

دور التحول الرقمى فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة**فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠**

د/ منى يسرى فهمى النقيب

مدرس إدارة منزل ومؤسسات بكلية التربية النوعية - جامعة بورسعيد

ملخص البحث

هدف البحث إلى الكشف عن دور التحول الرقمى فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠، تقييم مستوى إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية-توظيف واستقطاب الموارد البشرية-تقييم الموارد البشرية-تدريب الموارد البشرية-تعويض الموارد البشرية-كفاءة الخدمات المقدمة) من وجهة نظر العاملين بها، تحديد مدى توافر متطلبات التحول الرقمى بمحاورها المختلفة (دعم الإدارة العليا-التوجهات الإستراتيجية-البنية التحتية-البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية-مهارة الموارد البشرية) من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار، استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى، اشتملت أدوات البحث على استمارة البيانات الأولية، استبانة متطلبات التحول الرقمى موجهة للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بالمؤسسات، استبانة إدارة الموارد البشرية موجهة للعاملين بالمؤسسات، تم تطبيقهم إلكترونياً على عينة عددها (١٥٨) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أظهرت النتائج إرتفاع مستوى إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التحول الرقمى فى مؤسسات الأسرة والطفولة فى ضوء التنمية المستدامة، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى بمحاوره المختلفة ومستوى إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات فى إدارة الموارد البشرية وفقاً (السن، المستوى التعليمى، عدد سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات فى متطلبات التحول الرقمى وفقاً (المستوى التعليمى، الراتب الشهري، المركز الوظيفى، نوع المؤسسة)، كفاءة شبكة الإنترنت وتقنياتها تقتصر إلى وجود مرجعية عالمية، عدم وضوح مفهوم التحول الرقمى لدى بعض العاملين والمسؤولين، تخوف العديد من المستفيدين من التعامل مع التحول الرقمى، ويوصى البحث بضرورة إلمام خريجي إدارة المنزل والمؤسسات بأهمية التحول الرقمى وتفعيله فى مؤسسات الأسرة والطفولة لرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والخدمات المقدمة، مع إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتعزيز مفهوم العاملين بها والمستفيدين منها بخدماتها بالتحول الرقمى، محو أمية التحول الرقمى عن طريق تكثيف البرامج التطبيقية والإرشادية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمى، إدارة الموارد البشرية، مؤسسات الأسرة والطفولة.

The role of digital transformation in human resources management in some family and childhood institutions in light of sustainable development 2030

Abstract:

The research aimed to reveal the role of digital transformation in human resource management in some family and childhood institutions in light of sustainable development 2030; Evaluation of the level of human resources management in its various aspects from the point of view of its employees, determining the availability of digital transformation requirements in its various aspects from the point of view of officials and decision-makers, The researcher used the descriptive analytical approach, the research tools included a primary general data form, a questionnaire of digital transformation requirements addressed to officials and decision-makers in institutions, a questionnaire of human resources management directed to employees of institutions, they were applied electronically to a sample of (158) was chosen randomly, The results showed an increase in the level of human resources management and the requirements of digital transformation in family and childhood institutions in light of sustainable development, There is a statistically significant correlation between the availability of digital transformation requirements in its various aspects and the level of human resources management in its various aspects, There are statistically significant differences between the average responses in human resources management according to (age, educational level, number of years of experience, type of institution), there are significant differences in Statistical significance between average responses in digital transformation requirements according to (educational level, monthly salary, job position, type of institution), the efficiency of the Internet and its technologies, the lack of a global reference, the lack of clarity of the concept of digital transformation among workers, the fear of many beneficiaries from dealing with digital transformation, The research recommends that graduates of home management and institutions should be aware of the importance of digital transformation and its activation in family and childhood institutions to raise the efficiency of human resources management and services provided, with the commitment of senior management to apply modern administrative methods to enhance the concept of its employees and beneficiaries of its services with digital transformation, erasing illiteracy of digital transformation by intensifying Applied and indicative programs.

Keywords: digital transformation, human resource management, family and childhood institutions.

مقدمة ومشكلة البحث

يشهد المجتمع العالمي تطور رقمى تكنولوجياى مذهب فى كافة مناحى الحياة، حيث أصبح التحول الرقمى فى الوقت الراهن من أهم متطلبات الثورة التكنولوجية ومن أهم الضروريات لكافة الهيئات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين منها، فهو لا يعنى تطبيق التكنولوجيا فحسب بداخل المؤسسات ولكنه تطبيق شامل عديد الجوانب يؤثر على المؤسسات وطريقة عملها، ويساهم بدرجة كبيرة فى تشكيل نسبة التنافسية التى تصل إليها تلك المؤسسات، ومن الملاحظ أن التوجهات العالمية فى الوقت الحالى تتجه نحو الرقمنة الاستراتيجية من أجل تنمية المؤسسات والمجتمعات.

ومن المؤكد أنه خلال السنوات القادمة سوف تنتهى بعض المهام وتختفى العديد من الوظائف الحكومية، لذا يتعين على كل دولة أن تدرك هذا التغيير والتحول الرقمى الهائل وتأهيل نفسها وشبابها على كيفية إكتساب المرونة والخبرات والتقنيات للتعامل مع هذه المستجدات فى سوق العمل وإلا ستجد نفسها خارج إطار المنافسة (خالد عبد الغفار، ٢٠١٩، ٢)، لذا أولت الحكومة المصرية اهتمامات عديدة بمشروع التحول الرقمى من خلال مؤسساتها لزيادة قدره الدولة على ترسيخ المكاسب التى تم الوصول إليها والتعجيل بالمزيد من الإصلاحات مما يتيح لها النمو بشكل واسع على كافة الأصعدة (حسين أحمد وعهد عبد الفتاح، ٢٠٢٠، ٣). وقد أكدت أمل زيدان (٢٠٢١، ٤٦٤) على أن التحول الرقمى يعد أساس تقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعليه وكفاءه، فهو من الضروريات اللازمة للمؤسسات التى تسعى إلى تحسين خدماتها والتواصل الفعّال سواء داخلياً ما بين إدارتها المتعددة وهياكلها التنظيمية؛ أو خارجياً مع مختلف عملائها، حيث أصبح التحول الرقمى عملية طبيعية للمؤسسات التى تدعى أنها من قادة التغيير وتمتع بقدره تنافسية عالية فى مجالها.

ويشير زاهر هاشم (٢٠١٩، ٤٥) إلى ضرورة دمج التكنولوجيا الرقمية فى جميع مجالات الأعمال المؤسسية، من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية لها وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، وابتكار كل ما هو جديد وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ويؤكد كلا من أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ٩٥) أن التحول الرقمى يلعب دوراً ملحوظاً فى توفير الوقت والجهد

* إتبعت الباحثة نظام التوثيق الخاص بالجمعية الأمريكية لعلم النفس، الإصدار السابع 7th edition APA style، وبالنسبة للمراجع العربية يتم كتابة الإسم الأول للمؤلف متبوع بباقي إسم العائلة.

والتكلفة بشكل كبير مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية بالمؤسسات، كما يخلق فرص عظيمة لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدة عن الطرق التقليدية المتبعة في تقديم تلك الخدمات والتي تسهم بدورها في خلق حالة من القبول والرضى لدى المستفيدين منها، وبمجرد تطبيق هذا المفهوم سوف يكون هناك كم كبير من المعلومات والبيانات التي تساعد متخذى القرار في المؤسسات المختلفة على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ بالإضافة إلى مساهمة ذلك في تحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات.

وقد أكد ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٠) أن التحول الرقمي قد أصبح يمس كل أقسام المؤسسة والتي من أهمها قسم إدارة الموارد البشرية (موضوع البحث الحالي)، ومن هنا يجب تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق إلى أهم التحديات التي تواجهها والتركيز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث أثبت تحليل القوى المتعددة المؤثرة على كفاءه المؤسسات حقيقة هامة؛ وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها تأثيراً في كفاءه المؤسسة هو العنصر البشرى المتمثل في الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة، مما قد يهيئ للمؤسسات فرصة للإنطلاق والنجاح أو العديد من العقبات والمشكلات والذي بدوره ينتج العديد من الخسائر.

حيث يعتبر رأس المال البشرى ناقلاً للمعرفة التكنولوجية في المقام الأول، والتي تعتبر أساس التقدم التكنولوجي، كما تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في تطوير التكنولوجيا الجديدة وأساس الاستخدام الفعال لها، مما يتطلب تلقى مستوى مناسب من التأهيل، وهنا تكمن أهمية التدريب للعنصر البشرى من أجل التصدي للمهارات الجديدة المستمرة المتجددة، والتكيف مع التغير المطلوب جراء التقدم التكنولوجي المتسارع، ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي الناجح دون وجود رأس مال بشرى قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل (Czarniewski, 2014, 193).

ومن هنا نلاحظ أن التحول الرقمي يلعب دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات ويعتبر ذلك من الموضوعات الهامة لدى العديد من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لما توفره التكنولوجيا الرقمية من قدرات وإمكانيات تساعد على تغيير صورة عمليات إدارة الموارد البشرية المعروفة لديها بشكلها التقليدي، وببساطة يمكن قول أن التحول الرقمي للموارد البشرية عملية تغيير لعمليات إدارة الموارد البشرية ووظائفها التقليدية لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات.

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية وكفاءه المؤسسات على إختلاف أنواعها ومنها دراسة عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد (٢٠١٨، ٣٦٩)، حيث أثبتت أن وجود بعض المشكلات والخسائر بالمؤسسات نتيجة الإهدار فى طرق استغلال وإدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب التركيز على أهمية التدريب المستمر للموارد البشرية والاعتماد على الأسلوب العلمى لحل المشكلات ووضع نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفى والتقييم والترقى والإهتمام بصورة كبيرة بإلمامهم بالتحول الرقمى وطرق تطبيقه، كما أكدت دراسة نابتى سامى وموسلوى عبد النور (٢٠٢٢، ٧٩٢) على أهمية العلاقة بين إدارة وممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمى فى المؤسسات، بالإضافة إلى إثبات دور ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمى فى تحقيق الأهداف للمؤسسات.

وهناك العديد من النظريات والإستراتيجيات التطويرية المتبعة من أجل تحقيق الدور المنوط به فى إدارة الموارد البشرية؛ وما ينتج عنها من تطوير إدارى وبشرى حيث أنها تحتل المرتبة الأولى فى جميع المؤسسات التي ترغب بالبقاء والمنافسة والاستدامة مع تغيرات العصر الحديث، كما أنها تعد الشاغل الأول للمؤسسات التي تبحث عن مكانة أولى لها بين العديد منها؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى التنمية المستدامة التي ماهى إلا تحسناً مستمراً، وتعتبر إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات المختلفة هي المنوط بها فى العصر الحالى بحسن الاختيار والتعين والارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية ورفع الروح الفعالة بالتدريب والتأهيل والتطوير المستمر للكوادر البشرية؛ بهدف تحقيق النهوض والتنمية الملموسة على المستوى الجزئى والكلى (عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد، ٢٠١٨، ٣٧٠).

ومن ناحية أخرى قد أكد كلا من أحمد الفالوجي وبسمة ورد (٢٠٢١، ٢٣٩) على أهمية العلاقة بين التحول الرقمى والتنمية المستدامة وأبعادها فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث يعتبر العصر الحالى هو عصر لجنى ثمار التكنولوجيا والاستفادة من التحول الرقمى، مما يتطلب تغيير ثقافات وأفكار وقناعات عديدة حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدى الأفراد والمؤسسات ودمج التكنولوجيا فيها، وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسات باعتبارها المكون الأساسى للتحول الرقمى والذى من خلاله يتم تيسير الاستفادة من التكنولوجيا الرقمىة؛ كذلك ينبغى السعى نحو تغيير ثقافة العاملين بالتحول الرقمى مما يكون له عظيم الأثر من الاستفادة من ثمار التحول الرقمى.

وفى ضوء ذلك قد شجعت الحكومة المصرية تطبيق الميكنة والرقمنة داخل العديد من المؤسسات وتقليل الاعتماد على الأوراق وإحلالها بالتكنولوجيا وتطبيق التحول الرقمية في كافة المجالات، وصار ذلك محوراً من محاور رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد نفذت بعض الوزارات شهادة أساسيات التحول الرقمية لحل مشكلة محو الأمية الرقمية؛ من خلال برامج تعليمية تغطي لغالبية الوحدات المدرج بها مهارات التحول الرقمية تستهدف جميع العاملين في القطاعات والمؤسسات المختلفة (أحمد عمر، ٢٠١٩، ٢٢).

كما أشارت دراسة أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ٩٥) إلى أهمية التأكيد على توافر متطلبات التحول الرقمية في المؤسسات المختلفة، والتي من أهمها توفير الإدارة العليا الدعم الكافي نحو التحول الرقمية وفى الوقت المناسب؛ بالإضافة إلى الإشادة بالجهود المبذولة للتحول الرقمية في كافة المعاملات، وتوفير التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمية لتحويل التهديدات إلى فرص لكي يتم الاستفادة منها مستقبلاً، وتوفير موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية، وتخصيص نظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة من أجل سرعة تطبيق التحول الرقمية ووصوله إلى كفاءة المؤسسات.

ومن أهم المؤسسات المجتمعية التي تهمنا بصفة خاصة فى هذا الجانب مؤسسات الأسرة والطفولة والتي لها علاقة وثيقة بتخصص إدارة المنزل والمؤسسات؛ حيث تتسم مؤسسات الأسرة والطفولة بأعمالها الإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية والتي ينبثق منها الفكر الإنسانى المتقدم والذي يعبر بدوره عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل والمساندة والمشاركة الإيجابية لتخفيف المعاناه ومواجهة المشكلات ورفع مستوى المعيشة للأفراد من أجل الوصول إلى حياة أفضل، فهي تقوم بوظائف متعددة وأهداف ثقافية واجتماعية متنوعة، ولقد إزدادت فى الآونة الأخيرة عدد مؤسسات الأسرة والطفولة فى مصر زيادة كبيرة نظراً لما يتمتع به الإنسان من حب الخير والرغبة فى التضامن لتقديم أوجه متعددة من الخدمات، فمؤسسات الأسرة والطفولة لها ضرورة مجتمعية نظراً لما تقوم به من أعمال تواجه المشكلات المجتمعية والتي يعجز أفراد المجتمع عن مواجهتها نتيجة لنقص الإمكانيات والموارد المالية والبشرية أو كنتيجة لسلوكيات خاطئة من المسؤولين القائمين عليها(نهى مصطفى، ٢٠١٧، ٥٢).

كما تلعب مؤسسات الأسرة والطفولة دوراً كبيراً فى إعادة عملية التنمية الاجتماعية وخاصة تنمية الأفراد وهم أساس التنمية وذلك من خلال الأنشطة المختلفة والجهود المتعددة التي يقومون بها من أجل تلبية المطالب والاحتياجات المجتمعية وخصوصاً فى ظل الثورة التكنولوجية القائمة مما يؤدي بدوره إلى الوصول للتنمية المستدامة.

وبالرغم من تعدد تطبيقات التكنولوجيا الرقمية وانتشارها الواسع والكبير في كافة المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة؛ يظل هنالك في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة تفاوت وتباين في طرق استخدام التطبيقات الرقمية؛ في الوقت الذي تزداد فيه أهمية التحول الرقمي وفقاً لتطورات ومستجدات العصر، مما قد يقلل من درجة الاستفادة من هذه التكنولوجيا بالشكل الملائم والمطلوب إذا ما تم اتخاذ التدابير اللازمة لفهم وإدراك وتطبيق هذه التقنية بشكل فعال وسريع يتماشى وطبيعة التطور الكبير على مستوى العالم بأسره (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ٩٦).

وقد أكدت دراسة رشيد فراح ومريم فيهاخير وعمار جعيجع (٢٠٢١، ٥٨) على أهمية الدور الذي فرضه التحول الرقمي على المؤسسات (خاصة مؤسسات الأسرة والطفولة) ومدى مساهمته في نموها وتطورها، من خلال تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، حيث لا يمكن لتلك المؤسسات الحفاظ على مكانتها وتنافسيتها إلا بجهودها المتواصلة في مواكبة التطور السريع للأعمال في ظل التحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية بأبعادها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الكفاءة لتلك المؤسسات وزيادة الفعالية في أداءها وتحسين إدارة الموارد البشرية والرقابة المؤسسية لديها وبالتالي في تطوير نموها ومختلف أنشطتها.

ومن هنا يتضح للباحثة أن التحول الرقمي قد أصبح ضرورة ملحة من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحول الإدارات والمؤسسات التقليدية إلى إدارات ومؤسسات إلكترونية تقدم أوجه الخدمات المتعددة للمستفيدين منها بشكل إلكتروني مع الإهتمام بكسر حاجز الخوف لدى المستفيدين من الخدمات في تلك المؤسسات من التعامل مع الخدمات الإلكترونية، ومن هنا لم يعد قرار التحول الرقمي في المؤسسات المصرية خياراً بل أصبح ضرورة ملحة لتطوير تلك المؤسسات.

واستناداً إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة ماسة إلى المزيد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة خدمات مؤسسات الأسرة والطفولة وفقاً للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؛ حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع - على حد علم الباحثة - بشكل كاف، لذا كان لزاماً على الباحثة القيام بهذا البحث للتعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة، وتسهيل الضوء على أهم العقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل تلك المؤسسات في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها لإنجاح مسيرة المؤسسات، ووضع مقترحات لتطوير التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

وبناء على ما سبق تتبلور مشكلة البحث الحالي فى السؤال الرئيسى التالى:
ما دور التحول الرقمى فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية والتى يمكن بلورتها فى مجموعة التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر العاملين بها؟
- ٢- ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة؟
- ٦- هل توجد فروق داله إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة -الراتب الشهرى)؟
- ٧- هل توجد فروق داله إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة -الراتب الشهرى)؟
- ٨- ما هى أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين ؟
- ٩- ما هى أهم المقترحات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمى بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة؟

أهداف البحث

- استهدف البحث الحالي بصفة رئيسية الكشف عن دور التحول الرقمي فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠. ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسى من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- ١- تقييم مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر العاملين بها.
 - ٢- تحديد مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار.
 - ٣- دراسة العلاقة الارتباطية بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها.
 - ٤- دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها.
 - ٥- دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - ٦- التعرف على أهم الفروق الدالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى).
 - ٧- التعرف على أهم الفروق الداله إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى).
 - ٨- الوقوف على أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - ٩- التوصل إلى أهم المقترحات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمى بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

أهمية البحث

فى ظل الظروف والتغيرات التى يمر بها العالم حالياً؛ إضافة إلى الاتجاه العالمى نحو استخدام التقنيات الحديثة والرقمنة فى جميع المجالات والمؤسسات؛ يقدم هذا البحث إسهامات هامة على صعيد مؤسسات الأسرة والطفولة وما تقدمه من خدمات لجميع شرائح المجتمع، وتتمثل أهمية البحث فى اتجاهين هما:

أ- أهميته للمجتمع

- ١- إلقاء الضوء على أهمية التحول الرقمى فى تطوير إدارة الموارد البشرية وكفائه الخدمات المقدمة فى المؤسسات على اختلاف أنواعها مما يحقق التطوير المؤسسى والتنمية المستدامة فى ضوء التوجهات العالمية المعاصرة.
- ٢- اقتراح بعض التوصيات التى تساهم فى تطوير ثقافة الفهم بممارسات التحول الرقمى؛ وتفعيل جودة تطبيقه ودوره فى تطوير إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات.
- ٣- تعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠ فى الإرتقاء بمؤسسات الدولة بصورة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة إلى آفاق من المعرفة من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بجودة عالية فى تلك المؤسسات.
- ٤- تطوير الوعى بجميع المتطلبات والعوامل التى ينطوى عليها اتخاذ قرار التحول الرقمى بالمؤسسات، من خلال عرض صورة تقييمية شاملة من شأنها الإرتقاء والنهوض بمستوى الخدمات المقدمة فى عصر الرقمنة، وذلك من خلال الاهتمام بتحويل السلبيات ونقاط الضعف والتهديدات إلى إيجابيات ومواضع أمانة والتعرف على طرق التغلب عليها.

ب- أهميته فى مجال التخصص

- ١- تعزيز الاتجاهات الإيجابية والإهتمام الفعلى لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة نحو تطبيق التحول الرقمى كونه أصبح يمس جوهر المؤسسات ويعد من أبرز المداخل الأساسية والمعاصرة للتطوير والتنمية المتكاملة للوصول إلى التميز وقوة المنافسة.
- ٢- تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمى كأحد الإتجاهات الإدارية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، وتأصيل دور مجال إدارة المنزل والمؤسسات الفعال فى نشر أهمية التحول الرقمى مما يزيد من شأن التخصص وتفرد بين الأوساط العلمية.
- ٣- الوصول إلى بعض الآليات للتغلب على المعوقات التى تواجه تقدم التحول الرقمى فى مؤسسات الأسرة والطفولة فى مختلف القطاعات الإقتصادية والتنموية، والتى تعتبر من أهم المؤسسات التى تتعامل معها أفراد الأسرة.

فروض البحث

فى ضوء أهداف البحث وأهميته تم تصميم مخطط فرضى للبحث من إعداد الباحثة كما هو مبين، فى الشكل رقم (١)

شكل (1) يوضح مخطط فرضى للبحث



الفرض الرئيسى الأول: " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية- كفاءة الموارد البشرية) ومهارة الموارد البشرية داخل المؤسسات".

الفرض الرئيسى الثانى: " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى بأبعاده (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) وكفاءة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات".

الفرض الرئيسى الثالث: " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى بأبعاده المختلفة (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة)."

الفرض الرئيسى الرابع: " توجد فروق دالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة- النوع- السن- المركز الوظيفى- المستوى التعليمى- عدد سنوات الخبرة -الراتب الشهرى)".

الفرض الرئيسى الخامس: " توجد فروق دالة إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى)".

الأسلوب البحثي

أولاً : المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية للبحث

❖ التحول الرقمي

تعرفه رضوى دياب (٢٠١٥) بأنه تحول في الشكل الأساسي لتقديم الخدمات ونشر المعرفة من خلال استبدال الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي سواء من خلال الرقمنة أو إعادة إدخال البيانات بشكل رقمي، مع اتاحتها عبر الوسائط الإلكترونية خلال شبكات الإنترنت، ويؤكد (٢٠١٥) Michael et al أن التحول الرقمي عبارة عن إحداث التغير التكنولوجي من خلال استخدام بعض التقنيات الرقمية الحديثة ونماذج مختلفة لبعض الأعمال لتحسين الأداء، كما يوضح عبد الله الطبال (٢٠٢٠، ٤٨٢) أن التحول الرقمي هو عبارة عن دمج التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة والاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة في سرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات وإحداث تغير جذري في العديد من أنماط الحياة والمعيشة والعمل بشكل أفضل

ويقصد به إجرائياً في هذا البحث بأنه " الاعتماد على التقنيات الرقمية في كافة التعاملات الاجتماعية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في التعاملات بين الأفراد المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والمستفيدين، وتحويل التعامل النمطي التقليدي إلى تعامل إلكتروني مما يسهل سرعة نقل وتبادل وتخزين البيانات والخدمات؛ لإحداث تغير جذري وبشكل أفضل."

❖ التحول الرقمي للمؤسسات

تعرفه جميلة سلامي ويوسف بوشى (٢٠١٩، ٩٥١) بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت، كما يعرفه أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ٩٨) بأنه يضم جميع خدمات القطاعات والمؤسسات المختلفة بالدولة، والمتمثل في تحويل الخدمات الأساسية والحيوية المتعلقة بخدمة الأفراد والمؤسسات ومختلف الاستثمارات، من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، معتمدة على التقنيات المتطورة والحديثة.

ويقصد به إجرائياً في هذا البحث بأنه " تحول جذري في طريقة العمل داخل مؤسسات الأسرة والطفولة بحيث يشمل كافة خدماتها وتحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بتلك المؤسسات من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بالاعتماد على التقنيات الحديثة من أجل توفير بيئة فعالة تنافسية مستدامة تشمل جميع أفرادها من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والمستهلكين والمستفيدين والذي يتطلب بدوره تغيير البنية التحتية للمؤسسات وطرق تشغيلها."

❖ إدارة الموارد البشرية

يعرفها ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٧) بأنها المجهودات اللازمة لاختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية المتوافرة داخل المؤسسات، ويشمل ذلك مجموعة من العمليات منها تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، تقديم الخدمات للموظفين سواء كانت اجتماعية أو صحية بالإضافة إلى نظم معلومات الموارد البشرية، ويعرفها كلا من عمر تمام وسامية فتحي ومصطفى جاد (٢٠١٨، ٣٧٢) بأنها مجموعة من الإجراءات والأسس التي تمكن الكيان المؤسسى أيا كان نوعه من الحصول على إدارة موارده البشرية بطريقة مناسبة والحفاظ عليها وتقييمها وتحفيزها وتدريبها وتطويرها بما يحقق له أعلى درجات الأمان والرضا الوظيفي من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء.

ويقصد بها إجرائياً فى هذا البحث بأنها "مجموعة من الأنشطة والجهود الإدارية القاء بها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار فى مؤسسات الأسرة والطفولة؛ والتي تمكن المؤسسات من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وتشمل تلك الأنشطة تخطيط وتوظيف واستقطاب وتقييم الأفراد وتدريبهم وتعويضهم من أجل القيام بوظائفهم المختلفة لتوفير الأداء البشرى المنظم الذي تحتاجه المؤسسات".

❖ مؤسسات الأسرة والطفولة

تعرفها نهى مصطفى (٢٠١٧، ٥٥) بأنها وحدات اجتماعية إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة من أجل تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والصحية والمكونات الشخصية للإنسان وهى تشمل الرعاية وطرق زيادة الدخل والوقاية والعلاج كما أنها تنظم استجابة لتعقيدات المجتمع الحديثة، بينما يعرفها محمود البهلول (٢٠٢٢، ٣٢١) بأنها منظمة يتم تأنيثها من أجل تحقيق نوع محدد من الأعمال المراد تحقيقها، مثل تقديم خدمة وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة، وهى تسعى فى ذلك إلى تحقيق هدف ما سواء كان اجتماعياً أو تعليمياً أو وظيفياً.

ويقصد بها إجرائياً فى البحث الحالى بأنها "مجموعة من المؤسسات الأسرة والطفولة يتم تأسيسها لكى تلبى العديد من احتياجات أفراد الأسرة من خلال أنشطة إدارية مختلفة وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة؛ تهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد وتقديم صور متعددة من الرعاية والخدمات وتتسم بأعمالها الإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية كالتكافل والمساندة والمشاركة الإيجابية لتخفيف المعاناة ومواجهة المشكلات ورفع مستوى المعيشة للأفراد من أجل الوصول إلى حياة أفضل".

❖ التنمية المستدامة

هى عملية تطوير لشتى المجالات بشرط أن تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدره الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها؛ كما أنها تعنى إجراء خفض فى استهلاك الموارد المختلفة، وتوظيف تلك الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة للأفراد والخدمات الصحية والتعليمية بالإضافة إلى حماية الموارد الطبيعية والاستخدام العقلاني والأمثل للموارد (عمر، ٢٠٢١، ١٦٨).

ويقصد بها إجرائياً فى البحث الحالى بأنها "مصطلح اجتماعى اقتصادى لرسم خارطة للتنمية المجتمعية بأبعادها المختلفة على مستوى العالم؛ هدفها الأول تحسين الظروف المعيشية لكل فرد فى المجتمع بصفة عامة وللأسرة بصفة خاصة والتي تعتبر هى نواة المجتمع وحسن استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها وتدعيمها من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية وتمكينهم من تقديم مطالبهم والحصول على حقوقهم".

ثانياً: منهج البحث Methodology

اتبعت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى من أجل وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة والتوصل إلى أهم الظروف والممارسات التى تعيق عملية التحول الرقمى ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة وصولاً إلى مرحلة التفسير والتحليل من أجل التوصل إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطوير وتحسين الواقع الفعلى.

متغيرات البحث

المتغير المستقل: متطلبات التحول الرقمى والمتمثلة فى (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية).
المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الخدمات فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة والمتمثلة فى (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة).

ثالثاً: حدود البحث Delimitations

يتحدد هذا البحث على النحو التالى:

- ١ - الحدود الموضوعية: وتشمل أربعة محاور تتمثل فى التحول الرقمى للمؤسسات، مؤسسات الأسرة والطفولة، إدارة الموارد البشرية، رؤية مصر للتنمية المستدامة الشاملة.

٢- الحدود الجغرافية: بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى محافظة بورسعيد (٥) مؤسسات، وقد حرصت الباحثة على اختيار مؤسسات متنوعة الخدمات (تعليمية - خدمية- علاجية- قضائية- جمعيات) والتي تقدم خدمات للأسرة والطفل، المؤسسات التعليمية (كلية التربية النوعية)، مؤسسات خدمية (دار المسنين ببورسعيد)، مؤسسات علاجية (التأمين الشامل)، مؤسسات قضائية (محكمة الأسرة)، جمعيات (جمعية بورفؤاد لرعاية الأسرة والطفولة).

٣- الحدود الزمنية: بدأت الدراسة الميدانية فى شهر يونيو ٢٠٢٣م إلى أن انتهى البحث فى شهر أغسطس ٢٠٢٣م.

٤- الحدود البشرية: اقتصرت الباحثة فى عينة البحث الميدانية على بعض المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة للوصول إلى مدى توافر متطلبات التحول الرقوى وأهم العقبات التى تحول دون جودة تطبيق التحول الرقوى وأهم المقترحات للتغلب عليها، وبعض العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة من مستويات إدارية ووظيفية مختلفة للوصول إلى مستوى إدارة الموارد البشرية والوقوف على أهم عقبات تطبيق التحول الرقوى وأهم المقترحات لجودة تطبيق التحول الرقوى بمؤسسات الأسرة والطفولة، بالإضافة إلى بعض المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من مجموعتين:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت من (٢٠) فرد من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار، (٤٠) فرد من العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة بمحافظة بورسعيد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مستويات إدارية ووظيفية واجتماعية واقتصادية مختلفة، لتقنين أدوات البحث، وذلك بعد التحكيم.
- عينة الدراسة الأساسية: تكونت من (٢١٣) فرداً مقسمين كالتالى؛ (56) فرد من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بالمؤسسات عينة البحث، (102) من الأفراد العاملين بالمؤسسات وبنفس شروط عينة الدراسة الاستطلاعية، وهى تشمل العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة بمحافظة بورسعيد، كما شملت العينة الأساسية (٥٥) فرداً من المستفيدين من الخدمات المقدمة فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة موضوع البحث عن طريق المقابلة الشخصية غير المقننة، وعينة البحث موزعة كالتالى:

جدول (1) توزيع أفراد العينة على بعض مؤسسات الأسرة والطفولة

المجموع	جمعية بورفؤاد لرعاية الأسرة	محمدة الأسرة	التأمين الشامل	دار المسنين بورسعيد	كلية التربية النوعية	المؤسسات	
						أفراد العينة	
2	1	-	-	1	-	مدير عام فأعلى	المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار
27	3	9	9	2	4	مدير إدارة / وكيل	
27	5	5	3	6	8	رئيس قسم	
102	14	22	24	13	29	العاملين	
55	7	13	11	9	15	المستفيدين	
213	30	49	47	31	56	المجموع	

رابعاً: أدوات البحث Research Tools

تم إعداد أدوات البحث بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف، وقد تم بناء الأدوات بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة والاستفادة منها في بناء أدوات البحث، وعرض الأدوات بعد ذلك على عدد من السادة المحكمين.

تم استخدام عدد من الأدوات لتجميع البيانات البحثية وتشمل ما يلي :

- 1- استمارة البيانات العامة الأولية للمسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث.
- 2- استبانة إدارة الموارد البشرية موجهة للعاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، للتعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية الفعلى في ضوء التحول الرقمى (يتم تطبيقها إلكترونياً على عينة البحث)، مع إدراج بعض الأسئلة المفتوحة في آخر الاستبانة للتعرف على أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمى بتلك المؤسسات، وما هى أهم المقترحات التى يرونها مناسبة لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمى والتغلب على تلك العقبات ومدى تفاعل المستفيدين مع هذا التحول، بعد الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث دراسة ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨)؛ منال الوكيل (٢٠١٩)؛ عبد الله الطبال (٢٠٢٠)؛ مصطفى شديد (٢٠٢١)؛ ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله، ٢٠١٧؛ وفى ضوء أهداف البحث والتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث تم إعداد هذه الاستبانة والتي تكونت من (٤٨) عبارة موزعة على (٦) محاور فى صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (٤٥) عبارة موزعة حسب الجدول (٢).

