

إعداد : د.محمد شميمس حسنى

مدرس الإدارة العامة
كلية العلوم الإدارية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
m_shemais_1985@yahoo.com

ملخص البحث

أصبح التحول الرقمي أحد ضروريات الحياة المعاصرة في كافة منظمات الأعمال وخاصة المنظمات العامة، التي تطلع دوماً لتحسين وتطوير خدماتها للمواطنين ، ولضمان تعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة يتطلب الأمر توفر نمط مختلف من الموارد البشرية يطلق عليه الموارد البشرية الرشيقة ، والتي لديها القدرة على مواجهة ومواكبة المتغيرات ، والتي يتطلب وجودها قدرة المنظمات العامة على إدارة المواهب من الموارد البشرية .

بالتالي هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي من خلال الموارد البشرية الرشيقة كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع ٣٤٨ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني المؤسسة لمفهوم إدارة المواهب ، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في عمليات التحول الرقمي ، كما أشارت الدراسة لأهمية إدراك وتعزيز توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة لما له من انعكاس كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة .

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم وتعزيز الموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب و تعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية الرشيقة - إدارة المواهب - التحول الرقمي - الهيئة القومية للبريد المصري .

"The Mediating Role of the Agile Human Resources in the Relationship Between Talent Management and the Enhancement of Digital Transformation in Public Organizations : A Field Study on the National Post Authority- Egypt".

Abstract

Digital transformation has become one of the necessities of contemporary life in all business organizations, especially public organizations, which are always looking to improve and develop their services to citizens , and to ensure the promotion of digital transformation in public organizations, a special type of human resources is required, called agile human resources, which have the ability to confront and keep pace with changes, and whose existence requires that public organizations have the ability to manage talents human resources.

- **Purpose:** So, this study aimed to analyze the relationship between talent management and the promotion of digital transformation through agile human resources as mediating variable in the National Post Authority- Egypt.

- **Design / Methodology:** To achieve this goal, 348 survey forms were distributed in electronic and paper form to a random sample of employees in the institution under study.

- **Results:** The study found a shortcoming in the organization's adoption of the concept of talent management, in addition to the presence of some indicators of shortcomings in the digital transformation processes. The study also indicated the importance of recognizing and enhancing the availability of the agile human resources because of its reflection as a mediating variable in the relationship between talent management and the enhancement of digital transformation in the public organizations.

- **Contribution:** The study concluded with a set of suggested recommendations in the form of an action plan to enhance agile human resources in the relationship between talent management and promoting digital transformation in public organizations.

- **Key words:** Agile Human Resources – Talent Management – Digital Transformation – National Post Authority.

مقدمة

تواجه المنظمات العامة المعاصرة ظروفًا ومتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية غير نمطية نتيجة العولمة و المنافسة ، الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها ، وهو الأمر الذي استوجب ضرورة تطوير منظمات القطاع العام وإعادة هيكلتها من أجل تحقيق التميز المؤسسي والوصول لرضا المواطنين .

ونتيجة لهذه المتغيرات فقد سعت المنظمات العامة المعاصرة لاستيعاب وإدخال مجموعة من المداخل الفكرية الإدارية الحديثة وتدعيم ذلك بالنظم التكنولوجية المتطورة حتى تكتسب هذه المنظمات سمة الحداثة والتطور ومواكبة ما هو جديد ، حيث لم تعد الأساليب والوسائل التقليدية في الإدارة قادرة على على مواكبة التحديات والمتغيرات الراهنة (علي ، ٢٠٢١ ، ص ٤٦) .

ويعتبر مدخل الرشاقة التنظيمية Organizational Agility أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تؤدي دوراً جوهرياً في قدرة المنظمة على التكيف والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بالإضافة لمحاولة اغتنام الفرص البيئية لتعزيز الموقف التنافسي (Su, 2011, p373) ، ولعل من أهم العوامل التي تحقق الرشاقة التنظيمية هو رشاقة الموارد البشرية من خلال ما تمتلكه المنظمة من رأس مال بشري يتضمن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكل أحد أهم المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة (Alavi, 2014, p6273) .

إن أدوار التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام يتطلب منها تقديم الأدوات التي يحتاجها صانعو السياسات والاستراتيجيات لضمان المرونة الاستراتيجية في القطاع العام مما يجعله أكثر رشاقة وقادر على مواجهة التغيرات من خلال تعيين الكفاءات ، اللامركزية في التعيين ، ربط الأهداف الفردية للعاملين بأهداف الوحدة التنظيمية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، خلق بيئة من الابتكار للموظفين ، وغيرها من الممارسات التي يتعين على القطاع العام الأخذ بها بالتزامن مع تطوير حوكمة وسياسات رشيقة (الشامسي و الحموري ، ٢٠١٩ ، ص ٢) .

هذا وتعتبر إدارة المواهب والاستثمار فيها أحد أهم المصادر لتعزيز رشاقة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تعتبر المواهب مصدر قوة لا يمكن تقليده ويعتبر رأس مال بشري ذو قيمة عالية يتواءم مع المتغيرات مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (Lawler&Worley,2015,p2)، بالتالي تعد إدارة المواهب ذات أهمية بالغة نابعة من عملياتها المتمثلة في القدرة على استقطاب

المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب ، وهو ما يتوافق مع متطلبات رشاقة الموارد البشرية ومتطلبات المنظمات المبتكرة والمرنة بالإضافة لذلك فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة من ضروريات الحياة المعاصرة في العديد من المجالات وبكافة المؤسسات لتسهيل وتحسين خدماتها ووصولها للمستفيدين بما يتناسب مع التطور الحالي (المعاني و الثوابية ، ص ٧٥) ، وقد فرض التحول الرقمي على المؤسسات العامة ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر مرونة في العمل وقدرة على الابتكار والتجديد (أمين، ٢٠١٨، ص ١٢) .

وجدير بالذكر أن عملية التحول الرقمي تتطلب نمط من الموارد البشرية يتسم بالرشاقة بمعنى أن لديه المرونة والقدرة على الإبداع والتعامل مع ضغوط العمل وهي سمات تتوفر في المواهب من الموارد البشرية ، والتي يتوجب على المنظمات العامة أن تسعى لإدارة هذه المواهب من خلال عملياتها المختلفة.

وفي إطار كون الهيئة القومية للبريد المصري أحد أقدم المنظمات العامة وأعرقها والتي تلعب دوراً هاماً في خدمة الاقتصاد المصري ، من خلال كونها أكبر مقدم للخدمات البريدية في مصر؛ حيث تتيح للأفراد والشركات التجارية والهيئات الحكومية القدرة على التواصل وإجراء الأعمال مع بعضها البعض والعالم بأسره من خلال تقديم خدمة نقل الرسائل والنماذج والأموال والسلع والخدمات الأخرى بشكل موثوق فيه وبأسعار اقتصادية ، ونظراً لأهمية قطاع الخدمات البريدية الذي يشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة لتحقيق التحول الرقمي ، تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة المواهب و التحول الرقمي من خلال رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري .

١. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/١. الإطار النظري

١/١/١. إدارة المواهب

تعتبر الموارد البشرية من الموارد التي تخلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة للأعمال ، حيث لم تعد النظرة للعنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة فقط ، بل تطورت النظرة والاهتمام إلى تطوير العنصر البشري والمواهب منها بشكل خاص ، ومن هنا ظهر مدخل إدارة المواهب كأحد

المداخل الإدارية الحديثة والتي برزت في تسعينات القرن العشرين تحت مسمى " حرب المواهب " وهو تعبير مجازي للمنافسة التي اندلعت بين المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة على المواهب الإدارية المتميزة ، من خلالها سعت هذه المؤسسات لجذب أصحاب الكفاءات العالية والحفاظ عليهم (العسال، ٢٠١٦، ص ١٢١) (محمود ، عوض الله ، ٢٠١٣، ص ١٤) .

ويرجع الاهتمام العالمي والمحلي بمدخل إدارة المواهب لحاجة المنظمات لأنواع فريدة من المواهب لتطوير العمل ، وبذلك بدأت المنظمات المعاصرة بوضع استراتيجيات لإدارة المواهب ، والعمل على وضع خطط لتطوير الموارد البشرية مستقبلاً ، بما يعمل على تهيئة بيئة تنظيمية لتنمية المواهب وتكوين القيادات المستقبلية ، ولنجاح التوجه نحو إدارة المواهب يتطلب الأمر دعماً قوياً من قيادة المنظمة وثقافة تنظيمية مشجعة لها (Chen,2015,p41) (Anupam & Upasna,2012, p21).

هذا وقد اختلف الكثير من الباحثين والمهتمين حول تحديد مفهوم إدارة المواهب نظراً للاختلاف في وجهات النظر وحادثة الموضوع .

ويشير مفهوم الموهبة للقيمة النادرة التي يصعب تقليدها والتي تتمثل في مجموعة القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات المميزة التي يمتلكها الأفراد (Lewis & Heckman, 2006,p140) ، أما الموهوبون فهم الأفراد الذين يبذلون أداءً عالياً في الوقت الراهن مع إمكانات مستقبلية ويعملون على التحسين المستمر لإمكاناتهم ومهاراتهم (Makela, et.al, 2010,p136) ، لذلك يرى بعض الباحثين أن بعض الأفراد يعتبرون موهوبين نظراً لاملاكهم مهارات وقدرات استثنائية تساهم في كفاءة وفعالية المنظمة ، بينما يرى آخرون أن أي فرد قادر على التأثير الإيجابي بالمنظمة يطلق عليه موهوب (Vladescu,2012,p353) ، ومما سبق يمكن للباحث استخلاص مفهوم الموهوب بأنه الفرد الذي يمتلك مهارات وقدرات استثنائية يستطيع من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بطريقة غير مسبوقة .

هذا وقد تعددت وتنوعت تعريفات إدارة المواهب حيث يعتبر من المصطلحات الحديثة التي تتضمن العديد من التفسيرات ، ومن أبرز تعريفات إدارة المواهب بأنها نظام لجذب وتوظيف وتدريب المواهب والمحافظة عليها لدعم القدرة التنافسية بالمنظمة (Moghtadaie & Taji, 2016,p783) ، كما تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تقوم المنظمة من خلالها بمحاولة استقطاب وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة حالياً ومستقبلاً

(Gallardo,et.al, 2015,p265) ، بالتالي يستخلص الباحث تعريف إدارة المواهب بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة تستهدف الاستخدام الأمثل للمواهب المتاحة في المنظمة والعمل على جذب وتوظيف المزيد من المواهب والعمل على تطويرهم وتخطيط مسارههم الوظيفي والمحافظة عليهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لكسب ولائهم والتزامهم وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة . وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد إدارة المواهب ، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية كانت جذب واستقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب ، إدارة أداء المواهب ، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة وستستخدم أهداف البحث ، ويمكن إيضاح هذه الأبعاد على النحو التالي :

١/١/١/١. **جذب واستقطاب المواهب** : يعتبر هذا البعد من الأبعاد الهامة في تفعيل إدارة المواهب بالمنظمات، حيث يشير بعد جذب واستقطاب المواهب إلى الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمة لجذب واستقطاب الأفراد من أصحاب المواهب والقدرات العالية وتوظيفهم لدعم القدرة التنافسية للمنظمة (عتريس ، ٢٠١٨ ، ص ٤٢٨) ، وتتوقف قدرة المنظمات على جذب واستقطاب المواهب على العديد من الأمور أهمها (سمعة المنظمة - قيم المنظمة - توافر آليات لتنمية ودعم كفاءة المواهب) من خلال هذه الأمور تحصل المنظمة على تفضيل الأفراد الموهوبين للانضمام إليها دون المنافسين (Clark,2013,p2912) .

