

المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية

ISSN: 2682 - 2725

مجلة علمية نصف سنوية - محكمة

ارتباط الزيارات الصحية الدورية بمتوسط عمر المرأة المتوقع

Gallup Blog

دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية

محمد عبد السلام عبد الله

ريادة الأعمال من منظور اجتماعي: قراءة حول المفاهيم والمداخل النظرية

مي علي سليمان

مقاربة نظرية لدور الإعلام في تنمية الوعي بالأمن ومكافحة أشكال الإرهاب

أسماء بلعالية دومة

هارتموت روزا» صدى الرنين: النظرية النقدية كعلم اجتماع العلاقات العالمية

سهير صفوت

الإيمان بنظريات المؤامرة: المبادئ الأساسية لمجال بحثي مستجد

جان ويليم فان بروبجن - كارين م. دوغلاس

تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الهوية المصرية: دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي

منار على محمود محمد

العصية القبلية: تحليل أنثروبولوجي لجمعيتين قبليتين بمحافظة السويس

علياء محمد عبد الغني

عرض الكتب Book Reviews

سهير صفوت

حوار الأجيال د. على عبد الرازق جليبي

المحاور: سارة البلتاجي

رئيس التحرير

المحرر

د. عبد الحميد عبد اللطيف

د. محمد أبو العينين

أكتوبر ٢٠٢٣

العدد الثامن

دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية

محمد عبد السلام عبد الله

مدرس علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة المنصورة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي، والكشف عن استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بجامعة المنصورة، وقد بلغ إجمالي العينة (٣٠٠)، واتضح من النتائج تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي التي تتمثل في: التغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا، وآليات البحث العلمي الحديثة، وعدم الاستقرار المادي وعدم تمتعه بأساليب معيشية مريحة، وتقديم مخرج تعليمي يتوافق مع متطلبات سوق العمل، كما أشارت نتائج البحث إلى استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، ويتمثل ذلك في توفير مناخ داعم للإبداع في ضوء المعايير العالمية، وتقديم دورات مستمرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والكوادر، وبذل مزيد من الجهود لتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير الأدوات والأجهزة والأماكن اللازمة المواكبة للتحول الرقمي.

الكلمات الافتتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية.



The Role of Digital Transformation in Developing the Performance of Human Resources Management: A Field Study

Mohamed Abdel ASalam Abdullah

Lecturer of Sociology, Faculty of Arts, Mansoura University

Abstract:

The study aimed to identify the challenges of human resources management towards digital transformation, reveal the strategy for converting human resources management to digital management, and achieve these goals. The study relied on the descriptive approach, and the questionnaire tool was applied to a sample of 300 faculty members and administrative staff at Mansoura University. It became clear from the results that the challenges of human resources management towards digital transformation were the successive changes in the field of technology and modern scientific research mechanisms, financial instability, the lack of comfortable ways of living, and the provision of educational outcomes compatible with the requirements of the labor market. The results of the research also indicated that the strategy for transforming human resources management into a digital one is to provide an environment that supports creativity in the light of international standards, provide continuous courses to develop the skills of faculty members and cadres, make more efforts to encourage innovation and creativity, and provide the necessary tools, devices, and places to keep pace with digital transformation. .

keywords: digital transformation, human resource management, human resources.

مقدمة:

إن ظهور تكنولوجيا التحول الرقمي وتطور استعمالاتها وظهور الإنترنت كرس وضعاً جديداً، وفرض على المؤسسات تحديات جديدة شكلاً ومحتوى، حيث أصبح لهذه التكنولوجيات أهمية بالغة ودوراً كبيراً في المؤسسات بشكل عام، وفي تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أصبحت التكنولوجيات الحديثة عنواً للمنظمات المعاصرة وجزءاً لا يتجزأ من نسيج إدارتها ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للمعلومة، بما ينجر عنها من سرعة تأدية المهام وتوفير الوقت، لذلك فإن التحديات أصبحت مضاعفة بالنظر للدور المنوط الذي يجب أن تؤديه التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في إحداث التحول الرقمي المنشود في المنظمات، وفي إطار كل هذه المستجدات جاء تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في واحد من أهم جوانب الأعمال التي تعدُّ الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية ألا وهو جانب إدارة الموارد البشرية (عمر مهدي، ٢٠٢٢: ١٥٥).