تم تصميمها على تطبيق Google form، وإرسال الرابط لعينة البحث لكي يتم الإجابة عليها من خلال الرابط التالي <https://forms.gle/uAjowoW6x4yBRQKDA>

٣- استبانة متطلبات التحول الرقمي موجهة للمسؤولين وأصحاب إتحاذ القرار بالمؤسسات عينة الدراسة، للوصول إلى مدى توافر متطلبات التحول الرقمي فى تلك المؤسسات (يتم تطبيقها إلكترونياً على عينة البحث) مع إدراج بعض الأسئلة المفتوحة فى آخر الاستبانة للتعرف على أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمي بتلك المؤسسات، وما هى أهم المقترحات التى يرونها مناسبة لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمي والتغلب على تلك العقبات ومدى تفاعل المستفيدين مع هذا التحول، تكونت الاستبانة من (٤٦) عبارة موزعة على (٦) محاور فى صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (٤٣) عبارة موزعة حسب الجدول (٢).

تم تصميمها على تطبيق Google form، وإرسال الرابط لعينة البحث لكي يتم الإجابة عليها من خلال الرابط التالي <https://forms.gle/96ErULSt6Y5Df7mA6>

٤- جلسات عصف ذهنى غير مقننة مع مجموعة من المستفيدين من الخدمات المقدمة فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة فى ضوء التحول الرقمى، حيث يتم اللقاء والمقابلة معهم دون تخطيط مسبق أثناء زيارة الباحثة للمؤسسات للمدير المسؤل للإذن والسماح لها بإرسال الروابط للعاملين والمسؤولين وأصحاب إتحاذ القرار.

جدول (٢) توزيع العبارات على محاور الاستبانتين

م	محاور استبانة إدارة الموارد البشرية	عدد العبارات	م	محاور استبانة متطلبات التحول الرقمى	عدد العبارات
١	تخطيط الموارد البشرية	٨	١	دعم الإدارة العليا	٨
٢	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	٧	٢	التوجهات الاستراتيجية	٦
٣	تقييم الموارد البشرية	٧	٣	البنية التحتية	٩
٤	تدريب الموارد البشرية	٨	٤	البنية الإدارية والمالية	٧
٥	تعويض الموارد البشرية	٧	٥	التكنولوجيا الرقمية	٧
٦	كفاءة الخدمات المقدمة	٨	٦	مهارات الموارد البشرية	٦
	إجمالى عبارات المقياس ككل	٤٥		إجمالى عبارات المقياس ككل	٤٣

- استخدمت الباحثة لتحديد مستوى إدارة الموارد البشرية استبانة يجب عليها العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة، ومدى توافر متطلبات التحول الرقمي، استبانة يجب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بتلك المؤسسات، عن طريق مقياس ذى ثلاث أبعاد (نعم - لا أعلم - لا)، وصححت على التوالي بالدرجات (٣-٢-١) للعبارة الإيجابية، (١-٢-٣) للعبارة السلبية، ودلالات الإجابة على الاستبانتين تشمل:
- نعم : تشير إلى الاستجابة الإيجابية (إذا كانت العبارة إيجابية)؛ أو السلبية (إذا كانت العبارة سلبية) حول مضمون العبارة.
 - لا أعلم: تشير إلى عدم معرفة الموظف بالواقع الفعلي للعبارة.
 - لا: تشير إلى الاستجابة الإيجابية (إذا كانت العبارة سلبية)؛ أو السلبية (إذا كانت العبارة إيجابية) حول مضمون العبارة.
 - وتبلغ الدرجة العظمى لاستبانة إدارة الموارد البشرية ككل (١٣٥) درجة؛ والصغرى (٤٥) درجة، بينما بلغت الدرجة العظمى لاستبانة متطلبات التحول الرقمي ككل (129) درجة؛ والصغرى (٤٣) درجة، والجدول رقم (٣) يوضح الدرجات العظمى والصغرى لكل محور من محاور الاستبانتين.

جدول (٣) عدد العبارات والدرجة العظمى والصغرى لكل محور من محاور الاستبانتين

م	محاور استبانة إدارة الموارد البشرية	عدد العبارات	الدرجة العظمى	الدرجة الصغرى	م	محاور استبانة متطلبات التحول الرقمي	عدد العبارات	الدرجة العظمى	الدرجة الصغرى
١	تخطيط الموارد البشرية	٨	٢٤	٨	١	دعم الإدارة العليا	٨	٢٤	٨
٢	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	٧	٢١	٧	٢	التوجهات الاستراتيجية	٦	١٨	٦
٣	تقييم الموارد البشرية	٧	٢١	٧	٣	البنية التحتية	٩	٢٧	٩
٤	تدريب الموارد البشرية	٨	٢٤	٨	٤	البنية الإدارية والمالية	٧	٢١	٧
٥	تعويض الموارد البشرية	٧	٢١	٧	٥	التكنولوجيا الرقمية	٧	٢١	٧
٦	كفاءة الخدمات المقدمة	٨	٢٤	٨	٦	مهارات الموارد البشرية	٦	١٨	٦
	إجمالي الدرجة	٤٥	١٣٥	٤٥		إجمالي الدرجة	٤٣	١٢٩	٤٣

تقنين أدوات الدراسة:

أولاً: صدق الأدوات (الاستبانتين)

- أ- صدق المحكمين (الظاهري): عرضت الباحثة الاستبانتين بشكلهما الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة المنزل والمؤسسات بكلية التربية النوعية جامعة بورسعيد، وإدارة مؤسسات الأسرة والطفولة بكليات الاقتصاد المنزلي جامعة

المنوفية وكلية الزراعة جامعة الإسكندرية، ومجال تكنولوجيا التعليم والحاسب الآلى بكلية التربية النوعية جامعة بورسعيد، بهدف الحكم على صلاحيتها وملائمتها للمحاور، والتأكد من وضوح وسلامة صياغتهما، وقد استجابت الباحثة لبعض التعديلات التى اتفق عليها غالبية المحكمين، واسترشدت ببقية التعليقات، وحذفت بعض العبارات حتى أصبحت الاستبانتين جاهزتان للتطبيق، وبذلك تكون الأدوات قد خضعت لصدق المحتوى.

ب- صدق الاتساق الداخلى: قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة (موضع البحث) بلغ عددها (٤٠) لاستبيان إدارة الموارد البشرية نظراً لأن عدد العاملين بالمؤسسات كبير، (٢٠) لاستبيان متطلبات التحول الرقمى نظراً لقلّة عدد المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلى من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكانت غالبية قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) والبعض الآخر دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أى أنه يوجد اتساق بين عبارات الاستبانتين والدرجة الكلية للمحاور، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول(٤) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور لكلا من الاستبانتين

محاور استبانتين	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
		الإرتباط	0.745**	0.685**	0.547**	0.621**	0.675**	0.648**	0.336*
الثاني	العبارة	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
	الإرتباط	0.288	0.558**	0.687**	0.770**	0.719**	0.771**	0.298	
الثالث	العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	
	الإرتباط	0.633**	0.817**	0.570**	0.736**	0.762**	0.763**	0.717**	
الرابع	العبارة	3٢	4٢	5٢	6٢	7٢	28	29	0٣
	الإرتباط	0.759**	0.746**	0.438**	0.498**	0.32	0.622**	0.644**	0.621**
الخامس	العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	
	الإرتباط	0.807**	0.748**	0.76**	0.771**	0.464**	0.847**	0.842**	
السادس	العبارة	38	39	40	41	42	43	44	45
	الإرتباط	0.588**	0.599**	0.213	0.229	0.387*	0.254	0.510**	0.588**
الأول	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
	الإرتباط	0.370	0.289	0.586**	0.571**	0.608**	0.644**	0.410	0.190

									الثاني		
		١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة			
		0.336	0.431	0.762**	0.850**	0.145	0.856**	الإرتباط			
									الثالث		
23	22	21	20	19	18	17	16	15	العبارة		
0.621	0.311	0.624**	0.650**	0.693**	0.367	0.605**	0.704**	0.679**	الإرتباط		
									الرابع		
		٣٠	29	28	27	26	25	24	العبارة		
		0.395	0.882**	0.853**	0.782**	0.921**	0.818**	0.205	الإرتباط		
									الخامس		
		٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	العبارة		
		0.786**	0.953**	0.951**	0.509*	0.312	0.944**	0.944**	الإرتباط		
									السادس		
		٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	العبارة			
		0.485*	0.892**	0.884**	0.899**	0.644**	0.910**	الإرتباط			

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

(*) مستوى دلالة عند (٠.٠٥)

ج- الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي للاستبيان تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient بين درجة كل محور والدرجة الكلية لكل استبيان خاص بها وكانت جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على الصدق البنائي للاستبيانين ويسمح باستخدامهما في البحث الحالي، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لكل استبيان خاص بها

م	محاور استبانة إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	م	محاور استبانة متطلبات التحول الرقمي	معامل الارتباط
١	تخطيط الموارد البشرية	0.832**	١	دعم الإدارة العليا	0.806**
٢	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	0.734**	٢	التوجهات الاستراتيجية	0.932**
٣	تقييم الموارد البشرية	0.817**	٣	التكنولوجية الرقمية	0.943**
٤	تدريب الموارد البشرية	0.805**	٤	البنية التحتية	0.896**
٥	تعويض الموارد البشرية	0.799**	٥	البنية الإدارية والمالية	0.923**
٦	كفاءة الخدمات المقدمة	0.736**	٦	مهارات الموارد البشرية	0.941**

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

(*) مستوى دلالة عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤) و(٥) أن غالبية المحاور حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (٠.٠١) والآخر دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن الاستبانيتين في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: ثبات الأدوات (الاستبانيتين):

أ- باستخدام معامل ألفا لكرونباخ α Cronbach: حيث تم تقدير ثبات الاستبانيتين بحساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات كلا من الاستبانيتين، وقد بلغت قيمة معامل ألفا العام لاستبيان إدارة الموارد البشرية ككل (٠.٨٦٤) بينما بلغت القيمة لاستبيان متطلبات التحول الرقمي ككل (٠.٩٥٣)، كما تم حساب قيمة معامل ألفا لكل عبارة من عبارات الاستبانيتين فكانت قيم معاملات الثبات للعبارات جميعها أقل من معامل الثبات العام لكلا من الاستبانيتين، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانيتين على درجة عالية من الثبات والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) قيم معاملات ألفا لكلا من الاستبانيتين

العبارة	محاور استبانة إدارة الموارد البشرية							
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الربط	0.861	0.861	0.862	0.863	0.862	0.861	0.863	0.862
العبارة	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
الربط	0.863	0.862	0.863	0.862	0.861	0.861	0.863	
العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	
الربط	0.862	0.861	0.862	0.862	0.861	0.862	0.862	
الربط	3٢	4٢	5٢	6٢	7٢	28	29	0٣
الربط	0.861	0.861	0.863	0.863	0.865	0.861	0.861	0.861
العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	
الربط	0.860	0.861	0.862	0.861	0.862	0.861	0.861	
العبارة	38	39	40	41	42	43	44	45
الربط	0.862	0.862	0.865	0.865	0.863	0.863	0.862	0.862
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الربط	0.954	0.956	0.954	0.950	0.953	0.950	0.955	0.956
العبارة	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤		
الربط	0.950	0.954	0.951	0.952	0.953	0.954		

23	22	21	20	19	18	17	16	15	العبارة	الثالث
0.955	0.955	0.952	0.951	0.952	0.954	0.953	0.951	0.952	الإرتباط	
		٣٠	29	28	27	26	25	24	العبارة	الرابع
		0.953	0.950	0.950	0.950	0.950	0.951	0.955	الإرتباط	
		٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	العبارة	الخامس
		0.951	0.950	0.950	0.953	0.954	0.950	0.950	الإرتباط	
			٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	العبارة	السادس
			0.954	0.951	0.950	0.950	0.952	0.950	الإرتباط	

ب- باستخدام التجزئة النصفية **Split Half**: قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات العبارات الفردية ومجموع درجات العبارات الزوجية لكلا من الاستبيانين فبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان الأول لإدارة الموارد البشرية (٠.٩٢٠)، بينما بلغت القيمة لاستبيان متطلبات التحول الرقمي (٠.٩٥٩)، وقد تم تصحيح أثر التجزئة باستخدام معادلة جتمان Guttman لوجود اختلاف في التباين بين المجموعتين في كلا من الاستبيانين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة الأولى ككل الخاصة بإدارة الموارد البشرية (٠.٩٥٦) بينما بلغت للاستبانة الثانية ككل الخاصة بمتطلبات التحول الرقمي (٠.٩٧٨)، وبالتالي فإن الاستبيانين في صورتها النهائية صالحين للتطبيق على عينة البحث.

الأسلوب الإحصائي

بعد جمع البيانات وتفرغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.25 وحساب العدد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط جتمان Guttman والفا كرونباخ Alpha Cronbach ومعامل بيرسون Pearson لحساب الصدق والثبات، واختبار Independent sample T-Test و - Anova لإيجاد الفروق بين المتغيرات؛ اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.

الإطار النظري للبحث

تستعرض الباحثة الإطار النظري في صورة أربعة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : التحول الرقمي للمؤسسات

المبحث الثانى : مؤسسات الأسرة والطفولة

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة الشاملة

وفيما يلي عرض مفصل لهذه المباحث الأربعة:

❖ **المبحث الأول: التحول الرقمي للمؤسسات**

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات الهامة لكافة المؤسسات والتي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها وسهولة وصولها للمستفيدين منها، وهو لا يعنى تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة ولكن يشمل أيضاً كيفية تقديم الخدمات بصورة سهلة وسريعة للجمهور المستهدف من خلال برنامج متكامل للمؤسسة؛ من أجل تحسين الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية، كذلك يقوم التحول الرقمي بتوظيف التكنولوجيا بالشكل السليم الذى يخدم سير العمل بالمؤسسة في جميع أقسامها لضمان توفير الجهد والوقت، ولقد أصبحت الضرورة أكثر إلحاحاً مما مضى للتحول الرقمي؛ ويرجع ذلك إلى التطور السريع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع نواحي الحياة المرتبطة بالمعاملات، لذا فان هناك ضغط واضح على المؤسسات لتطوير وتحسين خدماتها والعمل على إتاحتها على جميع القنوات الرقمية (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ٩٨).

ويعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم عن طريقها الكثير من الابتكارات الرقمية للمؤسسات المتعددة، والتي يتم ترقيتها وتطويرها باستخدام شبكة عالمية، عن طريق تغيير بعض المعايير والإجراءات فى العمل، بما فى ذلك خطط الأعمال وطرق التعامل مع المستفيدين والمهام المطلوب إنجازها فى تلك المؤسسات (Ziyadin et al,2020, 410).

أهمية التحول الرقمي فى المؤسسات

أوضح أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ١٠٠) أن انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة ساعد على تشجيع بناء الحكومة والتجارة والإدارة الإلكترونية ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر ويتم ذلك من خلال زيادة عدد الحواسيب الإلكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين فى الشبكة الدولية للمعلومات، وتطوير استخدام البرمجيات، ومن هنا تكمن أهمية التحول الرقمي فى المؤسسات فى تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة بالابتكار وتطوير الأداء، وقد أكدنا أن أهمية التحول الرقمي ترجع للنقاط التالية:

- كفاءة المعاملات والخدمات: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها، علمًا بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الرؤية واحتياجات الجمهور من المستفيدين واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم.
- المساهمة في القضاء على الفساد، والتقليل من الوقت المهدر في الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
- تحسين اتخاذ القرارات: حيث تستفيد المؤسسات المختلفة من تحليلات البيانات الضخمة إلى تحسين اتخاذ قراراتها، وكذلك توظيف أنظمة معقدة للتحليلات تستقى البيانات من مصادر عدة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
- تسهيل تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم المختلفة، في ظل إتاحة الفرص المتساوية للمواطنين.
- ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية وميكنة الخدمات الحكومية، وتقليل أخطاء الناتجة عن العامل البشرى.
- وقد أضاف عدنان الباز (٢٠١٩، ٥) بعض النقاط لأهمية التحول الرقمي تشمل:
 - مساهمة التحول الرقمي في بناء وإدارة وتطوير المؤسسات العامة والخاصة.
 - زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
 - توفير فرص ضخمة للمؤسسات ومن أهمها (الفرص الاستثمارية وتطوير التقنيات والبنية الأساسية)، التي تدعم مشروعات التحول الرقمي.
- بالإضافة إلى خلق فرص لتقديم خدمات ابداعية ومبتكرة بعيدًا عن الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات، والتي سوف تساهم في خلق حالة من الرضا نحو الخدمات المقدمة، كما يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق واسع للوصول إلى عدد أكبر من العملاء والجمهور ليس في النطاق المحلى فقط ولكن في نطاق إقليمى ودولى أيضًا من خلال العديد من التطبيقات المختلفة (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ١٠١).
- وترى الباحثة أن التحول الرقمي يعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق رؤية مصر المستقبلية ٢٠٣٠، حيث أنه أصبح مطلب أساسى للإرتقاء بكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة وتحسين إدارة الموارد البشرية بها، حيث يسهم التحول الرقمي فى تعزيز البناء المؤسسى وكذلك تسهيل الخدمات المقدمة فى تلك المؤسسات تجاه المستفيدين منها مما يحقق الشفافية والمشاركة المجتمعية.

متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات

يعد التحول الرقمي أهم الوسائل لتقدم المجتمعات والقضاء على مظاهر الفساد في مؤسساتها، فقد سعت كافة الدول إلى إقامة مؤسسات إلكترونية لتحسين خدماتها، وتحقيق أعلى معدلات الجودة والشفافية بها، والإستفادة من كل ما توفره المؤسسة من مميزات، فهي من الأساليب الفعالة لإتاحة الخدمة للمستخدم وتوصيلها بأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت، وللتعرف إلى واقع التحول الرقمي يمكننا التطرق إلى بعض المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لبناء مؤسسة إلكترونية متكاملة (نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراسى، ٢٠٢٠، ٧).

١- الخطط والاستراتيجيات

يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى التخطيط الاستراتيجي المتمثل فى وضع خطط وسياسات ورؤى وأهداف واضحة ومحددة، والقسم الآخر هو تقييم الأداء الذى يجب القيام به لمتابعه سير العمل؛ وتحديد الإمكانيات والقدرات المتوافرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التى تم صرفها، والتي بحاجة إليها لإكمال العمل (Pardo et al, 2012, 17)، وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات تحول جاهزية الدولة له (Matt et al, 2015, 342)، حيث تعد الخطط والاستراتيجيات أدوات أساسية لتنفيذ التحول الرقمي والاستدامة، وكما تمت صياغتها بوضوح ودقه عادت بنتائج إيجابية للتحول رقمياً (Manenji & Marufu, 2016, 89).

لذا تشير دراسة دعاء الحسبان ووثام الحايك (٢٠١٧، ٦٠) على ضرورة تحديد جهة مسؤولة عن الإشراف والمتابعة لعملية التحول الرقمي، وأن لا يتوقف دورها ودور أصحاب القرار كذلك على وضع الاستراتيجيات والإشراف عليها فحسب؛ بل المشاركة في تنفيذها، كما تؤكد دراسة محمود إبراهيم وبسمة الحداد (٢٠١٨، ٢٩) على أن آليه التحول الرقمي بالمؤسسة تعتمد في الأساس على وضع استراتيجية واضحة من قبل مجموعة من الخبراء في المجال تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها، مع ضرورة متابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات لضمان سير العمل بالطريقة الصحيحة، وتوضح نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراسى (٢٠٢٠، ٦) أن عند صياغة الإستراتيجية لابد من الأخذ في الاعتبار أن تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية متضمنة فيها، كما يؤخذ في الاعتبار مرونة هذه الإستراتيجية وقابليتها للتطوير والتغيير، كونها ترتبط بالتكنولوجيا المتطورة، واستعدادها للتعامل مع كل تغيير يتطلبه هذا التحول، وجاهزيتها من حيث الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية، إذ أن تطبيق استراتيجيات التحول وخطته يتأثر سلباً بالمشاكل المالية.

وقد أكد محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٨) على وجود قصور في اتخاذ بعض المؤسسات لإجراءات التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالتحول الرقمي بالإضافة إلى ضعف وجود خطة

إستراتيجية تشتمل على الرؤية والرسالة متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية، وقيام المؤسسات بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية، كما أشار إلى عدم تضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة، وكذلك عدم إتباعها لأساليب إبداعية ومبتكرة فى التخطيط الاستراتيجى في مجال التحويل الرقمي.

٢- الموارد البشرية

مهما كانت إمكانات بنية المؤسسات، فإنها ستبقى صماء إذا لم يتم استخدامها والإستفادة منها من قبل الأفراد سواء في التعاملات الشخصية أو التي ترتبط بالعمل المهني في المؤسسات المختلفة، حيث يحتاج الفرد المستخدم لهذه البنية إلى ثقافة معلوماتية أساسية (سعد بكرى، ٢٠١٠)، وقد أكدت دراسة وليد البادى (٢٠١٥) أن مهارات الموارد البشرية أساساً رئيساً في التقنية التي تؤثر في توجه الأفراد نحو استخدام الخدمات الإلكترونية الحديثة، حيث تسبب العوامل البشرية العديد من الإخفاقات المهنية وقد يكون ذلك نتيجة لقلة المعرفة والخبرة التقنية لديها، وتشير كل من (Sousa&Rocha 2019, 337) أن الموارد البشرية تعتبر الأساس في التحويل الرقمي، كما أنها تعد من أهم مؤشرات جاهزية الدولة له، إذ أن فاعلية المؤسسات الإلكترونية ونجاحها تقاس عن طريق قياس مدى التفاعل والاستخدام من قبل الأطراف الأخرى التي تخدمها المؤسسات كالأفراد.

وقد أكدت دراسة (AlShakarchy 2013, 211) على ضرورة تعاون ومشاركة جميع متخذي القرار والمسؤولين في هذا الجانب لما لهم من إمكانية للتأثير وزيادة التقبل للخدمات المؤسسية في صورتها الرقمية، وحرص (Chio et al 2016, 654) على توضيح أهمية وجود متخصصين في تقنية المعلومات، وإسناد المهام إليهم حسب مجالات العمل المناسبة لمهاراتهم ومؤهلاتهم، لإمكانية المساهمة في تحقيق التحويل الرقمي بالمؤسسات.

٣- الأمن والتشريعات

فقد توصلت دراسة ندى جراح وشيما محمد (٢٠١٢، ٩٥) إلى أن أهم أسباب الفشل في استخدام المؤسسات للتحويل الرقمي يعود إلى عدم وجود تشريعات تنظم عملية الاستخدام، مما أدى إلى بقاء الفساد وانتشاره كما هو الحال في المؤسسات التقليدية، وأشار (chico et al 2016, 474) أن أهمية وجود قوانين وتشريعات خاصة بالتعاملات الإلكترونية في البيئة الرقمية تكمن في الاختلاف بين طبيعة الخدمات التقليدية عن الإلكترونية، مما يجعل هناك ضرورة لإيجاد تشريعات تنظم هذا الاستخدام وتغطي كافة جوانبه، حيث يلعب الجانبان القانوني والتشريعي دوراً مهماً في إطار التحويل الرقمي، إذ لا بد من توافر تشريعات تنظم عملية الإتاحة والاستخدام للخدمات الإلكترونية، كما تؤكد دراسة طروبيا ندير (٢٠١٩، ٥٤٢) أن من أهم

الأمر الواجب القيام بها عند تطبيق الخدمات الإلكترونية هي تحديث القوانين والتشريعات لتجنب المشاكل التي قد تطرأ في حال عدم تناسب النظام القانوني المتبع مع ما تتطلبه المؤسسات الإلكترونية.

ويعد أمن المعلومات أحد العوامل الهامة للتنبؤ بتقبل استخدام الخدمات المؤسسية الإلكترونية من قبل الأفراد، لأنها تتعامل مع بياناتهم الخاصة، لذا فإن المصادقية والموثوقية تدخلان في هذا الجانب (Sharma, 2015, 215)، إذ يعد التخوف من مخاطر أمن المعلومات والهجمات الإلكترونية عند استخدام الوسائل والخدمات الإلكترونية من أكبر التحديات للتحويل إلى مؤسسات إلكترونية، مما يتطلب زيادة الحرص على جعلها آمنة (محمود إبراهيم وبسمة الحداد، ٢٠١٨، ٢٨)، فبعض المواقع لا يتم تحديثها باستمرار لذلك فإن جودتها غير مضمونة الفائدة أحياناً، وقد يؤدي ذلك إلى الفشل التام للبرامج الحديثة المستخدمة في المؤسسات الإلكترونية، وبذلك يتعين على كل مؤسسة الأخذ في الحسبان التدابير الأمنية المناسبة لضمان استمرار العمل وجودته بها، مع وضع استراتيجية للاستجابة للحالات الطارئة والمفاجئة التي تتطلب حلولاً سريعة للتعامل معها (Kumar & Mukherjee, 2018).

٤ - البنية الأساسية

عند اتخاذ دولة ما قرار تحويل مؤسساتها التقليدية إلى مؤسسات إلكترونية لا بد من الأخذ في الاعتبار الجانب التقني، من حيث جاهزيته لهذا التحول كونه يعتمد في الأساس على التكنولوجيا والإنترنت من أجل تقديم الخدمات، ومدى كفاءه هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها، فإذا كانت للدولة جاهزية تقنية للتحول الرقمي، مثل وجود سياسات منظمة للإجراءات والممارسات وعقوبات لمخالفة ذلك، مع توفر نوع من التوافق فيما يتعلق بالمنصات والتطبيقات والبنى الأساسية بالإضافة إلى التقبل لهذه التكنولوجيا واستخدامها والثقة بها من قبل المواطنين، وتوافر الموظفين أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح، فإن نسبة نجاحها قد تكون مضمونة، لأنه بإمكان العوامل التقنية أن تمكن أو تمنع نجاح أو تطوير تلك المؤسسات، وقد أكدت العديد من الدراسات أن البنية الأساسية تعد عنصراً هاماً لتطبيقها واستدامتها (khamis & Weide, 2017, 38).

وقد أوضح محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٦) أن هناك العديد من المؤسسات تقوم بتنفيذ مشروع البنية المؤسسية للتحول الرقمي ولكن يشوبه بعض أوجه القصور مثل تأسيس الوحدة التنظيمية المرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات وآلية واضحة وفعالة لتلك الوحدة، كما يوجد قصور في التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى، بالإضافة إلى وجود ضعف في مساهمة البنية المؤسسية من أجل تطوير توجه المؤسسات للتحول الرقمي بناء على معايير متعلقة بالجودة والأهداف والوقت والتكلفة.

وقد أضاف ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٤) أنه يمكن تطبيق التحول الرقمي من خلال بعض النقاط التي يمكن تطبيقها تطبيق وفيما يلي ملخص لكل منها:

- التقنيات: حيث يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل كوحدة واحدة ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدامها بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها عبر فرق عمل مسؤولة عن الإدارة التقنية والبنية التحتية.
 - العمليات: حيث تقوم المؤسسات بإرساء بناء فعال يسمح بتطوير الأداء المستمر على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويشمل ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وربط عملياتها مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.
 - وقد أضاف أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ١٠٢) بعض المتطلبات الأخرى للبنية الأساسية وتشمل:
 - الشبكات الرقمية : تعني الشبكة عموماً مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات، وتتمثل الشبكة الرقمية في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية، أى الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازاً واحداً، ويوجد نوعان من شبكات الاتصال شبكة محلية؛ وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمساحات الضوئية، وشبكة واسعة النطاق وهي شبكة تحقق إمكانية التعامل والاتصال بين عدة محطات متباعدة تشمل عدة مدن أو دول في أنحاء العالم.
- وقد ذكر كلا من رشيد فراح ومريم فيهاخير وعمار جعيجع (٢٠٢١، ٦٢) بعض المتطلبات وهي:

٥- تحديد الجهة التي ستقوم بعملية التحويل

حيث يكون هناك خياران للمؤسسات إما أن تقوم المؤسسة بعملية الرقمنة بنفسها أو أن تسند هذه المهمة لمؤسسة تجارية خارجية متخصصة في مجال الرقمنة، وهنا يجب على المؤسسة إختيار تلك الجهة بعناية ودقة مما يساهم في سير عملية الرقمنة بدقة وبشكل إيجابي.

٦- حفظ وتخزين أوعية المعلومات المرقمنة (التخزين السحابي)

وذلك يحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين على خوادم المؤسسات لحفظ المعلومات وذلك لأن أغلب عمليات التحويل تستخدم صور مختلفة للتخزين والتي عادة تحتاج إلى أحجام كبيرة تتناسب مع مستوى جودتها.

وترى الباحثة وجوب التركيز على جميع المتطلبات السابقة وتوفير التكامل والتسويق بينهما لإمكانية الوصول إلى بيئة رقمية مناسبة داخل المؤسسات بصفة عامة وتساهم في تطوير مؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، بالإضافة إلى متطلب هام يجب التركيز عليه في عملية التحول الرقمي للمؤسسات داخل جمهورية مصر العربية وهو قوة وسرعة الشبكات الرقمية إذ من الملاحظ وجود قصور كبير في قوة وسرعة تلك الشبكات على مستوى الجمهورية هذا بالإضافة إلى كثرة تكلفة استخدامها، وإذا نظرنا للشبكات المتوافرة في البلاد الأوروبية فنجد أنها فائقة السرعة حيث تسهل عمل العديد من الإنجازات المطلوبة في وقت قصير؛ وبالمجان يستطيع جميع أفراد المجتمع استخدامها في أي وقت، على عكس الوضع الحالي في مصر فقد يدفع الفرد مبالغ طائلة من أجل الحصول على السرعة والجودة المطلوبة للشبكة وبالرغم من ذلك لا يحصل على السرعة والجودة المطلوبة.

معوقات التحول الرقمي

تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات بصفة عامة أمر ليس بهين وبالرغم من الإنجازات والتطورات في هذا الجانب إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التقدم في تطوره واستمراريته، والتي يجب علينا التركيز عليها ومحاولة استبعادها أو التقليل منها قدر الإمكان، ويرى محمد الخالدي (٢٠٢٠) أن من أهم المعوقات التي تحول دون قيام المؤسسات بالتحول الرقمي أربعة أنواع تشمل الإدارة الإلكترونية، المعوقات الإدارية، المعوقات المادية، معوقات تتعلق بالإمكانات البشرية وتناول كل منها بالتفصيل كما يلي:

أولاً: الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات منها:

- التشريعات والقوانين : قيام إدارة الكترونية يتطلب سن تشريعات وتغييرات قانونية تمكن الإدارة من الاستثمار الأمثل لكافة موارد المؤسسات، إلا أنه هناك بعض الاحتمالات مثل التأخير والإبطاء بسبب الإجراءات الروتينية، وأضاف عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن الإجراءات الإدارية الروتينية والتقليدية لدى بعض المؤسسات؛ يعد من العوائق الرئيسية للتحول الرقمي، حيث مازالت هناك بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في تعاملها مع المستفيدين وبالتالي فكيف يمكنها الانتقال إلى النظام الرقمي، ولذا وجب التخلص من الأساليب التقليدية والاعتماد على الأساليب المرنة التي تستوعب التغيير السريع الرقمي.
- تغيير الثقافة: التحول الرقمي داخل المؤسسات، يحتاج إلى ثقافة أخرى تختلف عن الثقافة التقليدية، ذلك لأن التغيير الثقافي الاجتماعي الجديد هو التحدي الأكبر في مشاريع الحكومة الإلكترونية وليس العنصر التقني فقط، والقضية هي قضية كيف نربط النظام التكنولوجي الحديث بنظام مؤسسي متكامل فعال؛ هذا التكامل يستدعي تغيير واضح في العنصر البشري والمؤسسة ككل.

- مخاطر الأمن والخصوصية على الشبكة: التوجه لإنشاء الإدارة الإلكترونية يمكن يحدث مخاوف أمنية حقيقية تجاه التحول الرقوى فى المؤسسات المتنوعة، لأنه لا توجد حماية ١٠٠٪ من الأمن وهذه القضية لا يجب أن تشكل عائق، إذ يجب على المسؤولين أن يكونوا قد تدربوا بكفاءة على استعمال التقنية الرقمية ووسائطها بشكل فعال، ويؤكد عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن التخوف وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية لدى كلا من الموظفين والمستفيدين أى الهاجس الأمنى من أكبر التحديات التى تواجه الإدارة الرقمية بالمؤسسات، وللتغلب على ذلك يتطلب الأمر توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان، مع ضرورة توفر البعد القانونى المتمثل فى التشريعات اللازمة لتنظيم الحماية، والبعد التوعوى وذلك من خلال توعية الأفراد بالمخاطر التى يمكن أن تتعرض لها البيانات، والتعرف على وسائل حمايتها.
- التناسب بين أعداد الموظفين والإدارة الإلكترونية: إن الانطباع السائد بأن التحول الرقوى سيؤدى إلى البطالة ليس فى محله، حيث أن التحول سيتيح فرص عمل ومجالات جديدة، وإن الموظف الذى لديه الاستعداد لتطوير نفسه باستمرار لا يتخوف من هذا التحول.