٢/١/١/١. **تطوير المواهب** : قد لا يكون كافياً قيام المنظمات بجذب واستقطاب المواهب ما لم يتم مراعاة تدريب وتطوير هذه المواهب بما ينسجم مع الخطط الاستراتيجية ، وتشير عملية تطوير المواهب للممارسات والبرامج التي تقوم بها المنظمات من أجل إمداد المواهب بالمعارف والمهارات المرتبطة بالأداء الوظيفي الحالي والمستقبلي (موسى، ٢٠٢١ ، ص ٥٥٨) ، وتشمل عملية تطوير المواهب المجالات الأساسية التالية (Garavan,et.al, 2012,p16) :

- لمن التطوير ؟ (تحديد الأفراد الذين يتطلبون التطوير) .
 - التصميم (تحديد المعارف والمهارات التي يجب تطويرها ، والمدة اللازمة لذلك) .
 - التقييم (تحديد أدوات وأساليب قياس الفعالية) .
 - الدعم التنظيمي (اقتناع الإدارة العليا بعملية التطوير وتقديم الدعم اللازم) .
- ٣/١/١/١. **المحافظة على المواهب** : تعتبر المواهب والكفاءات البشرية المبدعة والتميزة من أصول المؤسسة التي لاتقدر بثمن ، بالتالي يجب على المؤسسات العمل على الإبقاء على هذه المواهب

والحفاظ عليها ، ويشير بعد المحافظة على المواهب إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة لمنع رحيل المواهب عنها من خلال تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية تضمن الرعاية والتحفيز والترقية لهذه المواهب (Ott, et.al, 2018,p1) .

٤/١/١/١ . **تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب** : ويشير هذا البعد إلى عملية هادفة وموجهة تضمن وجود كوادر بشرية موهوبة ومؤهلة لسد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الوظائف الشاغرة لضمان تطوير قادة المستقبل من خلال عمليات مخطط لها ، بالتالي يتيح هذا البعد للمنظمات فرصة حقيقية لشغل الوظائف بأفراد موهوبين ذوي مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بهذه الوظائف على أكمل وجه (موسى ، ٢٠٢١ ، ص ٥٥٨) .

٥/١/١/١ . **إدارة أداء المواهب** : ويشير بعد إدارة المواهب لوضع معايير أداء للأفراد وتحليل أدائهم على المستوى الذهني والسلوكي والفكري والمهاري والعمل على تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف (إن وجدت) مما يعزز من جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف ، الأمر الذي ينعكس على تنمية وتطوير أداء المواهب (Cappelli,2008,p76) .

٢/١/١ . رشاقة الموارد البشرية

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة والتي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات والمتغيرات والتي تضمن أعلى مستويات لتحسين الأداء المؤسسي لما لهذا المدخل من مزايا تضمن للمؤسسة اغتنام الفرص المتاحة في بيئة الأعمال من خلال الاستجابة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والغير متوقعة (Dongback & Lapaz, 2008, p136) . هذا ولقد جاء مفهوم الموارد البشرية الرشيقة لمحاكاة التوجه نحو المنظمات الرشيقة تنظيمياً ، حيث يشير مفهوم الرشاقة عادة للقدرة على التحرك بسرعة وبمرونة وسهولة ، أما في سياق الموارد البشرية يشير مصطلح الموارد البشرية الرشيقة وفقاً لمعهد HR Tend Institute إلى تصميم وظائف الموارد البشرية بأسلوب جديد يسهل من الاستجابة للتغير في الأنشطة والهياكل وبما يتوافق مع الأوضاع البيئية المستجدة (الشامسي و الحموري ، ٢٠١٩ ، ص ٦) ، كما يشير مفهوم الموارد البشرية الرشيقة للمواهب البشرية التي لديها الاستعداد للتعلم والتطوير الذاتي وكذلك لديها القدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات والأفكار الجديدة مع القدرة على الإبداع والجاهزية الدائمة لتحمل مسؤوليات العمل الجديدة (Al-mahmeed,2018,p30) ، بالتالي يستخلص الباحث أن

الموارد البشرية الرشيقة هي المواهب البشرية التي لديها الرغبة في تطوير مهاراتها والباحثة باستمرار عن فرص التطور والتميز بما يجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات . وبالرجوع لما تضمنته معظم الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد أربعة أبعاد رئيسية للموارد البشرية الرشيقة وهي القدرة على التكيف ، الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، المرونة المهنية ، التأقلم مع ضغوط العمل ، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة وتستخدم أهداف البحث ، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي :

١/٢/١/١ . **القدرة على التكيف** : ويشير هذا البعد لمدى قدرة الأفراد على تعديل سلوكياتهم بما يتواءم مع متغيرات البيئة ، والقدرة على استقبالات الأفكار والتقنيات الجديدة المتماشية مع التغيير وبما يمكن من أداء المهام المختلفة حسب متطلبات العمل (Sherehiy,2007,p446) ، بالتالي فإن القدرة على التكيف تتحقق بالمواءمة مع البيئة والقدرة على التأقلم مع مقتضيات التغيير ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيير .

٢/٢/١/١ . **الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات** : يعتبر الإبداع من الأمور الهامة في منظمات الأعمال وذلك في ظل البيئة التنافسية ، ويشير هذا البعد إلى قدرة الأفراد على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل وهو ما يتطلب مهارات معينة ، بالتالي يجب على المنظمات تهيئة مناخ تنظيمي داعم للفكر الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال تصميم برامج تدريبية تعزز القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتحفيز المبادرات الإبداعية في العمل مادياً ومعنوياً وتمكين العاملين للانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة (الصباح ، ٢٠١٨ ، ص ١٠) .

٣/٢/١/١ . **المرونة المهنية** : يشير بعد المرونة المهنية لمدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز عدد من المهام المتنوعة والجديدة بشكل سريع وهو ما يشير إلى طواعية الجدارات ، بالتالي فالموارد البشرية ذات المرونة المهنية هي التي تبدي سرعة في تعلم أداء المهام الجديدة بما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية (Martin, 2006,p75) .

٤/٢/١/١ . **التأقلم مع ضغوط العمل** : يشير هذا البعد لقدرة الموارد البشرية على التعامل مع المواقف الصعبة والتعامل معها رغم هذه الظروف ، وجدير بالذكر أن قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة تحدد بشكل كبير مدى القدرة على التأقلم مع ضغوط العمل ، فكلما امتلك الفرد مهارات ومتطلبات الوظيفة زادت قدرته على التعامل الجيد مع ضغوط العمل (Soharbi,et.al., 2014, p281) .

٣/١/١ . التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة من ضروريات المنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة ورغبة المنظمات في تطوير وتحسين الأداء بطريقة حديثة وعصرية ، وتعتبر عملية التحول الرقمي نتاج لتوجهات التحول المعرفي والثورة التكنولوجية والتي واكبها العديد من التغيرات على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي (القمحاوي ، ٢٠٢٠ ، ص ٩٦٤) .

وانطلاقاً من رؤية مصر ٢٠٣٠ أصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي ترغب في تطوير وتحسين الأداء ، ويجب الإشارة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمات ولكنه توجه ومنظومة شاملة تؤثر على الأداء المؤسسي وإنجاز العمل بمرونة ، وانطلاقاً من ذلك يعرف التحول الرقمي بأنه تحول المنظمة من الاهتمام بالموارد المادية فقط إلى الاهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت وشبكات الأعمال (علي ، ٢٠١١ ، ص ٢٧٠) ، كما يعرف التحول الرقمي بأنه تحول المنظمات للاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تطوير نموذج العمل أو النماذج التنظيمية لخلق قيمة للعملاء (ochoa,2016,p72) .

وبالرجوع لما تضمنته معظم الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود اتفاق تام على أبعاد التحول الرقمي، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية والتي ستعتمد عليها الدراسة وتستخدم أهداف البحث هي بعد إعداد القادة للتحول الرقمي و بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي ، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي (حماد ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٣٥-٤٣٦) :

١/٣/١/١. إعداد القادة للتحول الرقمي : الجهود المبذولة لإعداد وتطوير القيادات نحو متطلبات التحول الرقمي .

٢/٣/١/١. استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي : مجموعة السياسات والممارسات

التي من خلالها الحصول على مجموعة من الكفاءات البشرية التي تعزز من التحول الرقمي . يستخلص الباحث أن التحول الرقمي في المنظمات أصبح ضرورة في الوقت الراهن نظراً للاهتمام بالمعلومات وتعاضم دور المعرفة والتطور الهائل في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وفي هذا الصدد يجدر الإشارة أن مصر قد أخذت خطوات حثيثة وقطعت خطوات جدية في سياق برنامج التحول الرقمي ، واتخذت العديد من المبادرات في هذا السياق ، وقد كلل هذا المجهود بإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي بالقرار الجمهوري رقم ٥٠١ لسنة ٢٠١٧ .

٢/١. الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي :

١/٢/١. الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

تناولت دراسة (Omotunde & Alegbeleye , 2021) الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات وعلاقته بممارسات إدارة المواهب لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا ، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات كان متوسطاً بنسبة (٦٣.١%) ، وكان تخطيط التعاقب هو أقل ممارسات إدارة المواهب المستخدمة في المكتبات الجامعية بنسبة (٤٦.٦%) ، وكانت المشاكل الرئيسية التي تؤثر على إدارة المواهب في المكتبات الجامعية كانت ضعف التمويل بنسبة (٦٥.٣%) ، فقدان المستمر لأفضل الأدمغة بنسبة (٦٠.٣%) وضعف التواصل بنسبة (٥١.٣%). كما تناولت دراستي (موسى ، ٢٠٢١) و (Rathod, 2014) العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز والتعويضات) وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، وقد اتفقت نتائج الدراستين على وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب على فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية ، وقد توصلت دراسة (موسى ، ٢٠٢١) أن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً وكفاءة العاملين أكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيراً .

كما هدفت دراسة (حسن ، ٢٠٢١) إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي الاسماعيلية والدقهلية لعدم الإخلال بسير العمليات الرئيسية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الاسماعيلية والدقهلية محل الدراسة .

وقد هدفت دراسة (عوض، ٢٠٢١) إلى تحليل دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار عن طريق تبني إدارة المواهب بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن تبني إدارة المواهب يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الابتكار المؤسسي في الهيئة القومية للبريد .

كما هدفت دراسة (Dayel,et.al., 2020) إلى استكشاف تأثير إدارة المواهب في القطاع الصحي السعودي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدارة المواهب في القطاع الصحي السعودي. كما هدفت دراسة (Iman, et.al., 2017) لتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك المبتكر للموظفي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المواهب والسلوك الابتكاري ويمكن أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري. هذا وقد هدفت دراستي كلاً من (عبدالهادي ، ٢٠٢٠) و (العلي ، ٢٠١٧) لمعرفة أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب - إحلال المواهب) على تحسين الأداء الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات و المنظمات الحكومية السعودية على التوالي ، وقد توصلت النتائج إلى أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على أداء الموظفين .

٢/٢/١ . الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية الرشيقة

هدفت دراسة (Junita,2021) إلى تحليل مجال استراتيجيات الموارد البشرية الرشيقة الموجهة نحو خلق مورد بشري رشيق يلعب دور استراتيجي في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للأعمال ، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الموارد البشرية الرشيقة هي شرط أساسي للحصول على ميزة تنافسية تجارية مستدامة في بيئة ديناميكية ، كما تتضمن إستراتيجية الموارد البشرية الرشيقة تنفيذ وظيفة ونظام موارد بشرية رشيق يمكنه الاستفادة من ظهور العمال الذين لديهم سلوكيات عمل رشيقة في بيئات ديناميكية.