وتعدُّ الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أية منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية (محمود عبد الفتاح رضوان، ٢٠١٢: ٨).

إن إدارة الموارد البشرية الآن مطالبة بإعادة صياغة ممارساتها من التوظيف إلى القيادة والأداء الوظيفي وهذا بالاستفادة من التطبيقات الرقمية وتجارب العمال المقتنعة، وكل هذا يجب أن يتم بالتركيز على إعادة هندسة المنظمة على أساس ثقافة فرق العمل والاعتماد على تكنولوجيا تحليل البيانات لا سيما في مجال اتخاذ القرارات إضافة إلى التركيز على التنوع في الثقافات والتعلم والمسارات المهنية، فرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبني على خبرة الموظفين القدامى وإبداع المواهب الشابة حديثة العهد بالمؤسسة لأن القاعدة العمالية عبارة عن مزيج من الشباب وكبار السن الذين يمتلكون الخبرة في ميدان العمل، وبالتالي مثل هذه المقاربات مطلوبة تقريباً في كل الشركات، كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب خبرة في مجال التكنولوجيات الرقمية (مصطفى خوصة وآخرون، ٦٩٣).



- مشكلة الدراسة:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال؛ بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث إن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، حيث تقوم إدارة الموارد بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف انطلاقاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وصولاً إلى التعويضات والتحفيز. ومن المسلم به أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتأثر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على باقي إدارات وأقسام المنظمة، حيث إن جودة وكفاءة العمل في إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على كل أجزاء المنظمة، وأصبح النمو الكبير للتحويل الرقمي يتغلغل في كل جانب من جوانب العمل والحياة العملية، ويجبر المؤسسات باستمرار على تطوير نماذج وعمليات جديدة، فقد تغيرت بيئة العمل بشكل متسارع خاصة، بما في ذلك نشاطات إدارة الموارد البشرية، حيث كان لتكنولوجيا المعلومات تأثير عميق على جميع وظائف العمل داخل المنظمات. وتكمن مشكلة الدراسة في تناول واقع إمكانيات تطبيق التحويل الرقمي بالجامعة، وذلك من خلال رصد إمكانيات إدارة الموارد البشرية كأحد متطلبات التحويل الرقمي، والتحديات التي قد تحول دون تطبيق التحويل الرقمي، ووضع حلول مقترحة تساعد في نجاح تطبيق التحويل الرقمي.

وتتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما أهمية دور التحويل الرقمي في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة؟

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في إثبات سعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف معينة، من خلال أداء العاملين معها، والأداء الجيد هو ما ترتب عليه نتائج محققة جيدة؛ وحتى تحصل على أعلى أداء من الضروري أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من أن جميع العاملين لديهم الرغبة والاستعداد النفسي والدافعية لبذل أقصى ما لديهم من جهد، وكذلك عليها أن تتأكد أن كل من يقوم بعمل معين لابد أن تتوافر لديه القدرة والكفاءة على أدائه ولا سيما في ظل تكنولوجيا التحويل الرقمي التي عملت على إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمؤسسات. ولذا؛ يمكن القول إن الأهمية المرجوة من إجراء هذه الدراسة تتحقق في التالي:

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة النظرية كونها محاولة لدراسة التحويل الرقمي الذي أصبح من الضروريات

المهمة في كافة المؤسسات العامة والخاصة، ومدى تأثيره على مستوى إدارة الموارد البشرية. تتمثل أهمية الدراسة النظرية في الموضوع الذي تتناوله، الأمر الذي يثري البحث الإداري في هذا المجال، ويفتح آفاقاً مستقبلية لدراسة هذا الموضوع في قطاعات إدارية ومؤسسية أخرى. كما تبرز أهمية الدراسة في القيمة المضافة التي يقدمها التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية من تحسين الخدمات، وتقليل التكاليف والوقت. كما تأتي أهمية الدراسة في محاولة منها للوصول إلى الأسس والشروط لتحقيق الهدف من تطبيق التحول الرقمي، وذلك في ظل الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وقد تسهم هذه الدراسة في إضافة معرفية علمية جديدة، كما أنها ستسهم في إثراء المكتبات الجامعية والإدارية، وفي لفت انتباه صناع القرار في مختلف المؤسسات.

الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تزايد اهتمام الدولة بالتحول الرقمي في مختلف الجامعات التي تعتمد بشكل كامل على التقنيات الرقمية في تقديم خدماتها، وهذا يتطلب تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية كأحد متطلبات نجاح التحول الرقمي. قد تسهم الدراسة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة من حيث الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية، وتعزيز قدرات إدارة الموارد البشرية بشكل حديث ومتطور، وما سينتج عنها من تطوير أدائها.

كما يمكن من خلال الدراسة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تدريب وإدارة الموارد البشرية لإعداد موارد بشرية ذات مهارات وقدرات ابتكارية قادرة على مواجهة تحديات التحول الرقمي.

كما تكمن أهمية الدراسة في تناول التحديات التي تعاني منها الجامعات، والتي تتطلب حلولاً حديثة تستدعي تفعيل إدارة الموارد البشرية وصقل قدراتهم بما يتناسب مع التوجه نحو التحول الرقمي.

كما يمكن الاستفادة من الدراسة في معالجة المعوقات التي تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ومعالجة المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيقه بالجامعة.

وتتلخص أهداف الدراسة الراهنة في:

دراسة أهمية أداء إدارة الموارد البشرية.

٢- الكشف عن التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية في الجامعات.

٣- رصد تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي في الجامعة.

٤- وضع رؤية استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية بالجامعة.



- مفهومات الدراسة:

مفهوم الدور.

يعرف الدور بأنه نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما، أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً، والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص ما في موقف ما (محمد أحمد بيومي وآخرون، ٢٠٠٢: ٢٢٥-٢٢٦).

والدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، وفي الإدارة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال أسماء وظائفهم أو توصيفها، وترتبط الأدوار أيضاً بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم، وهذه التوقعات يمكن أن تكون جزءاً من الوسط أو البيئة المحيطة بجو العمل الذي يعمل فيه رجل الإدارة المرتبط بدوره، والمسؤول عن هذا التشعب هو المصادر المختلفة للتوقعات والمتطلبات التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية، وقد يترتب على تعدد هذه التوقعات والمطالب تضارب بعضها مع بعض، ومن ثم يواجه رجل الإدارة التوفيق بينها في ممارسته لوظيفته (أحمد سليمان أبوزيد، ١٩٩٣: ١٢٦).

ويعرف كاتز وكاهن الدور بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية، ويتحدد محتوى الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية والنظام الهرمي، وتتميز الأدوار بأنه يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدريب عليها في أثناء ممارستها، وكثير من الأدوار يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة والتقليد والمحاكاة، ويكون أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية (علي عبدالرازق جليبي، ٢٠٠٩: ١٩).

ويعرف الدور بأنه الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين، ويتأسس هذا التعريف على أربعة مفاهيم هي: السلوك والشخص والإطار والتميز، فالأدوار هي سلوكيات يتم أداؤها بواسطة أشخاص مميزين، وعادة ما تكون مرتبطة بإطار محدد ومتميز (Bruce, J. Biddle, 1986: 14).

ويمكن تعريف الدور إجرائياً بأنه: الأنشطة والممارسات التي تتم من قبل إدارة الموارد البشرية تجاه الموظفين والمرؤوسين في ظل الظروف التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية للجامعة، وقد يترتب على ذلك مزيد من التدريب لتطوير الأداء لمواكبة التحول الرقمي والتطور التكنولوجي.

مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع (عاطف جابر طه، ٢٠١٣: ٥٧). وتعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات (أحمد جابر حسنين، ٢٠٢٠: ١٢). وهو مجموعة من المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية إنتاجية، التي يمكن أن تكون موروثاً أو مكتسبة خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف (إسماعيل حجازي وآخرون، ٢٠١٣: ١٩).

وهو جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها كافة ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية (سامي بودبوس وآخرون، ٢٠٢٠: ١٦).

إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (عبد الرحمن بن عنتر، ٢٠٢٠: ٢٢).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك: عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (عبد الكريم أحمد جميل، ٢٠١٥: ٨-٩).

وعرفها كلوك Glueck بأنها وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها (مجيد الكرخي، ٢٠١٤: ٢٢).

وإدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (محمد الفاتح محمود المغربي، ١٨٣: ٢٠١٣).



ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الموظفين والمرؤوسين منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش، وهي المسؤولة عن التخطيط، والتعيين والتدريب، والترقية والنقل، ووضع نظم الأجور والحوافز، وتقييم الأداء، وتهيئة ظروف العمل المناسبة لتطوير وتحسين الأداء داخل الجامعة.

مفهوم التحول الرقمي:

تتعدد المفاهيم لمصطلح التحول الرقمي الذي يمكن عدّه ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، التي تعمل بشكل متزامن، ومن بين هذه التقنيات: الحاسوب، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وغيرها. إذ إن التحول الرقمي يؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، يمكن أن تسهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، ويمكن القول إن التحول الرقمي مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (نوال بنت علي البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠: ٢-٤؛ وأحمد محمد محمد الفالوجي وآخرون، ٢٠٢١: ٢٤٣).

ويعرف التحول الرقمي بأنه التطور الرقمي المعتمد والمستمر لشركة ما، أو نموذج عمل ما، أو فكرة معينة أو منهجية، سواء من الناحية الاستراتيجية أو التكتيكية (Mazzone, Dominic M., 2014, 8). وهو عملية تسعى إلى تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة وطرق توزيع الخدمات المصممة من قبل؛ من خلال استبدال العناصر المادية بأخرى افتراضية (إلهام يونس أحمد، ٢٠٢٠: ١٩٣٢). كما يشير التحول الرقمي أو كما يسمى (الإدارة الإلكترونية أو الإدارة الرقمية) إلى أيّ من الآليات التي تحول ما في المكتب التقليدي من عمليات ورقية إلى عمليات إلكترونية من أجل إنشاء مكتب بلا أوراق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الإنتاجية والأداء للمنظمات (Ana-Maria Radu et al , 2014 , 188).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه «إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي، وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية» (محمود عبد الله محمد منصور، ٢٠٢١: ١٦٥-١٦٦).

وأخيراً؛ فإن التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين مؤسسة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصها من خلال مجموعات من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال

(Liu, Jian, et al, 2021:1224).

ويمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بأنه تطور يهدف إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل الخدمات من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

- التوجه النظري للدراسة:

إن إدارة الموارد البشرية تواجه اليوم -أكثر من أي وقت مضى- تحديات كبيرة ومتعددة وغير مسبوقة مصدرها المتغيرات والتطورات الهائلة التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، خاصة تلك المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية، التي أحدثت بدورها تغيرات وتطورات أكثر عمقاً على المستوى الداخلي للمنظمات في حد ذاتها، والتي تتجلى في صورة الأنماط الحديثة للتسيير والإدارة وتطور وسائل الإنتاج وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في بناء بيئات نشاط رقمية يصعب التحكم فيها، وقد أدى هذا إلى زيادة أهمية الأفراد في منشآت الأعمال المعاصرة وتفعيل أدوار جديدة لإدارة الموارد البشرية، وتأهيلها لتكون فاعلاً وشريكاً استراتيجياً (حمزة لمقابلة، ٢٠١٨: ١٥). ومن بين هذه النظريات:

نظرية انتشار المستحدثات (المبتكرات):

تتمثل هذه النظرية في الدراسات المنجزة في إطار تمديد وتعميق العلاقات الشخصية، ونعني بها ما يسمى بنظريات التأثير المحدود، أو البحوث التي تتمحور حول انتشار الابتكارات (أو الأفكار المستحدثة) التي تشبه نظرية تدفق الاتصال (Communication flow) على مرحلتين مع توسعها في مراحل التدفق ووسائطه. إن هذه المقاربة التي تأخذ بفرضية تدفق الاتصال على مراحل وعبر أفراد عدة تنطلق فعلاً من الدور الحاسم الذي يؤديه التأثير الشخصي في عملية نشر الأفكار المستحدثة (بشير العلق، ٢٠١٤: ٦٠-٦١).