ثانياً: المعوقات الإدارية

ويسرد محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١، ٨٤٠) أهم المعوقات الإدارية فى:

- الإجراءات الروتينية التى تؤخر عملية التحول الرقوى تجاه الإدارة الإلكترونية.
- غياب التخطيط الاستراتيجى اللازم لعملية التحول الرقوى.
- الهياكل التنظيمية التقليدية الحالية التى لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.

ثالثاً: المعوقات المادية

- وتتمثل فى الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أنه يجب أن تكون هذه التقنية فى تطور مستمر، الأمر الذى يجعل للحاق بهذه التطورات شديد الصعوبة، وهذه التقنية متشابكة ومتكاملة مما يؤدى إلى صعوبة التدرج فى توفيرها (محمد الخالدى، ٢٠٢٠)، كما يلخص محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١، ٨٤٨) أهم المعوقات المالية فى النقاط التالية:
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرامج الإلكترونية.
 - قلة الاحتياجات المالية لبرامج التدريب فى مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية.
 - ضعف الميزانيات المخصصة لتصميم وتطوير البرامج والتطبيقات اللازمة للحاسب الآلى.

رابعاً: معوقات تتعلق بالإمكانات البشرية

وترى الباحثة أن هذا الجانب من المعوقات يجب التركيز عليه بشدة وهو ما يهتم به البحث الحالي حيث تعتبر الإمكانات البشرية من أهم العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات بالتنسيق مع الاحتياجات التقنية، فالإهتمام بالعنصر البشري وتوفير ما يحتاجه من تعزيز وتدريب لقدراته واستقطاب الكفاءات المتنوعة المتخصصة للمؤسسة، بالإضافة إلى تبنى الأفكار الإبداعية للعاملين ومساعدتهم ودعمهم مالياً وإدارياً فى تطويرها وتطبيقها، والحصول على درجة عالية من الرضا الوظيفى لديهم يساعد المؤسسة على تجنب المعوقات التى تتعلق بالإمكانات البشرية.

ويضيف عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن الأمية المعلوماتية أو الرقمية لدى الموارد البشرية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛ بالإضافة إلى إهمال العنصر البشرى فى المنظومة يعد من أكبر معوقات التحول الرقمى، ففى كثير من الأحيان لا يوجد الحافز المادى والمعنوى للكثير من العاملين فى مختلف قطاعات الدولة نحو التحول الرقمى، ويشير محمد الخالدى (٢٠٢٠) إلى أن ما زال الكثير من القيادات الإدارية باعتبارها ضمن الموارد البشرية تجهل مصطلح التحول الرقمى، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير أرضية فكرية له فى المؤسسات المختلفة، وإن ذلك يحمل فى طياته الكثير من التغييرات على صعيد المؤسسات وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً فى القيادات الإدارية.

كما يؤكد محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢١) على أن هناك قصور لدى المؤسسات فى استقطاب الكفاءات والمهارات لعملية التحول الرقمى، بهدف تعزيز القدرات اللازمة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمى، بالإضافة إلى عدم قيام المؤسسات باستقطاب وتبادل الكفاءات المتخصصة مع المؤسسات المماثلة وقلة الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية ذات العلاقة بإعداد الكفاءات فى مجال التحول الرقمى، وضعف إيجاد أليات وأساليب إبداعية مبتكرة حديثة لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمى والحفاظ عليهم، بالإضافة إلى قصور تأدية العاملين لمهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير التنمية المستدامة، كذلك ضعف اهتمام الإدارة العليا بتبنى الأفكار الإبداعية لدى العاملين ورعايتها وتنميتها، بالإضافة إلى وجود قصور لدى العاملين فى التقدم لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الإلتقان نتيجة عدم رضاهم الوظيفى، وعدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات بتنمية مهارات الموظفين وخصوصاً المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، ووجود قصور فى إنجاز العاملين بمهامهم فى الوقت المحدد نتيجة عدم المعرفة وعدم الإلمام بالأعمال الموكلة إليهم.

وقد توصلت العديد من الدراسات منها دراسة محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١، ٨٣٦) إلى بعض المعوقات الإدارية والإجراءات الروتينية التى تؤخر عملية

التحول الرقمى، أن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق التحول الرقمى، ومقاومة بعض العاملين للتحول تجاه الإدارة الالكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، وقد أوصى الباحثون بضرورة دعم مشروع التحول الرقمى من قبل القيادات العليا بالمؤسسات مالياً وإدارياً، والإهتمام بوضع خطة استراتيجية محددة الزمن لعملية التحول الرقمى، ومشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من أجل تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات، بالإضافة إلى إنشاء مركز للتدريب على التقنيات الحديثة بالمؤسسات.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم عناصر التحول الرقمى هو العنصر البشرى (موضوع البحث) فلا بد من التركيز على إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها من حيث تكثيف برامج التدريب المختلفة التى تنمى مهارات عملية التحول الرقمى، أو نظام الأجور الذى يساعد على تحسين دخلهم، ونظام الحوافز المادية والمعنوية الذى يشجع الموظفين على بذل مزيد من الجهد، ومن هنا وجب إنشاء مراكز للتدريب على إدارة وتطبيق التقنيات والبرامج الحديثة للمؤسسات لجميع القائمين على تلك المؤسسات من قادة وموظفين على مختلف المستويات.

❖ المبحث الثانى: مؤسسات الأسرة والطفولة

هناك العديد من المؤسسات التى تخدم الأسرة والمجتمع وتقدم أوجه الرعاية المتعددة ويطلق عليها مؤسسات الأسرة والطفولة، وتعمل غالبية هذ المؤسسات تحت رعاية وزارة التضامن الاجتماعى- قطاع الشؤون الاجتماعية، وقد تم تصنيفها طبقاً للخدمات التى تقدمها إلى مؤسسات تعليمية؛ مؤسسات اجتماعية؛ مؤسسات فى مجال الإعلام، المصانع؛ وزارة التموين؛ مراكز التدريب؛ مؤسسات قضائية (محكمة الأسرة)؛ جمعيات أهلية (جمعيات رعاية الأمومة والطفولة)؛ مؤسسات رعاية (دار المسنين / دار الأيتام).

ولقد شهد العصر الحديث تطورات عديدة فى مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا وتقنية المعلومات دور بارز فى هذه التطورات، فالتوسع الهائل فى استخدام الشبكات الإلكترونية فى جميع المجالات؛ أدى إلى ضرورة التحول من الأساليب التقليدية المتبعة فى إنجاز العديد من الأعمال فى المؤسسات إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة، كما واجهت العديد من المؤسسات المعاصرة بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة تحديات وضغوط متزايدة ومتفاقمة لم يسبق لها مثيل، والتى تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائها، لذا ينبغى إدراك هذه التحديات وتفهمها جيداً ومعالجتها بنجاح وفعالية (محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع، ٢٠٢١، ٨٣٩).

وقد أوضح (٢٠١٥) Ahmad أن هناك تزايد فى الوعى داخل تلك المؤسسات بأهمية اعتماد تقنيات مختلفة لإدارة البيئة وأن عالم المؤسسات أصبح يكتسب طابعاً عالمياً قائم على

الكفاءة التي تعتبر إستعداداً للوعى والتقدم، كما أشارت أسماء مطورى (٢٠١٦) على أهمية تطوير تلك المؤسسات الاجتماعية (والتي من بينها مؤسسات الأسرة والطفولة) فلن يجد المجتمع أفضل منها كأرض خصبة لتحقيق أهدافه، ولذلك أكدت أمل حابكة (٢٠١٩) على أهمية إدراك العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة ضرورة تبنى الإجراءات الإبداعية وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة مما يتطلب إكتساب وتطبيق للأداء التكنولوجى الحديث؛ ويعد ذلك من الضروريات الهامة لإستمرار تلك المؤسسات وتطويرها وتحويلها من وضعها الراهن إلى وضع تكنولوجى مرغوب فيه يهدف إلى زيادة فعاليتها.

ويشير العديد من الباحثين منهم محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٩) إلى أن عملية التنمية الرقمية من أهم روافد تطوير أداء العاملين بالمؤسسات في الدول بوجه عام، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمية لمختلف المؤسسات، حيث أنها تحتاج لموائمة عصر التميز الرقمية بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع واستنباط الخطط المتنوعة للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمية المتميز وتطويرها نحو التقنيات الحديثة وذلك للعمل على توافر مصداقيه الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء ذلك يتعين على المؤسسات التوجه نحو تبنى التحول الرقمية ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني مؤسسات الأسرة والطفولة التقليدية الحالية من نقص استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمى وتقنى، مما ينعكس بالسلب على خدماتها؛ خاصة مع توجه مصر نحو عصر التميز والتحول الرقمية، من أجل تحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفى.

وعليه فإن البيئة التنظيمية لمؤسسات الأسرة والطفولة هي الأولى والأهم والأكثر إحتياجاً لتطبيق التحول الرقمية مقارنة بغيرها من المؤسسات نظراً لرسالتها القوية وتعدد أنواعها وتعدد الفئات والمجالات التي تهتم بها، فأهم ما يميزها هو دورها فى بناء الشخصية الإنسانية وتهيئة الفرد للحياة الاجتماعية من خلال التعليم والتربية التي تقوم على التفاعل الاجتماعى وإكتساب الفرد سلوكيات ومعايير واتجاهات مناسبة لأدواره الإجتماعية، فضلاً عن تقديم بعض الخدمات والتوعية والإرشاد وتنبيه المجتمع لبعض المخاطر الاجتماعية أو البيئية وتقديم كافة أوجه الرعاية وغيرها من الأساليب التي تحمل الطابع العام لضرورة توفير الأمن الاجتماعى وخدمة المجتمع(سماح عبد الجواد وزينب يوسف، ٢٠٢٢، ٢١٧).

ونظراً لوجود العديد من المشكلات بمؤسسات الأسرة والطفولة؛ مما يستدعى الاستفادة من أساليب قد أثبتت بالفعل نجاحاً فى بعض المؤسسات الأخرى لتطوير وتحسين أداء وإنتاجية المورد البشرى للإرتقاء بأداء الموارد البشرية بتلك المؤسسات؛ فلا بد من تدعيم العمليات الإدارية بمؤسسات الأسرة والطفولة بأساليب تكنولوجية حديثة تتواءم مع العصر الحالى للاستفادة من

تأثيرها على إنتاجية وأداء الموارد البشرية (عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد، ٢٠١٨، ٣٧٠)، وفي ضوء ذلك كان لابد لمؤسسات الأسرة والطفولة من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية من أجل مواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب التحول الرقمي، الذي يعتبر وسيلة لرفع كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، كما أنه يعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرته على مواجهة كل المشكلات التي تواجهها الإدارة التقليدية والقضاء عليها قدر الإمكان، فالإدارة التنظيمية التقليدية تعتبر مقيدة للنشاطات الابتكارية للموارد البشرية؛ وبالرغم من تلك الفرص للإرتقاء بالأداء في المؤسسات، إلا أنه هناك العديد من العوائق التي تعترض تلك المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة، لذلك أصبح من الضروري للإدارات والعاملين بالمؤسسات الأسرة والطفولة البحث عن تلك المعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من تأثيراتها الهائلة (محمد الفرحاتي ورمضان رمضان وكميل متواضع، ٢٠٢١، ٨٣٩).

وقد بين الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2018) أن إجمالي العاملين في المؤسسات التي تقدم خدمات إجتماعية بلغت 14570 عاملاً، كما يبلغ عدد العاملين في المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية 655298 عاملاً، ومع هذه الكثرة بالإضافة إلى إختلاف جوانب النشاط الإنساني الذي تقدمه هذه المؤسسات، فإنها تحتاج إلى قوة عاملة تفهم وتدرک الأهمية البالغة لتطبيق عمليات التحول الرقمي ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بهم وتنمية قدراتهم المعرفية والمهنية، فقد أكدت دراسة خالد نصر (٢٠٢٠) أن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة في أمس الحاجة إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم لممارسة المسؤوليات المطلوبة منهم واللازمة لمجالات وضع السياسات والإدارة والبحث والتعليم.

وبناء عليه أكد (Leszczynska ٢٠١٦) على وجوب أن تكون كافة الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بإلزام موظفيها بمهام معينة تستحق الإستدامة المؤسسية وتعزز في نفس الوقت الممارسات البيئية الحديثة التكنولوجية للمؤسسات، كما أشارت دراسة سماح عبد الجواد وزينب يوسف (٢٠٢٢، ٢١٥) إلى أنه يتحتم على القائمين بالمسؤوليات التي تتحملها مؤسسات الأسرة والطفولة مواكبة أولويات التطوير من خلال إعداد قادة وعاملين على درجة عالية من الوعي والفهم والإدراك، لما له من الأهمية في إحداث التغيير في الأساليب الإدارية المتبعة وإتباع أساليب وتوجهات حديثة في مجال الإدارة ومنها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فإن التحدي الحقيقي والرئيسي أمام مؤسسات الأسرة والطفولة ليس فقط في كونها مؤسسات إجتماعية وتربوية وتعليمية؛ لكن يكمن أيضاً في فهمها نطاق وعمق الممارسات التكنولوجية ذات الصلة الوثيقة بعملها وبرسالتها وقدرتها على إحداث هذا الإندماج الاجتماعي الإلكتروني والتحول إلى كيانات إجتماعية ومعرفية حديثة.

تنمية مؤسسات الأسرة والطفولة

أصبحت تنمية المؤسسات بصورة عامة (ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة) تعتمد على حسن إدارة وتسيير العنصر البشرى الذى يعتبر مصدر ثروة لجميع الشعوب والمؤسسات فى العالم، ويقترن أهمية هذا العنصر بضرورة إنشاء إدارة متخصصة بتلك المؤسسات تهتم بإدارة وتسيير شؤون العاملين داخل هذه المؤسسة وذلك من خلال الوظائف المتنوعة التى تؤديها، ومن بينها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التى أصبحت تحتل أهمية كبيرة فى جميع المؤسسات وهذا يعود إلى أهمية استخدام الأيدى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار لتحقيق أهداف هذه المؤسسات (ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله، ٢٠١٧، ٣٨). وقد أكد كلا من عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد (٢٠١٨، ٣٧٢) على ضرورة تنمية المؤسسات من خلال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بها وحسن إستخدام الموارد المتاحة والمستلزمات بما يقلل الهدر فى الوقت والتكاليف، ما يمكن المؤسسة من أداء دورها على أعلى درجات الجودة المرضية والتي تعزز إمكانياتها التنافسية بما يكفل لها المنافسة بقوة بهدف تعظيم قيمة المؤسسة الذى يكفل لها البقاء والإستدامة، وقد ربطت دراسة ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٥) بين أداء الموارد البشرية وإرتقاء المؤسسات وتطويرها بهدف تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بالشكل الأمثل الذى يحقق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

وأشارت دراسة نوال البلوشية ونبهان الحراص وعلى العوفى (٢٠٢٠، ١٢) أن مؤسسات الأسرة والطفولة خاصة لا تزال بحاجة إلى التمكين والمساندة من قبل وزارة التقنية والاتصالات، ويجب على المؤسسات نفسها بذل جهود أكبر فى تطوير خدماتها وتحسينها، والعمل على استغلال جميع الفرص والتسهيلات التى توفرها الوزارة فى إطار التحول الرقمى، الأمر الذى سيسهل على الدولة ومواطنيها إنجاز متطلباتهم.

وأكدت دراسة وليد البادى (٢٠١٥) على أهمية الدور الذى تلعبه الحملات التسويقية والتوعوية فى تقبل الأفراد للخدمات الإلكترونية لتلك المؤسسات وتمكينهم من استخدامها، وإن توجه مؤسسات الأسرة والطفولة قائم نحو استغلال الفرص للتعريف بالخدمات الإلكترونية للمستخدمين، عن طريق وسائل التواصل الاجتماعى، والمهرجانات والفعاليات المختلفة التى تقام، وكان من أهم توصيات سماح عبد الجواد وزينب يوسف (٢٠٢٢، ٢١٦) لتنمية المؤسسات دعم الإدارة العليا للدولة لمؤسسات الأسرة والطفولة والحرص على ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة والموارد البشرية بإعتبارهم نهجاً مبتكراً لرفع الأداء المؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع ضرورة إنشاء وحدات خاصة داخل مؤسسات الأسرة والطفولة (إدارة المعرفة، الممارسات الخضراء، التدريب، التغذية الراجعة) يقدم من خلالها الدعم

والتدريب اللازم للموظفين، وتطبيق برنامج الإرشادى خاص بدور التحول الرقوى فى تحسين كفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة لرفع الوعى بالإستعانة بمتخصصى إدارة المنزل والمؤسسات. وترى الباحثة أن من أهم جوانب تنمية مؤسسات الأسرة والطفولة هو إحداث الإندماج الاجتماعى الإلكترونى والتحول إلى كيانات إجتماعية ومعرفية حديثة، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء إدارة فعالة متخصصة بالموارد البشرى (إدارة الموارد البشرية HR) بدلاً من تواجدها كسمى فقط فى العديد من المؤسسات والتي تعمل على حسن إدارة وتسيير العنصر البشرى الذى يعتبر مصدر ثروة لجميع الشعوب والمؤسسات فى العالم، والحرص على توعية المستفيدين من تلك المؤسسات لأهم الخدمات الإلكترونية التى تقدمها وتمكينهم من استخدامها من أجل الحصول على أعلى درجات الجودة المرضية والتي تعزز إمكانياتها التنافسية.

❖ المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الأداة الحقيقية لتحقيق التطوير الوظيفى ولذا لا بد أن تحظى تلك الفئة باهتمام جميع الإدارات فى المؤسسات وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة بطرق اختيار الموارد البشرية وتوفير البرامج التدريبية المتطورة التى تهدف إلى اكتساب المهارات اللازمة لأداء الأعمال وإستثمار القدرات الفكرية والمهارية بالإضافة إلى تطوير تلك المهارات وتكوين العلاقات القائمة على الثقة والتكامل بين الأفراد والمؤسسات (مجدى الإدريسى، ٢٠١٤، ٤٤).

ومن الملاحظ أن التطورات الأخيرة والسريعة التى شهدتها العصر قد دفعت العديد من المؤسسات فى القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهريّة، فقد وجدت هذه المؤسسات نفسها للمطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذى يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف الأقسام المختلفة للموارد البشرية بها وتحديد دورها فى منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٦).

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف محمد الصيرفى (٢٠١٣) الموارد البشرية بأنها مجموعة أفراد توظفهم المؤسسة من أجل تنفيذ العديد من المهام المختلفة والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى، ويضيف ياسر عبد الرحمن (٢١٨، ٢١١) بأنهم مجموع الأفراد الذين يعملون فى المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها يطلق عليهم الموارد البشرية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون أيضاً فى وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية.

بينما يرى (7, 2011) Armstrong أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مخططاً استراتيجياً متكاملًا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية وتطوير الأفراد، ويعرف (104, 2015) Shin&Yu إدارة الموارد البشرية بأنها تعني التكفل الدائم والدورى بالموارد البشرى في المؤسسة، ومن خلال مكونات هذه الإدارة تبرز الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، شبكة الأجور، المشاركة، أما (24, 2016) Liao&Huang فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تقوم من خلالها إدارة وبناء القوى العاملة، ومحاولة توفير الأداء البشرى المنظم الذي تحتاجه المؤسسة، ويؤكد ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢٠٩) بأن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات مما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية (رأس المال الفكرى) وما يترتب عليها من نتائج؛ لجأت العديد من المؤسسات إلى اعتبارها مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمؤسسة عوائد لا تقل قيمة عن باقى العوائد الأخرى؛ ولذلك يجب على مختلف الإدارات فى المؤسسات أن تخطو خطوة ايجابية من خلال التحول إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد والاستفادة القصوى منها والتركيز على ما يتطلبه ذلك من إعداد برامج فعالة وبما يلائم التحديات العصرية الجديدة على اختلاف مستوياتها (مصطفى النحاس، ٢٠١١، ٢٢).

وفى ضوء ما سبق ذكره فإن المؤسسات على اختلاف أنواعها هى أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات الحديثة لدخول منافسة السوق العالمية، والحفاظ على مستواها من خلال بناء استراتيجية موضوعية للتأكد من كفاءة أدائها، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإدارة الجيدة الحديثة للموارد البشرية والتي تقوم بعمليات التوجيه والتقييم والعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية (ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله، ٢٠١٧، ٣٨)، بالإضافة إلى حرص تلك المؤسسات على التكامل بين الإدارة الجيدة المتطورة للموارد البشرية ومتطلبات التحول الرقمى للوصول بتلك المؤسسات لأعلى درجة من الجودة والمنافسة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

يشير مجيد الكرخى (٢٠١٤) إلى أهمية الحرص على وضع الخطط الاستراتيجية للعاملين، وتطوير مهارات الأفراد بالمؤسسات، ووضع الخطط التدريبية المناسبة، وأن تكون الخطط ملائمة لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المتعددة فى المؤسسة، حيث تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية فى بعض النقاط الهامة والتي لخصها ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٨) فى الكشف عن أهمية المورد البشرى كعنصر فى العملية الإنتاجية، لتحقيق التطور التكنولوجى والإدارى وبالتالي المساهمة فى تنمية حجم المؤسسة، توسيع نطاق التدخل المؤسسى فى مجالات العمل المتعددة.

وترى الباحثة ضرورة عقد ندوات من قبل الإدارات للمؤسسات لتوضيح دورها وخدماتها وتدريب العاملين بها لتأديه أدوارهم بأعلى قدر من الكفاءة، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتي يواجهها مشروع الرقمنة بتلك المؤسسات، وإعادة هيكلة وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات لكي تواكب متطلبات التحول الرقمي، حيث يتطلب ذلك إجراء تغييرات جوهرية في هيكل التدريب والتوظيف أيضاً لتكوين بيئة مؤسسية متطورة قادره على المنافسة والمواجهة والإستمرارية في ظل التطورات الرقمية، والتي ستصبح أساس القاعدة الرقمية الحديثة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

لخصت ليندة رقام (٢٠١٤، ٢٢) بعض الأهداف والتي تشمل جلب واختيار العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المؤسسات والحفاظ عليهم، تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكون قوة عمل منتجة مستعدة لأي تغيير، الاهتمام بالأمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل، حل مشاكل الأفراد وإن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج، تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل، العمل على تنمية الإلتزام خاصة في حالة التغييرات التي تحدث في المؤسسات.

وظائف إدارة الموارد البشرية

ومن الملاحظ وجود عدة إختلافات بين المؤسسات من حيث نشاطها وأعمالها وحجم الموارد البشرية فيها؛ ولذا فإنه لا يوجد اتفاق ثابت على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من حيث نوعية الوظائف والأنشطة، ومما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة العصرية عامة، وقد قام كل من ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٩) بوضع مخطط يوضح أهم تلك الوظائف:

شكل رقم (٢) يوضح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية



ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٩)

إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات

تعمل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات على سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة المدربة، وتوظيفها وتنميتها والمحافظة عليها مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية ، ومن أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية:

١- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد الممارسات الأساسية التي تؤيدها إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات، فمن خلاله يتم حساب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بما يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها المستدامة، ولتحقيق ذلك يقوم مخطط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية ونوعها ومهاراتها المطلوبة؛ أم أن لديها فائض من حاجتها من الموارد البشرية، بحيث تكفى الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١١).

٢- توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، يتم اتخاذ قرارات بشأن توفير هذه الاحتياجات عن طريق توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها، ويشمل التوظيف مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتطوى عملية توظيف الموارد البشرية على شرطين أساسيين هما استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين (محفوظ جودة، ٢٠١٠)، استقطاب الموارد البشرية هي عملية حصر عدد المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بالأعباء الوظيفة وينطوى هذا على الفعالية والكفاءة المنتظرة لما فى ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح، أما التعيين فهو عبارة عن وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب والذي يتماشى مع قدراته وإمكانياته (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٨).

ويعتبر توظيف الموارد البشرية أساس الأداء الذى يمكن المؤسسة من إحداث تغيير إيجابى وتحقيق نقلة نوعية فى مجالاتها، ومن أهم الدراسات التى تعزز ذلك دراسة كلا من (Zuzana and Jana(2015)، Didem (2016) حيث أكدت أن أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والاستقطاب والتعيين والتدريب تؤثر فى نقل المؤسسة من الأداء التقليدى إلى الأداء الحديث القائم على بناء رأس المال الفكرى والبشرى والمعرفى.

٣- تقييم الموارد البشرية

- أوضحت عائشة سودى (٢٠١٦، ٢٣) أهمية تقييم الأداء للموارد البشرية فيما يلي:
- بالنسبة للعاملين: يعتبر تقييم الأداء فرصة للعاملين لتلاقي العديد من أخطائهم والعمل على تنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية بل وحصولهم على مكافئات وتعويضات، كما يعمل تقييم الأداء على رفع معنويات العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاهم في تأدية أعمالهم في موضع تقدير من قبل الإدارة، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء ومحاولة تجنبها قدر الإمكان.
 - بالنسبة للمؤسسة: تستطيع من خلال عملية التقييم الوقوف على العديد من نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وانعكاساتهم السلبية والإيجابية والذي يدل بدوره على مدى فاعلية وكفاءة المؤسسة.

وتعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية هامة جدًا لارتباطها المباشر بالإنتاج في المؤسسة ودليل على مدى فعاليتها، فمن خلال نتائج التقييم يمكن توفر التغذية الراجعة على مستوى أداء وكفاءة العاملين في المؤسسة، ويساعد ذلك إلى التوصل للسلبات والإيجابيات التي تمكن من تطوير وتحسين المؤسسة في المستقبل، ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية قياس لسلوكيات الموظفين وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم بشكل دورى ومنتظم، ويتم ذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص لديهم دراية مناسبة بالتقييم، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة حاليًا ومستقبلاً (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٨).

٤- تدريب الموارد البشرية

حيث يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء أعمالهم، لمواكبة التطور العلمى والتكنولوجى من خلال قوة العمل المؤهلة لذلك، ويتم من خلاله إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على القيام بمهام العمل المكلف به، وإكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة، فالتدريب يهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشرى عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقاً لمعايير الأداء التي تطلبها المؤسسة، مما يحقق أهدافها ويدعم مركزها التنافسى (كلثوم واكلى، ٢٠١٤).

ويوضح ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٢) أنه حتى تكون عملية التدريب فعالة يجب أن تبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع خطط محكمة تحتوى على عدد مناسب من الأفراد المراد تدريبهم ووضع برامج تدريب مصممة حديثاً مواكبة لمتطلبات المؤسسة حيث أنها تعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلى فى تكوين أفراد أكفاء يستطيعون تحقيق أهداف المؤسسة.

٥- تعويض الموارد البشرية

تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في المؤسسات من الممارسات الهامة جداً، حيث يتبع ذلك مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق مستوى من الرضا لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، ويقصد بالتعويضات على أنها جميع الموارد المالية التي يحصل عليها الأفراد من المؤسسة من خلال عملها لكونها أعضاء فيه، ويعتبر الهدف الأساسي لممارسة التعويضات هي تحفيز الموارد البشرية مما يؤدي إلى الرغبة في تحسين أدائهم، ويمكن أن تكون التعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات معنوية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل (كلثوم واكلبي، ٢٠١٤)، وقد أكدت دراسة كلا من خميس الشيببي (٢٠١٥)، Elizabeth et al (2017) على أهمية علاقة التحفيز والترقية ضمن عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية المؤسسات، كما أنها ترتبط بالحالة النفسية للموظفين مما يزيد من دافعيتهم وإنجازهم للأعمال.

ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في ظل التحول الرقمي للمؤسسات، وقد قارن محمد توفيق (٢٠١٦، ١٢٦) بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي في الشكل التالي:

شكل (٣) مقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة
أهدافه طويلة الأجل (أهمها معاش التقاعد)	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجرأته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي	يميل إلى التمكين ويقلل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان	يخاطر بمشروعات جديدة
مظهره وملاحظه أهم أدواته في العمل	أسلوبه في الاتصال وملاحظ لغته هي أهم أدوات عمله
أحادي المزاج؛ فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين
غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه
أدواره: منتج، مسوق و بائع	أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة

المصدر: محمد توفيق (٢٠١٦، ١٢٦)

وفي العصر الحالي ظهرت ممارسات حديثة فى مجالات الموارد البشرية وبات الإهتمام بالموارد البشرى كأصل من الأصول المنتجة يشكل تحول هام فى ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة فى المؤسسات والتي تعتبر الموظف مورد مهم مؤثر فى إنتاجية المؤسسة ومعرفتها الإستراتيجية وأصولها الفكرية (Alariss&Sidani,2016, 257)، ومن خلال ما سبق تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأركان الهامة التي تعمل من خلالها المؤسسات فى العديد من الأمور والأنشطة والتي تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها لكافة العمليات المرتبطة بالموظفين فى مستويات إدارية مختلفة (العايب عبد الرحمن ، ٢٠١٨).

وتشير العديد من الدراسات منها دراسة (Dolors et al & Barrena et al (2017) (٢٠١٨) إلى أن هناك توجهات عالمية نحو تأييد الانتقال من الممارسات والمهام والمسئوليات التقليدية التى تقوم بها الوحدات التنظيمية المسئولة عن كل ما يخص الموظفين إلى مهام وممارسات إلكترونية فى ظل التحول الرقوى والتي تعتمد فى جوهرها على زيادة الإنتاجية المعرفية والإبتكارية وبناء القيمة المضافة للعنصر البشرى من خلال أداءهم الوظيفى.

وترى الباحثة أن إدارة التغيير تعد هى الأكثر استدامة أمام التحول الرقوى، ولذا فإننا نعتبر أن إجراء التغييرات الأساسية فى صفات القيادة والمواهب والهيكى الوظيفى أمر أساسى لتحقيق عملية تحول رقمى ناجحة، ومن هنا يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة مما يستدعى من أقسام الموارد البشرية أن تكون سباقية فيما يتعلق بالتحول الرقوى نظراً لدورها الكبير فى نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المؤسسة، ثانيها يكمن فى فهم التغييرات المطلوبة فى إدارة الموارد البشرية فى ظل التحول الرقوى، ثالثها تمكين وتعزيز مهارات القيادة فى مجال التحول الرقوى.

❖ المبحث الرابع: رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة

تتطلب عملية التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية، وتجرى التنمية المستدامة فى ثلاثة مجالات رئيسية هى النمو الاقتصادى وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية (عمر عمر، ٢٠٢١، ١٦٧).

ويمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها أجندة وطنية أطلقت فى فبراير ٢٠١٦م تعكس الخطة الإستراتيجية طويلة المدى للدولة من أجل تحقيق مبادئ وأهداف فى كل المجالات الحياتية، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة، وتستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة، والتنمية الإقليمية المتوازنة، وأيضاً تعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادى، والبعد الاجتماعى، والبعد البيئى، وإيماناً تكون الإستراتيجيات وثنائق حيه، قررت مصر فى مطلع عام ٢٠١٨م تحديث أجندتها للتنمية المستدامة عن طريق مشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية من أجل مواكبة التغييرات التي طرأت على

السياق المحلى والإقليمي والعالمي، فقد إهتم الإصدار الثانى لرؤية مصر ٢٠٣٠ بأن تصبح رؤية ملهمة تشرح كيف تخدم المساهمة المصرية الأجندة الأممية وكذلك السياق العالمى، كما تؤكد الرؤية المحدثة على تناول وتداخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئى والاقتصادى والاجتماعى، فهى رؤية شاملة ومتسقة تتكون من إستراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة (محمود البهلول، ٢٠٢٢، ٣٢٩).

ويؤكد عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) على أن حقيقة التحول الرقوى فى مصر يعد جزءاً أساسياً من خطتها القائمة، وتمثل الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي وضعتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع كافة الجهات والوزارات بمنزلة مبادئ توجيهية تهدف إلى تحويل مصر إلى محور مركزى للاتصالات والتكنولوجيا على المستويين الإقليمى والعالمى، مع وجود اهتمام كبير بتأمين البيانات فى إطار تنفيذ خطة بناء مصر الرقمية؛ وهناك العديد من الجهود المبذولة لتطوير البنية المعلوماتية وضمان استدامة تقديم الخدمات التى يحتاجها المواطن بكل سهولة ويسر.