كما هدفت دراسة (McMackin & Heffernan, 2020) إلى تقديم تعريف للموارد البشرية الرشيقة كاستراتيجية تشغيلية للموارد البشرية وكذلك تقييم كيف تطورت العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية التشغيلية للموارد البشرية على مدى أربع موجات منذ الخمسينيات ، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم مقترح أجندة بحثية تتضمن الرشاقة كاستراتيجية تشغيلية للموارد البشرية في نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

وقد هدفت دراسة (Heilmann,et.al., 2018) لإلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمبتكرة في ١٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة في فنلندا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة تعزز من ربحية ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هذا وقد هدفت دراسة (الصباح ، ٢٠١٨) للتعرف على أثر رشاقة الموارد البشرية في الخفة الاستراتيجية بشركات الاتصالات في الكويت ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية في الخفة الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة (Khan & Vapeddy, 2016) إلى إلقاء الضوء على المستقبل الرشيق لإدارة الموارد البشرية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أولى خطوات بناء المنظمة الرشيقة توظيف العنصر البشري المناسب ذو العقلية المناسبة ، بالإضافة إلى تغيير دور الموارد البشرية في ظل المنظمات الرشيقة لتصبح تحديد هيكل الأدوار والمسؤوليات الجديدة والمرنة ومعالجة أي مشاكل يواجهها الموظفون أثناء عملية التحول للتوجه الجديد ، كما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تكون أكثر إبداعاً في إيجاد طرق جديدة للحفاظ على الموظفين المتحمسين داخل المنظمة مع توفير بيئة من الاستقلالية .

وقد تناولت دراسة (Azuara, 2015) تنمية رشاقة الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود عدد من النماذج التي تصف الموارد البشرية الرشيقة ولكنها لم تقدم تعريفاً كاملاً لرشاقة الموارد البشرية ، كما أن هناك نقص من جانب قادة الموارد البشرية فيما يتعلق بالكفاءات التي تؤثر على تطوير الخصائص المحددة للقوى العاملة الرشيقة .

٣/٢/١ . الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

تناولت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021) توظيف المواهب الرقمية : الدور الاستراتيجي للتوظيف في التحول الرقمي للمؤسسات ، وقد هدفت الدراسة لإلقاء الضوء على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لعملية التوظيف والتحول الرقمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن توظيف المواهب الرقمية كمجموعة مستهدفة جديدة يؤدي إلى إحداث تغيير داخل الشركة .

كما هدفت دراسة (البريري ، ٢٠٢١) للوصول لكيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي لمديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين كل من بعد التغيرات الهيكلية التنظيمية ومن ثم يليه بعد ابتكار القيمة المضافة المستجدة ومن ثم يليه بعد التوظيف الفوري للتقنيات التكنولوجية وكذلك بين الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي و الجدارات الوظيفية لمديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية.

هذا وقد هدفت دراسة (عبدالمنعم ، ٢٠٢١) للتعرف على تأثير التحول الرقمي على إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي قامت بالاستثمار في نظم تخطيط موارد المنظمات ERB كانت نتائجها متميزة حيث تعد هذه النظم من أكثر البرمجيات التي تعبر عن استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات .

كما تناولت دراسة (Vectoria, et.al, 2020) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين في بيرو ، وقد توصلت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي لخدمة العملاء كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي ، بالإضافة إلى أن العمليات المعتمدة على التحول الرقمي تؤثر وترتبط بأداء المهام والأداء السياقي.

وقد هدفت دراسة (القماوي، ٢٠٢٠) للتعرف على متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من خلال تحديد متطلبات كل من المتطلبات البشرية والمتطلبات الإدارية ومتطلبات البنية التحتية والمتطلبات الأمنية والتشريعية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه لتطوير أهداف المديرية لمواكبة التحول الرقمي يجب تطوير خطط أنشطة مواكبة التحول الرقمي للارتقاء بالمديرية، كذلك تطوير الهيكل التنظيمي بالمديرية والأفرع ، بالإضافة لتبني استراتيجية للتحول الرقمي بالمديرية، وكذلك تدريب الإداريين على استخدام التقنيات الرقمية عبر الإنترنت ، مع القيام بمجموعة من الدورات التدريبية عن أهمية التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة .

٤/٢/١. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح مدى ارتباط توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة بإدراك وتفعيل استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات وانعكاس هذه العلاقة على تعزيز التحول الرقمي ، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي (إدارة المواهب ، الموارد البشرية الرشيقة ، التحول الرقمي) ، في ضوء ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة الرئيسية إدارة المواهب ، الموارد البشرية الرشيقة ، التحول الرقمي .

- من خلال الرجوع للدراسات السابقة تعرف الباحث على الجوانب البحثية التي تم تناولها لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، بجانب الوقوف على الجوانب التي تحتاج لجهد بحثي لتغطيتها في الدراسة الحالية.

- ظهور مدخل جديد يشكل نمط من الموارد البشرية يتسم بالرشاقة بمعنى أن لديه المرونة والقدرة على الإبداع والتعامل مع ضغوط العمل وهي سمات تتوفر في المواهب من الموارد البشرية .

- اتفقت معظم الدراسات ومنها (Omotunde & Alegbeleye , 2021) ، (موسى ، ٢٠٢١) ، (عبدالهادي ، ٢٠٢٠) ، (العلي ، ٢٠١٧) ، (Rathod, 2014) على توضيح أهمية إدارة

المواهب في المنظمات بأبعادها جذب واستقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الحفاظ على المواهب ، إحلال المواهب . كما اتفقت الدراسات السابقة ومنها (Omotunde & Alegbeleye , 2021)

(، (عبد الهادي ، ٢٠٢٠) ، (العلي ، ٢٠١٧) على إيجابية علاقة الارتباط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي ، كما اتفقت دراسة (عوض، ٢٠٢١) و (Iman, et.al., 2017) على التأثير الإيجابي لإدارة المواهب على السلوك الابتكاري سواء على مستوى المؤسسة أو الأفراد ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية. - وبالنسبة لمتغير الموارد البشرية الرشيقة فقد اتفقت الدراسات ومنها (Junita,2021) ، (McMackin & Hefferan, 2020) على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الرشيقة في خلق مورد بشري يلعب دور استراتيجي في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للأعمال ، كما اتفقت دراستي (Khan & Vapeddy, 2016) ، (Azuara, 2015) على أن مفهوم الموارد البشرية الرشيقة يتطلب المزيد من الأبحاث لتوضيح هذا المدخل الحديث ، كما أن الموارد البشرية الرشيقة هي المدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

- أما بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي فقد أكدت دراسات (البربري ، ٢٠٢١) و (Gilch & Sieweke, 2021) على الدور الاستراتيجي للتوظيف في التحول الرقمي للمؤسسات و أهمية الجدارات الوظيفية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، كما اتفقت دراستي (عبد المنعم ، ٢٠٢١) و (Vectoria, et.al, 2020) على الأثر الإيجابي لعمليات التحول الرقمي على إدارة المؤسسات من جهة وعلى الأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى ، هو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

١/٢/٥. الفجوة البحثية

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين الموارد البشرية الرشيقة (كمتغير وسيط) مع استراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) في علاقتها بمتطلبات التحول الرقمي (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وعلاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي الهيئة القومية للبريد المصري مجال التطبيق بشكل

خاص ، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة ،
وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الجدول رقم (١) :

الجدول رقم (١)

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يتناول الباحث في هذه الدراسة الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في علاقة إدارة المواهب والتحول الرقمي في المنظمات العامة، من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد إدارة المواهب في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة . - تحديد أبعاد الموارد البشرية الرشيقة في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة . - تحديد أبعاد التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة . - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق - قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي : ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التي ربطت بشكل كلي أبعاد الموارد البشرية الرشيقة مع أبعاد إدارة المواهب و التحول الرقمي .	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي : - أن هناك اهتمام دولي ومحلي بموضوع إدارة المواهب ، حيث تعتبر المواهب مصدر قوة لا يمكن تقليده ويعتبر رأس مال بشري ذو قيمة عالية يتواءم مع المتغيرات مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات . - أن الموارد البشرية الرشيقة هي في الواقع فلسفة تقوم على اتخاذ القرارات على مستوى الخبرة والتطلع إلى المستقبل، وتمكين الناس من التعلم، وتجربة الحلول التي تم تطويرها بشكل مشترك مع المتعاملين. - أن التحول الرقمي في المؤسسات أصبح ضرورة ملحة في سبيل تطوير وتحسين أداء المؤسسات والوصول للمستفيدين بطريقة معاصرة ومتطورة .

الفجوة البحثية

* المصدر : من إعداد الباحث

٢. الدراسة الاستطلاعية والمشكلة البحثية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، وهذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

١/٢ . المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية الثانوية : من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكذلك الاعتماد على تقرير مؤشر تنافسية المواهب العالمي ، يوضح الجدول رقم (٢) ترتيب مصر على المستوى العربي والدولي على النحو الآتي :

الجدول رقم (٢)

ترتيب مصر على مؤشر تنافسية المواهب العالمي

الدولة	الترتيب على المستوى العربي	الترتيب على المستوى الدولي
الإمارات	١	٢٢
قطر	٢	٢٩
السعودية	٣	٤٠
البحرين	٤	٤١
عمان	٥	٤٣
الأردن	٦	٦١
الكويت	٧	٦٣
تونس	٨	٧٩
مصر	٩	٩٧
المغرب	١٠	١٠٠
الجزائر	١١	١٠٥
اليمن	١٢	١٣٢

* إعداد الباحث ، نقلاً عن (The Global Talent Competitiveness Index,2020, pp12-14)

من الجدول السابق نلاحظ أن جمهورية مصر العربية تحتل ترتيباً متأخراً على مستوى مؤشر تنافسية المواهب العالمي ، حيث احتلت مصر الترتيب ٩٧ من ١٣٢ دولة على المستوى العالمي ، والترتيب رقم ٩ على مستوى الدول العربية ، أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية عن مؤشر تنافسية المواهب العالمي كان ترتيب مصر على النحو الوارد في الجدول رقم (٣) :

الجدول رقم (٣)

ترتيب مصر على مؤشر تنافسية المواهب العالمي

ترتيب مصر على المستوى العالمي	المؤشرات الفرعية عن مؤشر تنافسية المواهب العالمي
١٠٥	تمكين المواهب
١١٦	جذب المواهب
١٠٤	تنمية المواهب
٧٤	الاحتفاظ بالمواهب
١٠٤	المهارات التقنية والمهنية
٥٢	مهارات المعرفة العالمية

* إعداد الباحث ، نقلاً عن (The Global Talent Competitiveness Index,2020, pp25-26)

وفيما يخص التقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة لعام ٢٠٢٠ الخاص بالحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي والذي يصدر كل عامين لتصنيف الدول الأعضاء بالمنظمة وفق مؤشرات الخدمات الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية ، كان ترتيب مصر على النحو الوارد في الجدول رقم (٤) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٤)

ترتيب مصر طبقاً لتقرير الأمم المتحدة عن الحكومة الإلكترونية ٢٠٢٠

الدولة	الترتيب على المستوى العربي	الترتيب على المستوى الدولي
الإمارات	١	٢١
البحرين	٢	٣٨
السعودية	٣	٤٣

٤٦	٤	الكويت
٥٠	٥	عمان
٦٦	٦	قطر
٩٢	٧	تونس
١٠٧	٨	المغرب
١١١	٩	مصر
١١٧	١٠	الأردن
١٢٠	١١	الجزائر
١٢٧	١٢	لبنان

* إعداد الباحث، نقلاً عن (United Nations , E-Government Survey 2020, pp6-9)

من الجدول السابق نلاحظ أن جمهورية مصر العربية تحتل ترتيباً متأخراً على مستوى التقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة لعام ٢٠٢٠ الخاص بالحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، حيث احتلت مصر الترتيب ١١١ من ١٩٣ دولة على المستوى العالمي ، والترتيب رقم ٩ على مستوى الدول العربية، ورغم أن ترتيب مصر تقدم ٣ مراتب عن تقرير عام ٢٠١٨ من المرتبة ١١٤ إلى ١١١ في ٢٠٢٠ .