وتعرف الفكرة المستحدثة بأنها «أي فكر أو سلوك أو شيء جديد نظراً لاختلافه -كمّاً وكيفاً- عن الأفكار أو السلوك أو الأشياء الموجودة بالفعل»؛ ووفقاً لهذا التعريف فإن الفكرة المستحدثة هي فكرة، أو ممارسة، أو موضوع يدركه الفرد بوصفه أمراً جديداً، وتبني هذه الفكرة هو أحد مظاهر أسلوب الحياة المتغير.

وهذا التبني هو -في معظم الأحوال- تغيير سلوكي أكثر مما هو تغيير اتجاهي أو إدراكي، كما أن تبني الأفكار المستحدثة هو الاختبار الحقيقي لمعرفة ما إذا كان الفرد يقبل أسلوباً لحياتة أكثر تعقيداً ومتقدماً تكنولوجياً، وسريع التغيير أو لا يقبله (زهير عبد اللطيف عابد وآخرون، ٢٠١٤: ٩٠).

وهناك أربعة عوامل رئيسة تفسر نظرية الانتشار، وهي: الشيء المستحدث أو المبتكر



Innovation، وقنوات الاتصال، والوقت، والنسق الاجتماعي Social System؛ والشيء المبتكر، يمكن أن يكون فكرة أو ممارسة جديدة أو استحداث شيء حتى يدخل مرحلة التبني، ولا تقتصر مرحلة التبني فقط على درجة معرفة الفرد بالشيء المبتكر، وإنما تتطلب وجود اتجاهات Attitudes مع هذا الاختراع أو ضده، وفي ضوء ذلك تخضع عملية انتشار المستحدثات إلى وجود درجات من المعرفة والوعي، والاقتناع، واتخاذ القرار لتبني الاستخدام لهذا الشيء الجديد. وتتميز هذه المبتكرات بعدة خصائص حددها روجرز، وأولها الميزة النسبية والمقصود هنا مدى الفائدة المتحققة للفرد الذي يتبنى هذا المستحدث، بالإضافة إلى ميزة هذه المبتكرات وفائدتها عن السابق، أما الخاصية الثانية فهي درجة الملاءمة، وتتسم بدرجة توافق الفكرة مع القيم السائدة داخل النسق لدى مستخدمها هذا الابتكار، وكلما زادت هذه الدرجة من التوافق زادت درجة تبني الاستخدام (وديع العززي، ٢٠٢١: ٨٨).

وتعتمد نظرية انتشار المستحدثات على تبني الأفراد للجديد من الأفكار والتكنولوجيا في ضوء مجموعة من العوامل أهمها: العوامل الاجتماعية، وتشمل: نوع المجتمع، وتأثير الأسرة، وتأثير جماعات الأصدقاء والعضوية في إحدى الهيئات أو المنظمات؛ والعوامل الديموغرافية، وتشمل: تأثير السن، والتعليم، والنوع، والمستوى الاقتصادي؛ والعوامل الثقافية، وتشمل: تأثير القيم والاتجاهات على عملية التبني؛ وعوامل أخرى تتصل بخصائص الفكرة أو المستحدث، وتشمل: التكلفة الاقتصادية للمستحدث، وسماته من حيث البساطة والتعقيد، وقابلية المستحدث للتجريب (علي حجازي إبراهيم، ٢٠١٧: ١١٦).

وقد أكد معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود خمسة مستويات متنوعة من حيث قبول الأفكار والآراء والسلع والخدمات الجديدة المستحدثة على النحو التالي: المجددون: وهم أوائل الذين يوافقون على الفكرة الجديدة، ويمثلون نسبة ضئيلة جداً تصل إلى ٢,٥٪، وتتمثل أهم خصائصهم في ميلهم إلى المغامرة، واندماجهم اجتماعياً في علاقات منسقة دولياً، وقدرتهم على استيعاب مخاطر التجديد، على فهم وتطبيق الأساليب التكنولوجية المقدمة.

المتبنون الأوائل: وتصل نسبتهم إلى ١٣٪، وهم أكثر ميلاً إلى التفاعل مع النظام الاجتماعي المحلي، وإلى تولي وظائف أو أوضاع قيادية، ولديهم معرفة بضرورة الحرص على استخدام وقبول الأفكار الجديدة.