ومن الملاحظ أن رؤية مصر ٢٠٣٠ تركز على بعض الأهداف المرجوة فى إطار ضمان السلام والأمن المصرى وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً، وما يهمننا من تلك الأهداف فى هذا البحث هو تعزيز الاستثمار فى المورد البشرى وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمى فى كافة المجالات، بالإضافة إلى الإصلاح الإدارى فى مؤسسات الدولة وترسيخ الشفافية ودعم نظام المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال نجاح عملية التحول الرقوى فى المؤسسات المختلفة بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة.

وقد أوضح محمود البهلول (٢٠٢٢، ٣٣٠) أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد عقدت إجتماعاً موسعاً من أجل مناقشة تنمية وبناء القدرات الرقمية للعاملين بالجهاز الإدارى بالدولة، ومنهجية التطوير المؤسسى وتنمية وبناء القدرات الرقمية، وتهدف منظومة التطوير المؤسسى الرقوى إلى:

- ١- خلق وتهيئة نموذج عمل داخل المؤسسات المختلفة باستخدام التحول الرقوى بما يدعم قدرتهم على التكيف مع متطلبات ورضا المواطن.
- ٢- العمل على عدة محاور ومنها (ميكنة دورات العمل، وتطوير بيئة العمل، وتنمية وبناء القدرات الرقمية للعاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية الرقمية، وضمان التميز التشغيلى).
- ٣- دعم آليات الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد، وتيسير حصول المواطن على خدمات متميزة.
- ٤- منهجية وأهمية تنمية وبناء وتطوير القدرات الرقمية فى إطار التطوير المؤسسى لما يحققه من عوائد مميزة تتعلق بأداء المؤسسات.

أهداف التنمية المستدامة

وقد أوضح عمر عمر (٢٠٢١، ١٦٨) أن أهداف التنمية المستدامة قد بنيت على أساس إنهاء كافة أشكال الفقر، وتلك الأهداف تعتبر متفردة لأنها تدعو جميع الدول الفقيرة والغنية ومتوسطة الدخل إلى العمل على تعزيز الرفاهية في نفس الوقت الذي تحمى فيه الكون، كما أنها تقر بأن إنهاء الفقر يجب أن يتماشى يدًا بيد مع الاستراتيجيات التي تبني النمو الاقتصادي وتعالج سلسلة من الحاجات الاجتماعية بما فيها التعليم، والصحة، والحماية الاجتماعية، وتوفير فرص العمل، في نفس الوقت الذي يتم فيه معالجة التغييرات المناخية والحماية البيئية، وقد حددت تلك الأهداف، القضاء التام على الجوع، الصحة الجيدة والرفاهية، التعليم الجيد، المساواة بين الجنسين، المياه النظيفة والنظافة الصحية، طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، العمل اللائق ونمو الاقتصاد، الصناعة والإبتكار والهياكل الأساسية التنظيمية المبتكرة، مدن ومجتمعات محلية مستدامة، الانتاج والاستهلاك، العمل المناخي، السلام والعدل والمؤسسات القوية، عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

ويلاحظ من خلال استعراض أهداف التنمية المستدامة السابقة مدى أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أقرت الدول الأعضاء في خطة ٢٠٣٠ بأن "انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والترابط العالمي يتوقف على إمكانات كبيرة للوصول للتقدم البشرى وسد الفجوة الرقمية ونشوء مجتمعات تقوم على أساس المعرفة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إمكانات هائلة لتسريع خطوات التقدم في جميع أهداف التنمية المستدامة وتحسين أحوال معيشة الأفراد بأساليب أساسية، ومن أهم الأهداف المؤسسات القوية، والذي تحدد بوضوح أنه إذا لم تتوفر البنية التحتية في المؤسسات من أجل صناعة بيئة رقمية بتلك المؤسسات فإن العالم لن يتمكن من توفير حلول قابلة للتوسيع من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (الاتحاد الدولي للاتصالات، ٢٠٢١، ٣).

ومن أجل ذلك تسعى الحكومة المصرية إلى بناء مصر الرقمية من أجل الوصول إلى مجتمع لديه القدرة على التعامل رقمياً في كافة مناحي الحياة، ولذا تسعى الدولة جاهدة على تعزيز تنمية البنية التحتية التكنولوجية لتحسين الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين خاصة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، وذلك لتحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع وذلك من أجل تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة.

نتائج البحث: تحليلها وتفسيرها

بعد الإنتهاء من إجراءات البحث، وتطبيق الأدوات، تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج SPSS V.25، قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفروض كما يلي:

◆ أولاً: النتائج الوصفية

أ- وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية

يتضح من جدول (٧) أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث كانت من الإناث حيث بلغت نسبتها (٥٦.٣%)، بينما كانت نسبة الذكور في عينة البحث (٤٣.٧%)، وقد دلت النسب أيضاً على إرتفاع السن لدى الأفراد عينة البحث من (٣٥ : ٥٠) حيث كانت النسبة (٥٧.٦%) أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث، وبالنسبة للمركز الوظيفي فقد إرتفعت نسبة العاملين بالعينة ككل والتي بلغت (٦٤.٥%) بالمقارنة بباقي المراكز الوظيفية في عينة البحث وقد يرجع ذلك إلى إنشغال المراكز الوظيفية العليا بالأعمال وعدم إتاحة الفرصة لدى العديد منهم للمشاركة في الاستبانة؛ هذا بالإضافة إلى قلة عدد المديرين والوكلاء في كل مؤسسة بالمقارنة بعدد العاملين بها، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد حققت (من ١٠ : ٢٠ سنة) أعلى نسبة حيث بلغت (٤٨.٧%) من إجمالي عينة البحث، بينما تساوت تقريباً عينة البحث ذات الراتب الشهري المتوسط والمرتفع حيث بلغت (٤٤.٣% ، ٤٣.٧%) على التوالي من إجمالي عينة البحث، وقد حصلت عينة البحث ذات المستوى التعليمي المرتفع (جامعى/ فوق جامعى) على النسبة الأكبر من إجمالي عينة البحث حيث بلغت (٧٧.٢%) من إجمالي العينة ككل ويدل ذلك على الحرص في مؤسسات الأسرة والطفولة على إرتفاع مستوى تعليم العاملين بها لسهولة تعاملهم مع متطلبات التحول الرقوى والحصول على أعلى قدر من المهارة والكفاءة بها، بينما إرتفعت نسبة عدد أفراد عينة البحث في المؤسسة التعليمية والتي بلغت (٢٥.٣٩%)؛ وتساوت النسبة في المؤسسة العلاجية والقضائية والتي بلغت (٢٢.٨%) في كلا منهما، كما تساوت النسبة تقريباً في المؤسسة الخدمية والجمعيات حيث بلغت النسب (١٣.٩% ، ١٤.٦%) على التوالي؛ وقد يرجع ذلك إلى إختلاف حجم المؤسسات باختلاف نوع الخدمة التي تقدمها للمواطنين المستفيدين منها.

جدول (٧) التوزيع النسبي لعينة البحث المطبق عليها الاستبانتين وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ن= (١٥٨)

البيان	العدد	%	البيان	العدد	%	البيان	العدد	%			
النوع	ذكر	٦٩	٤٣.٧	المستوى التعليمي	أمية/ابتدائي/ إعدادي (منخفض)	١٩	١٢	الراتب الشهري	٤٠٠٠:٢٠٠٠ (منخفض)	١٩	١٢
	أنثى	٨٩	٥٦.٣		شهادة متوسطة/ثانوية (متوسط)	٧٠	٤٤.٣		٦٠٠٠:٤٥٠٠ (متوسط)	٧٠	٤٤.٣
	المجموع	١٥٨	١٠٠		جامعي/فوق جامعي (مرتفع)	١٢٢	٧٧.٢		أكبر من ٦٠٠٠ (مرتفع)	٦٩	٤٣.٧
					المجموع	١٥٨	١٠٠		المجموع	١٥٨	١٠٠
السن	أقل من ٣٥	٣٢	٢٠.٣	نوع المؤسسة	تعليمية (كلية تربوية نوعية)	٢٦	١٦.٥	عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠	٢٦	١٦.٥
	٣٥ : ٥٠	٩١	٥٧.٦		خدمية (دار مبرة المسنين)	٢٢	١٣.٩		٢٠ : ١٠	٧٧	٤٨.٧
	أكبر من ٥٠	٣٥	٢٢.٢		علاجية (التأمين الشامل)	٣٦	٢٢.٨		أكثر من ٢٠	٥٥	٣٤.٨
	المجموع	١٥٨	١٠٠		قضائية (محكمة الأسرة)	٣٦	٢٢.٨		المجموع	١٥٨	١٠٠
المركز الوظيفي	مدير عام فاعلي	٢	١.٣	جمعيات (جمعية الأسرة والطفولة)	٢٣	١٤.٦	رئيس قسم	٢٧	١٧.١		
	مدير إدارة/ وكيل	٢٧	١٧.١	المجموع	١٥٨	١٠٠	العاملين	١٠٢	٦٤.٥		
	مجموع المركز الوظيفي										

♦ ثانياً: النتائج الوصفية لاستجابات عينة البحث على عبارات الاستبانيتين بمحاورهما اعتمدت الباحثة على نتائج استجابات عينة البحث على عبارات الاستبانيتين (متطلبات التحول الرقمي - إدارة الموارد البشرية) لكل محور وللاستبيان ككل، حيث تم تقسيم المجموع الكلي للمحاور لثلاث مستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور المقياس ومستوى الفقرات في كل مجال باستخدام إتجاه الرأي لمقياس ليكرت الثلاثي (نعم - لا أعلم - لا)، نعم (ثلاث درجات)، لا أعلم (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وقد تم حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية، ثم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)، وهكذا أصبح طول الخلايا لتقييم متوسط الفئات وفقاً لمعايير استجابات عينة البحث في إطار مقياس ليكرت الثلاثي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي في جدول (٨):

جدول (٨) يوضح محكات البحث للحكم على مستوى التحقق للمحاور

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى
١ - ١.٦٦	تميل الإجابات إلى (لا)	منخفض
١.٦٧ - ٢.٣٧	تميل الإجابات إلى (لا أعلم)	متوسط
٢.٣٨ - ٣	تميل الإجابات إلى (نعم)	مرتفع

أ- التوزيع النسبي لاستجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة
إجابة السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على " ما مستوى إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر العاملين بها؟"، أتمدت الباحثة على نتائج استجابات العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة والموضحة ببداية البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية (نتائج محاور الاستبانة الأولى).

جدول(٩) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تخطيط الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تتوافر بالمؤسسة إدارة خاصة بالموارد البشرية	50	49	20	19.6	32	31.4	2.18	0.883
٢	يتم حساب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية	50	49	38	37.3	14	13.7	2.35	0.712
٣	هناك نقص كبير في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	18	17.6	5	4.9	79	77.5	2.59	0.774
٤	تتابع إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف المؤسسة	60	58.8	42	41.2	-	-	2.58	0.494
٥	يتم مقارنة حجم وعبء العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية الحالية	57	55.9	29	28.4	16	15.7	2.40	0.748
٦	تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة	46	45.1	38	37.3	18	17.6	2.27	0.746
٧	توضع خطط مناسبة لبرامج التدريب الحديثة اللازمة للعاملين بالمؤسسة	61	59.8	26	25.5	15	14.7	2.45	0.739
٨	يعانى الكثير من العاملين من عبء العمل في المؤسسة	62	60.8	3	2.9	37	36.3	1.75	0.958
المتوسط الحسابي للمحور ككل		2.324						الوزن النسبي للمحور ككل	0.18
الانحراف المعياري للمحور ككل		0.522							

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تخطيط الموارد البشرية كما هو موضح فى جدول (٩) أشارت النتائج أن نسبة من يؤكدون عدم النقص فى احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (٧٧.٥%)؛ وهذا يدل على قيام إدارة الموارد البشرية بالدور المطلوب منها تجاه المؤسسات، بينما أكد أكثر من نصف أفراد العينة والتي بلغت نسبتها (٥٥.٩%) على أنه يتم مقارنة حجم وعبء العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية الحالية، وقد أشارت نسبة كبيرة من أفراد العينة (٥٤.٩%) والتي تتراوح إجاباتهم بين لا أعلم ولا على أن المؤسسة لا تعمل على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة وهذا قد يعزى إلى ثبات الدورات التدريبية للعاملين فى العديد من المؤسسات وعدم التنوع فيها دون الرجوع لاحتياجاتهم الفعلية من قبل إدارة الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من العاملين تعاني من عبء العمل فى المؤسسة وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لديهم للتكيف مع أعباء العمل ومهارة التعامل مع المستفيدين من الخدمات بالمقارنة مع كمية العمل المطلوبة منهم.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الموارد البشرية ككل (2.324) درجة وانحراف معياري قدره (0.522) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور تخطيط الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٨٠)، وهذا قد يعزى إلى إفتقاد إدارة الموارد البشرية لبعض الأدوار فى محور تخطيط الموارد البشرية ومنها قيام المؤسسات بدرجة متوسطة بتحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة ومعاناه الكثير من العاملين من عبء العمل فى المؤسسة، مما يؤكد على تأثير تخطيط الموارد البشرية على نجاح المؤسسات.

وقد اختلفت نتائج البحث الحالي مع دراسة (٢٠١٦) Elliot et al والتي أكدت ضعف كفاءة رؤساء المؤسسات فى التخطيط للموارد البشرية وقدرتهم على إتخاذ القرارات والتي من شأنها تزيد الإستثمار فى الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية لتلك المؤسسات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات المختلفة وبناء قدرات الإدارة وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة العديد من المستفيدين، بينما اتفقت مع دراسة (2018) Natalia et al والتي أكدت على تأثير التخطيط لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى توفير بيئة فعالة لاتخاذ القرارات مع إتاحة درجة من المرونة فى سرعة الاستجابة للتحديات الحديثة التي تظهر بشكل مفاجئ ومهارة إدارة الموارد البشرية.

جدول (١٠) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارات	نعم		لا أعلم		لا		الإحصاء القياسي	الإحصاء الانحراف
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تعلن المؤسسة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترنت الخاص بها	13	12.7	10	9.8	78	76.5	1.35	0.701
٢	لا تتوافر لجنة متخصصة لاختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير واضحة	20	19.6	12	11.8	70	68.6	2.49	0.805
٣	الحصول على شهادة ICDL شرط من شروط التوظيف	39	38.2	5	4.9	58	56.9	1.81	0.961
٤	تعتبر شهادة التحول الرقمي من أساسيات التوظيف في الوقت الحالي	27	26.5	5	4.9	70	68.6	1.57	0.883
٥	تحرص المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال البرمجة	66	64.7	20	19.6	16	15.7	2.49	0.754
٦	تستعين المؤسسة بخبراء متميزين للتدريب من أجل تنمية مهارات العاملين لديها	73	71.6	7	6.9	22	21.6	2.50	0.829
٧	المهام المكلف بها العاملين لا تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم	27	26.5	5	4.9	69	67.6	2.41	0.886
المتوسط الحسابي للمحور ككل		2.091							
الانحراف المعياري للمحور ككل		0.510							
الوزن النسبي للمحور ككل		0.14							
		0							

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٠) أشارت النتائج أن نسبة (٧٦.٥%) من إجمالي عينة البحث يؤكدون على عدم إعلان المؤسسة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترنت الخاص بها، وهذا قد يعزى إلى عدم تفعيل موقع الإنترنت الخاص بها في تلك الجزئية، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على توافر لجنة متخصصة لاختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير واضحة (٦٨.٦%) من إجمالي عينة البحث؛ وهذا يدل على قيام إدارة الموارد البشرية بالدور المطلوب منها تجاه إتباع المعايير اللازمة للتعيين، وأشارت أكثر من نصف أفراد العينة والتي بلغت نسبتها (٥٦.٩%) إلى أن الحصول على شهادة ICDL ليس شرط من شروط التوظيف، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (٦٨.٦%) يؤكدون على أن شهادة التحول الرقمي لا تعتبر من أساسيات التوظيف في الوقت الحالي، وهذا قد يعزى إلى وجود خلل في بعض المؤسسات في هذا الجانب حيث يعتبر الحصول على شهادة ICDL وشهادة التحول الرقمي من أساسيات التوظيف في المؤسسات الناجحة التي استطاعت أن تحقق كفاءة ملحوظة في التحول الرقمي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور توظيف واستقطاب الموارد البشرية ككل (٢٠١٩) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٥١٠) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٤٠)، وهذا قد يعزى إلى عدم تركيز إدارة الموارد البشرية على بعض الجوانب الهامة لنجاح محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية والتي من أهمها عدم إعلان المؤسسات عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترنت الخاص بها، وعدم طلب شهادة التحول الرقمي كأساس للتوظيف في الوقت الحالي والتي تعتبر من أهم جوانب استقطاب المهارات البشرية للمؤسسات.

وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات لعملية التحول الرقمي وتطوير أداء ومهارة العاملين بالمؤسسات والحصول على كفاءة عالية في تقديم الخدمات بتلك المؤسسات.

جدول (١١) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تقييم الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	تقوم المؤسسة بتقييم الوضع الحالي للموارد البشرية باستمرار	76	74.5	13	12.7	13	12.7
٢	تقدم المؤسسة تغذية راجعة عن مستوى كفاءة وأداء العاملين بها	85	83.3	5	4.9	12	11.8
٣	تتجاهل المؤسسة معالجة نقاط الضعف لدى العاملين	26	25.5	4	3.9	63	61.8
٤	تضع المؤسسة نظام تأديبي تدريجي للمقصرين في أعمالهم	90	88.2	5	4.9	7	6.9
٥	جهود وطاقت العاملين لا تعد موضعاً للتقييم من قبل الإدارة	22	21.6	5	4.9	75	73.5
٦	سلوك الأفراد (الإلتزام بالمعايير- طريقة العمل) أساسى فى التقييم	86	84.3	4	3.9	12	11.8
٧	يرتبط تقييم أداء الموارد البشرية بمدى تحقيقهم لأهداف الأقسام التى يعملون بها	86	84.3	9	8.8	5	4.9
0.17	المتوسط الحسابي للمحور ككل	2.662					
8	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.506					

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تقييم الموارد البشرية كما هو موضح فى جدول (١١) أشارت النتائج أن نسبة (٧٤.٥%) من إجمالى عينة البحث يؤكدون على قيام المؤسسة بتقييم الوضع الحالى للموارد البشرية باستمرار، فى حين أشارت نسبة كبيرة أيضاً إلى تقديم المؤسسة تغذية راجعية عن مستوى كفاءة وآداء العاملين بها والتي بلغت (٨٣.٣%) من إجمالى عينة البحث، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (٨٨.٢%) يؤكدون على أن المؤسسة تضع نظام تأديبى تدريجى للمقصرين فى أعمالهم، وأكدت نسبة (٨٤.٣%) على أن سلوك الأفراد (الإلتزام بالمعايير - طريقة العمل) أساسى فى التقييم؛ ويرتبط تقييم أداء الموارد البشرية بمدى تحقيقهم لأهداف الأقسام التى يعملون بها، وهذا قد يعزى إلى قيام تلك المؤسسات بالأدوار المطلوبة منها فى سبيل تحقيق نظام عادل لتقييم الموارد البشرية المتوفرة بها.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور تقييم الموارد البشرية ككل (٢.٦٦٢) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٥٠٦) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور تقييم الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٧٨)، وهذا قد يعزى إلى إشارة نسبة قليلة من أفراد عينة البحث لوجود بعض جوانب القصور فى التقييم للموارد البشرية ومنها تجاهل المؤسسات معالجة بعض نقاط الضعف لدى العاملين؛ بالإضافة إلى تجاهل جهود وطاقات العاملين والتي لا تعد موضعاً للتقييم من قبل الإدارة فى بعض المؤسسات.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧) ، (٩٩) والتي أثبتت أن أكثر من نصف رؤساء عينة البحث المسؤولين عن عملية التقييم للأداء فى المؤسسات غير مدربين على ذلك مما يؤدى إلى الوقوع فى العديد من مشاكل التقييم، وهناك العديد من المهام التى لا تتم عن طريق التقييم ومنها الترقية، التدريب، التحفيز والذى يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة كفاءة وفعالية القيام بكل الوظائف الأساسية التى تحتاجها المؤسسات وبالتالي يحدث عدم توافر الموضوعية فى التقييم بشكل كامل، وتأثر إدارة موارد البشرية ونجاحها بهذا الجانب، وقد تم التأكيد على ضرورة إضطلاع العامل على نتائج تقييمه مما يساعده على تقليل أخطأه وتحسين أدأه.

جدول (١٢) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تدريب الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	يُدرَّب العاملون بالمؤسسة على برامج وتطبيقات التحول الرقمي بصورة دورية	54	52.9	1	1	45	44.1	0.995	2.09
٢	البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة ثابتة لا تتغير	74	72.5	1	1	27	26.5	0.886	1.53
٣	عدد العاملين بالتدريب كبير جداً مما يعيق الاستفادة منه	34	33.3	5	4.9	63	61.8	0.937	2.28
٤	هناك فجوة بين ما يتم التدريب عليه والواقع الفعلي للعمل	31	30.4	2	2	69	67.6	0.921	2.37
٥	تعقد المؤسسة برامج وندوات توعوية للتعامل مع بعض الظواهر (مشكلة - مرض)	94	92.2	1	1	7	6.9	0.515	2.85
٦	تمنح برامج التدريب المهنية القدرة على ابتكار أساليب جديدة بالعمل لدى العاملين بها	66	64.7	1	1	35	34.3	0.952	2.30
٧	تساعد البرامج التدريبية على تلافى الكثير من الأخطاء في العمل	83	81.4	3	2.9	16	15.7	0.737	2.65
٨	يتم استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم من قبل المؤسسة بعد التدريب	75	73.5	1	1	26	25.5	0.875	2.48
0.17	المتوسط الحسابي للمحور ككل	2.322						الوزن النسبي للمحور ككل	8
0.564	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.564							

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تدريب الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٢) أشارت النتائج أن نسبة (44.1%) من إجمالي عينة البحث لا يدرَّبون بالمؤسسة على برامج وتطبيقات التحول الرقمي بصورة دورية وهي نسبة لا يستهان بها لإمكانية تأثيرها على نجاح وكفاءة التحول الرقمي بتلك المؤسسات، بالإضافة إلى أن نسبة (٧٢.٥%) من عينة البحث يؤكدون على أن البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة ثابتة لا تتغير، أي لا يوجد تطوير مواكب للتغيرات التكنولوجية والبرامج الحديثة التي تعد أساس التحول الرقمي بتلك المؤسسات، بينما أكدت نسبة كبيرة من عينة البحث بلغت (٩٢.٢%) على إهتمام المؤسسة بعقد برامج وندوات توعوية للتعامل مع بعض الظواهر (مشكلة - مرض)، مع التأكيد على أن تلك البرامج التدريبية تساعد على تلافى الكثير من الأخطاء في العمل مع حرص المؤسسة على أن يتم استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم من قبل المؤسسة بعد التدريب

حيث بلغت النسب (٨١.٤ ، ٧٣.٥) على التوالي، وهذا قد يعزى إلى حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على القيام بالأدوار المطلوبة منها في سبيل تدريب الموارد البشرية المتوافرة بها بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تدريب الموارد البشرية ككل (٢.٣٢٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٥٦٤) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور تدريب الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٧٨)، وهذا قد يعزى إلى وجود فجوة بين ما يتم التدريب عليه والواقع الفعلي للعمل، بالإضافة إلى أن عدد العاملين بالتدريب كبير جداً مما يعيق الاستفادة منه.

جدول(١٣) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تعويض الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تتبع المؤسسة نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفي والترقي	62	60.8	3	2.9	37	36.3	0.958	2.24
٢	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بمستوى الأداء	67	65.7	2	2	33	32.4	0.936	2.33
٣	تحفز المؤسسة العاملين بها بعلاوات تشجيعية لمواجهة أعباء العمل	59	57.8	1	1	42	41.2	0.985	2.16
٤	تحرص المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً	55	53.9	1	1	46	45.1	0.996	2.08
٥	تقدم المؤسسة أوجه رعاية خارجية للعاملين بها (تأمين صحي- ضمان اجتماعي)	92	90.2	2	2	8	7.8	0.552	2.82
٦	نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة يضمن الحفاظ على الكفاءات البشرية	49	48	2	2	51	50	0.994	1.98
٧	يتوافر مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة	50	49	1	1	51	50	0.999	1.99
	المتوسط الحسابي للمحور ككل	2.232						0.150	الوزن النسبي للمحور ككل
	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.748							

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تعويض الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٣) أشارت النتائج أن نسبة (41.2%) من إجمالي عينة البحث يؤكدون على عدم تحفيز المؤسسة العاملين بها بعلاوات تشجيعية لمواجهة أعباء العمل، بالإضافة إلى أن نسبة (45.1%) من عينة البحث يؤكدون على عدم حرص المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً ، وتلك النسب يجب عدم الاستهانة بها لدورها الأساسي في تحفيز العاملين بالقيام بأدوارهم المطلوبة منهم ورفع معنوياتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي للمؤسسات لاستكمال الأعمال وتحمل الأعباء، في حين اتفق نصف أفراد عينة البحث والتي بلغت نسبتها (٥٠%) أن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة لا يضمن الحفاظ على

الكفاءات البشرية، وعدم توافر مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا قد يعزى إلى عدم حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على الحفاظ على كفاءة الموارد البشرية المتوافرة بها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي وتوعيتهم عن الأعباء التي يصادفونها في أعمالهم وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي مما يؤثر فيما بعد على درجة عملهم وإنتاجهم لتلك المؤسسات.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تعويض الموارد البشرية ككل (٢.٢٣٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٧٤٨) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور تعويض الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٥٠)، وهذا قد يعزى إلى عدم إتباع نسبة قليلة من المؤسسات نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفي والترقي، بالإضافة إلى عدم ارتباط نظام الحوافز والمكافآت في بعض المؤسسات بمستوى الأداء، وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة شريف الحلبي (٢٠٢١) والتي تناولت طريقة ناجحة لإدارة الموارد البشرية وهي تطوير أداء العاملين أثر بعض المتغيرات داخل المؤسسات التنظيمية والذي يمكن تحقيقه عن طريق الحوافز والتعويض المادي والمعنوي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول (١٤) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور كفاءة الخدمات المقدمة (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	ساعد التحول الرقمي على سرعة تقديم الخدمة للمستفيدين	79	77.5	3	2.9	20	19.6
٢	توفر المؤسسة تجهيزات خاصة لتسهيل خدمة المستفيدين	84	82.4	5	4.9	13	12.7
٣	تفتقر المؤسسة لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة	81	79.4	1	1	20	19.6
٤	هناك ضغط شديد لدى العاملين بالمؤسسة مما يؤثر على خدمة المستفيدين	53	52	6	5.9	43	42.2
٥	تحرص المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة باستمرار	96	94.1	2	2	4	3.9
٦	يتلقى العاملين بالمؤسسة كميات كبيرة من شكاوى المستفيدين من الخدمات	66	64.7	6	5.9	30	29.4
٧	تحرص المؤسسة على استقبال	84	82.4	10	9.8	8	٧.٨

								مشاكل المستفيدين ودراساتها وعدم تكرارها	
0.991	2.12	43.1	44	1	1	55.9	57	يتفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة من المؤسسة باستخدام التحول الرقمي	٨
0.17	الوزن النسبي للمحور ككل			2.250				المتوسط الحسابي للمحور ككل	
4				0.445				الانحراف المعياري للمحور ككل	

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور كفاءة الخدمات المقدمة كما هو موضح فى جدول (١٤) أشارت النتائج أن نسبة (٧٩.٤٪) من إجمالى عينة البحث يؤكدون على إفتقار المؤسسات لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة المقدمة من قبل تلك المؤسسات، بالإضافة إلى أن نسبة (٥٢٪) من عينة البحث يشيرون أن هناك ضغط شديد لدى العاملين بالمؤسسات مما يؤثر على خدمة المستفيدين ، وتلك النسب يجب عدم الاستهانة بها لدورها الأساسى فى قيام العاملين بأدوارهم المطلوبة منهم ورفع كفاءة الخدمات المقدمة بتلك المؤسسات، فى حين أكدت نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث والتي بلغت (٦٤.٧٪) أن العاملين بالمؤسسات يتلقون كميات كبيرة من شكاوى المستفيدين من الخدمات، بينما أثبتت النتائج أن هناك نسبة كبيرة من المستفيدين لا يتفاعلون مع الخدمات المقدمة من قبل المرسسات باستخدام التحول الرقمي، وهذا قد يعزى إلى عدم حرص مؤسسات الاسرة والطفولة على محو أمية التحول الرقمي لدى المستفيدين عن طريق الندوات والبرامج ، وتوضيح أهم الخدمات المقدمة لهم بطريقة مبسطة ومصورة لسهولة تنفيذ خطواتها والاستفادة منها.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور كفاءة الخدمات المقدمة ككل (٢.٢٥٠) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٤٤٥) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور كفاءة الخدمات المقدمة ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٧٤)، وهذا قد يعزى إلى إفتقار المؤسسات لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة بسهولة لكى يتمكن المستفيدين منها إتباع تلك الخطوات؛ بالإضافة إلى عدم تفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة من المؤسسة باستخدام التحول الرقمي وقد يرجع ذلك لإرتفاع مستوى أمية التحول الرقمي لديهم أو عدم شعورهم بالأمان عند إستخدام برامج وأساليب التحول الرقمي، وعدم توافر ندوات توعية للمستفيدين لتوضيح تلك الخدمات.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة نهى مصطفى(٢٠١٧،٥٢) والتي أكدت على ضرورة عقد ندوات لتوضيح دور وخدمات مؤسسات الأسرة والطفولة وتدريب العاملين بها من أجل رفع

كفاءة الخدمات المقدمة لتأديه أدوارهم بأعلى قدر من الكفاءة، والاهتمام بمتابعة عملهم وتفعيل أنشطتهم على المستويات المختلفة.

اعتمدت الباحثة على تقسيم المجموع الكلي للمحاور لثلاث لمستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، ولتحديد طول خلايا كل محور للاستبيان تم حساب المدى لكل خلية = أكبر قيمة استجابة للمحور - أقل قيمة استجابة للمحور؛ ثم تقسيمه على (٣) وإضافة ١ للحصول على طول كل خلية، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور الاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال باستخدام إتجاه الرأى لمقياس ليكرت الثلاثى، وتم تقسيمها وترتيبها وفقاً لجدول (١٥).

جدول (١٥) التوزيع النسبي لمستويات العاملين فى محاور استبيان إدارة الموارد البشرية (ن=١٠٢)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	المستويات			الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	المستويات		
			العدد	%	تدريب الموارد البشرية				العدد	%	تخطيط الموارد البشرية
الثانى	٠.١٧٨	٢٠.٣٢٢	٢٦	٢٥.٤	مستوى منخفض (١٠-١٤)	٠.١٨٠	٢٠.٣٢٤	١٠	٩.٧	مستوى منخفض (٩-١٣)	
			٢٢	٢١.٥	مستوى متوسط (١٥-١٩)			٤١	٤٠.٢	مستوى متوسط (١٤-١٨)	
			٥٤	٥٣.١	مستوى مرتفع ٢٠ فأكثر			٥١	٥٠.١	مستوى مرتفع ١٩ فأكثر	
تعويض الموارد البشرية						توظيف واستقطاب الموارد البشرية					
الرابع	٠.١٥٠	٢٠.٣٣٢	٣١	٣٠.٥	مستوى منخفض (٧-١١)	٠.١٤٠	٢٠.١٩١	٢٤	٢٣.٥	مستوى منخفض (٩-١٢)	
			١٤	١٣.٧	مستوى متوسط (١٢-١٦)			٣٦	٣٥.٣	مستوى متوسط (١٣-١٦)	
			٥٧	٥٥.٨	مستوى مرتفع			٤٢	٤١.٢	مستوى مرتفع	

الرقمى، تلاه محورى تقييم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية والذان احتلا المرتبة الثانية حيث تساوى كل منهما فى الوزن النسبى والذى بلغ (٠.١٧٨) لكل منهم، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة الموارد البشرية للحصول على مستوى من الرضا لدى العاملين للوصول إلى مستوى معين من الإنتماء المؤسسى وتحقيق درجة معينة من النجاح والمهارة لديهم، بينما جاء محور كفاءة الخدمات المقدمة فى المرتبة الثالثة بوزن نسبى (٠.١٧٤)، تلاه محور تعويض الموارد البشرية والذى احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبى (٠.١٥٠) ويدل ذلك على مدى إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشرى (العاملين) بجميع الجوانب للحصول على مستوى معين من الرضا الوظيفى، وقد جاء محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية فى المرتبة الخامسة بوزن نسبى (٠.١٤٠) ويدل ذلك على محاولة الإدارة للإرتقاء بمستوى العاملين لديهم واستقطاب المهارات الجديدة لمواكبة متغيرات العصر الحالى.