٢/٢. المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة

مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة استطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال قيام الباحث بعقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد ٤٠ مفردة من العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري للوقوف على المشكلات الواقعية ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى إدراك عينة الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات الرئيسية للدراسة ، وكذلك الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب و التحول الرقمي ، وقد كانت العبارات و نتيجة الإجابة عليها على النحو الوارد في الجدول رقم (٥) كالتالي :

الجدول رقم (٥)

إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	موافق		محايد		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب	٣	%٧.٥	٨	%٢٠	٢٩	%٧٢.٥
٢	تتوفر في الهيئة استراتيجية لجذب المواهب	٦	%١٥	١٢	%٣٠	٢٢	%٥٥
٣	تتوفر في الهيئة برامج متخصصة لتنمية المواهب	١	%٢.٥	٦	%١٥	٣٣	%٨٢.٥
٤	يتم منح الفرصة للأفراد الموهوبين لتقلد المناصب القيادية في الهيئة	٤	%١٠	٨	%٢٠	٢٨	%٧٠
٥	يتم مناقشة الموظفين الموهوبين في نقاط القوة والضعف لديهم لضمان تحسين الأداء	٢	%٥	٩	%٢٢.٥	٢٩	%٧٢.٥
٦	تتيح قيادات الهيئة للموظفين إمكانية تقديم حلول وأفكار إبداعية	٧	%١٧.٥	١٠	%٢٥	٢٣	%٥٧.٥
٧	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد الموارد البشرية الرشيقة	٢	%٥	٧	%١٧.٥	٣١	%٧٧.٥
٨	العاملون بالهيئة لديهم القدرة على التعامل مع البرمجيات الحديثة اللازمة للتحول الرقمي	١٣	%٣٢.٥	٦	%١٥	٢١	%٥٢.٥
٩	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد التحول الرقمي	٦	%١٥	٧	%١٧.٥	٢٧	%٦٧.٥
١٠	توجد خطط لجذب وتطوير الكفاءات الرقمية اللازمة لمتطلبات التحول الرقمي	٣	%٧.٥	٩	%٢٢.٥	٢٨	%٧٠

* المصدر : من إعداد الباحث

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بالهيئة القومية للبريد المصري بمفهوم وأبعاد إدارة المواهب (وفقاً لاستجابة ٢٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٢.٥%) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى عدم توفر استراتيجية لجذب المواهب في الهيئة (وفقاً لاستجابة ٢٢ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٥%) ، كما أنه لا يوجد برامج متخصصة لتنمية وتطوير المواهب (وفقاً لاستجابة ٣٣ موظف من العينة ، وبنسبة ٨٢.٥%) ، كما أوضحت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية صعوبة منح الأفراد الموهوبين الفرصة لتقلد المناصب القيادية في الهيئة (وفقاً لاستجابة ٢٨ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٠%) ، كما أشارت النتائج أنه لا تتم مناقشة للموظفين الموهوبين حول نقاط القوة والضعف في إدايتهم لضمان التحسن المستمر في الأداء (وفقاً لاستجابة ٢٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٢.٥%) وهذه النتائج تشير لضعف ممارسات إدارة المواهب في الهيئة القومية للبريد محل الدراسة .
- وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية صعوبة تقديم أفكار إبداعية من قبل الموظفين نظراً نظراً لعدم وجود الحافز والبيئة التنظيمية المشجعة للإبداع (وفقاً لاستجابة ٢٣ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٧.٥%) ، كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بالهيئة القومية للبريد المصري بمفهوم وأبعاد الموارد البشرية الرشيقة (وفقاً لاستجابة ٣١ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٧.٥%) ، كما أن العاملون بالهيئة لديهم القدرة على التعامل مع البرمجيات الحديثة اللازمة للتحول الرقمي (وفقاً لاستجابة ١٣ موظف من العينة ، وبنسبة ٣٢.٥%) وهي نسبة ضعيفة ، وهو ما يشير إلى نقص وجود نمط الموارد البشرية الرشيقة في الهيئة القومية للبريد محل الدراسة .
- وقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية لعدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بالهيئة القومية للبريد المصري لمفهوم وأبعاد التحول الرقمي (وفقاً لاستجابة ٢٧ موظف من العينة ، وبنسبة ٦٧.٥%) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن ، كما أشارت النتائج لقصور خطط جذب وتطوير الكفاءات الرقمية اللازمة لمتطلبات التحول الرقمي (وفقاً لاستجابة ٢٨ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٠%) ، وهو ما يشير إلى قصور متطلبات التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد محل الدراسة .

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات تعد أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة التي لديها القدرة على التعامل مع متغيرات بيئة الأعمال والذي بدوره يعزز من متطلبات التحول الرقمي داخل المنظمات العامة ، كما توصلت الدراسة الاستطلاعية الثانوية والميدانية أن الهيئة القومية للبريد المصري تعاني من القصور بناء على عدد من المؤشرات والظواهر التي تم الإشارة إليها في نتائج الدراسة الإستطلاعية ، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هو دور أبعاد إدارة المواهب على إتاحة الموارد البشرية الرشيقة بالهيئة القومية للبريد المصري؟
٢. ما هو دور أبعاد إدارة المواهب في تعزيز متطلبات التحول الرقمي بالهيئة القومية للبريد المصري؟
٣. ما هو دور الموارد البشرية الرشيقة في تعزيز متطلبات التحول الرقمي بالهيئة القومية للبريد المصري؟
٤. ما هو الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي بالهيئة القومية للبريد المصري ؟

٣. أهداف الدراسة

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبعاد إدارة المواهب لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة .
٢. التعرف على أبعاد رشاقة الموارد البشرية لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة.
٣. التعرف على أبعاد التحول الرقمي لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة .
٤. تحليل العلاقة المتبادلة بين إدارة المواهب والتحول الرقمي وارتباط ذلك برشاقة الموارد البشرية .
٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعزز من ممارسات إدارة المواهب وتعظم كلاً من ممارسات رشاقة الموارد البشرية لتحقيق التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري

٤. أهمية الدراسة

١/٤. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحداثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر .

٢/٤ . الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهي الهيئة القومية للبريد المصري أحد أقدم المنظمات العامة وأعرقها والتي تلعب دوراً هاماً في خدمة الاقتصاد المصري ، من خلال كونها أكبر مقدم للخدمات البريدية في مصر؛ ونظراً لأهمية قطاع الخدمات البريدية الذي يشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة لتحقيق التحول الرقمي ، وبالتالي دراسة متغيرات البحث الرئيسية على هذه الهيئة سيعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الفردي و التنظيمي .
- كما تكمن أهمية الدراسة العملية في المشكلات المتعددة التي تعاني منها المنظمات العامة والتي تتطلب حلول معاصرة وحديثة تستدعي تفعيل الطاقات البشرية وصقل مواهبهم وهو ما يتوافق مع تفعيل مدخل إدارة المواهب بالمنظمات العامة والذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية ودعم للفعالية التنظيمية .
- كما يستمد البحث أهميته العملية من الدور الحيوي الذي تقوم به أبعاد الموارد البشرية الرشيقة في تعزيز القدرة الاستراتيجية للمنظمات العامة المعاصرة .
- بالإضافة لذلك تستمد الدراسة أهميتها العملية من التوجه نحو تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تتطلع نحو بناء المنظمات الرقمية وتعزيز متطلبات التحول الرقمي في جميع المؤسسات .
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في اختبار علاقة الموارد البشرية الرشيقة بأبعادها المختلفة (القدرة على التكيف ، الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، المرونة المهنية، التأقلم مع ضغوط العمل) ، بإدارة المواهب بأبعادها (جذب واستقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب ، إدارة

أداء المواهب) ، والتحول الرقمي بأبعاده (إعداد القادة للتحول الرقمي ، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي) .

٥ . قياس متغيرات الدراسة

لغرض قياس متغيرات البحث ، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء ، ويوضح الجدول رقم (٦) مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها على النحو التالي :

الجدول رقم (٦)

مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

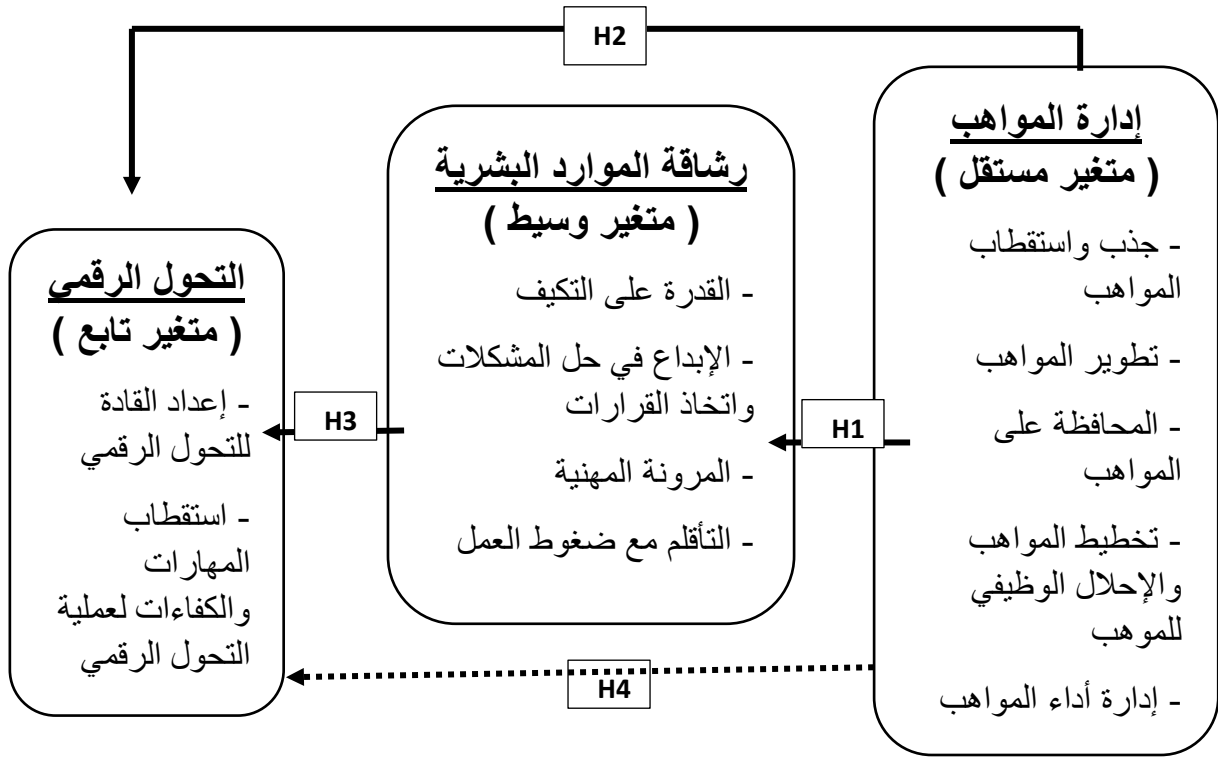
المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
إدارة المواهب	مستقل	جذب واستقطاب المواهب	٦	(Omotunde & Alegbeleye, 2021) ، (عوض ، ٢٠٢١) ، (موسى ، ٢٠٢١) ، (عتريس ، ٢٠١٨) ، (الطبال ، ٢٠١٧) ، (Rathod,2014)
		تطوير المواهب	٥	
		المحافظة على المواهب	٦	
		تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب	٥	

	٥	إدارة أداء المواهب		
(Almahmeed,2018)، (الصباح ، (Aladwan, 2017) ، (٢٠١٨ Sherehiy &) (Alavi,et.al,2014) ، (Karwowski,2014 (Sohrabi,et.al,2014)	٥	القدرة على التكيف	وسيط	الموارد البشرية الرشيقة
	٥	الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات		
	٥	المرونة المهنية		
	٥	التأقلم مع ضغوط العمل		
(حماد ، ٢٠٢٠) ، (أمين ، ٢٠١٨)	٥	إعداد القادة للتحول الرقمي	تابع	التحول الرقمي
	٥	استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي		

* المصدر : من إعداد الباحث .