الأغلبية المبكرة: وتصل نسبتهم إلى ٣٤٪، ولا يتولون في الغالب وظائف وأوضاع قيادية. الأغلبية المتأخرة: وتصل نسبتهم إلى ٣٤٪ أيضاً، وهم أكثر حرصاً في اتخاذ القرارات وقبول المخاطرة، ويحتاجون إلى موافقة جماعية على السلوك الجديد والأفكار المستحدثة قبل الاقتناع

بها وممارستها.

المتكؤون أو المتخلفون: تصل نسبتهم إلى ١٦٪، ولا يوجد بينهم قادة رأي يفضلون الحياة في الماضي، ويتفاعلون مع ذوي القيم التقليدية، ويتشككون في كل الأفكار المستحدثة والتجديدات، وفي آراء دعاة التغيير (زهير عبد اللطيف عابد، وآخرون، ٢٠١٤: ٩٠). ويشير روجرز إلى أن تبني الابتكارات هي عملية تتألف من خمس مراحل، وهي: المعرفة: عندما يتعرف المتبنون على الابتكارات من خلال وسائل الإعلام أو القنوات الخاصة بالعلاقات الشخصية.

الاعتناع: عندما يتم إقناعهم باستخدام هذه الابتكارات من قبل المتبنين السابقين.

اتخاذ القرار: القرار الذي يتخذه بشأن قبول الابتكار أو رفضه.

التنفيذ: وهو الاستخدام الأولي للابتكار بدرجات متفاوتة.

التأكيد: القرار الخاص بهم فيما يتعلق بالاستمرار في استخدام هذه الابتكارات للاستفادة بأقصى إمكاناتها (أنول باتشيري، ٢٠١٥: ٩٣-٩٤).

مبررات اختيار النظرية:

في ضوء العرض السابق لنظرية انتشار المستحدثات أو المبتكرات؛ فإنه يمكن القول إن موضوع الدراسة يرتبط بهذه النظرية، ففي ظل تحديث الجهاز الإداري بالدولة في كافة المؤسسات الحكومية كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تسير على النهج نفسه في تحديث الموارد البشرية وتنظيم منظومة العمل، ومحاولة التصدي لكافة التحديات والمعوقات التي قد تحول دون الانتقال السلس للتحويل الرقمي، ولذلك جاء اختيار النظرية وفقاً لهذه المتغيرات.

- الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (عرفة زكي محمد عثمان، ٢٠٢٢) تحديد مستوى التحويل الرقمي وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين التحويل الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحويل الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتدعيم التحويل الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (٨٥) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحويل



الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. هدفت دراسة (محمود مصطفى محمد، ٢٠٢٢) إلى تحديد دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد مستوى تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد الصعوبات التي تواجه دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد مقترحات تفعيل دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين، ومنهج المسح الاجتماعي بطريق العينة للعاملين مقدمي الخدمة بإدارات الوحدة المحلية مركز طما - محافظة سوهاج والجمهور المستفيد من تلك الخدمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية ربط دور التحول الرقمي بالخطة الاستراتيجية بالمحليات، تطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم تقوية الوضع التنافسي للمحليات، الاهتمام بالأفكار المبدعة والعمل على تحقيقها، وبناء دور جديد للتحول الرقمي له علاقة مباشرة بنمو وتطوير المحليات، إنشاء منظومة متكاملة لجمع وحفظ البيانات والقدرة على تحديثها باستمرار، الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال التحول الرقمي، زيادة التعاون والتنسيق بين المحليات ومختلف الإدارات الأخرى.