وفىما يتعلق بالتحليل الإحصائى تشير النتائج إلى أن القيم الرقمية المعبرة عن المستوى الكلى لاستبانة إدارة الموارد البشرية لدى عينة البحث قد جاء فى مستوى مرتفع حيث تراوحت القيم ما بين (٦٢ - ١٢٩)، ومن هنا يعتبر مستوى إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات الأسرة والطفولة مرتفع حيث بلغت النسبة (٤٦.١٪) من إجمالى عينة البحث.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمود منصور (٢٠٢١، ١٨٤) والذى أكد على أن مستوى مهارات الموارد البشرية بالمؤسسات متوسط، وقد يعكس ذلك ضرورة حرص المؤسسات على توفير المخصصات المالية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين بها وتنمية مهاراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة، وإتاحة فرص التدريب والتعليم المستمر كأساس لاكتساب هذه المهارات، بينما تتفق تلك النتائج مع دراسة محمد بن زهية (٢٠١٨) ، سلوى الشهرانى (٢٠١٩)، مى الهطيل (٢٠٢٠)، Garrison (٢٠١٢) والى أكدت على ضرورة الإستثمار فى رأس المال البشرى لمساعدة صناع القرار فى سعيهم لتحقيق التنمية المستدامة للدولة من خلال الإستثمار فى التعليم والتدريب المستمر، كما أن إنخفاض دعم الدولة لتلك الفئة يهدد تنمية رأس المال البشرى.

وقد أشارت دراسة منال الوكيل (٢٠١٩ ، ٧٩٧) إلى أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد من أجل تحقيق العدالة التنظيمية داخل بعض المؤسسات وأثبتت أن هناك علاقة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم فى تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، مما يؤدى للوصول إلى تعزيز وزيادة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة والوصول لتحقيق أهدافها، كما أكدت دراسة محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١، ٣٨٢) على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات.

كما أكدت دراسة (Sonal et al (٢٠١٧) وأسماء نسور (٢٠١٠) على أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعض الجوانب والمتغيرات التي تظهر في مجالات العمل وأهداف المؤسسة، وقدرة المؤسسة على إكتساب قدر من التوافق مع متطلبات بيئة العمل خاصة التي تتعلق بالأفراد مما يعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين في كافة المؤسسات.

ب- التوزيع النسبي لاستجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث على استبانة متطلبات التحول الرقمي بمحاورها المختلفة

إجابة السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على " ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار؟"، اعتمدت الباحثة على نتائج استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة والموضحة ببداية البحث على استبانة متطلبات التحول الرقمي (نتائج محاور الاستبانة الثانية).

جدول (١٦) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور دعم الإدارة العليا (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	ترعى الإدارة العليا الأفكار المبدعة لدى العاملين وتميها	52	92.9	-	-	4	7.1	2.85	0.519
٢	تتبع الإدارة العليا العديد من الإجراءات الروتينية التقليدية	42	75	1	1.8	13	23.2	1.48	0.852
٣	تجاهل الإدارة العليا عن تقديم الدعم الكافي في الوقت المناسب	12	21.4	-	-	44	78.6	2.57	0.828
٤	تبدل الإدارة العليا جهود مكثفة للتوعية بأهمية التحول الرقمي	38	67.9	4	7.1	14	25	2.42	0.870
٥	تعتمد الإدارة العليا على الأسلوب العلمي لحل المشاكل	45	80.4	7	12.5	4	7.1	2.73	0.587
٦	هناك إشراف ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا على عملية التحول الرقمي	37	66.1	-	-	19	33.9	2.32	0.955
٧	تحرص الإدارة العليا على تكريم الموظفين المتميزين	46	82.1	-	-	10	17.9	2.64	0.772
٨	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة رفض تام لأساليب الإدارة العليا	18	32.1	2	3.6	36	64.3	2.32	0.936
	المتوسط الحسابي للمحور ككل	2.419						الوزن النسبي للمحور ككل	0.206
	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.425							

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور دعم الإدارة العليا كما هو موضح في جدول (١٦) أشارت النتائج أن نسبة (92.9%) من إجمالي العينة يؤكدون أن الإدارة العليا ترعى الأفكار المبدعة لدى العاملين وتميها، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على أن الإدارة العليا تتبع العديد من الإجراءات الروتينية التقليدية (٧٥%)، وأكدت نسبة (٦٧.٩%) من إجمالي عينة البحث بذل الإدارة العليا جهود مكثفة للتوعية بأهمية التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من أكدوا أن الإدارة العليا تعتمد على الأسلوب العلمي لحل المشاكل (٨٠.٤%)، في حين جاءت نسبة مرتفعة ممن يشيرون أنه لا يوجد لدى العاملين بالمؤسسة رفض تام لأساليب الإدارة العليا والتي بلغت (٦٤.٣%) وهذا قد يعزى إلى إتباع الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة العديد من الأساليب العادلة التي يفضلها الموظفين بالمؤسسات مع حرصها على الحفاظ على حقوقهم وتكريمهم للوصول إلى درجة عالية من الإلتناء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور دعم الإدارة العليا ككل (٢.٤١٩) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٤٢٥) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور دعم الإدارة العليا ككل جاء بدرجات مرتفعة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.٢٠٦)، وهذا قد يعزى إلى تقديم الإدارة العليا الدعم الكافي في الوقت المناسب للعاملين بمؤسساتها، بالإضافة إلى توافر إشراف ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا على عملية التحول الرقمي ومتطلباته بالمؤسسات.

جدول(١٧) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور التوجهات الاستراتيجية (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	تتبع المؤسسة أساليب مبتكرة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	37	66.1	4	7.1	15	26.8
٢	توجد استراتيجية واضحة تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها	46	82.1	10	17.9	-	-
٣	تبعد التوجهات الاستراتيجية عن التكنولوجيا المتطورة للتحول الرقمي	9	16.1	8	14.3	39	69.6
٤	تقوم المؤسسة بتطوير الخطط التنفيذية للتحول الرقمي وفقاً للمستجدات	39	69.6	7	12.5	10	17.9
٥	هناك جمود في التوجهات الاستراتيجية غير قابلة للتطوير	8	14.3	6	10.7	42	75
٦	يتوقف اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي على قيادات معينة	46	82.1	5	8.9	5	8.9
المتوسط الحسابي للمحور ككل		2.357		الوزن النسبي للمحور ككل			
الانحراف المعياري للمحور ككل		0.520					

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور التوجهات الاستراتيجية كما هو موضح فى جدول (١٧) أشارت النتائج أن نسبة (٨٢.١%) من إجمالى العينة يؤكدون أنه توجد استراتيجية واضحة تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها بمؤسسات الأسرة والطفولة، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتطوير الخطط التنفيذية للتحويل الرقمية وفقاً للمستجدات (٦٩.٦%)، وأكدت نسبة (٨٢.١%) من إجمالى عينة البحث أن إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحويل الرقمية يتوقف على قيادات معينة، وهذا قد يعزى إلى إتباع الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة العديد بعض الأساليب الخاطئة فى إتخاذ القرارات حيث يجب عليها إشراك جميع العاملين والرؤساء بالمؤسسات للوصول إلى قرار سليم؛ بالرغم من توافر العديد من التوجهات الاستراتيجية المتقدمة للوصول إلى درجة عالية من تطبيق التحويل الرقمية.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور التوجهات الاستراتيجية ككل (٢.٣٥٧) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٥٢٠) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور التوجهات الاستراتيجية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٥٠)، وهذا قد يعزى إلى وجود نسبة قليلة من الجمود فى التوجهات الاستراتيجية غير قابلة للتطوير، وعدم إشراك العاملين والرؤساء وأصحاب إتخاذ القرار فى القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات وهذا خاطىء لأنهم أكثر دراية بالواقع الفعلى والعديد من المشاكل التى يواجهونها فى عملهم، وقد انفتحت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) فى إثبات أن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الإستراتيجى للتحويل الرقمية وبين تطوير أداء العاملين، كما أثبتت وجود بعض القصور فى التخطيط الإستراتيجى للتحويل الرقمية فى المؤسسات، ومن ناحية أخرى ترى دراسة (Wei 2018) أن ممارسات التحويل الرقمية يجب أن تقوم على سياسات واستراتيجية تراعى عدة أبعاد ترتبط بكيان وتنظيم المؤسسة ونوعية البناء الهيكلى الذى تقوم عليه، وقد دلت النتائج أن هناك تأثير معنوى بين نمط الهيكل التنظيمى للمؤسسة وفعالية استراتيجية وسياسات التحويل الرقمية، وقد أكدت دراسة (Sklyarov et al ٢٠٢٠) أن التحويل الرقمية يرتبط فى المقام الأول بتغيير القوالب النمطية فى التفكير وأساليب العمل والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومع ذلك، فإن التحويل الرقمية لا يقتصر فقط على إدخال التقنيات الرقمية؛ بل هو بالأحرى إعادة هندسة العمليات المختلفة بالمؤسسات من خلال التوجهات الاستراتيجية، حيث تتطلب عملية التغيرات الرقمية إجراء تغييرات جوهرية فى هيكل التدريب لتكوين بيئة معلوماتية خاصة، والتي ستصبح أساس القاعدة الرقمية الحديثة.

جدول (١٨) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور البنية التحتية(ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تتوافر بالمؤسسة بنية تحتية تسهل التعامل مع التحول الرقمي	24	42.9	1	1.8	31	55.4	1.87	0.992
٢	يوجد بالمؤسسة كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة	38	67.9	-	-	18	32.1	2.35	0.942
٣	لا تتناسب أعداد العاملين مع متطلبات التحول الرقمي	18	32.1	2	3.6	36	64.3	2.32	0.936
٤	ضعف شبكة الإنترنت تعيق العمل عن تطبيق التحول الرقمي في كثير من الأوقات	47	83.9	2	3.6	7	12.5	1.28	0.769
٥	تتوافر بالمؤسسة أجهزة إلكترونية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي	19	33.9	-	-	37	66.1	1.67	0.955
٦	تحرص المؤسسة على بناء قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة للمستفيدين منها	39	69.6	5	8.9	12	21.4	2.48	0.831
٧	تطور المؤسسة النظم المعلوماتية المختلفة من خلال الكوادر التقنية	43	76.8	3	5.4	10	17.9	2.58	0.781
٨	كثيراً ما يتعطل العمل نتيجة لوجود مشاكل في السيستم	44	78.6	3	5.4	9	16.1	1.37	0.752
٩	يوجد نقص في عدد المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي	29	51.8	-	-	27	48.2	1.96	1.008
	المتوسط الحسابي للمحور ككل	1.992						الوزن النسبي للمحور ككل	0.191
	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.572							

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور البنية التحتية كما هو موضح في جدول (١٨) أشارت النتائج أن نسبة (٥٥.٤%) من إجمالي العينة يؤكدون أنه تتوافر بالمؤسسات بنية تحتية تسهل التعامل مع التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من يشيرون أن أعداد العاملين بالمؤسسات لا تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي (٦٤.٣%)، وأكدت نسبة (٨٣.٩%) من إجمالي عينة البحث أن ضعف شبكة الإنترنت تعيق العمل عن تطبيق التحول الرقمي في كثير من الأوقات، بالإضافة إلى عدم توافر أجهزة إلكترونية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي في العديد من المؤسسات والتي بلغت نسبتها (٦٦.١%) ، وقد أشارت نسبة كبيرة من عينة البحث أنه كثيراً ما يتعطل العمل نتيجة لوجود مشاكل في السيستم والتي بلغت (٧٨.٦%)، وهناك نقص في عدد المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي وهذا ما أكدته نسبه بلغت (٥١.٨%) من إجمالي عينة البحث، وهذا قد يعزى إلى محاولة الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة توفير متطلبات التحول

الرقمى من البنية التحتية ولكن من الواضح فى هذا المحور أن هناك عجز كبير فى العديد من النقاط مثل عدد المتخصصين فى صيانة الأجهزة، ومواجهة العديد من المشاكل فى السيستم، بالإضافة إلى عدم توافر أجهزة مناسبة مما أدى إلى ضعف فى متطلبات البنية التحتية فى المؤسسات.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور البنية التحتية ككل (١.٩٩٢) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٥٧٢) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور البنية التحتية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٩١)، وهذا قد يعزى إلى وجود بعض المشاكل فى البنية التحتية التى يجب التركيز عليها ومحاولة حلها فالبرغم من محاولة المؤسسات على بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة وتوافر كادر بشرى بالمؤسسة مدرب على استخدام التقنيات الحديثة ؛ إلا أنه تنقصها الأجهزة اللازمة لذلك وعدم توافر متخصصين للصيانة بالإضافة إلى مواجهتها العديد من مشاكل السيستم الذى قد يرجع لضعف شبكة الإنترنت عامة فى أنحاء جمهورية مصر العربية.

جدول (١٩) التوزيع النسبى للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور البنية الإدارية والمالية (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		التقييم الحسابى	الانحراف المعيارى
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	الإجراءات الإدارية الروتينية التقليدية تعيق العمل بالمؤسسة	32	57.1	1	1.8	23	41.1	1.83	0.986
٢	تتوافر بالمؤسسة وحدة خاصة بالتحول الرقمى	36	64.3	-	-	20	35.7	2.28	0.966
٣	الهيكل الإدارى الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمى	25	44.6	1	1.8	30	53.6	2.08	0.995
٤	توجد مقاومة واضحة للتغيير لدى العديد من الإداريين والقادة	27	48.2	-	-	29	51.8	2.03	1.008
٥	ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل مصطلح التحول الرقمى	23	41.1	-	-	33	58.9	2.17	0.992
٦	توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسة	31	55.4	11	19.6	14	25	2.30	0.851
٧	المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة للمؤسسة ضعيفة	45	80.4	4	7.1	7	12.5	1.32	0.690
0.14	المتوسط الحسابى للمحور ككل	2.007						الوزن النسبى للمحور ككل	9
	الانحراف المعيارى للمحور ككل	0.632							

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور البنية الإدارية والمالية كما هو موضح فى جدول (١٩) أشارت النتائج أن نسبة (٥٧.١%) من إجمالى العينة يشيرون أن الإجراءات الإدارية الروتينية التقليدية تعيق العمل بالمؤسسة وتلك النسبة يجب عدم الإستهاناه بها، بينما بلغت نسبة من يؤكدون توافر وحدة خاصة بالتحول الرقمية بالمؤسسات (٦٤.٣%) وهذا يدل على مدى حرص الإدارة العليا بالمؤسسات على الوصول لكفاءة تطبيق التحول ارقمى بها والوصول للتميز المؤسسى، وأكدت نسبة (٥٥.٤%) من إجمالى عينة البحث أنه توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات، ولكن على الجانب الأخر أشارت نسبة كبيرة جداً أن تلك المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة للمؤسسات ضعيفة وقد بلغت نسبتها (٨٠.٤%)، وهذا قد يعزى إلى أنه بالرغم من إتجاه الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة لتوفير متطلبات التحول الرقمية من البنية الإدارية والمالية ولكن هناك بعض جوانب القصور الواضحة فى نتائج البحث ومنها أن الهياكل الإدارية الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمية لكى تفى بمتطلباته، بالإضافة إلى وجود مقاومة واضحة للتغيير لدى العديد من الإداريين والقادة، وما زال الكثير من القيادات الإدارية تجهل مصطلح التحول الرقمية.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور البنية الإدارية والمالية ككل (٢.٠٠٧) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٦٣٢) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور البنية الإدارية والمالية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٤٩)، وهذا قد يعزى إلى وجود بعض القصور فى البنية الإدارية والمالية التى يجب تلافيها ومحاولة التغلب عليها فالبرغم من حرص المؤسسات على بنية إدارية ومالية متكاملة إلا أنه من الواضح وجود نسبة كبيرة من أمية التحول الرقمية لدى الكثير من القيادات الإدارية اللذين يجهلون مصطلح التحول الرقمية، ومقاومة العديد منهم للتغييرات الرقمية الحديثة، بالإضافة إلى أن الهياكل الإدارية الحالية لا تتوافق إمكانياتها ومهاراتها مع متطلبات التحول الرقمية.

جدول (٢٠) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور التكنولوجيا الرقمية (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	تقدم المؤسسة خدماتها للمستفيدين منها بشكل إلكتروني	35	62.5	-	-	21	37.5	0.977	2.25	
٢	توجد بوابة إلكترونية خاصة بالمؤسسة	38	76.9	-	-	18	32.1	0.942	2.35	
٣	هناك تخوف وعدم إقتناع من قبل المستفيدين بالتعاملات الرقمية	40	71.4	1	1.8	15	26.8	0.892	1.55	
٤	يصعب على المستفيدين استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسة	29	51.8	4	7.1	23	41.1	0.966	1.89	
٥	هناك تدرج ملحوظ في التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني	38	67.9	3	5.4	15	26.8	0.889	2.41	
٦	تتوافر شبكة إلكترونية تربط بين جميع الجهات التي تتعامل معها المؤسسة	35	62.5	2	3.6	19	33.9	0.948	2.28	
٧	التواصل بين العاملين في أقسام المؤسسة يتم عن طريق التطبيقات الإلكترونية	23	41.1	1	1.8	32	57.1	0.986	1.83	
0.15	المتوسط الحسابي للمحور ككل	2.084								
5	الانحراف المعياري للمحور ككل	0.726								
	الوزن النسبي للمحور ككل									

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور التكنولوجيا الرقمية كما هو موضح في جدول (٢٠) أشارت النتائج أن نسبة (٧١.٤%) من إجمالي العينة يؤكدون أن هناك تخوف وعدم إقتناع من قبل المستفيدين بالتعاملات الرقمية ، بينما بلغت نسبة من يشيرون إلى أنه يصعب على المستفيدين استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسات (٥١.٨%) وهذا يدل على عدم وعي المستفيدين بالخدمات الإلكترونية الرقمية المقدمة من قبل المؤسسات، وأكدت نسبة (٥٥.٤%) من إجمالي عينة البحث أنه توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات، بينما بلغت نسبة من يؤكدون أن التواصل بين العاملين في أقسام المؤسسات لا يتم عن طريق التطبيقات

الإلكترونية (٥٧.١٪)، وهذا قد يعزى إلى إتجاه الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية ولكن هناك بعض أوجه القصور الواضحة منها عدم تقديم بعض المؤسسات خدماتها للمستفيدين منها بشكل إلكتروني؛ والتواصل بين العاملين فى أقسام المؤسسات لا يتم عن طريق التطبيقات الإلكترونية فى نسبة كبيرة منها.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور التكنولوجيا الرقمية ككل (٢٠٠٨٤) درجة وانحراف معيارى قدره (٠.٧٢٦) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور التكنولوجيا الرقمية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبى له (٠.١٥٥)، وهذا قد يعزى إلى عدم وجود بوابة إلكترونية خاصة ببعض المؤسسات، بالرغم من أن هناك تدرج ملحوظ فى التحول من الشكل التقليدى إلى الشكل الإلكتروني بتلك المؤسسات، هناكنسبة لا يستهان بها من تلك المؤسسات لا تتوافر بها شبكة إلكترونية تربط بين جميع الجهات التى تتعامل معها.

وانتقدت تلك النتائج مع دراسة أمل زيدان (٢٠٢١، ٤٦٣) والتى أكدت على وجود بعض أوجه القصور فى التكنولوجيا الرقمية بالمؤسسات وأكدت على أن هناك ضرورة للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التى يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسات، والاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة فى إنشاء Data Center حجر الزاوية فى عملية الرقمنة بالإضافة إلى ضرورة تأهيل مصادر التكنولوجيا الرقمية، كما انتقدت مع دراسة Kuno et al (٢٠١٧) والتى أكدت على وجوب فرض تقنيات وتطبيقات جديدة مثل إنترنت الأشياء، وأجهزة الإستشعار ونظم تحليلات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعى والمعلومات والاتصالات الجديدة ونماذج لقنوات مشاركة المواطنين لجعل أهداف تكنولوجيا المعلومات تفى بالظروف التنظيمية والمؤسسية المحلية.

جدول (٢١) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور مهارة الموارد البشرية (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم		لا أعلم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تتوافر بالمؤسسة موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي	38	67.9	1	1.8	17	30.4	2.37	0.925
٢	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم لاستيعاب كل ما هو جديد	47	83.9	-	-	9	16.1	2.67	0.741
٣	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة ثقافة معلوماتية كافية للتعامل مع التحول الرقمي	34	60.7	2	3.6	20	35.7	2.25	0.958
٤	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية الرقمية لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي	37	66.1	3	5.4	16	28.6	2.37	0.905
٥	هناك صعوبة لدى العاملين في استخدام التطبيقات الرقمية لأداء مهامهم الوظيفية	28	50	1	1.8	27	48.2	1.98	0.999
٦	تتسبب الموارد البشرية في العديد من الإخفاقات المهنية	19	33.9	1	1.8	36	64.3	2.30	0.951
المتوسط الحسابي للمحور ككل		2.327						الوزن النسبي للمحور ككل	0.14
الانحراف المعياري للمحور ككل		0.745							

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور مهارة الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (٢١) أشارت النتائج أن نسبة (٦٧.٩%) من إجمالي العينة يؤكدون توافر موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي بالمؤسسات، بينما بلغت نسبة من يشيرون إلى إهتمام المؤسسات بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم لاستيعاب كل ما هو جديد (٨٣.٩%) وهذا يدل إهتمام مؤسسات الأسرة والطفولة بتنمية وتطوير الموارد البشرية لديها، وأكدت نسبة (٦٦.١%) من إجمالي عينة البحث أن المؤسسات تستقطب الكفاءات البشرية الرقمية لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من يؤكدون أن هناك صعوبة لدى العاملين في استخدام التطبيقات الرقمية لأداء مهامهم الوظيفية نصف العينة تقريباً وهي نسبة يجب عدم الاستهانة بها (٤٨.٢%)، وهذا قد يعزى إلى عدم إهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لديها على مهارة استخدام تطبيقات التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف الثقافة المعلوماتية الكافية للتعامل مع التحول الرقمي، مما ينتج عنه العديد من الإخفاقات المهنية التي تتسبب فيها الموارد البشرية.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور مهارة الموارد البشرية ككل (٢.٣٢٧) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٧٤٥) درجة، ويتضح لنا أن تقدير فقرات محور مهارة الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٤٨)، وهذا قد يعزى إلى توافر نسبة من الموارد البشرية الغير مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي، وضعف الثقافة المعلوماتية لدى بعض العاملين بالمؤسسات والتي تكفي للتعامل مع التحول الرقمي، مما قد يؤدي إلى العديد من الإخفاقات التي تحول دون الوصول إلى التميز المؤسسي والإرتقاء بمهارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة (Nair ٢٠١٩) والتي أثبتت وجود فجوة كبيرة في المواهب والمهارات الرقمية للموظفين مقارنة بالاحتياجات التنظيمية حيث كان مستوى مهارة الموارد البشرية ضعيف للغاية؛ وأن هذه الفجوة تزداد يومياً مع إدخال التكنولوجيا الحديثة واعتمادها أن المؤسسات تبحث عن موظفين يتمتعون بمهارات رقمية soft وليست hard ومن المرجح أن يؤدي التطور التكنولوجي السريع بالإضافة إلى ضعف المهارات البشرية لدى المؤسسات إلى زيادة اتساع الفجوة في المواهب الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى استنزاف المهارات الحالية لمنع مثل هذا السيناريو الذي يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمؤسسات على مستوى العالم.

بينما اتفقت مع دراسة عبد الحميد المغربي (٢٠١٤) والتي أكدت أن وضع أسس التغيير المنشود تحقيقه للموارد البشرية من أهم التأثيرات التي تؤدي إلى الإرتقاء بمهارة الموارد البشرية؛ وتوفير أدوات تسهل دورهم في تقبل هذا التغيير الجديد والتجاوب معه وتجنب حدوث ما يسمى بمقاومة التغيير والتي تزيد من أعباء وتكاليف استقرار التغيير المطلوب تحقيقه والوصول إليه في الوقت المناسب.

اعتمدت الباحثة على تقسيم المجموع الكلي للمحاور لثلاث لمستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، ولتحديد طول خلايا كل محور للاستبيان تم حساب المدلكل خلية = أكبر قيمة استجابة للمحور - أقل قيمة استجابة للمحور؛ ثم تقسيمه على (٣) وإضافة ١ للحصول على طول كل خلية، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور الاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال باستخدام إتجاه الرأى لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم تقسيمها وترتيبها وفقاً لجدول (٢٢).

جدول (٢٢) التوزيع النسبي لمستويات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار لمحاو استبيان متطلبات التحول الرقمي (ن=٥٦)

الترتيب	النسبة	الوزن النسبي	المتوسط	المستويات			الترتيب	النسبة	الوزن النسبي	المتوسط	المستويات		
				العدد	%	البنية الإدارية والمالية					العدد	%	دعم الإدارة العليا
١	٠.١٤٩	٢٠.٠٧	٢٨.٦	١٦	٢٨.٦	مستوى منخفض (٧-١١)	٢	٠.٢٠٦	٢٤.١٩	٢١.٤	١٢	٢١.٤	مستوى منخفض (١٣-١٦)
				١٥	٢٦.٨	مستوى متوسط (١٢-١٥)					٢٥	٤٤.٦	مستوى متوسط (١٧-٢٠)
				٢٥	٤٤.٦	مستوى مرتفع ١٦ فأكثر					١٩	٣٣.٩	مستوى مرتفع ٢١ فأكثر
التكنولوجيا الرقمية							التوجهات الاستراتيجية						
٢	٠.١٥٥	٢٠.٨٤	٣٠.٤	١٧	٣٠.٤	مستوى منخفض (٧-١١)	٣	٠.١٥٠	٢٣.٥٧	٢٦.٨	١٥	٢٦.٨	مستوى منخفض (٨-١١)
				١١	١٩.٦	مستوى متوسط (١٢-١٦)					٦	١٠.٧	مستوى متوسط (١٢-١٥)
				٢٨	٥٠	مستوى مرتفع ١٧ فأكثر					٣٥	٦٢.٥	مستوى مرتفع ١٦ فأكثر
مهاره الموارد البشرية							البنية التحتية						
٣	٠.١٤٨	٢٠.٣٢٧	٢٦.٨	١٥	٢٦.٨	مستوى منخفض (٦-١٠)	٤	٠.١٩١	١.٩٩٢	٢٣.٢	١٣	٢٣.٢	مستوى منخفض (٩-١٤)
				١٣	٢٣.٢	مستوى متوسط (١١-١٤)					١٩	٣٣.٩	مستوى متوسط (١٥-٢٠)
				٢٨	٥٠	مستوى مرتفع					٢٤	٤٢.٩	مستوى مرتفع

٢١ فأكثر		١٥ فأكثر	
المستوى الكلى للاستبانة			
مستوى منخفض (٥١-٧٤)	١٤	٢٥	
مستوى متوسط (٧٥-٩٨)	٥	٨.٩	
مستوى مرتفع ٩٩ فأكثر	٣٧	٦٦.١	

أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (٢٢) إلى أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) حيث بلغت النسب (٦٢.٥٪، ٤٢.٩٪، ٤٤.٦٪، ٥٠٪، ٥٠٪) على التوالي، فيما عدا محور دعم الإدارة العليا فقد جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٤٤.٦٪)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مؤسسات الأسرة والطفولة إلى توفير أهم متطلبات التحول الرقمي من أجل مواكبة التغيرات الحالية والوصول بالمؤسسات إلى مستوى معين من التحول الرقمي لاحتلال مركز مرموق بين المؤسسات الأخرى؛ وبصفة عامة فقد احتل محور دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٢٠٦) وذلك دليل على حرص الإدارة العليا على توفير أهم متطلبات التحول الرقمي، تلاه محور البنية التحتية والذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٠.١٩١)، بينما جاء محور التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠.١٥٥)، تلاه محور التوجهات الاستراتيجية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.١٥٠) ويدل ذلك على مدى إهتمام تلك المؤسسات على توفير البنية التحتية والإدارية والمالية للوصول إلى مستوى معين من التحول الرقمي، وقد جاء محور البنية الإدارية والمالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠.١٤٩)، وجاء في المرتبة الأخيرة والسادسة محور مهارة الموارد البشرية بوزن نسبي بلغ (٠.١٤٨) ويدل ذلك على محاولة مؤسسات الأسرة والطفولة بإداراتها الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة

للمستفيدين من خلال توفير أهم متطلبات التحول الرقمي فى ظل التغيرات الحديثة لمواكبة تغيرات العصر الحالى.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى تشير النتائج إلى أن القيم الرقمية المعبرة عن المستوى الكلى لاستبانة متطلبات التحول الرقمي لدى عينة البحث قد جاء فى مستوى مرتفع حيث تراوحت القيم ما بين (٥١ - ١٢١)، ومن هنا يعتبر مستوى متطلبات التحول الرقمي فى مؤسسات الأسرة والطفولة مرتفع حيث بلغت النسبة (٦٦.١%) من إجمالى عينة البحث. وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٧) والتي أثبتت وجود تقصير فى بعض متطلبات التحول الرقمي المتمثلة فى التخطيط الإستراتيجى للتحول الرقمي، إعداد القادة فى مجال التحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية التحول الرقمي فى المؤسسات وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية (Plesner et al , 2018) والهياكل الرسمية وغير الرسمية (Bonanomi et al, ٢٠١٩) وابتكار العديد من نماذج الأعمال (Rachinger et al, 2018) ، مما يدل على أن التحول الرقمي يعد موضوعاً ذو أهمية قصوى نظراً لتأثيره الإيجابى على المتغيرات التنظيمية وما يتبعه من تأثير على الأداء والموارد البشرية والمادية العامة فى المؤسسات المتعددة (Bienhaus& Haddud, 2018).

كما اختلفت مع دراسة محمود منصور (٢٠٢١، ١٦٣) والتي أثبتت أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعى متوسط، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشرى بمؤسسات التعليم العالى.

بينما أكدت العديد من الدراسات على أهمية رفع مستوى التحول الرقمي بالمؤسسات من أجل رفع كفاءة العاملين وكفاءة المشروعات ومنها دراسة (Liang&Maw, ٢٠١٨) ، بينما أشارت دراسة (Nair, ٢٠١٩) ، (Giebe 2019) إلى أهمية التحول الرقمي فى تحسين القدرات الرقمية للقادة والعاملين والموظفين بالمؤسسات المتعددة كنتيجة لتمسك المديرين به، وأشارت نتائج دراسة (Mladenova et al 2020) إلى ضرورة إدخال قواعد محددة لتنظيم عملية التحول الرقمي، وإعطاء العاملين الوقت الكافى للتكيف وتطوير مهاراتهم فى التعامل مع التطوير الإلكتروني، وذلك من أجل رفع مستوى التحول الرقمي بالمؤسسات.

◆ ثالثاً : النتائج فى ضوء فروض البحث

بعد الإنتهاء من إجراءات البحث، وتطبيق الأدوات، تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج SPSS V.25، قامت الباحثة بالإجابة على بعض أسئلة البحث من خلال التحقق من صحة الفروض كما يلي:

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسى الأول، باستخدام الأسلوب الإحصائى المناسب ببرنامج التحليل الإحصائى SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى:

إختبار صحة الفرض الرئيسى الأول:

ينص الفرض الرئيسى الأول على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادة المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية- كفاءة الموارد البشرية) ومهارة الموارد البشرية داخل المؤسسات". ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسى الأول إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة والتي يجب عليها العاملين بالمؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث (نتائج محاور الاستبانة)، وربطها بنتائج المحور السادس(مهارة الموارد البشرية) من إستبانة متطلبات التحول الرقمى، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المتغيرين جدول (٢٣).