٦. فروض الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم (١) :



* المصدر : من إعداد الباحث

الشكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:

١/٦ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري .

٢/٦ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .

٣/٦ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .

٤/٦ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتحول الرقمي من خلال رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري .

٧. منهجية الدراسة

قام الباحث باستقراء مجموعة من المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، بالإضافة لذلك فقد قام الباحث بدراسة مسحية وذلك في محاولة لتفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً بأبعادها (إدارة المواهب ، رشاقة الموارد البشرية ، التحول الرقمي) ، هذا بجانب تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال توضيح نوع ومصادر البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، قياس متغيرات الدراسة ، طرق وأساليب جمع البيانات وذلك على النحو التالي :

١/٧. نوع ومصادر البيانات

١/١/٧. البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد إدارة المواهب ، رشاقة الموارد البشرية ، التحول الرقمي، من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .

٢/١/٧. البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري ، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصادقية ، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً ، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب والتحول الرقمي في المنظمات العامة .

٢/٧. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري ، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من أفرع ومكاتب البريد في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) والتي يبلغ عددها ٧٢٠ مكتب وفرع حتى يناير ٢٠٢٠ موزعة ما بين ٣١٩ مكتب بريدي بمحافظة القاهرة

و ٢٠٢ مكتب بريدي بمحافظة الجيزة و ١٩٩ مكتب بريدي بمحافظة القليوبية^١، واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبرعدد العاملين في أفرع ومكاتب البريد محل الدراسة، وتتمثل وحدة المعاينة في (مدير مكتب / فرع - نائب مدير - رئيس قسم) من حملة المؤهلات (دراسات عليا - مؤهلات عليا - مؤهلات فوق المتوسط) والذي يرى الباحث أنها وحدة معاينة يمكن أن تكون على وعي بمتغيرات الدراسة بشكل أو بآخر ، ويقدر عدد العاملين في أفرع ومكاتب البريد محل الدراسة بحوالي ٣٧٥٨ موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (٧) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٧)

توزيع أعداد العاملين بمكاتب وأفرع البريد المصري (القاهرة الكبرى)

محافظات القاهرة الكبرى			عدد العاملين	الوظيفة
القليوبية	الجيزة	القاهرة		
٢١٤	٢٢١	٣٤٣	٧٧٨	مدير مكتب / فرع
١٩٩	٢٠٢	٣١٩	٧٢٠	نائب مدير وما في مستواه
١٤٥	١٩٦	١٩١٩	٢٢٦٠	رئيس قسم
٥٥٨	٦١٩	٢٥٨١	٣٧٥٨	المجموع الكلي

* المصدر : اعداد الباحث وفقاً للنشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠٢٠ .

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الدارس في تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار على القانون التالي (أبوالقاسم، ٢٠٠٥، ص٩٥):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

حيث ان:

n: تمثل حجم العينة

$Z_{\alpha/2}^2$: القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥ % وهي ١.٩٦

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠ %

^١ - الهيئة القومية للبريد - المركز الرئيسي - ٢٠٢٠/١ .

e: حدود الخطأ وهي ٥ % لمستوى ثقة ٩٥ %

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة $n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / 0.05 = 384$ مفردة

ولتحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار ، يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$n' = n / (1+n/N)$$

n' : حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

n : حجم العينة بدون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

N : حجم مجتمع الدراسة

بالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي $n' = 384 / (1 + 384/3708) = 348$ مفردة. بالتالي فإن عينة الدراسة تشير إلى ٣٤٨ مفردة من العاملين في مكاتب وأفرع الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ، وقد تم الحصول علي ٢٨٣ استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة ٨١ % ، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (٨) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٨)

توزيع عينة العاملين بمكاتب وأفرع البريد المصري (القاهرة الكبرى)

محافظات القاهرة الكبرى			حجم عينة العاملين	الوظيفة
القليوبية	الجيزة	القاهرة		
١١	١٢	٤٩	٧٢	مدير مكتب / فرع
١٠	١١	٤٦	٦٧	نائب مدير وما في مستواه
٣١	٣٤	١٤٤	٢٠٩	رئيس قسم
٥٢	٥٧	٢٣٩	٣٤٨	المجموع الكلي

* المصدر : اعداد الباحث

٣/٧. طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث أنه يعطي نتائج أكثر دقة ، وشملت الاستمارة ما يلي :

١/٣/٧. المتغير المستقل (إدارة المواهب) : ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات من (١ إلى ٢٧)، البعد الأول : جذب واستقطاب المواهب الذي يشتمل العبارات من (١ إلى ٦) ، البعد الثاني: تطوير المواهب الذي يشتمل العبارات من (٧ إلى ١١) ، البعد الثالث: المحافظة على المواهب الذي يشتمل العبارات من (١٢ إلى ١٧)، البعد الرابع : تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب الذي يشتمل العبارات من (١٨ إلى ٢٢) ، البعد الخامس : إدارة أداء المواهب والذي يشتمل العبارات من (٢٣ إلى ٢٧) .

٢/٣/٧. المتغير الوسيط (الموارد البشرية الرشيقة) : ويشتمل على أربعة أبعاد متضمنة العبارات من (٢٨ إلى ٤٧) ، البعد الأول : القدرة على التكيف الذي يشتمل العبارات من (٢٨ إلى ٣٢) ، البعد الثاني: الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات الذي يشتمل العبارات من (٣٣ إلى ٣٧) ، البعد الثالث: المرونة المهنية الذي يشتمل العبارات من (٣٨ إلى ٤٢) ، البعد الرابع : التأقلم مع ضغوط العمل الذي يشتمل العبارات من (٤٣ إلى ٤٧) .

٣/٣/٧. المتغير التابع (التحول الرقمي) : ويشتمل على بعدين متضمنان العبارات من (٤٨ إلى ٥٧)، البعد الأول : إعداد القادة للتحول الرقمي الذي يشتمل العبارات من (٤٨ إلى ٥٢) ، البعد الثاني: استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي الذي يشتمل العبارات من (٥٣ إلى ٥٧)

٨. حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١/٨. **الحدود الموضوعية** : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة الموارد البشرية الرشيقة بأبعادها المختلفة (القدرة على التكيف ، الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، المرونة المهنية، التأقلم مع ضغوط العمل) ، بإدارة المواهب بأبعادها (جذب واستقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب ، إدارة أداء المواهب) ، والتحول الرقمي بأبعاده (إعداد القادة للتحول الرقمي ، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي) .

٢/٨. **الحدود المكانية** : تم تطبيق الدراسة على مكاتب وأفرع الهيئة القومية للبريد المصري بالقاهرة الكبرى .

٣/٨. **الحدود الزمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ .

٩. الدراسة الميدانية

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS VR(23) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا-كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف و اختبار T) ، ثم الإحصاء التحليلي المتمثل في اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA عند مستوى ٠.٠٥ ، وأسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ، اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، تحليل الانحدار الخطي البسيط ، معامل ارتباط بيرسون ، لبيان تأثيرات المتغيرات المستقلة على التابعة أو الوسيطة بشكل إجمالي وبشكل جزئي ، وكذلك تحديد نوعية العلاقة ودرجة الارتباط ومعاملات التحديد ، إختبار تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS, V.24) لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة .

وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

١/٩ . معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (٩)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)			
جذب واستقطاب المواهب	6	0,756	0,869
تطوير المواهب	5	0,67	0,818
المحافظة على المواهب	6	0,7	0,836
تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب	5	0,705	0,839

0,893	0,799	5	إدارة أداء المواهب
0,852	0,726		إجمالي أبعاد إدارة المواهب
أبعاد المتغير الوسيط (الموارد البشرية الرشيقة)			
0,822	0,676	5	القدرة على التكيف
0,814	0,663	5	الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات
0,881	0,777	5	المرونة المهنية
0,81	0,657	5	التأقلم مع ضغوط العمل
0,832	0,693		إجمالي أبعاد الموارد البشرية الرشيقة
أبعاد المتغير التابع (التحول الرقمي)			
0,83	0,689	5	إعداد القادة للتحول الرقمي
0,818	0,67	5	استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
0,824	0,679		إجمالي أبعاد التحول الرقمي
0,836	0,699		إجمالي أبعاد إدارة المواهب و الموارد البشرية الرشيقة والتحول الرقمي (إجمالي أبعاد المتغير المستقل والوسيط و التابع)

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ، وقد تبين أن معامل الفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والوسيطه والتابعة) قد بلغ (0,699) مما يدل على الثبات في لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من (0,6) كلما كانت المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياسا سليماً، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (0,836) ، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لإدارة المواهب (كمتغير مستقل) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (0,67 إلى 0,799) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد

رشاقة الموارد البشرية (كمتغير وسيط) إلى الارتفاع وتراوحت بين (٠,٦٥٧ إلى ٠,٧٧٧) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد التحول الرقمي (كمتغير تابع) إلى الارتفاع وتراوحت بين (٠,٦٧٠ إلى ٠,٦٨٩) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

٢/٩ . المقاييس الوصفية :

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ، حيث يستعرض الجدول رقم (١٠) قيم المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الإحتلاف وحساب قيمة T ومستوى معنويتها لمتغيرات الدراسة ، ولتحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس ، للحصول على طول الفئة الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الثلاثي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة .

وبناء عليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد أو المتغير أكبر من (٤) فهذا يشير إلى أهمية مرتفعة جدا، ومدى الموافقة العالية للفئة المبحوثة عليها ، أما إذا كانت قيمة المتوسطات تتراوح بين (٣) وأقل من (٤) فإن هذا يشير إلى الأهمية والموافقة على ما جاء بالعبارات من جانب عينة الدراسة، وإذا بلغت قيم المتوسطات (٢,٦) الى أقل من (٣) فإن هذا يشير إلى أهمية متوسطة، ومن (١) الى أقل من (٢,٥) فتكون الأهمية ضعيفة ، ويشير الجدول (١٠) إلى نتائج الإحصاء الوصفي على النحو التالي :

الجدول رقم (١٠)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار T ومستوى معنويتها

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	مستوى المعنوية	المستوى بالنسبة للمتوسط
إدارة المواهب							
جذب واستقطاب المواهب	6	4,65	0,456	0,1185	173,5	0,000	مرتفع جدا

تطوير المواهب	5	4,66	0,435	0,1192	162,1	0,000	مرتفع جدا
المحافظة على المواهب	6	4,39	0,474	0,1156	167,4	0,000	مرتفع جدا
تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب	5	4,71	0,485	0,1126	170,6	0,000	مرتفع جدا
إدارة أداء المواهب	5	3,11	0,522	0,1322	156,7	0,000	مرتفع
متوسط أبعاد إدارة المواهب	27	4,3	0,476	0,101	181,8	0,000	مرتفع جدا

تابع : الجدول رقم (١٠)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار T ومستوى معنويتها