وهدف دراسة (منى طلعت حسن عبد العال، ٢٠٢٢) إلى إلقاء الضوء على مدى استعداد شركات السياحة في بورسعيد لتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتنمية مهاراتها، وقياس أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية في شركات السياحة ببورسعيد، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة من المديرين والعاملين بشركات السياحة في بورسعيد، وذلك لقياس أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية على تنمية مهاراتهم الأدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لنظام تكنولوجيا المعلومات أثراً مباشراً على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، وهناك وضوح لدى عينة الدراسة عن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة تنمية الموارد البشرية بشركات السياحة، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بشركات السياحة، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

كما هدفت دراسة (منى مرسي، ٢٠٢٢) إلى توضيح طبيعة العلاقة بين تطوير أداء الموارد البشرية والالتزام بقيم العمل في ضوء التكنولوجيات، ومعرفة ما إذا كان استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم بأي دور في مهام الموارد البشرية بالقطاع، ومعرفة ما إذا كانت الأجهزة الحديثة والتكنولوجيات المساعدة تساهم في التزام العاملين بقيم العمل داخل قطاع البترول الأمر الذي يساهم في تطوير أداء

القطاع، ومعرفة ما إذا كان سيتم استخدام تقييم أداء الموارد البشرية بشكل أفضل في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتزام الشركات بقيم العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان التي طبقت على أقسام إدارة الموارد البشرية في شركتي «بتروتريد وصيانكو» بالإسكندرية، وبلغت عينة الدراسة ١٠٠ مبحوث، وقد اتضح من نتائج الدراسة أن أسباب استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية هو محاولة تقليل الخسائر، كذلك سعيها للتطوير ومواكبة العالمية والحصول على الاعتماد والجودة، ومحاولة تطوير أدواتها لتطوير إدارة الموارد البشرية بها، ولمواكبة العالمية وللحصول على الاعتماد والجودة، واتضح من نتائج الدراسة الميدانية الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بتدريب العاملين بها، وهو رفع كفاءة العاملين بها، كذلك ربط جميع الإدارات داخل المؤسسة ببعضها إلكترونياً، تلا ذلك أن تعمل المؤسسة على توطين الفكر الحديث، وأخيراً التخطيط لتعميم التكنولوجيا الحديثة بجميع إداراتها.

بينما هدفت دراسة (محمد طرفة، ٢٠٢٠) إلى استعراض مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، وإبراز الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وقد استعانت الدراسة بالاستبيان، وقد طبقت بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، وتكونت عينة الدراسة من ٦١ موظفاً ومسؤولاً يعملون بوكالة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصبح حتمياً في عصرنا الحالي، إذ تسهم هذه الأخيرة في رفع كفاءة وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، وهذا راجع للدور الذي تبرزه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية؛ إذ إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستغلالها أحسن استغلال يتسبب في الحصول على أداء ذي كفاءة عالية وبأقل تكاليف، وكل هذا يدفع بالمنظمة للحصول على موقع تنافسي فريد من نوعه يمكنها من الاستمرارية في مواجهة التحديات في عالم اليوم.

أما دراسة (Kraft, Corin, et al, 2022) فتستكشف استراتيجيات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السويسريين للتحويل الرقمي وطرق العمل الجديدة، وقد طرحت الدراسة تساؤلاً رئيساً هو: كيف تتعامل الشركات السويسرية الصغيرة والمتوسطة مع عملية التحويل الرقمي من منظور إداري؟ مع الاعتماد على الأداة الرقمية في العمل الإداري والتشغيلي، واستعانت الدراسة بأداة دراسة الحالة التي طبقت على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة السويسرية، وقد أشارت النتائج إلى القليل من الفهم للتحويل الرقمي فيما يتعلق بالعمل الإداري. ومع ذلك؛ هناك نوعان من أنماط الاعتماد على الأدوات الرقمية الواضحة للعمل الإداري تتمثل في: سير العمل، وإدارة الموارد البشرية، وتنظيم العمل، وإدارة الفريق، كما تركز مفاهيم التحويل الرقمي والعمل



التشغيلي على: تنظيم العمل التشغيلي أو مزيج من التنظيم وتغيير طريقة عمل الأشخاص، إلا أن نتائج الدراسة أكدت أن مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التفكير بعناية أكبر حول مواءمة رؤيتهم للتحويل الرقمي والأدوات الرقمية التي يعتمدونها في كل من العمل الإداري والتشغيلي، ولكن بشكل خاص في العمل الإداري.