جدول (٢٣) معامل ارتباط بيرسون لمحور مهارة الموارد البشرية ومحاور استبيان إدارة الموارد البشرية

محاور المقاييس	تخطيط الموارد البشرية	توظيف واستقطاب	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الخدمات المقدمة	المجموع الكلى للمحاور
مهارة الموارد البشرية	٠.٩١٩**	٠.٨٦٧**	٠.٩٥١**	٠.٧٤٨**	٠.٧٤٨**	٠.٧٤٨**	٠.٩٤٨**

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

(*) مستوى دلالة عند (٠.٠٥)

أشارت النتائج البحثية الموضحة فى جدول (٢٣) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين نتائج محور مهارة الموارد البشرية ومحاور استبيان إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية- كفاءة الخدمات المقدمة)، وذلك يعنى أنه كلما

زاد مستوى محاور استبيان إدارة الموارد البشرية يزداد مستوى مهارة الموارد البشرية داخل مؤسسات الأسرة والطفولة، وتتفق تلك النتائج مع دراسة يوسف عبد المنعم (٢٠٢١، ٥٧) والذي يؤكد على ضرورة الإرتقاء بمستوى إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق التحول الرقوى فى المؤسسات بطريقة ناجحة وبالتالي يزداد مستوى مهارة الموارد البشرية، حيث أنه يعتبر الحل المتكامل لإدارة المؤسسة للموارد البشرية بجميع أشكالها وأنواعها، واستبدال العمليات التقليدية بالرقمية لكى يؤدي لتحسين عمل الموارد البشرية بالمؤسسات وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

وأشارت نتائج دراسة بدر سيف النصر (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة بالإدارة للموارد البشرية فى المؤسسات وتنمية رأس المال البشرى وزيادة مهارته، كما أكدت دراسة أمينة الجندى (٢٠١٩) على أن الإهتمام برأس المال البشرى يمثل عاملاً أساسياً فى الإبداع والإبتكار بالخدمات للمؤسسات، مما يساعد على تحقيق الأهداف وحل المشكلات التى تواجه تلك المؤسسات.

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الأول.

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على " هل هناك علاقة بين مدى توافر متطلبات التحول الرقوى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسى الثانى، باستخدام الأسلوب الإحصائى المناسب ببرنامج التحليل الإحصائى SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى:

إختبار صحة الفرض الرئيسى الثانى:

ينص الفرض الرئيسى الثانى على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقوى بأبعاده (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) وكفاءة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسى الثانى إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقوى والتي يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بالمؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث (نتائج محاور الاستبانة)، وربطها بنتائج المحور السادس (كفاءة الخدمات المقدمة) من استبانة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المتغيرين جدول (٢٤).

جدول (٢٤) معامل ارتباط بيرسون بين كفاءة الخدمات المقدمة ومحاور استبيان متطلبات التحول الرقمي

المجموع الكلى للمحاور	مهارات الموارد البشرية	التكنولوجيا الرقمية	البنية الإدارية والمالية	البنية التحتية	التوجهات الاستراتيجية	دعم الإدارة العليا	محاور المقياس
0.720**	0.748**	0.875**	0.783**	0.847**	0.833**	0.860**	كفاءة الخدمات المقدمة

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

(*) مستوى دلالة عند (٠.٠٥)

أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (٢٤) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين نتائج محور كفاءة الخدمات المقدمة ومحاور مقياس متطلبات التحول الرقمي (دعم الإدارة العليا، التوجهات الإستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية)، وذلك يعنى أنه كلما زاد مستوى محاور مقياس متطلبات التحول الرقمي يزداد مستوى كفاءة الخدمات المقدمة داخل مؤسسات الأسرة والطفولة، أى أنه كلما استطاعت مؤسسات الأسرة والطفولة توفير أهم متطلبات التحول الرقمي بأكبر قدر مستطاع داخلها أدى ذلك لتحسين مستوى كفاءة الخدمات المقدمة وبالتالي تقديم مستوى عالى من خدماتها للمستفيدين منها والوصول لتحقيق مستوى عالى من تطبيق التحول الرقمي الذى يساهم بدوره فى تحقيق التميز المؤسسى والإرتقاء بتلك المؤسسات فى ضوء التنمية المستدامة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة مصطفى شديد (٢٠٢١، ٢٩) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة وتحسين مستوى كفاءة الخدمة المقدمة، وأوصى بضرورة الإسراع فى المشروع القومى للتحول الرقمي الذى يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمى.

كما اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين البنية المؤسسية ومتطلبات التحول الرقمى وبين أداء العاملين بالمؤسسات مما يترتب عليه زيادة كفاءة الخدمات، ودراسة (٢٠٢٠) Mian et al والتي أكدت أن اعتماد الرقمنة مقيد بمتطلبات ومهارات محددة بين القوى العاملة تشمل التفكير التكيفى، والمهارات المعرفية والحاسوبية، وتحليل البيانات، تحديث البرامج الحالية والمرافق والبنية التحتية؛ بما فى ذلك التخطيط المالى الفعال، والموظفين المهرة، مما يؤكد تحقيق نجاح التحول الرقمى والمرتبب بلا شك بكفاءة الخدمات المقدمة.

إجابة السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس والذى ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات

الأسرة والطفولة؟"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسى الثالث، باستخدام الأسلوب الإحصائى المناسب ببرنامج التحليل الإحصائى SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى:

اختبار صحة الفرض الرئيسى الثالث:

ينص الفرض الرئيسى الثالث على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى بأبعاده المختلفة (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادهما المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة).

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسى الثالث إتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقمى والتي يجب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار فى المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ونتائج استبانة إدارة الموارد البشرية والتي يجب عليها العاملين فى المؤسسات عينة البحث ، تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient بين الدرجات الخاصة بمتطلبات التحول الرقمى وإدارة الموارد البشرية بأبعادهما المختلفة جدول (٢٥).

جدول(٢٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين متطلبات التحول الرقمى وإدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة ن(١٥٨)

المتغيرات	تخطيط الموارد البشرية	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الخدمات المقدمة	إجمالى إدارة الموارد البشرية
دعم الإدارة العليا	٠.٠٤١ *	٠.٩٠٨ **	٠.٩١٨ **	٠.٧٨٨ **	٠.٧٨٣ **	٠.٨٦٠ **	٠.٩٠١ **
التوجهات الاستراتيجية	٠.٩٤٧ **	٠.٦٧٢ **	٠.٧٥٢ **	٠.٨٣٥ **	٠.٨٨١ **	٠.٨٣٣ **	٠.٩١٠ **
البنية التحتية	٠.٨٥١ **	٠.٩٣٥ **	٠.٦٣٧ **	٠.٨٤٣ **	٠.٧٤٨ **	٠.٨٤٧ **	٠.٩٠٨ **
البنية الإدارية والمالية	٠.٩١٩ **	٠.٨٦٧ **	٠.٦٣٧ **	٠.٧٨٣ **	٠.٧٨٣ **	٠.٧٨٣ **	٠.٧٨٣ **
التكنولوجيا الرقمية	٠.٥١٨ **	٠.٥١٨ **	٠.٨٧٥ **	٠.٨٧٥ **	٠.٨٧٥ **	٠.٨٧٥ **	٠.٨٧٥ **
مهارة الموارد البشرية	٠.٩١٩ **	٠.٨٦٧ **	٠.٩٥١ **	٠.٧٤٨ **	٠.٧٤٨ **	٠.٧٤٨ **	٠.٩٤٨ **
إجمالى متطلبات التحول الرقمى	٠.٧٣٩ **	٠.٨٦٨ **	٠.٩٠٢ **	٠.٩١٨ **	٠.٨٠٠ **	٠.٧٢٠ **	٠.٨٠٩ **

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

(*) مستوى دلالة عند (٠.٠٥)

يلاحظ من جدول (٢٥) ما يلي :

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد دعم الإدارة العليا فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى، فيما عدا بعد (تخطيط الموارد البشرية) فقد وجدت علاقة موجبة داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد التوجهات الاستراتيجية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد البنية التحتية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد البنية الإدارية والمالية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد دعم التكنولوجيا الرقمية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد مهارة الموارد البشرية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- وتفسير ذلك أن هناك علاقة إرتباطية بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات الأسرة والطفولة، حيث يساعد توفير متطلبات التحول الرقمى إلى تطوير التعامل داخل المؤسسة وخارجها وتحولها من طرق التعامل

التقليدية إلى الطرق الحديثة الإلكترونية؛ مما يساهم في رفع مستوى الإدارة وتطوير مهارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات والذي بدوره يؤدي لرفع كفاءه الخدمات المقدمة للمستفيدين منها والوصول إلى درجة التميز المؤسسى، وقد أكدت بعض الدراسات مرعى يونس (٢٠١٩) وعبد الرحمن رشوان (٢٠٢٠) إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقوى والأداء للعاملين باعتبار أن تطوير أداء العاملين أحد الجوانب الهامة على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

واتفقت تلك النتائج مع دراسة طارق الفاروق (٢٠٢٢) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية ومتطلبات التحول الرقوى وتحسين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقوى فى كفاءة وفعالية منظومة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد أوضحت أن الاهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق الاستراتيجية لاستخدام التحول الرقوى له دور كبير وواضح فى تطوير مستوى إدارة الموارد البشرية وتحول المؤسسات من نطاق العمل التقليدى إلى نطاق العمل الإلكتروني، ودراسة كل من (Wei ، Sonal et al (2017) ، Natalia et al (2018)، (٢٠١٨) والتي أكدت على أهمية العلاقة بين التحول الرقوى ومستوى مهارات الموارد البشرية ووجوب التأكيد على بعض النقاط من أهمها التغير التكنولوجى والتنافسى والاستدامة مما استوجب تقديم الأداء الوظيفى المناسب لها، الامر الذى يعنى تحقيق تأقلم أداء الموظفين مع استيعاب المتغيرات التكنولوجية الحديثة وتوجهات المنافسة والاستدامة بأداء وظيفى مناسب.

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسى الثالث.

إجابة السؤال السادس:

للإجابة على السؤال السادس والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقوى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى)؟"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسى الرابع، باستخدام الأسلوب الإحصائى المناسب ببرنامج التحليل الإحصائى SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى:

إختبار صحة الفرض الرئيسى الرابع:

ينص الفرض الرئيسى الرابع على أنه " توجد فروق دالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقوى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى)".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسى الرابع إتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقمية) التى يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار فى المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ومقارنة النتائج بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى المؤسسات (نتائج استمارة البيانات الأولية) عن طريق إيجاد الفروق بين المتوسطات بعمل اختبار T-test بالنسبة لمتغير النوع (ذكر / أنثى) ، وعمل اختبار Anova وهو قيمة (F) فى باقى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ، والوقوف على مستوى الدلالة، وتم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية فى حالة وجود تباين وفقاً لجدول (٢٦).

جدول (٢٦) دلالة الفروق بين متوسط درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في متطلبات التحول الرقمية وفقاً للنوع ن=٥٦)

مستوى دلالة المحور	البيان	ذكر ن= ٣١		أنثى ن= ٢٥		الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى دلالة
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري			
غير دالة	٠.٧٠١	١٩.٥٢	٣.١٣	١٩.١٦	٣.٧٧	٠.٣٦٦	٠.٣٦٦	دعم الإدارة العليا
غير دالة	٠.٧٧١	١٤.٠٣	٣.٣٤	١٤.٢٨	٢.٨٩	٠.٢٤٧	٠.٢٩٣	التوجهات الاستراتيجية
غير دالة	٠.٩٢٧	١٧.٨٧	٤.٦٦	١٨	٥.٧٩	٠.١٢٩	٠.٠٩٢	البنية التحتية
غير دالة	٠.٤٤٧	١٣.٦٤	٣.٨٨	١٤.٥٨	٥.٠٨	٠.٩١٤	٠.٧٦٦	البنية الإدارية والمالية
غير دالة	٠.٣٣٩	١٤	٤.٦٦	١٥.٣٢	٥.٥٦	١.٣٢	٠.٩٦٥	التكنولوجيا الرقمية
غير دالة	0.255	١٤.٥٨	٤.٤٥	١٣.٢٠	٤.٤٦	١.٣٨	١.١٥٢	مهاره الموارد البشرية
غير دالة	٠.٨٩٥	٩٣.٦٤	٢٢.١٣	٩٤.٢٥	٢٦٥.١٣	٠.٨٧٤	٠.١٣٣	الاستبيان ككل

يتضح من جدول (٢٦) عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار فى متغير النوع (ذكر / أنثى) فى جميع محاور استبانته متطلبات التحول الرقمية والاستبيان ككل حيث بلغت قيمة (ت) (٠.٣٦٦، ٠.٢٩٣، ٠.٠٩٢، ٠.٧٦٦، ٠.٩٦٥، ١.١٥٢، ٠.١٣٣) على التوالى وهى قيم غير دالة إحصائياً، وهذا يعنى أن متطلبات التحول الرقمية بمؤسسات الأسرة والطفولة ليس بينها أى فروق أى ليس هناك فروق وفقاً للنوع (نكر / أنثى) .

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وفقاً للنوع؛ وقد يرجع ذلك إلى أنهم ينتمون لنفس نوعية المؤسسات محل الدراسة والتي تعمل على توفير متطلبات التحول الرقمي دون التفرقة في ذلك بين الذكور والإناث ، وأن هناك تساوى بين الذكور والإناث في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمد الفرحاتي ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١) التي أكدت أن هناك فروق دالة بين إستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للنوع (ذكر / أنثى).

جدول (٢٧) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره وفقاً للسنة

السنة / محاور الإستبيان	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٦.٠٩١	٢	٣.٠٤٦	٠.٢٥٦	٠.٧٧٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٣٠.٧٦٦	٥٣	١١.٩٠١		
	الكلية	٦٣٦.٨٥٧	٥٥			
التوجهات الاستراتيجية	بين المجموعات	٦١.٠٨٨	٢	٣٠.٥٤٤	٣.٤٠٣	٠.٠٤١ دالة لصالح أكبر من ٥٠
	داخل المجموعات	٤٧٥.٧٨٩	٥٣	٨.٩٧٧		
	الكلية	٥٣٦.٨٥٧	٥٥			
البنية التحتية	بين المجموعات	٣١.٢٤٤	٢	١٥.٦٢٢	٠.٥٨٠	٠.٥٦٤ دالة
	داخل المجموعات	١٤٢٨.٤٧١	٥٣	٢٦.٩٦٢		
	الكلية	١٤٥٩.٧١٤	٥٥			
البنية الإدارية والمالية	بين المجموعات	٢١.٠٢٩	٢	١٠.٥١٤	٠.٥٢٨	٠.٥٩٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٥٥.٨١١	٥٣	١٩.٩٢١		
	الكلية	١٠٧٦.٨٣٩	٥٥			
التكنولوجيا الرقمية	بين المجموعات	٧٠.٣٦٢	٢	٣٥.١٨١	١.٣٨٠	٠.٢٨٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٥١.١٩١	٥٣	٢٥.٤٩٤		
	الكلية	١٤٢١.٥٥٤	٥٥			
مهارة الموارد البشرية	بين المجموعات	٥٣.٢٦٦	٢	٢٦.٦٢٨	١.٣٤٨	٠.٢٨٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٦.٦٧٣	٥٣	١٩.٧٤٩		
	الكلية	١٩٩.٩٢٩	٥٥			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٦٩٩.١٠٧	٢	٣٤٩.٥٥٤	٠.٦٠٩	٠.٥٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠٤٨.٨٢١	٥٣	٥٧٣.٧٥١		
	الكلية	٣١١٠.٩٢٩	٥٥			

جدول (٢٨) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة تبعاً للسن

التوجهات الاستراتيجية	العدد	البيان
١٢.٦٦٦	٣	أقل من ٣٥
١٣.٤٧٠	٣٤	٣٥ : ٥٠
١٥.٥٧٨	١٩	أكبر من ٥٠

يتضح من جدولي (٢٧) ، (٢٨) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير السن حيث بلغت قيم ف (٠.٢٥٦، ٠.٥٨٠، ٠.٥٢٨، ١.٣٨٠، ١.٣٤٨، ٠.٦٠٩) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً للسن وقد بلغت قيمة ف (٣.٤٠٣) وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً للسن حيث وجد أنها تتدرج من (١٢.٦٦٦) إلى (١٥.٥٧٨) وذلك لصالح السن أكبر من ٥٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاورة المختلفة وفقاً للسن، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فقد وجد أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً للسن عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك لصالح السن أكبر من ٥٠ سنة، ويشير ذلك إلى أن حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على توفير متطلبات التحول الرقمي لا يرتبط بأعمار المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بها؛ حيث أن لديهم إهتمام كبير على توفير تلك المتطلبات لمواكبة متغيرات العصر الحديثة، وكلما ارتفع سن المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بتلك المؤسسات كلما ارتفعت مهاراتهم وقدراتهم على بناء التوجهات الاستراتيجية للعاملين بها.

جدول (٢٩) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة وفقاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي محاورة الإستهيين	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
دعم الإدارة العليا	بين مجموعات	١٤٧.٨٤	١	١٤٧.٨٤٤	١٦.٣٦٢	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	٤٩٩.٠١٣	٥٤	٩.٠٥٦		
	الكلية	٦٣٦.٨٥٧	٥٥			
التوجهات الاستراتيجية	بين المجموعات	٨٨.١٧٧	١	٩٩.١٧٧	١٠.٧٥٧	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	٤٤٧.٦٨٠	٥٤	٨.٢٩٠		
	الكلية	٥٣٦ ٨٥٧	٥٥			
البنية التحتية	بين المجموعات	١٧٤.٤٨١	١	١٤٧.٤٨١	٧.٣٣٠	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	١٢٨٥.٢٥٣	٥٤	٢٣.٨١		
	الكلية	١٤٥٩.٧١٤	٥٥			
البنية الإدارية والمالية	بين المجموعات	٢٤٦.٢٥٩	١	٢٤٦.٢٥٩	١٦.٠١١	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	٨٣.٥٨٠	٥٤	١٥.٣٨١		
	الكلية	١٧٥.٨٣٩	٥٥			
التكنولوجيا الرقمية	بين المجموعات	٢٦٣	١	٢٦٣	١٢.٢٥٨	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	١١٥٨.٥٥٣	٥٤	٢١.٤٥٥		
	الكلية	١٤٢١.٥٥٤	٥٥			
مهاره الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٦٦.٥١٥	١	٢٦٦.٥١٥	١٧.٢٦٩	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	٨٣٣.٤١٣	٥٤	١٥.٤٣٤		
	الكلية	١٠٩٩.٩٢٩	٥٥			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٦٨٩٦.٦٤٩	١	٦٨٩٦.٦٤٩	١٥.٣٨٢	دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع
	داخل المجموعات	٢٤٢١١.٢٨٠	٥٤	٤٤٨.٣٦٧		
	الكلية	٣١١٠٧	٥٥			

جدول (٣٠) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في

استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة تبعاً للمستوى التعليمي

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	التكنولوجيا الرقمية	مهاره الموارد البشرية
متوسط	١٤.٦٦٦	١٠.٥٠٠	١٢.٨٣٣	٨	٨.٣٣٣	٧.٦٦٦
مرتفع	١٩.٩٢٠	١٤.٥٨٠	١٨.٥٤٠	١٤.٧٨٠	١٥.٣٤	١٤.٧٢

يتضح من جدولي (٢٩) ، (٣٠) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وقد بلغت قيمة ف (١٦.٣٦٢) ، ١٠.٧٥٧ ، ٧.٣٣٠ ، ١٦.٠١١ ، ١٢.٢٥٨ ، ١٧.٢٦٩ ، ١٥.٣٨٢) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لمحورى التوجهات الاستراتيجية والبنية التحتية وعند مستوى دلالة ٠.٠٠١ لباقي المحاور، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للسن حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى توافر متطلبات التحول الرقمى ككل بمحاوره المختلفة وفقاً للمستوى التعليمى عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وذلك لصالح المستوى التعليمى المرتفع، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمى لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى مؤسسات الأسرة والطفولة زاد إهتمامهم وحرصهم على توفير أكبر قدر ممكن من متطلبات التحول الرقمى للحرص على مواكبة متغيرات العصر الحديثة والوصول بتلك المؤسسات إلى التميز المؤسسى.

جدول (٣١) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمى بمحاوره وفقاً لعدد سنوات الخبرة

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	سنوات الخبرة محاور الإستبيان
٠.٢٨٥ غير دالة	١.٢٨٤	١٤.٧١٤ ١١.٤٨١	٢ ٥٣ ٥٥	٢٩.٤٢٩ ٦٠٧.٤٢٩ ٦٣٦.٨٥٧	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا
٠.٠٤١ دالة لصالح أكبر من ٢٠	٣.٣٨٢	٣٠.٣٨١ ٨.٩٨٣	٢ ٥٣ ٥٥	٦٠.٦٧٢ ٤٧٦.٠٩٥ ٥١.٩٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التوجهات الاستراتيجية
٠.٣٨٣ غير دالة	٠.٩٧٨	٢٥.٩٨٩ ٢٦.٥٦١	٢ ٥٣ ٥٥	٥١.٩٧٨ ١٤٧.٧٣٧ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية التحتية
٠.٢٨١ غير دالة	١.٣٠١	٢٥.٢٠٥ ١٩.٣٦٧	٢ ٥٣	٥٠.٤١١ ١٠٢٦.٤٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات	البنية الإدارية والمالية

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	سنوات الخبرة
						محاور الإستهيبان
			٥٥	١٠٧٦.٨٣٩	الكلية	
٠.١٣٢ غير دالة	٢.١٠٧	٥٢.٣٦٣ ٢٤.٨٤٦	٢	١٠٤.٧٠٦	بين المجموعات	التكنولوجيا الرقمية
			٥٣	١٣١٦.٨٤٨	داخل المجموعات	
			٥٥	١٤٢١.٥٥٤	الكلية	
٠.٠٦٨ غير دالة	٢.٨٣٥	٥٣.١٤٩ ١٨.٧٤٨	٢	١٠٦.٢٩٨	بين المجموعات	مهاره الموارد البشرية
			٥٣	٩٩٣.٦٢١	داخل المجموعات	
			٥٥	١٠٩٩.٩٢٩	الكلية	
٠.١٨٥ غير دالة	١.٧٤٠	٩٥٨.٤١٣ ٥٥٠.٧٧٦	٢	١٩١٦.٨٢٧	بين المجموعات	الاستهيبان ككل
			٥٣	٢٩١٩١.١٠٢	داخل المجموعات	
			٥٥	٣١١٠٧.٩٢٩	الكلية	

جدول (٣٢) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في

استهيبان متطلبات التحول الرقمية بمحاوره تبعاً لعدد سنوات الخبرة

التوجهات الاستراتيجية	العدد	البيان
١٠.٠٣٨	١	أقل من ١٠
١١.٠١٣	٢٧	٢٠ : ١٠
١٢.١٠٠	٢٨	أكبر من ٢٠

يتضح من جدولي (٣١) ، (٣٢) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهاره الموارد البشرية، استهيبان متطلبات التحول الرقمية ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيم ف (١.٢٤٨، ٠.٩٧٨، ١.٣٠١، ٢.١٠٧، ٢.٨٣٥، ١.٧٤٠) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً لعدد سنوات الخبرة وقد بلغت قيمة ف (٣.٣٨٢) وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً لعدد سنوات الخبرة حيث وجد أنها تتدرج من (١٠.٠٣٨) إلى (١٢.١٠٠) وذلك لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول

الرقمي ككل بمحاوره المختلفة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فقد وجد أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك لصالح أكثر من ٢٠ سنة خبرة.، ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما زادت خبراتهم ومهاراتهم في تقديم العديد من التوجهات الاستراتيجية للعاملين بتلك المؤسسات لمرورهم بالعديد من المواقف والتحديات التي أكسبتهم القدرة والمهارة على مواجهة الصعوبات المختلفة.

جدول (٣٣) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره وفقاً للراتب الشهري

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	الراتب الشهري محاور الإستبيان
٠.٠٠٢	٧.٢٧٨	٦٦.٦١٣ ٩.٤٢٧	٢ ٥٣ ٥٥	١٣٧.٢٢٦ ٤٩٩.٦٣٢ ٦٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا
٠.٠٠٠	٩.٧٠٥	٧١.٩٥٥ ٧.٤١٤	٢ ٥٣ ٥٥	١٤٣.٩١٠ ٣٩٢.٩٤٧ ٥٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التوجهات الاستراتيجية
٠.٠٤٧	٣.٢٤٣	٧٩.٥٥٧ ٢٤.٥٣٨	٢ ٥٣ ٥٥	١٥٩.١٧٥ ١٣٠٠.٥٣٩ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية التحتية
٠.٠٠١	٨.٢٥٠	١٢٧.٨٢٦ ١٥.٤٩٤	٢ ٥٣ ٥٥	٢٥٥.٦٥٢ ٨٢١.١٩٧ ١٠٧٨.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية الإدارية والمالية
٠.٠٠٠	١٢.٧٥١	٢٣٠.٩٠٣ ١٨.١٠٨	٢ ٥٣ ٥٥	٤٨١.٨٠٥ ٩٥٩.٧٤٩ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التكنولوجيا الرقمية
٠.٠٠١	٨.٤٨١	١٣٣.٠٩٦ ١٥.٧٣١	٢ ٥٣ ٥٥	٢٦٦.١٩٢ ٨٣٣.٧٣٧ ١٠٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	مهارة الموارد البشرية
٠.٠٠٠	٩.١٨٨	٤٠٠.٤٥٣٧ ٤٣٦.٨٢٧	٢ ٥٣ ٥٥	٨٠٠٩.٠٧٣ ٢٣٠٩٨.٨٥٥ ٣١١٠٧.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل

جدول (٣٤) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار

في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة تبعاً للراتب الشهري

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	التكنولوجيا الرقمية	مهاره الموارد البشرية
منخفض	١٥	١١	١١	٨	٩	٦
متوسط	١٧.٤٢١	١٢.٠٥٢	١٦.١٠٥	١١.٤٢١	١٠.٤٨٢	١١.٤٧٣
مرتفع	٢٠.٥٠٠	١٥.٣٣٣	١٩.٠٨٣	١٥.٦١١	١٦.٧٢٢	١٥.٥٠٠

يتضح من جدولي (٣٣) ، (٣٤) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وقد بلغت قيمة ف (٧.٢٧٨، ٩.٧٠٥، ٣.٢٤٣، ٨.٢٥٠، ١٢.٧٥١، ٨.٤٨١، ٩.١٨٨) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لمحور دعم الإدارة العليا، ٠.٠٠١ لكل من التوجهات الاستراتيجية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل، وعند ٠.٠٥ لمحور البنية التحتية وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للراتب الشهري حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح الراتب الشهري المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاورة المختلفة وفقاً للراتب الشهري عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وذلك لصالح الراتب الشهري المرتفع، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد الراتب الشهري لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفلة زاد شعورهم بالحصول على التقدير المادي من قبل تلك المؤسسات، مما يزيد من إبتماؤهم وحبهم للمؤسسات والرغبة في إعطاءها أقصى ما لديهم من قدرات للرفع من شأنها والوصول بها إلى مكانه عالية بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

جدول (٣٥) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة وفقاً للمركز الوظيفي

مركز الإستهيبان	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
دعم الإدارة العليا	بين مجموعات	٦٩.٢٤٣	٢	٣٤.٦٢٢	٣.٢٣٣	٠.٠٤٧
	داخل المجموعات	٥٦٧.٦١٤	٥٣	١٠.٧١٠		
	الكلية	٦٣٦.٨٥٧	٥٥			
التوجهات الاستراتيجية	بين المجموعات	٧٣.٥٧٨	٢	٣٦.٧٩٩	٤.٢٠٩	٠.٠٢٠
	داخل المجموعات	٤٦٣.٢٧٩	٥٣	٦.٧٤١		
	الكلية	٥٣٦.٨٥٧	٥٥			
البنية التحتية	بين المجموعات	١٢١.٤٨١	٢	٦٠.٧٣١	٢.٤٠٥	٠.١٠٠
	داخل المجموعات	١٣٣٨.٢٥٣	٥٣	٢٥.٢٥٠		
	الكلية	١٤٥٩.٧١٤	٥٥			
البنية الإدارية والمالية	بين المجموعات	١٠٦.٣٠٨	٢	٥٣.١٥٤	٢.٩٠٣	٠.٠٦٤
	داخل المجموعات	٩٧٠.٥٣١	٥٣	١٨.٣١٢		
	الكلية	١٠٧٦٨٣٩	٥٥			
التكنولوجيا الرقمية	بين المجموعات	١٨٧.٤٦٧	٢	٩٣.٧٣٤	٤.٠٢٦	٠.٠٢٤
	داخل المجموعات	١٣٤.٠٨٦	٥٣	٢٣.٢٨٥		
	الكلية	١٤٢١.٥٥٤	٥٥			
مهارة الموارد البشرية	بين المجموعات	١٦٩.٢٤٨	٢	٨٤.٦٢٤	٤.٨١٩	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٩٣٠.٦٨٠	٥٣	١٧.٥٦٠		
	الكلية	١٠٩٩.٩٠٩	٥٥			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٤٠٠٢.٨١٥	٢	٢٠٠١.٤٠٧	٣.٩١٣	٠.٠٢٦
	داخل المجموعات	٢٧١٠.٥١١٤	٥٣	٥١١.٤١٧		
	الكلية	٣١١٠.٧.٩٢٩	٥٥			

جدول (٣٦) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان

متطلبات التحول الرقمي بمحاورة تبعاً للمركز الوظيفي

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	التكنولوجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية
رئيس	١٨.٠٩٠	١٢.٧٢٧	١٢.٣٦٣	١١.٩٠٩
وكيل	١٩.٢٢٢	١٤.٧٧٧	١٥.٢٢٢	١٤.٨٨٠
مدير	٢٠.٥٢٠٠	١٥.١٦٠	١٦.٣٢٠	١٦.٤٤٤

يتضح من جدولي (٣٥) ، (٣٦) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محوري (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيم ف (٢.٤٠٥، ٢.٩٠٣) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، والاستبيان ككل) حيث بلغت قيم ف (٣.٢٣٣، ٤.٢٠٩، ٤.٠٢٦، ٤.٨١٩، ٣.٩١٣) علي التوالي وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ للمحاور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية) ، وعند مستوى دلالة ٠.٠١ لمحور مهارة الموارد البشرية، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محاور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) تبعاً للمركز الوظيفي حيث وجد أن جميعها دالة وذلك لصالح المدير . ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاوره المختلفة وفقاً للمركز الوظيفي، فيما عدا محوري البنية التحتية والبنية الإدارية والمالية، بينما وجد أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً للمركز الوظيفي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكل محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، الاستبيان ككل) وعند مستوى دلالة ٠.٠١ لمحور مهارة الموارد البشرية، ويشير ذلك إلى أنه باختلاف المركز الوظيفي لدى المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفولة تختلف اتجاهاتهم نحو توفير متطلبات التحول الرقمي ، فالمدير يحرص على توفير الدعم للإدارة العليا والتكنولوجيا الرقمية كما يتوافر لديه وقت أكبر للتوجهات الاستراتيجية وتنمية مهارة الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسات.