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	مستوى المعنوية	المستوى بالنسبة للمتوسط
<u>الموارد البشرية الرشيقة</u>							
القدرة على التكيف	5	3,5	0,48	0,1316	150,3	0,000	مرتفع
الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات	5	3,1	0,534	0,156	107,8	0,000	مرتفع
المرونة المهنية	5	3,9	0,412	0,1143	176,6	0,000	مرتفع
التأقلم مع ضغوط العمل	5	3,3	0,461	0,1221	153,5	0,000	مرتفع
متوسط أبعاد رشاقة الموارد البشرية	20	3,4	0,491	0,1365	137,2	0,000	مرتفع
<u>التحول الرقمي</u>							

متوسط	0,000	105,1	0,1637	0,645	2,9	5	إعداد القادة للتحول الرقمي
مرتفع	0,000	155,6	0,1172	0,456	3,4	5	استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
مرتفع	0,000	145,7	0,1317	0,504	3,2	10	متوسط التحول الرقمي

*م إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (١٠) إلى نتائج اختبار الإحصاء الوصفي، حيث تبين النتائج اتجاهات المستقضي منهم محل الدراسة نحو الموافقة وبدرجة عالية على أبعاد "فقرات" المتغيرات الواردة بالدراسة. فقد كان إجمالي المتوسطات الحسابية لمتغير إدارة المواهب نحو (٤,٣) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير، وكان أهم الأبعاد تخطيط التعاقب والاحلال للموظفين. بينما كان إجمالي متوسطات متغير رشاقة الموارد البشرية (٣,٤) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير، والتي كان أهمها المرونة المهنية. بينما كان إجمالي متوسطات متغير التحول الرقمي (٣,٢) مما يعني أيضاً الأهمية المرتفعة لأبعاده، وكان أهم تلك الأبعاد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

وأشارت نتائج الانحراف إلى أن معظم النسب مقبولة نوعاً ما. مما يعني انخفاض التشتت بين استجابات المستقضي منهم لعبارات الأبعاد مما يؤكد على مدى أهميتها. وكذلك فلقد أوضحت نتائج معاملات الاختلاف والتي بلغت نسبتها أقل من ٢٠٪ في جميع الأبعاد، مما يعني انخفاض نسب الانحرافات المعيارية بالنسبة للمتوسطات، فكلما انخفض معامل الاختلاف كان هذا أفضل، ويؤكد على كل النتائج السابقة قيمة مستوى معنوية اختبار T التي أظهر قيماً معنوية عند (٠,٠٠٠) عند جميع أبعاد المتغيرات مما يؤكد على ميل اتجاهات آراء عينة الدراسة إلى الموافقة.

٣/٩. اختبار فروض الدراسة

١/٣/٩. الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و رشاقة

الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط علي العلاقة بين إدارة المواهب كمتغير مستقل ، ورشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (11) وذلك على النحو التالي:

■ نوع وقوة العلاقة:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية، عند مستوى (0,000) وفقاً لاختبار (T) ، وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (70%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار .

- إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (49%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) يفسر (49%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، أي أن (49%) من التغير في رشاقة الموارد البشرية يرجع إلى إدارة المواهب.

الجدول رقم (11)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0,000	19,555	0,491	0,702

المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري " فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (11) ، أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,000) وفقاً لاختبار T-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري " .

٢/٣/٩. الفرض الثاني : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين ادارة المواهب كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٢) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتحول الرقمي عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) ، وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٦٥%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

- إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٤٢%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) يفسر (٤٢%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) ، أي أن (٤٢%) من التغير في التحول الرقمي يرجع إلى إدارة المواهب .

الجدول رقم (١٢)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	٢١,٠١٠	٠,٤٢٧	٠,٦٥٤

المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٢) ، أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test ، وبالتالي نرفض الفرض

العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري ".

٣/٣/٩. الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط والتحول الرقمي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٣) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٧٠%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

- إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٤٣%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه أن المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) يفسر (٤٣%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) ، أي أن (٤٣%) من التغير في التحول الرقمي يرجع إلى رشاقة الموارد البشرية.

الجدول رقم (١٣)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

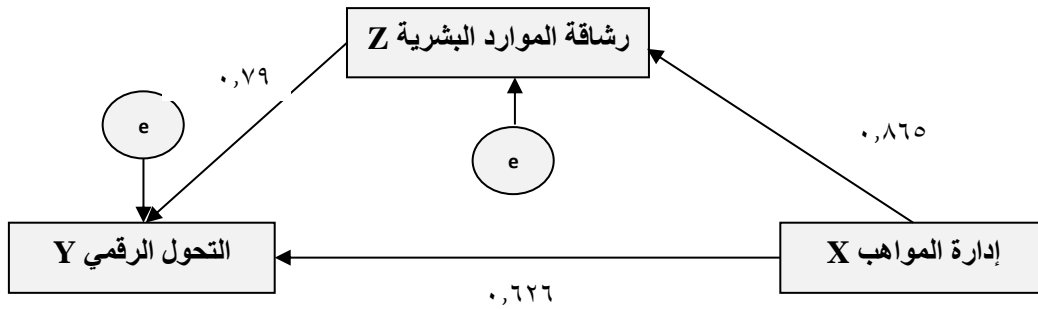
Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	١٩,٣٠٠	٠,٤٣٠	٠,٧٠٢

المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري " ، فإن

نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٣) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري".

٤/٣/٩ . لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب والتحول الرقمي من خلال رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري .
تطلب اختبار الفرض الرابع الاستعانة بمنهجية تحليل المسار من خلال الاستعانة ببرنامج (AMOS, V24) ، لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة ، ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة ، حيث تمثل X متغير إدارة المواهب كمتغير مستقل ، وتعتبر Z عن رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط ، وتمثل Y المتغير التابع التحول الرقمي ، وترمز e_1 و e_2 الى البواقي في النموذج المقدر كما في الشكل (٢):



الشكل رقم (٢)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال وساطة العدالة التنظيمية

* المصدر : إعداد الباحث

وقد تبين من نتائج تحليل المسار ما هو موضح في الجدول رقم (١٤) كما يلي:

الجدول رقم (١٤)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير إدارة المواهب على التحول الرقمي من خلال وساطة رشاقة الموارد البشرية

نتائج مؤشرات جودة النموذج المقدر			المعنوية P- value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار β	المتغيرات/المسارات	
RMSEA	Chi- square	CFI					GFI
			***	٠,٠٤٦	٠,٨٦٥	X → Z	
			***	٠,٠٤٤	٠,٧٩٠	Z → y	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	***	٠,٠٤٢	٠,٦٢٦	X → y
						الأثر المباشر X y	
					٠,٦٠١	الأثر الغير مباشر	

*** داله عند مستوى ١٪.

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الاحصائي AMOS V.24

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود تأثير مباشر موجب "لإدارة المواهب" كمتغير مستقل والمرمز في الشكل (٢) بالرمز X على "رشاقة الموارد البشرية" كمتغير وسيط والمرمز بالرمز Z، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٨٦٥) أي أن إضافة وحده واحده من المتغير المستقل تؤدي الى زيادة في المتغير الوسيط بمقدار ٨٦٪ ، كذلك يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائيا عند مستوى معنويه ١٪. كما تشير النتائج الى وجود تأثير مباشر إيجابي بين المتغير الوسيط وهو "رشاقة الموارد البشرية" على المتغير التابع وهو "التحول الرقمي" والمرمز بالرمز Y ، حيث تبين أن معامل التأثير بلغ (٠.٧٩) مما يعنى أن زيادة وحده واحده من المتغير الوسيط يمكنه زيادة المتغير التابع بنسبة ٧٩٪ ، وقد أظهرت النتائج معنوية هذا التأثير بشكل قوى عند مستوى معنوية ١٪. كذلك يبين الجدول الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع ، حيث لإدارة المواهب على التحول الرقمي بقيمة (٠,٦٢٦) ، مما يعنى أن زيادة وحده واحده من المتغير المستقل ستزيد من المتغير التابع بنسبة تصل الى ٦٢٪ ، وهذا التأثير دال عند مستوى معنوية ١٪ ، وهذا يعنى أن وساطة المتغير الوسيط هي وساطة جزئية.

كما أشارت نتائج التحليل الى وجود أثر غير مباشر بين المتغير المستقل والتابع يبلغ (٠,٦٠١)، مما يعنى أن هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع فى وجود المتغير الوسيط بنسبة ٦٠ % فى اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط الذي ساهم في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة. مما سبق نستنتج أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع، وقد تم التحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول رقم (١٤)، حيث تبين أن مؤشر ملائمة الجودة Goodness of Fit Index "GFI" بلغت (١,٠٠٠) وهى نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدراسة، كما توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن "Comparative Fit Index "CFI" وهى (١,٠٠٠) أنها قيمة مثالية ولها دلالة قوية على جودة النموذج ، حيث انه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج. كما بينت النتائج أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي غير مقدر بنموذج Default Model بسبب أن قيمة Chi-square مساوية للصفر مما يعنى ارتفاع جودة المؤشر، حيث أنه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر ما بين ٥% و ٨%. كما أشارت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ "Root Mean Square Error of Approximation "REMSA" نسبة مثالية أقل من (٠,٥) مما يشير الى جودة مطابقة النموذج. نتيجة لبلوغ Chi-square (٠,٠٠). مما سبق نرفض الفرض العدم و نقبل الفرض الذى ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب والتحول الرقمي من خلال رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري " .

١٠. نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

١/١٠. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي :

- أن استراتيجيات وممارسات إدارة المواهب تؤثر في مدى توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات وتنعكس على تحسين أداء الموارد البشرية ، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من

الدراسات السابقة ومن أهمها دراسات (Omotunde & Alegbeleye,2021) (عوض ، ٢٠٢١) ، (عبدالهادي،٢٠٢٠)، (الطبال ، ٢٠١٨) ، (Martin,2015)، (Rathod,2014)

- وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عند مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لمتغير إدارة المواهب أن أكثر الأبعاد تفضيلاً من جانب مفردات العينة كانت على الترتيب تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي بمتوسط (٤.٧١) ، يليه تطوير المواهب بمتوسط (٤.٦٦) ، يليه جذب واستقطاب المواهب بمتوسط (٤.٦٥) ، يليه المحافظة على المواهب بمتوسط (٤.٣٩) ، ويأتي أخيراً متغير إدارة أداء المواهب بمتوسط (٣.١١) .

- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عند مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لمتغير الموارد البشرية الرشيقة أن أكثر الأبعاد تفضيلاً من جانب مفردات العينة كانت على الترتيب متغير المرونة المهنية بمتوسط (٣.٩) وهو ما اتفق مع دراسة (Sohrabi,et.al,2014) ، يليه القدرة على التكيف بمتوسط (٣.٥) ، يليه التأقلم مع ضغوط العمل بمتوسط (٣.٣) ، ويأتي أخيراً متغير الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات بمتوسط (٣.١) .

- وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عند مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لمتغير التحول الرقمي أن أكثر الأبعاد تفضيلاً من جانب مفردات العينة كانت على الترتيب استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي بمتوسط (٣.٤) ، يليه متغير إعداد القادة للتحول الرقمي بمتوسط (٢.٩) .

- وأظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تفسر (٤٩%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) ، أي أن (٤٩%) من التغير في توفر الموارد البشرية الرشيقة يرجع إلى استراتيجيات إدارة المواهب ، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تفسر (٤٢%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) ، أي أن (٤٢%) من التغير في مستوى التحول الرقمي يرجع إلى استراتيجيات إدارة المواهب ، كما أشارت النتائج إلى أن المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) يفسر (٤٣%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول

الرقمي) ، أي أن (٤٣٪) من التغيير في مستوى التحول الرقمي يرجع الى مدى توفر الموارد البشرية الرشيقة.

٢/١٠. نتائج متعلقة باختبار الفروض :

جدول (١٥)

ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

م	الفرض	النتيجة
الفرض الاول	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية في الهيئة القومية للبريد المصري .	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الثاني	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الثالث	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية و التحول الرقمي في الهيئة القومية للبريد المصري .	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الرابع	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التحول الرقمي من خلال رشاقة الموارد البشرية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري .	رفض الفرض و قبول الفرض البديل

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

١.١ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول رقم (١٦) :

جدول (١٦) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- إدارة الموارد البشرية	- تحليل المهام الوظيفية لتحديد مسؤوليات ومهام كل وظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة بما يمكن من الاختيار الأمثل للموهوبين من الأفراد بشكل موضوعي . - تخطيط الموارد البشرية بشكل جيد وبما يمكن من تحديد المواهب المطلوبة في الهيئة بالكم والمهارات المطلوبة . - تقدير فجوة المواهب في الهيئة ، وهي الفجوة بين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية وما تمتلكه الهيئة من مواهب . - تحديد اتجاهات الأفراد المرشحين للعمل بالهيئة ، فالاتجاهات تؤثر في انتماء الفرد وتتعكس على أدائه في العمل .	الاختيار الجيد للعناصر البشرية الموهوبة للعمل في الهيئة القومية للبريد المصري
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- فحص مخزون المواهب في الهيئة من خلال الوسائل العلمية مثل بطاقات مخزون المهارات . - الرجوع لبطاقات تقييم الأداء المتبع في الهيئة .	اكتشاف المواهب من الكوادر العاملة في الهيئة القومية للبريد المصري
- إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية	- التقدير المادي العادل والموضوعي من خلال الرواتب والمكافآت . - المعاملة العادلة من خلال توزيع الأعباء الوظيفية وفرص الترقيات . - تكريم الموظفين الموهوبين على مستوى الفرع أو فروع هيئة البريد بشكل دوري .	وضع سياسات للحوافز تشمل التحفيز المادي والمعنوي لضمان استمرارية الموهوبين وتعزيز انتمائهم للهيئة القومية للبريد

تابع : جدول (١٦)

توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق نظم تقييم أداء متنوعة تساعد الأفراد الموهوبين على تحديد نقاط التميز لديهم وكذلك نقاط الضعف ، مع تشجيع التقييم الذاتي للأفراد الموهوبين. - تحفيز الأفراد الموهوبين من خلال استثمار الهيئة فيهم عن طريق توجيههم للحصول على شهادات دراسات عليا وبرامج تدريبية متخصصة ومنح الفرص للترقي للوظائف الأعلى . - توفير معلومات كافية عن الأفراد الذين يتركون العمل في الهيئة خاصة الموهوبين منهم للوقوف على مواطن الضعف في الهيئة وتحليلها - التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين بالهيئة من خلال تقييم الأداء بشكل مستمر وتحديد المواهب والقدرات الكامنة والعمل على حسن توظيفها . - تفعيل مشاركة الأفراد الموهوبين في صنع واتخاذ القرارات . 	وضع خطة للحفاظ على المواهب من الأفراد العاملين بالهيئة القومية للبريد
- الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - توفير بيئة عمل مشجعة للإبداع تحقق طموحات الأفراد الموهوبين . - توفير التقدير المادي والمعنوي المناسب . - إعطاء الأفراد الموهوبين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المهنية . 	جعل الهيئة القومية للبريد مكاناً جذاباً للعمل وللموهوبين

تابع : جدول (١٦)
توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الادارة العليا	- الدعم الفعال والمساندة من قبل القيادات العليا بالهيئة للمواهب . - تختص الوحدة بوضع السياسات والخطط والإجراءات اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب .	إنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع بالهيئة القومية للبريد
- الادارة العليا وبالتوجيه للإدارات التنفيذية	- توفير مناخ تنظيمي داعم ومحفز للإبداع والابتكار . - تمكين الموظفين إدارياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض المهام . - تشجيع العمل في فرق عمل مما يعزز الاتصال المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين من جانب وبين المرؤوسين فيما بينهم من جانب آخر .	تشجيع الممارسات التي تعزز من توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة بالهيئة القومية للبريد

* المصدر : إعداد الباحث

توصيات للدراسات المستقبلية

- ربط إدارة المواهب بالمواطنة التنظيمية بالمنظمات العامة .
- علاقة الموارد البشرية الرشيقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص .
- دراسة أثر التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين .
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- البربري ، محمد أحمد . (٢٠٢١). " تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ". دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، (١٣٤). ص ص ١٠١-١٨٢.
- الشامسي ، عائشة و الحموري ، صالح . (٢٠١٩) . " الرشاقة في إدارة الموارد البشرية " . التعليم التنفيذي ، ٨ . كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية : دبي .
- الصباح ، فيصل خليفة . (٢٠١٨) . " أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت : الأردن .
- العسال ، مروة محمد . (٢٠١٦) . " استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة " . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، (١) . ص ص ١١٣-١٣٦ .
- العلي ، فهد بن معقل . (٢٠١٧) . " أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في السعودية " . مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، ١٠ . ص ص ١-٢٠ .
- القمحاوي ، نورة فايز . (٢٠٢٠) . " متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية " . مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ٥٥ (٣) . ص ص ٩٤٤-٩٧٣ .
- المعاني ، أحمد و الثوابية ، فواز . (٢٠٢٠) . " أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في تنمية وتطوير الموارد البشرية - دراسة حالة : الكلية الحديثة للتجارة والعلوم - مسقط " . شؤون اجتماعية ، ٣٧ (١٤٨) . ص ص ٧٥-٩٦ .
- أمين ، مصطفى أحمد . (٢٠١٨) . " التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " . مجلة الإدارة التربوية ، (١٩) . ص ص ١١-١١٧ .
- حسن ، نهى نظمي . (٢٠٢١) . " تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب : دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الاسماعيلية والدقهلية " . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١٢ (٢) . ص ص ٢٨٥-٣٠٩ .

- حماد ، محمد محمد . (٢٠٢٠). " دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين : دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية " . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* ، ٧(٢) ص ص ٤٢٧-٤٤٨ .
- خميس ، أسر أحمد . (٢٠٢١). " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية " . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ، ٢(٢). ص ص ٩٩٩-١٠٤٤ .
- عبدالمنعم ، يوسف . (٢٠٢١). " التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا على الاقتصاد القومي : المقترحات والحلول " . *مجلة سوهاج لشباب الباحثين* ، (١) . ص ص ٤٧-٥٨ .
- عبدالهادي ، محمد جمال . (٢٠٢٠). " أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات " . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ، ١١ (٤). ص ص ٦١١-٦٥٧ .
- عتريس ، محمد عيد . (٢٠١٨). " إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر " . *مجلة الإدارة التربوية* ، ٥ (٢٠). ص ص ٣٩١-٥٦٥ .
- علي ، أسامة عبدالسلام . (٢٠١١). " التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات " . *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* ، ١٤ (٣٣). ص ص ٢٦٧-٣٠٢ .
- علي ، هشام فوزي . (٢٠٢١) . " دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة " . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، ٢ (١٢) . ص ص ٤٥-١٠٢ .
- عوض ، أشرف محمد . (٢٠٢١) . " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لإدارة المواهب : دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد " . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ، ٢ (١). ص ص ٨٣١-٨٩٩ .
- محمود ، أشرف محمود و عوض الله ، عوض الله سليمان . (٢٠١٣). " واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " . *دراسات عربية في التربية وعلم النفس* ، ١(٣٦) . ص ص ١٣-٦٦ .
- موسى ، صديق السيد . (٢٠٢١). " أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية " . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، ١٢ (٢) . ص ص ٥٥٠-٥٩١ .

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Alavi, S., et.al. (2014). “Organic Structure and Organizational Learning as The Main Antecedents of Workforce Agility”. **International Journal of Production Research**, 52(21). pp 6273-6295.
- Al-adwan, Zain. (2017). “The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan”. **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of Business, Middle East University: Jordan.
- Al-mahmeed, Ghassan. (2018). “Investigating the Mediating Role of Workforce Agility on the Effect of Lean Six Sigma Elements on Competitive Advantage: A Comparative Study among Royal Bahraini Armed Forces”. **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of Business, Middle East University: Jordan.
- Anupam R., Upasna J. (2012).” A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. **European Journal of Business and Management**, 4(4). pp 20-28.
- Azuara, A. (2015). “A Human Resources Perspective on the Development of Workforce Agility “. **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of The George L. Graziadio, School of Business and Management, Pepperdine University: United States.
- Bruno, L., Monterio, F. (2020). “The Global Talent Competitiveness Index”. INSEAD.
- Cappelli, P. (2008). “Talent Management for the Twenty-First Century”. **Harvard Business Review**, 86(3). pp 74-81.
- Chen, M. (2015). “How Do National and Organizational Cultures Affects Talent Retention During an International Merger and Acquisition “. **PhD Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of Business and Technology, Capella University: United States.
- Clark, B. (2013). “Talent Management Strategies for Public Procurement Professional in Global Organizations”. Retrieved from <http://www.ipppa.org/images/PROCEEDINGS/IPPC5/Part12/PAPER123.pdf>.
- Dayel, A., et.al. (2020). “To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector”. **Management Studies**,8(1). pp 1-13.
- Dongback, S., Lapaz, A. (2008). “Exploring The Dark Side of Is in Achieving Organizational Agility”. **Communications of The ACM**, 51, (11). pp 136-139.

- Gallardo, G., et.al. (2015). "Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-Driven Field using Bibliometric and Content Analysis ". **Human Resources Management Review**, 25(3). pp 264-279.
- Garavan, N., et.al. (2012). "Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture ". **European Journal of Training and Development**, 36(1). pp 5-24.
- Gilch, P., Sieweke, J. (2021). "Recruiting Digital Talent: The Strategic Role of Recruitment in Organizations' Digital Transformation". **German Journal of Human Resources Management**, 35 (1). pp 53-82.
- Heilmann, P., et.al. (2018). "Agile HRM Practices of SME's". **Journal of Small Business Management**, 58 (6). pp 1291-1306.
- Iman, A., et.al. (2017). "Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning ". **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, 79 (1). pp 16-28.
- Junita, Audia. (2021). "Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment ". **Conference: Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries**. Diponegoro University, Semarang: Indonesia.
- Khan, I., Vapeddy, S. (2016). "Agile Future of Human Resource Management ". **International Journal of Management and Applied Science**, 2 (1). pp 48-50.
- Lawler, E., Worley, G. (2015). "Organization Agility and Talent Management ". **Center or Effective Organizations** ,15(10). p1-21.
- Lewis, E., Heckman, J. (2006). "Talent Management: A Critical Review". **Human Resource Management Review**, 16 (2). pp 139-154.
- Makela, K., et.al. (2010). "How Do MNCs Establish their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of being Labeled as Talent. **Journal of World Business**, 45(2). pp 134-142.
- Martin, A. (2015). "Talent Management: Preparing a Ready Agile Workforce". **International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine**.2(3). pp112-116.
- Martin, I. (2006). "Influence of High Commitment Management on Organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable". ". **PhD Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of Business and Marketing, Jaume University: Spain.
- McMackin, J., Heffernan, M. (2020). "Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?". **Human Resource Management Review** , In Press, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>. pp 1-14.