جدول (٣٧) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة وفقاً لنوع المؤسسة

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	نوع المؤسسة / محاور الإستبيان
٠.٠٠٠	٥١.٣٧٧	١٢٧.٥٥٩	٤	٥١٠.٢٣٤	بين مجموعات	دعم الإدارة العليا
دالة لصالح العلاجية		٢.٤٨٣	٥١	١٢٨.٦٢٣	داخل المجموعات	
			٥٥	٦٣٦.٨٥٧	الكلية	
٠.٠٠٠	٩٠.٥٠٨	١١٧.٦٤٢	٤	٤٧٠.٥٦٧	بين المجموعات	التوجهات الاستراتيجية
دالة لصالح العلاجية		١.٣٠٠	٥١	٦٦.٢٩٠	داخل المجموعات	
			٥٥	٥٣٦.٨٥٧	الكلية	
٠.٠٠٠	٤٧.٩٤٠	٢٨٨.٢٦٣	٤	١١٥٣.٠٥٢	بين المجموعات	البنية التحتية
دالة لصالح العلاجية		٦.٠١٣	٥١	٣٠٦.٦٦٣	داخل المجموعات	
			٥٥	١٤٥٩.٧١٤	الكلية	
٠.٠٠٠	٧٦.٣٦٥	٢٣٠.٦٩٣	٤	٩٢٢.٧٢٢	بين المجموعات	البنية الإدارية والمالية
دالة لصالح العلاجية		٣.٠٢١	٥١	١٤٥.٠٨٧	داخل المجموعات	
			٥٥	١٠٧٦.٨٣٩	الكلية	
٠.٠٠٠	١٨٢.٤٩٩	٣٣٢.١٨١	٤	١٣٢٨.٧٢٤	بين المجموعات	التكنولوجيا الرقمية
دالة لصالح العلاجية		١.٨٢٠	٥١	٩٢.٨٢٩	داخل المجموعات	
			٥٥	١٤٢١.٥٥٤	الكلية	
٠.٠٠٠	٩٦.٥١٢	٢٤٢.٨٩٤	٤	٩٧١.٥٧٥	بين المجموعات	مهاره الموارد البشرية
دالة لصالح العلاجية		٢.٥١٧	٥١	١٢٨.٣٦٣	داخل المجموعات	
			٥٥	١٠٩٩.٩٢٩	الكلية	
٠.٠٠٠	٢٠٥.٦٦٧	٧٣٢٢.٩٨٤	٤	٢٩٢٩١.٩٣٧	بين المجموعات	الاستبيان ككل
دالة لصالح العلاجية		٣٥.٦٠٨	٥١	١٨١٥.٩٩٢	داخل المجموعات	
			٥٥	٣١١٠٧.٩٢٩	الكلية	

جدول (٣٨) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في

استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاورة تبعاً لنوع المؤسسة

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والكالية	التكنولوجيا الرقمية	مهاره الموارد البشرية
تعليمية	٢٠.٢٥٠	١٦.٠٨٠	١٧.٢٥٠	١٦.٥٨٣	١٨.٠٨٣	١٥.٤١٦
خدمية	١٧.٤٤٤	١٠.٨٨٨	١٥.٣٣٣	١٠.٢٢٢	٨.٨٨٨	١٠
قضائية	٢٠.٩٢٨	١٥.٩٢٨	١٩.٧١٤	١٤.٩٢٨	١٥.٢١٤	١٦.٦٤٢
علاجية	٢٢.٥٠٠	١٦.٣٣٣	٢٤.٣٣٣	١٨.٦٦٦	١٩.٣٣٣	١٨
جمعيات	١٣.٤٤٤	٩.١١١	١٠.١١١	٧	٧	٦.٤٤٤

يتضح من جدولي (٣٧) ، (٣٨) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لنوع المؤسسة وقد بلغت قيمة ف (٥١.٣٧٧، ٩٠.٥٠٨، ٤٧.٩٤٠، ٧٦.٣٦٥، ١٨٢.٤٩٩، ٩٦.٥١٢، ٢٠٥.٦٦٧) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً لنوع المؤسسة حيث وجد أن جميعها دالة لصالح المؤسسة العلاجية.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاوره المختلفة وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) وذلك لصالح المؤسسة العلاجية، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات العلاجية (التأمين الشامل) تقوم بخدمة جميع طبقات المجتمع ولذا كان هناك حرص كبير على توفير متطلبات التحول الرقمي لتلك المؤسسات للحرص على تقديم أكبر قدر ممكن الخدمات للمستفيدين منها، بخلاف نوع المؤسسات الأخرى والتي تتعامل مع طبقات محددة من أفراد المجتمع ولذا اختلف بها توافر تلك المتطلبات.

تختلف نتائج هذا البحث مع دراسة محمد الفهيدى (٢٠١٢، ١٧١) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العديد من مهارة الموارد البشرية وتوافر بعض متطلبات التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة تبعاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لديهم.

مما سبق نلاحظ أنه قد أشارت النتائج إلى:

- عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في متغير النوع (نكر / أنثى) في جميع محاور استبانته متطلبات التحول الرقمي والاستبيان ككل.

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير السن، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥، لصالح أكبر من ٥٠ سنة.

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح المستوى التعليمي المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للراتب الشهري عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الراتب الشهري المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محوري (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما وجد تباين دال احصائياً في كل من محور (دعم الإدارة العليا لصالح المدير، التوجهات الاستراتيجية لصالح الوكيل، التكنولوجيا الرقمية لصالح المدير، مهارة الموارد البشرية لصالح الوكيل، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فيما عدا محور مهارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ لصالح المؤسسة العلاجية.
- وتفسير ذلك أن المستوى التعليمي والراتب الشهري والمركز الوظيفي ونوع المؤسسة تعد من أهم المتغيرات المؤثرة على توافر متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة، وقد يرجع ذلك إلى أن إرتفاع المستوى التعليمي أدى إلى رفع القدرة على فهم وتقبل كل ما هو جديد وسهولة التعامل مع متطلبات وتطبيقات التحول الرقمي، بالإضافة إلى إرتفاع الراتب قد ساعد على شعور المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بالرضا الوظيفي وأن هناك مستوى من الإهتمام والتقدير المادى للجهد المبذول مما ساهم في حرصهم على توفير أهم متطلبات التحول الرقمي

وبذل جهد أكبر وعطاء بكل ما يستطيعون تقديمه، بينما كان لمركز رئيس القسم دور كبير حيث يعتبر هو أساس التعامل مع الموظفين والمستفيدين وأكثر خبره بطريقة تفكيرهم واحتياجاتهم وأهم المشاكل التي يواجهونها وكيفية التغلب عليها لأنه يعيش في أرض الواقع ولا ينظر من أعلى فقط مثل باقى المراكز الوظيفية الأخرى ولديه القدره على إرضاء من حوله بالطرق المقننة الصحيحة، وأخيراً كانت المؤسسة العلاجية من أكثر المؤسسات التي لديها توافر لتلك المتطلبات باعتبار أنها تتعامل مع جميع فئات الشعب وبالتالي يجب أن يكون لديها كفاءة ومهارت تفوق جميع المؤسسات الأخرى.

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسى الرابع جزئياً.

إجابة السؤال السابع:

للإجابة على السؤال السابع والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفى - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة -الراتب الشهرى)؟"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسى الخامس، باستخدام الأسلوب الإحصائى المناسب ببرنامج التحليل الإحصائى SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى:

إختبار صحة الفرض الرئيسى الخامس:

ينص الفرض الرئيسى الخامس على أنه " توجد فروق دالة إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهرى)".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسى الخامس إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة إدارة الموارد البشرية (نتائج المحور السادس كفاءة الخدمات المقدمة) التي يجيب عليها العاملين فى المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ومقارنة النتائج بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى المؤسسات (نتائج استمارة البيانات الأولية) عن طريق إيجاد الفروق بين المتوسطات بعمل اختبار T-test بالنسبة لمتغير النوع (ذكر / أنثى) ، وعمل اختبار Anova وهو قيمة (F) فى باقى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والوقوف على مستوى الدلالة وتم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لجدول (٣٩).

جدول (٣٩) دلالة الفروق بين متوسط درجات العاملين في إستبيان إدارة الموارد البشرية وفقاً للنوع ن= (١٠٢)

المحور	البيان	ن = ٣٨ ذكر		ن = ٦٤ أنثى		الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى دلالة
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري			
تخطيط الموارد البشرية		١٩.٥٠	٣.٨٣	١٨.٠٦	٤.٣١	١.٤٤	١.٧٤٥	٠.٠٨٥ غير دالة
توظيف واستقطاب الموارد البشرية		١٥.٣٢	٣.٥١	١٤.٤٤	٣.٥٥	٨.٧١	١.٢٠١	٠.٢٣٣ غير دالة
تقييم الموارد البشرية		١٨.٤٢	٣.٢١	١٨.٣٢	٣.٧٦	٠.٠٩٣	٠.١٣٢	٠.٨٩٥ غير دالة
تدريب الموارد البشرية		٢٠.١٦	٣.٤٣	١٧.٦٤	٤.٨٥	٢.٥١	٣.٠٦٠	٠.٠٠١ دالة لصالح الذكور
تعويض الموارد البشرية		١٦.١٦	٤.٦٤	١٥.٣١	٥.٥٧	٠.٨٥	٠.٨٢٤	٠.٤١٢
كفاءة الخدمات المقدمة		١٧.٦٣	٣.٠٣	١٨.٢٢	٣.٨٥	٠.٥٩	٠.٨٥٤	٠.٣٩٥ غير دالة
الاستبيان ككل		١٠٦.٥٣	١٧.٩٤	١١.٥٩	٢١.٦٩	٤.٩٤	١.٢٣٧	٠.٢١٩ غير دالة

يتضح من جدول (٣٩) عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين فى متغير النوع (نكر / أنثى) فى جميع محاور استبانته إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت) (٠.٠٨٥، ٠.٢٣٣، ٠.١٣٢، ٠.٨٢٤، ٠.٨٥٤، ١.٢٣٧) على التوالي وهى قيم غير دالة إحصائياً، وفى محور تدريب الموارد البشرية بلغت قيمة ت (٣.٠٦٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة ليس بينها أى فروق وفقاً للنوع (نكر / أنثى).

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق فى مستوى إدارة الموارد البشرية وفقاً للنوع؛ وقد يرجع ذلك إلى أنهم ينتمون لنفس نوعية المؤسسات محل الدراسة وتعاملهم مع نفس الإدارة الملحقة بالمؤسسات ونفس المستفيدين، بالإضافة لتلقيهم نفس الخبرات وتعاملهم مع نفس البرامج والتي تعتبر من أهم متطلبات التحول الرقمى، بينما توجد فروق فى محور تدريب الموارد البشرية لصالح الذكور لرغبة الذكور فى تلقى المزيد من التدريبات لرفع مستوى مهاراتهم الوظيفى.

جدول (٤٠) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاورة وفقاً للسن

السنة / محاور الإستبيان	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٧٥.١١٨	٢	١٨٧.٥٥٩	١٣.٣٤٥	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	١٣٩١.٤٠٢	٩٩	١٤.٠٥٥		
	الكلية	١٧٦٦.٥٢٠	١٠١			
توظيف واستقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٢٣.٦٧٣	٢	١١١.٨٦٣	١٠.٥٩٩	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	١٠٣٤.٠٩٠	٩٨	١٠.٥٥٢		
	الكلية	١٢٥٧.٧٦٢	١٠٠			
تقييم الموارد البشرية	بين المجموعات	١٢٠.٢٧٣	٢	٦٠.١٣٧	٥.١٥٣	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	١١٥٥.٣٠٥	٩٩	١١.٦٧٠		
	الكلية	١٢٧٥.٥٧٨	١٠١			
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٨٦.١١٥	٢	١٩٣.٠٥٨	١١.٣٧١	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	١٦٨٠.٧٥٧	٩٩	١٦.٩٧٧		
	الكلية	٢٠٦٦.٨٧٣	١٠١			
تعويض الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٩٠.٧٠٤	٢	١٩٥.٣٥٢	٨.١٢٩	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	٢٣٧٩.١٣٩	٩٩	٢٤.٠٣٢		
	الكلية	٢٧٦٩.٨٤٣	١٠١			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	١٩.١٥٧	٢	٩٥.٠٧٩	٨.٦٢١	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	١٠٩١.٨٤٣	٩٩	١١.٠٢٩		
	الكلية	١٢٨٢	١٠١			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٥٨٦٦.٣٣٩	٢	٤٢٨٣.١٦٩	١٢.٦٨٣	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
	داخل المجموعات	٣٣٠٩٤.٦١٢	٩٨	٣٣٧.٧٠٠		
	الكلية	٤١٦٦٠.٩٥٠	١٠٠			

جدول (٤١) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد

البشرية بمحاورة تبعاً للسن

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
أقل من ٣٥	١٦.٥٨٦	١٣.٦٧٨	١٧.٤٣٣	١٦.٦٢٠	١٤.٣٧٩	١٦.٠٣٤
٥٠ : ٣٥	٢٠.٢٩٨	١٦.٠١٧	١٩.٣١٥	٢٠.٢٩٨	١٧.٢٤٥	١٩.١٤٠
أكبر من ٥٠	١٦.١٨٧	١٢.٢٥٠	١٦.٨١٢	١٦	١٢.١٢٥	١٧.٥٠٠

يتضح من جدولتي (٤٠) ، (٤١) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف

واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للسن، وقد بلغت قيمة ف (١٣.٣٤٥، ١٠.٥٩٩، ٥.١٥٣، ١١.٣٧١، ٨.١٢٩، ٨.٦٢١، ١٢.٦٨٣) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهي داله عند ٠.٠٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للسن حيث وجد أنها جميعاً داله لصالح من ٣٥ : ٥٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل بمحاوره المختلفة وفقاً للسن عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وذلك لصالح السن من ٣٥ : ٥٠ سنة، ويشير ذلك إلى أن سن العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة حينما يتراوح من ٣٥ : ٥٠ سنة يكون لديهم شغلة نشاط وخبرة تؤهلهم للعمل أكثر ولديهم رضا وظيفي عن مستوى الإدارة المتبع في تلك المؤسسات ويزداد إهتمامهم وحرصهم على مواكبة متغيرات العصر الحديثة والوصول بتلك المؤسسات إلى التميز المؤسسي.

جدول (٤٢) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره وفقاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي محاور الإستبيان	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	٧٣.٨٧٤	١	٧٣.٨٧٤	٤.٣٦	٠.٣٩
	داخل المجموعات الكلي	١٦٩٢.٦٤٥	١٠٠	١٦.٩٢٦		
	الكلي	١٧٦٦.٥٢٠	١٠١			
توظيف واستقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات	٥١.٥٨٩	١	٥١.٥٨٩	٤.٢٣	٠.٤٢
	داخل المجموعات الكلي	١٢٠٦.١٧٤	١٠٠	١٢.١٨٤		
	الكلي	١٢٥٧.٧٦٢	١٠١			
تقييم الموارد البشرية	بين المجموعات	٠.٣٥٨	١	٠.٣٥٨	٠.٢٨	٠.٨٦٧
	داخل المجموعات الكلي	١٢٧٥.٧٥	١٠٠	١٢.٧٥٢		
	الكلي	١٢٧٥.٥٧٨	١٠١			
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	١٦٥.٥٣	١	١٦٥.٥٣	٨.٧٠	٠.٠٠٤
	داخل المجموعات الكلي	١٩٠١.٣٤٣	١٠٠	١٩.٠١٣		
	الكلي	٢٠٦٦.٨٧٣	١٠١			
تعويض الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٦٧.٢٠٩	١	٢٦٧.٢٠٩	١٠.٦٧	٠.٠٠١

المستوى التعليمي	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
	داخل المجموعات	٢٥٠٥.٦٣٤	١٠٠	٢٥.٠٢٦		دالة لصالح المرتفع
	الكلية	٢٧٦٩.٨٤٣	١٠١			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٩.٢١٤	١	٣٩.٢٠٤	٣.١٥	٠.٠٧٩
	داخل المجموعات	١٢٤٢.٧٨٦	١٠٠	١٢.٤٢٨		غير دالة
	الكلية	١٢٨٢	١٠١			
	بين المجموعات	٢٢٧٧.٧٠٣	١	٢٢٧٧.٧٠٣	٥.٧٢	٠.٠١٩
الاستبيان ككل	داخل المجموعات	٣٩٣٨٣.٢٤٧	١٠٠	٣٩٧.٨١١		دالة لصالح المرتفع
	الكلية	٤١٦٦٠.٩٥٠	١٠١			

جدول (٤٣) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد

البشرية بمحاوره تبعاً للمستوى التعليمي

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية
منخفض	١٦.٦٢٥	١٣.١٢٥	١٥.٦٢٥	١١.٨٧٥
متوسط	١٨.٩٦٥	١٥.٠٨٢	١٩.١٢٧	١٥.٣٢٥
مرتفع	١٨.٥٩٨	١٤.٧٧٢	١٩.٥٧٨	١٦.٦٢٧

يتضح من جدولي (٤٢) ، (٤٣) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تقييم الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيم ف (٣.٠١٥ ، ٠.٢٨) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للمستوى التعليمي، وقد بلغت قيمة ف (٤.٣٦ ، ٤.٢٣ ، ٨.٧٠ ، ١٠.٦٧ ، ٥.٧٢) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهو دال عند ٠.٠١ و محور تعويض الموارد البشرية عند ٠.٠٠١، ولتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للمستوى التعليمي حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى إدارة الموارد البشرية ككل بمحاورة المختلفة وفقاً للمستوى التعليمى عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك لصالح المستوى التعليمى المرتفع، ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما زادت خبراتهم ومهاراتهم فى العمل بتلك المؤسسات والتي بدورها تؤهلهم للعمل والكفاءة فى ظل الظروف الزاهنة واستيعاب كل ما هو جديد من تطبيقات وبرامج والقدرة على استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة بتلك المؤسسات.

جدول (٤٤) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاورة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	عدد سنوات الخبرة محاور الإستبيان
٠.٠٠٠		٢٣١.٣٦٦	٢	٤٦٢.٧٣٣	بين المجموعات	تخطيط الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	١٧.٥٦٨	١٣.١٧٠	٩٩	١٣٠٣.٧٨٧	داخل المجموعات الكلي	
			١٠١	١٧٦٦.٥٢٠		
٠.٠٠١		١٤٨.٩٣	٢	٢٩٧.٨٦٦	بين المجموعات	توظيف واستقطاب الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	١٥.٢٠٥	٩.٧٩٥	٩٨	٩٥٩.٨٩٧	داخل المجموعات الكلي	
			١٠٠	١٢٥٧.٧٦٢		
٠.٠٠٠		٨٨.٠١٩	٢	١٧٦.٠٣٨	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	٧.٩٢٥	١١.١٠٦	٩٩	١٠٩٩.٥٤٠	داخل المجموعات الكلي	
			١٠١	١٢٧٥.٥٧٨		
٠.٠٠٠		٣١١.٩٨	٢	٦٢٣.٩٦١	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	٢١.٤٠٥	١٤.٥٧٥	٩٩	١٤٤٢.٩١٢	داخل المجموعات الكلي	
			١٠١	٢٠٦٦.٨٧٣		
٠.٠٠٠		٢٦٧.٨٨٨	٢	٥٣٥.٧٧٦	بين المجموعات	تعويض الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	١١.٨٧١	٢٢.٥٦٦	٩٩	٢٢٣٤.٠٧٦	داخل المجموعات الكلي	
			١٠١	٢٧٦٩.٨٤٣		
٠.٠٠٠		١١٢.٧٦٦	٢	٢٢٥.٥٣٣	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
دالة لصالح أكبر من ٢٠	١٠.٥٦٧	١٠.٦٧١	٩٩	١٠٥٦.٤٦٧	داخل المجموعات الكلي	
			١٠١	١٢٨٢		
٠.٠٠٠		٥٧٧٦.٢٠٣	٢	١١٥٥٢.٤٠٥	بين المجموعات	الاستبيان ككل
دالة لصالح أكبر من ٢٠	١٨.٨٠١	٣٠٧.٢٣٠	٩٨	٣٠١٠٨.٥٤٥	داخل المجموعات الكلي	
			١٠٠	٤١٦٦٠.٩٥٠		

جدول (٤٥) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد البشرية بمحاورة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
أقل من ١٠	١٥.٧٧٧	١٢.٥٩٢	١٦.٣٣٣	١٦.٠٧٤	١٢.١٤٨	١٦.٢٤٠
١٠ : ٢٠	١٧.٤٨٠	١٣.٧٠٨٣	١٨.٢٨٠	١٦.٢٤٠	١٥.٣٢٠	١٦.٨٥١
أكبر من ٢٠	٢٠.٦٨	١٦.٤٦٠	١٩.٥٠٠	٢١	١٧.٦٦٠	١٩.٥٠٠

يتضح من جدولي (٤٤) ، (٤٥) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً لعدد سنوات الخبرة ، وقد بلغت قيمة ف (١٧.٥٦٨ ، ١٥.٢٠٥ ، ٧.٩٢٥ ، ٢١.٤٠٥ ، ١١.٨٧١ ، ١٠.٥٧٦ ، ١٨.٨٠١) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً لعدد سنوات الخبرة حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح أكثر من ٢٠ سنة خبرة.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى إدارة الموارد البشرية ككل بمحاورة المختلفة وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وذلك لصالح أكثر من ٢٠ سنة، ويشير ذلك إلى أنه كلما مر عدد سنوات أكثر لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما مروا بالعديد من التجارب والمشكلات والمواقف التي تكسبهم الخبرة والمهارة فى تقديم تلك الخبرات لدى تلك المؤسسات ويزداد إهتمامهم وحرصهم على تقديم أقصى ما لديهم للرقى بتلك المؤسسات.

جدول (٤٦) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاورة وفقاً للراتب الشهرى

الراتب الشهرى	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
محاورة الإستبيان	بين مجموعات	٣٤.٧٤٠	٢	١٧.٣٧٠	٠.٩٩٣	٠.٣٧٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٣١.٧٨٠	٩٩	١٧.٤٩٣		
	الكلية	١٧٦٦.٥٢٠	١٠١			
توظيف واستقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات	١١٠.١٩١	٢	٥٥.٠٩٦	٤.٧٠٥	٠.٠١ دالة لصالح
	داخل المجموعات	١١٤٧.٥٧١	٩٨	١١.٧١٠		

الراتب الشهري محاور الإستبيان	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
الراتب المرتفع	الكلية	١٢٥٧.٧٦٢	١٠٠			
تقييم الموارد البشرية	بين المجموعات	٧.٩٨٩	٢	٣.٩٩٤	٠.٣١٢	٠.٧٣٣
	داخل المجموعات	١٢٦٧.٥٩٠	٩٩	١٢.٨٠٤		غير دالة
	الكلية	١٢٧٥.٥٧٨	١٠١			
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٥٦.٤٦٤	٢	١٢٨.٣٢٣	٧.٠١٨	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٨١٠.٢٢٧	٩٩	١٨.٢٨٥		دالة لصالح
	الكلية	٢٠٦٦.٨٧٣	١٠١			الراتب المرتفع
تعويض الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٨.٣٣٢	٢	١٩.١٦٦	٠.٦٩٥	٠.٥٠٢
	داخل المجموعات	٢٧٣١.٥١١	٩٩	٢٧.٥٩١		غير دالة
	الكلية	٢٧٦٩.٨٤٣	١٠١			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	١٤٠.٦١٥	٢	٧٠.٣٠٨	٦.٠٩٨	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	١١٤١.٣٥٨	٩٩	١١.٥٢٩		دالة لصالح
	الكلية	١٢٨٢	١٠١			الراتب المرتفع
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٢٣٧١.٤٤٠	٢	١١٨٥.٧٢٠	٢.٩٥٨	٠.٠٥٧
	داخل المجموعات	٣٩٢٨٩.٥١١	٩٨	٤٠٠.٩١٣		غير دالة
	الكلية	٤١٦٦.٠٩٥	١٠٠			

جدول (٤٧) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد

البشرية بمحاورة تبعاً للراتب الشهري

البيان	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
منخفض	١٣.١٤٥	١٥.٢٦٣	١٦.٣٦٨
متوسط	١٤.٥٧٨	١٩.٣١	١٧.٨٤٣
مرتفع	١٦.٧٣٦	١٩.٣٥	٢٠.١٥٧

يتضح من جدول (٤٦) ، (٤٧) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري حيث بلغت قيم ف (٠.٣٧٤، ٠.٣١٢، ٠.٦٩٥، ٢.٩٨٥) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية) ، وقد بلغت قيمة ف (٤.٧٠٥، ٧.٠١٨، ٦.٠٩٨) على التوالي وهي قيم داله احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لكل من محوري توظيف

واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وعند مستوى دلالة ٠.٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان تبعاً للراتب الشهري حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح الراتب الشهري المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل وفقاً للراتب الشهري بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعض المحاور وهي (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية) ، ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع الراتب الشهري لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما شعروا بالتقدير المادي من قبل مؤسسات الأسرة والطفولة والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي لديهم وتقديم أقصى ما لديهم من خبرات ومهارات للوصول إلى حالة التميز المؤسسي.

جدول (٤٨) تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره وفقاً لنوع المؤسسة

نوع المؤسسة	مصادر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	٨٠٠.٩٥٦	٤	٢٠٠.٢٣٩	٢٠.١١٦	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات الكلي	٩٦٥.٥٦٤	٩٧	٩.٩٥٤		
توظيف واستقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٤٩.٨٢٥	٤	٨٧.٤٥٦	٩.٢٤٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات الكلي	٩٠٧.٩٣٧	٦٩	٩.٤٥٨		
تقييم الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٢٩.٣٢٣	٤.٩٧	٥٧.٣٣١	٥.٣١٥	٠.٠٠١
	داخل المجموعات الكلي	١٠٤٦.٢٥٦	١٠١	١٠.٧٨٦		
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	٣٠٧.١٨٠	٤	٧٦.٧٩٥	٤.٢٣٣	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات الكلي	١٧٥٩.٦٩٣	٩٧	١٨.١٤١		
تعويض الموارد البشرية	بين المجموعات	٩٧٢.٠٠٧	٤	٢٤٣.٠٠٢	١٣.١١١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات الكلي	١٧٩٧.٨٣٦	٩٧	١٨.٥٣٤		
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	٧٢٨.٠٨٥	٤	١٨٢.٠٢١	٣١.٨٧٥	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٥٣.٩١٥	٩٧	٥.٧١٠		

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	نوع
						المؤسسة
						محاور الإستهيبان
العلاجية			١٠١	١٢٨٢	الكلية	
٠.٠٠٠			٤	١٨٣٨٩.٥٧٩	بين المجموعات	الاستيبان ككل
دالة لصالح	١٨.٩٦٥	٤٥٩٧.٣٩٥	٩٦	٢٣٢٧١.٣٧٢	داخل المجموعات	
العلاجية		٢٤٢.٤١٠	١٠٠	٤١٦٦٠.٩٥٠	الكلية	

جدول (٤٩) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استيبان إدارة الموارد

البشرية بمحاوره تبعاً لنوع المؤسسة

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
تعليمية	١٦.٧٢٤	١٦.٧٢٤	١٧.٩٣١	١٧.٧٥٨	١٢.٧٦٩	١٧.٥١٧
خدمية	١٦.٧٦٩	١٦.٧٦٩	١٧.٨٤٦	١٧.٥٣٨	١٢.٧٦٩	١٥.٦٤٢
قضائية	١٨.٨١٨	١٨.٨١٨	١٨.١٨١	١٧.٩٠٩	١٥.٩٠٩	١٦.٠٩٠
علاجية	٢٣.٣٣٣	٢٣.٣٣٣	٢٠.٧٥٠	٢١.٦٦٦	٢٠.٨٣٣	٢٢.٦٦٦
جمعيات	١٥.٧١٤	١٥.٧١٤	١٥.٩٢٨	١٧	١٤.٠٧١	١٦.٢٣٠

يتضح من جدولي (٤٨) ، (٤٩) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، والاستيبان ككل) وفقاً لنوع المؤسسة، وقد بلغت قيمة ف (٢٠.١١٦ ، ٩.٢٤٧ ، ٥.٣١٥ ، ٤.٢٣٣ ، ١٣.١١١ ، ٣١.٨٧٥ ، ١٨.٩٦٥) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهو دال عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، ولتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستيبان تبعاً لنوع المؤسسة حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المؤسسة العلاجية.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل وفقاً لنوع المؤسسة، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات العلاجية (التأمين الشامل) تقوم بخدمة جميع طبقات المجتمع ولذا كان هناك حرص كبير على إدارة الموارد البشرية بداخلها للحرص على تقديم أكبر قدر ممكن الخدمات للمستفيدين منها، بخلاف نوع المؤسسات الأخرى والتي تتعامل مع طبقات محددة من أفراد المجتمع ولذا اختلف بها مستوى إدارة الموارد البشرية.

مما سبق نلاحظ أنه قد أشارت النتائج إلى:

- عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين في متغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محاور استبانة إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهناك فروق عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للسن عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهي دالة عند ٠.٠٠٠١ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠١ .
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري، وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية)، عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ لكل من محوري توظيف واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، والاستبيان ككل)، وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠١ .

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسى الخامس جزئياً.

◆ **ثالثاً : استجابات عينة الدراسة فى الأسئلة المفتوحة**

إجابة السؤال الثامن

للإجابة على السؤال الثامن الذى ينص على " ما هى أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين؟"، إتمدت الباحثة على نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة لكلا من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين من خلال الأسئلة المدرجة فى نهاية كلا من الاستبانتين عن أهم العقبات التى تعترض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، وتوجيه نفس السؤال للمستفيدين من خدمات المؤسسات عن طريق المقابلة الشخصية تم التوصل للنتائج التالية:

▪ **عقبات تتعلق بالإدارة:**

- الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول الرقمى وتحول دون تطوره.
- غياب التخطيط الاستراتيجى اللازم لعملية التحول الرقمى.
- الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمى.
- غموض الرؤية المستقبلية للتحول الرقمى لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار.
- ضعف المتابعة والتطوير للبرامج المستخدمة فى التحول الرقمى.
- ضعف إقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمؤسسات بالتحول الرقمى.

▪ **عقبات مالية:**

- إرتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرمجيات الإلكترونية.
- قلة المخصصات المالية اللازمة لبرامج التدريب الإلكترونية وبرامج التحول الرقمى.
- ضعف الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج الحاسب الآلى.

▪ **عقبات تتعلق بالإمكانات البشرية:**

- ضعف وعى العاملين بأهمية وجدوى تطبيق برامج التحول الرقمى.
- مقاومة بعض العاملين بالمؤسسات لعملية التحول الرقمى خوفاً من فقدان وظيفتهم.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة فى تطبيقات التحول الرقمى.
- قلة المهارة المتوفرة لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة اللازمة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمى.

▪ عقبات تتعلق بالبنية التحتية

- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.
- النقص في الإمكانيات الفنية.
- الافتقار لقواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- سهولة اختراق شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة في المؤسسات موضع الدراسة.
- ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة من قبل متخصصين.
- ◆ وبالنسبة للمقابلات الشخصية الغير مقتنة مع بعض المستفيدين كانت أهم العقبات:
- الاتصال الرقمي حتى الآن لا يشمل المستويات الإدارية كافة، فما زال الإعتماد على الاتصال التقليدي يمثل الأساس في دورة المستندات بين مختلف الإدارات بالمؤسسات.
- ضعف البنية التحتية، وما يستلزمه التحول الرقمي من تكاليف مادية ضخمة تفوق قدرات المؤسسات وميزانياتها.
- قلة وجود البرامج التوعوية في مجال التحول الرقمي لتوعية المستفيدين كافة بأهمية التحول الرقمي وخلق الرغبة والدافعية لديهم ولم تتخذ حتى الآن أى إجراءات بهذا الشأن، إلا بعض مقاطع الفيديو المنفذة لدى بعض الأشخاص المجتهدين على You Tube غرضها الربح الشخصي أو التوعية الفردية.
- يوجد نقص كبير في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي.
- كفاءة شبكة الإنترنت وتقنياتها تنقصر إلى وجود مرجعية عالمية أو معايير تقييم دولية متفق عليها تنظم عمليات تخطيط مواقع الإنترنت وتصميمها واستخدامها وتطويرها لدى مؤسسات الأسرة والطفولة.
- عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وهذا يدل على وجود أمية حول مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين بالمؤسسات نتيجة لقصور فى المهام الإدارية والبرامج والدورات التدريبية التى تنمى مفهوم التحول الرقمي لدى الأفراد.
- تخوف العديد من المستفيدين من التعامل مع التحول الرقمي باعتبار أنه عنصر لا يتوافر فيه الأمان وسرية المعلومات.
- وقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة الحداد وإبراهيم(٢٠١٨) والتي أكدت على أن هناك العديد من التحديات والعقبات المصاحبة للتحول الرقمي وعرضت أهم البرمجيات التي تدعم عملية التحول الرقمي، والتي يتعين التعامل معها بجدية.

كما اتفقت النتائج مع دراسة محمد الفرحاتى ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١) التي أثبتت أنه من أهم معوقات التحول الرقمية إرتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرامج، بالإضافة إلى ضعف وعى بعض العاملين بأهمية تطبيق التحول الرقمية ووجود مقاومة من بعضهم للتحول خوفاً من فقدان مراكزهم الوظيفية، وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب فى مجال التحول الرقمية، الإجراءات الروتينية وغياب التخطيط الاستراتيجى، وضعف المتابعة كما أن الهياكل التنظيمية الآلية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق التحول الرقمية، ضعف مستوى البنية التحتية والنقص فى الإمكانيات الفنية، وسهولة إختراق شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسات المتعددة.

وقد أشارت دراسة نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراسى (٢٠٢٠) إلى ضرورة قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتغلب على عقبات التحول رقمياً، منها توعية و تثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، وأوصت بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها للمستفيدين منها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعى، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها فى التحول بصورة فعلية يكون لها تأثير واضح فى العمل المنجز وآلية تقديمه.

إجابة السؤال التاسع :

للإجابة على السؤال التاسع الذى ينص على " ما هى أهم المقترحات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمية بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة؟"، إعتمدت الباحثة على نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة لكلا من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والموضحة ببداية البحث، من خلال الأسئلة المدرجة فى نهاية كلا من الاستبانيتين عن أهم المقترحات من وجهة نظرهم لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمية بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة وتوجيه نفس السؤال للمستفيدين من خدمات المؤسسات عن طريق المقابلة الشخصية تم التوصل للنتائج التالية:

■ مقترحات تتعلق بالإدارة

- تشكيل هياكل تنظيمية إدارية متطورة لتستطيع مواكبة التحول الرقمية.
- ضرورة توافر وحدات خاصة للتحول الرقمية فى بعض المؤسسات.