- Moghtadie, L., Taji, M. (2016). "Study of the Performance of Faculty Members According to Talent Management Approach in Higher Education". **Academic Journals**, 11(8). pp 781-790.
- Ochoa, O. (2016). "Digital Culture: Building New Organizational Behaviors and Habits to Maximize the Potential of Technology". **Economic Studies Bulletin**, 217. pp 71-83.
- Omotunde, I., Alegbeleye, O. (2021). "Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria". **The Journal of Academic Librarianship**, 47 (2). pp 1-13.
- Ott, L., et.al. (2018). "Effective Talent Retention Approaches". **Human Resource Management International Digest**, 26(3). pp 1-5.
- Rathod, N. (2014). "Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage". **Indian Journal of Research**, 3 (12). pp 55-57.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. (2014). "The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises". **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3). pp 466-473.
- Sherehiy, B., et.al. (2007). "A review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes". **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37(5). pp 445-460.
- Soharbi, R., et.al. (2014). "Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence - Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics". **Asian Social Science**, 10(4). pp 279-287.
- Su, Guangya. (2011). "Exploring Requirements of Agility for Knowledge management". **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Technical University of Munich: Germany.
- United Nations. (2020). "E-Government Survey".
- Victoria, C., et.al. (2020). "Impact of Digital Transformation on the Individual Job Performance of Insurance Companies in Peru". **International Journal of Data and Network Science** (4). pp 337-346.
- Vladescue, Angela. (2012). "The Possibility of Implementing Talent Management in the Public Sector". **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, 7 (2). pp 351-362.

ملحق (١)

إستمارة استبيان بحث بعنوان :

" الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة "

دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري

السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة وبعد ,,,,,,,,,,,,,,

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على آراء واتجاهات السادة العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري حول الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة ، وإيماناً منا بقدرتكم على مساعدتنا ، نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة بموضوعية ودقة، علماً بأن الآراء المقدمة من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ,,,,,,,,,,,,,,

إعداد الباحث

د.محمد شميمس حسنى

مدرس الإدارة العامة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

يرجاء الإجابة على العبارات التالية بوضع علامة (√) وفقاً لما تراه مناسب :

أولاً: البيانات الشخصية :

١. المحافظة	() القاهرة	() الجيزة	() القليوبية
٢. المسمى الوظيفي	() مدير مكتب	() نائب المدير	() رئيس قسم
٣. المؤهل العلمي	() دراسات عليا	() مؤهلات عليا	() مؤهل فوق المتوسط

ثانياً : عبارات متغيرات الدراسة :

١. أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)

وتعرف إدارة المواهب بأنها : نظام متكامل يقوم على تحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتاحة في المنظمة وتحديد العجز منها والعمل على جذب وتطوير المواهب وتنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة والعمل على المحافظة عليها وتوفير البيئة الملائمة للعمل مما يدعم القدرة التنافسية للمنظمة .

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد جذب واستقطاب المواهب

ويعرف جذب واستقطاب المواهب بأنه : مجموعة السياسات والممارسات التي من خلالها تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
١	لدى الهيئة إستراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب مبنية على الكفاءات والخبرات				
٢	تقوم الهيئة بوضع معايير واضحة لمقابلات الموهوبين				
٣	تستخدم الهيئة طرق توظيف متنوعة لجذب موظفين موهوبين				
٤	تقوم الهيئة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب				
٥	تعتبر الهيئة بيئة جاذبة للموظفين الموهوبين				
٦	تدرس الهيئة نوع الموهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف				

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد تطوير المواهب .

ويعرف تطوير المواهب بأنه : منح الموظفين المهوبين فرص للتقدم و اكتساب القدرات والمهارات المطلوبة للعمل في وظائف أكثر مهارة وتعقيداً .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق
٧	تدعم إدارة الهيئة تطوير المواهب				
٨	يتوفر لدى الهيئة خطط خاصة لتدريب وتطوير المهوبين				
٩	تقوم الهيئة بالتعرف على القصور لدى موظفيها المهوبين من أجل تحسينها				
١٠	تعمل الهيئة على تنمية مهارات ومواهب موظفيها بطرق تواكب المتغيرات				
١١	تقوم الهيئة بتقديم عدد من الدورات التدريبية لتطوير أداء الموظفين المهوبين				

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد المحافظة على المواهب .

ويعرف المحافظة على المواهب بأنه : محاولة استبقاء العاملين ذوي المواهب في المنظمة والعمل على استثمارهم باستمرار .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق
١٢	يتم إشراك الموظفين المهوبين في اتخاذ القرارات الهامة لزيادة ولائهم للهيئة				
١٣	تبدل إدارة الهيئة جهوداً كبيرة في للاحتفاظ بالموظفين المهوبين				

١٤	تمنح إدارة الهيئة الأولوية للموظفين الموهوبين لتقلد الوظائف القيادية				
١٥	تقدم الهيئة مجموعة من الامتيازات لزيادة ولاء الموظفين الموهوبين				
١٦	تمنح الهيئة حوافز ومكافآت مجزية لأصحاب الفكر الابتكاري والإبداعي				
١٧	تسمح الهيئة بتطبيق ساعات العمل المرنة للموظفين الموهوبين				

المجموعة الرابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب.

ويعرف تخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي للمواهب بأنه : عملية هادفة وموجهة تضمن وجود كوادر بشرية موهوبة ومؤهلة لسد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الوظائف الشاغرة .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
١٨	تطبق الهيئة أساليب الإحلال الوظيفي للموهوبين في المراكز الوظيفية				غير موافق على الإطلاق
١٩	يتوفر لدى الهيئة خطط داعمة في حال رحيل المواهب بشكل مفاجئ				غير موافق
٢٠	تقوم الهيئة بتأهيل الموهوبين لشغل وظائف قيادية بالمستقبل				غير موافق
٢١	تقوم الهيئة بتقييم عملياتها المتعلقة بالإحلال الوظيفي للموهوبين في المناصب القيادية				غير موافق
٢٢	يتوفر لدى الهيئة قواعد بيانات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين				غير موافق

المجموعة الخامسة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد إدارة أداء المواهب .

ويعرف إدارة أداء المواهب بأنه : عملية تحليل أداء الأفراد على كافة النواحي الذهنية والسلوكية والجسدية والفكرية مما يعكس جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها مما يحقق أهداف المنظمة .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
٢٣	تقيم إدارة الهيئة أداء الموظفين الموهوبين من خلال معايير واضحة ومحددة				
٢٤	تناقش إدارة الهيئة نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين الموهوبين لتحسين أدائهم				
٢٥	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للموهوبين				
٢٦	تتوفر في الهيئة خطة لتقويم أداء الموظفين الموهوبين				
٢٧	تدرك إدارة الهيئة أهمية المواهب وتأثيرها على تطوير أداء الهيئة				

٢. أبعاد المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)

تعرف رشاقة الموارد البشرية بأنها : تصميم أسلوب جديد لتنفيذ وظائف الموارد البشرية بحيث تسهل الاستجابة والتكيف للأنشطة والهيكل، مما يسهل المرونة في مطابقة تقلبات القوى العاملة مع الأوضاع المستجدة

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد القدرة على التكيف

وتعرف القدرة على التكيف بأنها : توافق وانسجام العاملين مع المتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٢٨	يتسم العاملون بالهيئة بالقدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها				
٢٩	يتسم العاملون بالهيئة بالقدرة على التصرف الفعال في المواقف المختلفة للتغلب على العواقب				

					يحرص العاملون بالهيئة على الحصول على المعارف الجديدة للتأقلم مع متطلبات التغيير في العمل	٣٠
					العاملون بالهيئة لديهم القدرة على التأقلم مع متطلبات العمل في إطار فرق عمل	٣١
					العاملون بالهيئة لديهم القدرة على التعامل مع تنوع الموارد البشرية بشكل إيجابي	٣٢

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات

وتعرف الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات بأنها : قدرة العاملين على تقديم حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل بما يمتلكونه من مهارات وقدرات خاصة في الحالات المستجدة .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		الإطلاق	غير موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٣٣	يمكن العاملون بالهيئة من تقديم حلول إبداعية لمشاكل العمل				
٣٤	يتمتع العاملون بالهيئة بالقدرة على العمل الجماعي لحل المشكلات				
٣٥	يشارك العاملون في الهيئة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل				
٣٦	يبادر العاملون بالهيئة باقتراح آليات جديدة لسير العمل والقرارات المرتبطة به				
٣٧	توفر الهيئة نظام اتصال فعال يساعد الموظفين في حل المشكلات				

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد المرونة المهنية

وتعرف المرونة المهنية بأنه : القدرة على أداء مهام مختلفة ومتنوعة بشكل فردي أو جماعي بشكل فعال

					العبارة	م
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
					العاملون في الهيئة لديهم القدرة على تعلم طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية	٣٨
					يتمتع العاملون بالهيئة بالمرونة في التعامل مع طالبي الخدمة	٣٩
					يقبل العاملون في الهيئة بالتغيير ولديهم المرونة في التعامل معه	٤٠
					يتقبل العاملون في الهيئة الانتقادات في العمل ويعملون على تلافيها	٤١
					العاملون بالهيئة لديهم القدرة على التعامل مع البرمجيات الحديثة التي يتطلبها التوجه للتحول الرقمي داخل الهيئة	٤٢

المجموعة الرابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التأقلم مع ضغوط العمل

وتعرف التأقلم مع ضغوط العمل بأنه: القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والعمل تحت الضغوط المختلفة ومهما كان مصدرها.

					العبارة	م
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
					يلتزم العاملون في الهيئة بإنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقل وقت ممكن	٤٣
					يمتلك العاملون بالهيئة مهارات تمكنهم من العمل تحت الضغوط لمواجهة تحديات العمل	٤٤
					يتخذ العاملون بالهيئة قرارات صائبة في ضوء المتغيرات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة	٤٥

٤٦	يتحمل العاملون بالهيئة مسؤولية قراراتهم في الظروف الطارئة				
٤٧	يؤدي العاملون بالهيئة أعمالهم بالمستوى المطلوب حتى في حال ازدياد ضغوط العمل				

٣. أبعاد المتغير التابع (التحول الرقمي)

ويعرف التحول الرقمي بأنه : عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة تزيد من قيمة المنتجات .

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد إعداد القادة للتحول الرقمي

ويعرف إعداد القادة للتحول الرقمي بأنه : الجهود المبذولة لإعداد وتطوير القيادات نحو متطلبات التحول الرقمي .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	أوافق بشدة
٤٨	تقوم الهيئة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات والفروع لتحقيق التكامل المطلوب				
٤٩	توجد خطة لتطوير وإعداد قيادات الهيئة لتعزيز مهارات وقدرات التحول الرقمي				
٥٠	يتم إشراك قيادات الهيئة في صنع القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي				
٥١	تقوم الهيئة بإشراك القيادات في عملية التحول الرقمي باستخدام أساليب حديثة ومبتكرة				
٥٢	توجد ثقة في قدرات قيادات الهيئة على تعزيز توجه الهيئة نحو التحول الرقمي				

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية

التحول الرقمي ويعرف استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي بأنه : مجموعة السياسات والممارسات التي من خلالها الحصول على مجموعة من الكفاءات البشرية التي تعزز من التحول الرقمي

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		الإطلاق	غير موافق	موافق	أوافق بشدة
٥٣	تتوفر لدى الهيئة خطة معتمدة لاستقطاب واختيار الكفاءات الرقمية لتعزيز القدرات اللازمة لتفعيل استراتيجية التحول الرقمي				
٥٤	تتواصل الهيئة مع الهيئات الحكومية أو الخاصة لتوفير كفاءات رقمية تساهم في عملية التحول الرقمي بالهيئة				
٥٥	تستخدم الهيئة أساليب إبداعية لاستقطاب كفاءات تساهم في عملية التحول الرقمي				
٥٦	تقوم الهيئة باستقطاب الكفاءات الرقمية بناء على خطة تم تطويرها لمتطلبات التحول الرقمي				
٥٧	تقوم الهيئة بتقييم خطة استقطاب الكفاءات الرقمية بشكل مستمر بغرض التحسين				

- برجاء التفضل بإضافة أي رأي أو اقتراح أو تصور حول موضوع الدراسة ولم يتم التعرض إليه من خلال الاستبيان (يمكن استخدام خلف الصفحة أيضاً) :

.....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم ،،،،