- البعد عن الاجراءات الإدارية الروتينية التقليدية فى المؤسسات والى تعيق الاستمرار فى تطوير التحول الرقمى.
- وجود مرونة من قبل المسؤولين وقدرة على التكيف مع الأزمات والظروف الطارئة.
- توفير قيادة إدارية تدعم التوجه للتحول الرقمى وتتعامل بفاعليه مع التغيرات السريعة.
- تحقيق استراتيجية للإدارة تتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية فى ظل التحول الرقمى.
- دراسة متطلبات التحول الرقمى من قبل الإداريين ومحاولة توفيرها قدر الإمكان.
- **مقترحات تتعلق بالبنية التحتية**
- وجود بوابة إلكترونية مركزية للمؤسسات تقدم خدماتها للمستفيدين منها.
- رفع مستوى الإمكانيات والأجهزة المادية اللازمة لعملية التحول الرقمى.
- تطوير ورفع البنية الشبكية التى تعيق العمل بنظام التحول الرقمى.
- إيجاد الطرق البديلة من أجل رفع التمويل المخصص للرقمنة بالمؤسسات.
- **مقترحات تتعلق بالموارد البشرية**
- تدريب الموظفين بالمؤسسات على الأنظمة الإدارية والبرامج الرقمية الحديثة.
- استقطاب القدرات البشرية القادرة على التعامل مع تطبيقات التحول الرقمى.
- محاولة الربط بين متطلبات البرامج التكنولوجية للتحول الرقمى واحتياجات الموظفين.
- توفير الدعم المادى والمعنوى للموظفين للحصول على الرضا الوظيفى.
- كسر حاجز الخوف لدى الموظفين من التعامل مع التحول الرقمى.
- محو الأمية الرقمية لدى الموظفين بالمؤسسات عن طريق الندوات والتدريبات المتنوعة.
- ◆ **وبالنسبة للمقابلات الشخصية الغير المقننة مع بعض المستفيدين كانت أهم المقترحات:**
- أكد غالبية المسؤولين والعاملين فى مؤسسات الأسرة والطفولة أن رقمنة المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية فرضها الواقع المعاصر للتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، مع التأكيد على تجنب العزلة والتخلف عن مواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فالاتصال الرقمى التنظيمى وسيلة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة عالية.
- ضرورة وجود خطة من قبل بعض الإدارات فى المؤسسات لتعزيز العلاقة مع المستفيد وعمل سجل رقمى خاص به، من أجل تسهيل الخدمات المقدمة له.

- وجود خطة من قبل المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار لتوفير الحماية اللازمة للبيانات بالتعاون مع وزارة الاتصالات من خلال إنشاء إدارة مستقلة لأمن المعلومات والاتصالات.
- التركيز على تطوير البنية التحتية، وما يستلزمه التحول الرقمي من تكاليف مادية ضخمة تفوق قدرات المؤسسات وميزانياتها؛ من خلال مبادرة توفير أجهزة الحاسب ووسيلة اتصال بالإنترنت وتجهيز Center Data .
- توفير شبكة الإنترنت وتقنياتها تستند إلى وجود مرجعية عالمية أو معايير تقييم دولية متفق عليها تنظم عمليات تخطيط مواقع الإنترنت وتصميمها واستخدامها وتطويرها لدى مؤسسات الأسرة والطفولة.
- استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي مع توافر التدريب والتطوير المستمر لدى العاملين بالمؤسسات لمواكبة كل ما هو جديد.
- ضرورة توافر البرامج التوعوية في مجال التحول الرقمي لتوعية المستفيدين كافة بأهمية التحول الرقمي وخلق الرغبة والدافعية لديهم .
- الحرص على توافر بعض الملتصقات فى المباني المؤسسية لمحو الأمية الرقمية لدى المستفيدين مع ضرورة توضيح طرق الاستفادة من تلك الخدمات المؤسسية بطرق سهلة وبمبسطة.
- التأكيد على توافر الأمان وسرية البيانات للمستفيدين عند التعامل مع التحول الرقمي ومحو الأفكار التقليدية المنتشرة لديهم.

ملخص لأهم النتائج العامة للبحث

أسفرت نتائج البحث الحالى عن بعض النقاط الهامة التى يجب التركيز عليها من أجل تفعيل دور التحول الرقمية لتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة، لتنمية وعى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بدور التحول الرقمية فى ضوء التنمية المستدامة ويمكن تلخيص أهم النتائج فى النقاط التالية:

♦ أولاً: ملخص نتائج الأسئلة وفروض البحث

- مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع فى جميع المحاور والتي شملت (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية) فى ضوء التنمية

المستدامة حيث بلغت النسب (٥٠.١٪، ٤١.٢٪، ٧٨.٥٪، ٥٣.١٪، ٥٥.٨٪) على التوالي، فيما عدا محور كفاءة الخدمات المقدمة جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٦١.٧٪)، وبصفة عامة فقد احتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.١٨٠)، تلاه محوري تقييم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية واللذان احتلا المرتبة الثانية حيث تساوى كل منهما في الوزن النسبي والذي بلغ (٠.١٧٨) لكل منهم، بينما جاء محور كفاءة الخدمات المقدمة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠.١٧٤)، تلاه محور تعويض الموارد البشرية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.١٥٠)، وقد جاء محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠.١٤٠).

- مستوى متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) في ضوء التنمية المستدامة حيث بلغت النسب (٦٢.٥٪، ٤٢.٩٪، ٤٤.٦٪، ٥٠٪، ٥٠٪) على التوالي، فيما عدا محور دعم الإدارة العليا فقد جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٤٤.٦٪)، وبصفة عامة فقد احتل محور دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٢٠٦)، تلاه محور البنية التحتية والذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٠.١٩١)، بينما جاء محور التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠.١٥٥)، تلاه محور التوجهات الاستراتيجية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.١٥٠)، وقد جاء محور البنية الإدارية والمالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠.١٤٩)، وجاء في المرتبة الأخيرة والسادسة محور مهارة الموارد البشرية بوزن نسبي بلغ (٠.١٤٨).

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين محور دعم الإدارة العليا في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلي في ضوء التنمية المستدامة، فيما عدا بعد (تخطيط الموارد البشرية) فقد وجدت علاقة موجبة داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين محور التوجهات الاستراتيجية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية

(تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى فى ضوء التنمية المستدامة.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين محور البنية التحتية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى فى ضوء التنمية المستدامة.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد البنية الإدارية والمالية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى فى ضوء التنمية المستدامة.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد دعم التكنولوجيا الرقمية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى فى ضوء التنمية المستدامة.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد مهارة الموارد البشرية فى استبانة متطلبات التحول الرقمى وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى فى ضوء التنمية المستدامة.

- عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار وفقاً لمتغير النوع (ذكر / أنثى) فى جميع محاور استبانته متطلبات التحول الرقمى والاستبيان ككل فى ضوء التنمية المستدامة.

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمية ككل) وفقاً لمتغير السن في ضوء التنمية المستدامة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، لصالح أكبر من ٥٠ سنة.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمية ككل) وفقاً للمستوى التعليمي في ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح المستوى التعليمي المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمية ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في ضوء التنمية المستدامة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمية ككل) وفقاً للراتب الشهري في ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الراتب الشهري المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محوري (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما وجد تباين دال احصائياً في كل من محور (دعم الإدارة العليا لصالح المدير، التوجهات الاستراتيجية لصالح الوكيل، التكنولوجيا الرقمية لصالح المدير، مهارة الموارد البشرية لصالح الوكيل، استبيان متطلبات التحول الرقمية ككل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في ضوء التنمية المستدامة فيما عدا محور مهارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ٠.٠١.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية،

- مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) فى ضوء التنمية المستدامة وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ لصالح المؤسسة العلاجية.
- عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين فى متغير النوع (ذكر / أنثى) فى جميع محاور استبانة إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل فى ضوء التنمية المستدامة فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهناك فروق عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للسن فى ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهى دالة عند ٠.٠٠٠١ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) فى ضوء التنمية المستدامة وفقاً للمستوى التعليمى عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٥ .
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) فى ضوء التنمية المستدامة وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠١ .
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري، وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية)، عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ لكل من محوري توظيف واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية فى ضوء التنمية المستدامة.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، والاستبيان ككل) فى ضوء التنمية المستدامة ، وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠١ .

◆ الإطار المقترح

من خلال استعراض الإطار النظري للبحث وبناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، ونتائج كل استبانة بمحاورها المختلفة، أمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعيم التحول الرقمي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الخدمات المقدمة في مؤسسات الأسرة والطفولة في ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠، يصبح المقترح على النحو التالي:

جدول (٥٠) الإطار المقترح للبحث

م	الآليات	مؤشرات الأداء	جهات التنفيذ المقترحة
١	دعم الإدارة العليا والتوجهات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقليص المستويات التنظيمية الإدارية لسهولة تدفق المعلومات للإدارة العليا ومن ثم انسيابية اتخاذ القرارات. ▪ إنشاء وحدات خاصة داخل المؤسسات : (وحدة إدارة المعرفة - وحدة الممارسات الخضراء - وحدة التدريب - وحدة التغذية الراجعة) ▪ تصميم هياكل وظيفية جديدة تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. ▪ إتباع الأساليب المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي. ▪ البعد عن الجمود في التوجهات الاستراتيجية الغير قابلة للتطوير. ▪ تدريب جميع المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في المؤسسات على تطبيقات التحول الرقمي وتوظيفها بشكل فعال. ▪ تنمية وتطوير قوى عاملة رقمية من خلال التدريب المستمر والمتطور لكل ما هو جديد للتغلب على فجوة المهارات الرقمية المطلوبة. ▪ إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية للمؤسسات. ▪ تطوير البرامج والاستراتيجيات وإحداث تغيرات جوهرية في صلب العملية الإدارية بما يتناسب مع التحول الرقمي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدارة المؤسسات ▪ مراكز تنمية وتدريب الموارد البشرية ▪ وحدة التحول الرقمي ▪ وحدة الموارد البشرية

<p>الإدارة العليا والوسطى وحدة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العمل على تحليل الوظائف للوقوف على الإحتياجات التدريبية المناسبة. ▪ مقارنة حجم وعبء العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية. ▪ الحرص على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال البرمجة. ▪ فهم التغيرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لمواكبة كل ما هو جديد . ▪ الحصول على شهادتى التحول الرقمى و ICDI من أساسيات التعيين فى المؤسسات. ▪ الوقوف على نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسة ومحاولة علاجها. 	<p>٢ إدارة الموارد البشرية</p>
<p>الإدارة العليا والوسطى وحدة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدريب العاملين على برامج وتطبيقات التحول الرقمى والتي يتطلبها الواقع الفعلى للمؤسسات بصورة دورية. ▪ الحرص على توافر مستوى من الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمؤسسات عن طريق التحفيز المادى والمعنوى وأوجه الرعاية والتقدير المختلفة. 	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<p>إدارة المؤسسات وحدة الموارد البشرية رؤساء الأقسام</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعريف العاملين بأهمية ودور المهارات البشرية الرقمية. ▪ تطوير الاستراتيجية المتبعة لتطوير المهارات البشرية الرقمية. ▪ العمل على تضيق فجوة المهارات البشرية الرقمية فى المؤسسات. ▪ دمج المهارات البشرية الرقمية فى الأقسام المتعددة وتعزيزها. ▪ تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية. ▪ استكشاف طرق جديدة لتوظيف المهارات البشرية الرقمية مثل منصات الوسائط الاجتماعية. ▪ إبتكار نمط تنظيمى يحقق مشاركة العاملين بفاعلية مستمرة. ▪ التعرف بالأدوار والمسؤوليات المطلوبة من العاملين بالقسم. 	<p>٣ مهارة الموارد البشرية</p>

<p>المحبرية التابع لها المؤسسات الإدارة العليا للمؤسسات وحدة التحول الرقمي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير شبكة إنترنت قوية حتى لا تعيق العمل على تطبيقات التحول الرقمي. ▪ توفير الأجهزة الإلكترونية المناسبة لتطبيقات التحول الرقمي. ▪ بناء قاعدة بيانات دقيقة ومكاملة لتسهيل الخدمات للمواطنين. ▪ توفير عدد كافي من متخصصي صيانة أجهزة الحاسب الألى. ▪ إتباع الإجراءات الإدارية الإلكترونية الحديثة حتى لا تعيق العمل. ▪ محو أمية التحول الرقمي لدى كلا من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بالمؤسسات. ▪ إنشاء وحدة خاصة بالتحول الرقمي بكل مؤسسة. ▪ عمل موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات. 	<p>٤</p> <p>البنية التحتية والإدارية والمالية</p>
<p>الإدارة العليا رؤساء ومديري الأقسام العاملين بالمؤسسات</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حرص المؤسسات على رفع مستوى الخدمات المقدمة بها. ▪ توفير التجهيزات الخاصة لاستقبال المستخدمين. ▪ توفير ملصقات مطبوعة بكل مؤسسة توضح خطوات الحصول على الخدمة الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة بطريقة مبسطة. ▪ الحرص على الدعم والمشورة حول التقنيات الرقمية المتجددة. ▪ إقناع المستخدمين بفوائد ومزايا التحول الرقمي فى المؤسسات المختلفة. ▪ تكوين علاقات قوية مع المستخدمين تدعم عملية التحول الرقمي. 	<p>٥</p> <p>كفاءة الخدمات المقدمة</p>

التوصيات

- فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالى ومن أجل تفعيل دور التحول الرقمي لتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة توصى الباحثة بما يلى:
- تأهيل خريجي الاقتصاد المنزلى تخصص إدارة المنزل والمؤسسات بالإلمام بمفهوم وأهمية التحول الرقمي وتفعيله فى مجال إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة للعمل بكفاءة لإدارة الموارد البشرية فى مثل هذه المؤسسات وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.
 - إلزام ودعم الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتشجيعها باتباع المبادرات التكنولوجية المتنوعة؛ لتكيف نفسها فى عملية التنمية المستدامة والسعى لتطبيق التحول الرقمي باعتباره نهج مبتكر لتطوير إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - السعى الجاد لإدارات مؤسسات الأسرة والطفولة لتعزيز مفهوم العاملين بها والمستفيدين بخدماتها المختلفة بالتحول الرقمي ومتطلباته وذلك من خلال البرامج التوعوية والتسويق لنفسها بدورها والخدمات الإلكترونية المقدمة من قبلها وطرق استنادة المواطنين من تلك الخدمات وطرق تفعيلها عن طريق استغلال وسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعى من أجل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المتوافقة مع التحول الرقمي داخل تلك المؤسسات فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

- ضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول الرقمى بصورة فعلية ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وكفاءة المؤسسات تعزيزاً لرؤية ٢٠٣٠.
- تشكيل وحدات خاصة بالتحول الرقمى دائمة في مؤسسات الأسرة والطفولة بصورة خاصة بها كوادر بشرية متخصصة فى التعامل مع التحول الرقمى، والحد من عملية التغيير المستمرة فيها والذى يؤثر سلباً في جودة العمل واستمراره بهدف تحقيق التنمية المستدامة والاستفادة من الخبرات المتراكمة وتجنب تأخر العمل أو توقفه، وتفعيل التحول الرقمى فى الأنشطة والخدمات المقدمة.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى وتحسين بيئة العمل المحيطة به، من خلال توفير برامج تدريبية على تطبيقات ومهارات التحول الرقمى من أجل تأديه دوره بأعلى كفاءة، وإقرار نظام للأجور والحوافز يتماشى ومستويات التضخم ويكفل له حياة كريمة.
- نشر الوعى الثقافى بين الأفراد فى مختلف المجتمعات عن دور التحول الرقمى فى الإدارة والتنمية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وسهولة الاستفادة من الخدمات المقدمة لهم من خلاله وحثهم على السعى للتعرف على طرق تلك الاستفادة.
- الاهتمام بوجود قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة وقوية وأمنة لإمكانية تخزين بيانات المستخدمين من مؤسسات الأسرة والطفولة وسهولة الرجوع إليها فى حال الإحتياج لها.
- زيادة العمل على توفير الإمكانيات المادية للبيئة الرقمية الذكية بالمؤسسات (استخدام التطبيقات والاتصالات التكنولوجية الذكية والإمكانيات الفنية) بنية تكنولوجية تحتية جيدة، والإمكانيات البشرية (عمالة وقيادات مدربة تكنولوجيا) وذلك عن طريق الإتجاه نحو توفير التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الملائمة وأيضاً تدريب العاملين على استخدامها وتوعية طالبي الخدمات بها.
- الحث على مشاركة القطاع الخاص فى الاستثمار والتمويل من أجل تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات، وإنشاء مركز للتدريب على التقنيات الرقمية الحديثة بالمؤسسات.

أبحاث مقترحة

- مقومات تجسيد التحول الرقمى فى مؤسسات الأسرة والطفولة لتحقيق الكفاءة الإدارية.
- برنامج إرشادى مقترح للتعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة فى مؤسسات الأسرة والطفولة لخدمة المستفيدين منها.
- كتيب إرشادى تفاعلى لمحو أمية التحول الرقمى لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين لتحقيق التميز المؤسسى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد حسن عمر (٢٠١٩). التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المؤسسات. مجلة الحوار المتمدن، ع ٦٣٧٨، ص ص ١٩-٣٤.
- أحمد السقاوط وريان عدنان عزيز الرحمن (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٥، أكتوبر، ص ص ٩٤-١٢٧.
- أحمد محمد الفالوجي وبسمة السيد سليم ورد (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للقياس والتقييم، ع ٣، يناير، ص ص ٢٣٧-٢٥٨.
- أسماء سالم النسور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة أعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أسماء مطوري (٢٠١٦). مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية البيئية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي، ع ١٥، مارس.
- الاتحاد الدولي للاتصالات (٢٠٢١). الملحق ٢ بالقرار ٧١. تحليل الحالة. ص ٣. متاحة على الرابط التالي: https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/18/cl/c/S18-CL-C-0064!A2!MSW-A.docx
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨). الكتاب الإحصائي السنوي بجمهورية مصر العربية متاح على الجهاز المرزى للتعبئة العامة والإحصاء (capmas.gov.eg).
- العايب عبد الرحمن (٢٠١٨). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ع ١، يونيو .
- أمل زيدان (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ٧٥، ص ص ٤٦٣-٥١٠.
- أمل سعيد حباكة (٢٠١٩). إدارة المعرفة مدخل لتحسين أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٩، إبريل.

- أمينة أحمد محمد الجندى (٢٠١٩). رأس المال البشرى وعلاقته بتحفيز الإبداع فى المنظمات غير الحكومية " دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة ". جامعة الفيوم. مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، مج ١٧، ع ١٧.
- بدر فتحى سيف النصر (٢٠١٩). دور الثقة بالإدارة فى تنمية رأس المال البشرى : دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الفنية الصحية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٠، ع ٢.
- جميلة سلايمى ويوسف بوشى (٢٠١٩). التحول الرقمى بين الرؤية والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، مج ١٠، ع ٢، ص ٩٥١.
- حسين مصيلحى سيد أحمد وعهد محمد بكر عبد الفتاح (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمى على إعادة الهيكلة التنظيمية. مؤتمر التحول الرقمى. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. ٢٠٢٠/١١/١٠م.
- خالد عبد الغفار (٢٠١٩). نحو رؤية واضحة للتحول الرقمى بالامعات المصرية. مؤتمر التعليم الأول فى مصر. تطوير التحديات وآفاق النجاح.
- خالد فوزى صفى الدين نصر (٢٠٢٠). العلاقة بين التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الإيوائية للأطفال وتحسين أداؤهم المهنى على مستوى الوحدات الكبرى. مجلة دراسات فى الخدمات الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مج ٣، ع ٥٠، إبريل.
- خميس بن صالح بن مويشل الشيببى (٢٠١٥). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ٢، ع ٥، يونية.
- دعاء الحسبان ووثام الحايك (٢٠١٧). التحديات والفرص المؤثرة على نجاح الحكومة الإلكترونية بالأردن. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج ١، ع ٢، ص ٥٨-٧١.
- رشيد فراح ومريم فيهاخير وعمار جعيجع (٢٠٢١). التحول الرقمى ودوره فى تطوير المؤسسات الناشئة- نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية- مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٥، ع ٢، ص ٥٨-٧٢.

رضوى السيد سيد دياب (٢٠١٥). التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الاستشهادات المرجعية للكتاب فى مجلة كلية الاداب جامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب. جامعة بنها.

زاهر هاشم (٢٠١٩). التحول الرقمى ودوره فى الإبتكار والتطوير. مجلة لغة العصر. مؤسسة الأهرام (٢٢٥)، ص ٤٥.

سعد بكرى (٢٠١٠). الحكومة الإلكترونية الذكية وآفاق المستقبل. ندوة النظم الخبيرة فى مكافحة الحريق فى المنشآت المدنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

سلوى بنت مبارك بن محمد الشهرانى (٢٠١٩). واقع إستثمار رأس المال البشرى فى جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمى فى التربية: جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج ٦، ع ٢.

سماح عبد الفتاح عبد الجواد وزينب صلاح محمود يوسف (٢٠٢٢). برنامج إرشادى مقترح لتنمية الوعى بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة. مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة، ع ٦٥، يناير، ص ص ٢١٢-٣١٨.

شريف محروس السيد الحلبي (٢٠٢١). أثر الإلتزام التنظيمى على أداء العاملين فى ظل الرضا الوظيفى. بالتطبيق على قطاع المصارف الفلسطينية خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠٢٠م. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فلسطين.

طارق عمر الفاروق (٢٠٢٢). دور استراتيجية التحول الرقمى فى تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مارس، مج ١٥، ع ١.

طروبيا ندير (٢٠١٩). الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية فى الجزائر-تحليل للواقع واستشراف للمستقبل. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٤، ع ٣، ص ص ٥٣٧-٥٥٨.

عائشة سودى (٢٠١٦). تقييم أداء الموظف فى الوظيفة العمومية فى الجزائر. مذكرة ماجستير. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر، ص ٢٣.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٤). بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة، مج ٣٨، ع ٢.

عبد الرحمن رشوان (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

عبد الله عبد الله أحمد الطيبال (٢٠٢٠). دور العمل من المنزل كأحد الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٤، ص ٤٦٦-٥٠٠.

عدنان مصطفى الباز (٢٠١٩). تقنيات التحول الرقمي. كلية الحاسبات وتقنية المعلوماتية. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية. ص ٥-٦.

عمر سعد تمام وسامية أحمد فتحي ومصطفى محمد جاد (٢٠١٨). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الإقتصادية باستخدام كايزن. معهد الدراسات والبحوث البيئية. جامعة مدينة السادات.

عمر عبد الحفيظ أحمد عمر (٢٠٢١). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- مصر نموذجاً- مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، مج ٢، ع ٣.

كلثوم واكلى (٢٠١٤). إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد، مج ١، ع ١٠، ص ٢٥٤.

ليندة رقام (٢٠١٤). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف، ص ٢٢.

مجدى وائل الإدريسي (٢٠١٤). قياس أثر استخدام نظام الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالى فى المنظمات الصناعية المساهمة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ٣٢.

مجيد الكرخى (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار المنهل للنشر والتوزيع. ص ٢٦.
محفوظ أحمد جودة (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ص ١٢١.

- محمد الصيرفي (٢٠١٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة. ص ٢١.
- محمد بن زهية (٢٠١٨). أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى تنمية رأس المال البشرى: دراسة حالة مؤسسة كوندور - بيج بوغريج. دراسات وأبحاث المجلة العربية فى العلوم الإنسانية والإجتماعية. جامعة الجلفة، الجزائر، مج ١، ع ٣.
- محمد توفيق (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية فى ظل البيئة الرقمية. اطروحة دكتوراه علوم فى علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية (غير منشورة). جامعة بسكرة. ص ١٢٦.
- محمد عبيد عياد الفهيدى (٢٠١٢). تقييم دور الخدمة الاجتماعية الطبية فى الرعاية الصحية الأولية من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين والمرضى. رسالة ماجستير. قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- محمد عطية محمد الفرحاتى ورمضان عبد الرحمن رمضان وكميل إدوارد متواضع (٢٠٢١). معوقات التحول الرقمية واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية فى رفع كفاءة المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، ع ٢٨، يوليو، ص ٨٣٨-٨٥١.
- محمد محمد الخالدى (٢٠٢٠). التكنولوجيا الإلكترونية. ط ٣. عمان. الأردن. دار كنوز المعرفة للنشر.
- محمد محمد محمود حماد (٢٠٢٠). دور التحول الرقمية فى تطوير أداء العاملين. دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٧، العدد ٢، ديسمبر، ص ٤٢٧-٤٤٨.
- محمود عبد الرحمن السيد البهلولى (٢٠٢٢). تداعيات كوفيد "١٩" وأثر التحول الرقمية فى تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات. المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية، كلية التجارة، مج ٩، ع ٣، ص ٣١٣-٣٥٦.
- محمود عبد الله منصور (٢٠٢١). التحول الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشرى بمؤسسات التعليم الجامعى. مجلة الدراسات فى الخدمة الاجتماعية، الجزء الأول، إبريل، ع ٥٤.
- محمود محمد إبراهيم وبسمة محرم الحداد (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمية. المجلة المصرية للمعلومات، مج ٢١، ص ٢٥-٣٢.

مرعى يونس (٢٠١٩). أهمية التحول الرقوى فى القطاع المصرفى دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحى بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان إدارة التحول الرقوى لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠. جامعة عين شمس. مصطفى صلاح الدين النحاس (٢٠١١). تطوير الموارد البشرية. الاقتصاد والحاسبة. نادى التجارة. يناير، ع ٦٣٥، ص ص ٢٠-٢٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/93763>

مصطفى محمد على شديد (٢٠٢١). تأثير التحول الرقوى على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفى الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، أكتوبر، مج ٢٢، ع ٤.

منال محمد أحمد الوكيل (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية فى المؤسسات العامة- دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ص ٧٩٧-٨٤٨.

مى أسامة الهبطل (٢٠٢٠). الإنترنت والمصادر الرئيسية لتشكيل رأس المال البشرى فى الجامعة. رؤية تحليلية للدور العلمى للإنترنت فى الجامعة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مايو، مج ٤، ع ١٣.

نابتى سامى وموسلوى عبد النور (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمى ودور الأهداف التنظيمية. دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج ٨، ع ٢، ص ص ٧٩١-٨١٢.

ناصر ميلود والجيلالى بوظراف و شهيدة عبد الله (٢٠١٧). تقييم أداء الموارد البشرية: حالة مركب GLI/Z بمؤسسة سوناطراك - منطقة ارزو - وهران. مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، ع ٥، ص ص ٨٢-١٠٥. مسترجع من

1142379/Record/com.mandumah.search://http

ندى جراح وشيماء محمود (٢٠١٢). الحكومة الإلكترونية الواقع ومشاكل التطبيق فى العراق. الخليج العربى . ص ص ٩١-١٤٣.

نهى عبد الستار عبد المحسن مصطفى (٢٠١٧). وعى ربة الأسرة بخدمات مسسات الأسرة والطفولة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية ومستوى أداء العاملين بها. مجلة الاقتصاد المنزلى: جامعة حلوان، مج ٢٧، ع ٢، إبريل، ص ص ٥٠-٨٧.

نوال بنت علي البلوشية ونبهان بن حارث الحراص وعلي بن سيف العوفى (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا: جمعية المكتبات المتخصصة كيو ساينس، عمان، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، ص ص ١-١٥.

وليد بن علي البادي (٢٠١٥). العوامل المؤثرة على مدى استخدام طلبة الدكتوراه في جامعة السلطان قابوس لخدمات الحكومة الإلكترونية باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، مج ٣، ع ٥، ص ص ٢٠٧-٢١٩.

يوسف طه عبد المنعم (٢٠٢١). التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا على الاقتصاد القومي (المقترحات والحلول). مجلة سوهاج لشباب الباحثين: جامعة سوهاج، كلية التربية، ع ١، ص ص ٤٧-٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. Cogent business & management, 2(1), 1030817.
- Alariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. Human Resource Management Review, 26(4), 352-358.
- AlShakarchy, N.D. (2013). Security Management in E-Government using Zero-Knowledge Authentication. The first Scientific conference the collage of Sciences. Journal of kerbala university, 1, 208-217
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Publishers.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. European research on management and business economics, 23(1), 55-61.
- Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. Business Process Management Journal.
- Bonomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Talamo, C. M. L. (2019). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. Engineering, Construction and Architectural Management.

- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e-government implementation in developing countries from the perspective of the design–reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, 40(7), 644-660.
- Czarniewski, Slawomir. (2014). "Quality Parameters of Human Capital in the Digital Economy." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 4(3). pp. 193-198, July.
- Didem, P. (2016). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices Organizational Commitment from Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry *Social and Behavioral Sciences*, V. 207, 20 Oct.: 315-324.
- Dolors C., Esther M& Josep M(2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, V. 24, 2, May-August: 82-89.
- Elizabeth P. K., William L. G., Daniel P. G., Lori L. T., Mingwei L (2017). Authentic Leadership and High Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. *Series: Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, pp. 103-153.
- Elliot, T., Kay, M. & Laplante, M. (2016). Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management. Digital Clarity Group.
- Garrison, Elena. (2012). States' Investment In Human Capital: Higher Education Funding Effort, PH.D. University of Montana, United States – Montana.
- Giebe, C. (2019). The Chief Digital Officer–savior for the digitalization in German banks?. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(3), 6.
- Khamis, M. M., & van der Weide, T. P. (2017). Conceptual diagram development for sustainable e-government implementation. *Electronic Journal of e-Government*, 15(1), pp33-43.
- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee, A., & Kumar, R. (2018). Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
- Kuno Schedler, Ali Asker Guenduez, and Ruth Frischknecht(2017)."HOW SMART CAN GOVERNMENT BE? - DISCUSSING THE BARRIERS TO SMART GOVERNMENT ADOPTION". Paper presented at the IPMN Conference 2017 Shanghai Jiaotong University. China.
- Leszczynska, A. (2016, September). Conceptualization of Green Human Resource Management. In *Proceedings of the International Scientific Conference on Economic and Social Development "The Legal Challenges of Modern World"*, Split, Croatia (pp. 431-441).
- Liang., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.

- Liao, K. H., & Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- Manenji, T., & Marufu, B. (2016). The impact of adopting e-government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 3(7), 84-101.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Mian, S. H., Salah, B., Ameen, W., Moiduddin, K., & Alkhalefah, H. (2020). Adapting universities for sustainability education in industry 4.0: Channel of challenges and opportunities. *Sustainability*, 12(15), 6100.
- Michael-Kordatou, I., Michael, C., Duan, X., He, X., Dionysiou, D. D., Mills, M. A., & Fatta-Kassinos, D. (2015). Dissolved effluent organic matter: characteristics and potential implications in wastewater treatment and reuse applications. *Water Research*, 77, 213-248.
- Mladenova, T., Kalmukov, Y. & Valova, I. (2020). Covid 19 – A Major Cause of Digital Transformation in Education or Just an Evaluation Test. *TEM Journal*. Volume 9. Issue 3. P P. 1163,1170.
- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.33.6.p16-18.
- Natalia G. C., Fernando M. A., Gonzalo S. G.(2018). Determinants of building consistent human resources management systems:A focus on internal communication. *International Journal of Manpower*, 39, 3, pp.:354-377.
- Pardo, T. A., Nam, T., & Burke, G. B. (2012). E-government interoperability: Interaction of policy, management, and technology dimensions. *Social Science Computer Review*, 30(1), 7-23.
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Sharma, S. K.(2015). Adoption of e government services quality dimensions and demographic variables. *Transforming Government: people, process and policy*, 9(2),p207-222. DOI:<http://doi.org/10.1108/TG-10-2014-0046>.
- Shin, H. S., & Yu, M. (2015). Design and Implementation of a Learning Organization for Autonomous Biosafety Management of Infectious Disease Laboratories by Knowledge Translation. *Journal of Environmental Health Sciences*, 41(2), 102-115.

- Sklyarov ,Kirill ; Vorotyntseva, ; Anna ; Komyshova, Lyudmila; Sviridova Anna(2020). Methods of digital transformation of the education environment of agricultural universities. E3s web of conferences, Vol 175, No.8. EDPsciences, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515001>.
- Sonal A. , Ginni C& Rupali S (2017). Innovations in human resource practices: measurement development and validation. International Journal of Innovation Science, 9, 4, pp.: 396-416.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems. 91. 327-334.
- Wei L .(2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. Career Development International, 23, 3, pp.:312-326
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In Digital Age: Chances, Challenges and Future 7 (pp. 408-415). Springer International Publishing.
- Zuzana, J.& Jana, B. (2015). Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. Economics and Finance. V. 34, 202-209.