في حين هدفت دراسة (Shahreki, Javad, 2019) لتناول العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة الموظفين في الشركات الخاصة، وتم استخدام المنهج التجريبي التحليلي، وتتكون عينة الدراسة من متخصصين في الموارد البشرية من ٣٠٠ شركة خاصة كبرى في ماليزيا، كانت تستخدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على مدار السنوات الخمس الماضية على الأقل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة استبيان تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (١٦٧) من متخصصي الموارد البشرية، وأشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية المدعومة من التكنولوجيا تدعم المؤسسات من خلال تعزيز الثقة التنظيمية ونتائج الكفاءة رئيسية لتحسين كفاءة الموظفين هي الثقة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في قسم إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على ثقة الموظفين، كما تظهر النتائج الأفكار القيمة للموارد البشرية المهنيين الذين يسمعون لهم بتحسين كفاءة الموظفين من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لرفع مستوى ثقة الموظفين في الشركة.

بينما هدفت دراسة (Kepha, Adrew Ombui, et al, 2015) إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث في كينيا (٦)، وقد تم استخدام العينات العشوائية الطبقية في الدراسة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكوادر المختارة في جميع معاهد البحوث الحكومية والذي بلغ عددها الإجمالي (٩٨٦) موظفًا، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٧٦٠) استبانة، في حين أن الصالح منها (٢٥٥) استبانة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في معاهد البحوث لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى اعتماد وتنفيذ للتخطيط المناسب للموارد البشرية، والتوظيف، والاختيار، والتدريب والتطوير.

وهدف دراسة (George, Dorothy, et al, 2016) لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافأة على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت (٣٢٠) استبانة على عينة عشوائية للمديرين والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان،

وتم استعادة (٢٤٠) استبانة، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي V22 ، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم، والتدريب والتطوير، وسياسة المكافآت، وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت النتائج إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية من الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الأداء التنظيمي للشركات.

وقد أجريت دراسة (Panayotopoulou, Leda, et al, 2007) بهدف التحقيق في التحول في دور وظيفة الموارد البشرية في الشركات اليونانية، نتيجة لاستخدام الإنترنت والتكنولوجيا، كما تناقش تطور استخدام الموارد البشرية الإلكترونية في اليونان وأسباب اعتماد ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية التي تركز على قضايا الاستراتيجية والعملية وإدارة الموارد البشرية، تم إجراء مسح شامل من أجل تلبية أهداف البحث، وقد أظهرت النتائج أن الموارد البشرية الإلكترونية تسهل تحويل دور إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة والبحوث في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التحول الرقمي، إلا أن هذا المجال مازال يحتاج إلى المزيد من الاهتمام، وفيما يتعلق بالبحوث والدراسات التي تناولت أهمية إدارة الموارد البشرية وأهمية تطويرها. أوضحت نتائج تلك الدراسات أن هناك عدة مبررات للاهتمام بأداء الموارد البشرية وتدعيم الثقافة الرقمية المعلوماتية وأبرزها في الوقت الراهن وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل المجالات، لتسهيل أداء مختلف العمليات الإدارية بداخل المؤسسات إلا أن إدارة الموارد البشرية تواجه الكثير من المشكلات والتحديات، ويقوم الباحث بهذه الدراسة ليقدم الدعم اللازم لإدارة الموارد البشرية لكي يستطيعوا القيام بمختلف الأعمال والمهام المطلوبة منهم ولتنمية مهارات التحول الرقمي.

المحور الأول - أهمية إدارة الموارد البشرية وتطورها:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققتها المنظمة، لذلك نجد أن أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من التالي:

- اهتمامها بالأفراد بوصفهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة (مجيد

الكرخي، ٢٠١٤: ٢٦).



هذا؛ وتقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة ووظائف تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، ويتحقق ذلك من خلال:

- جذب واختيار العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المنظمة والحفاظ عليهم.
- ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمنظمة.
- الاهتمام بالأمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي تتطلب التسريح.
- حل مشاكل الأفراد، وإن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج.
- تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل.
- العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل.
- العمل على تنمية الالتزام خاصة في حالة التغييرات التي تعيشها منظمات الأعمال (ياسر عبدالرحمان: ٢١٠).

وهناك مجموعة من العوامل والمتغيرات في عالم اليوم، أظهرت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- العولمة: فبعد أن كانت المنظمات تواجه منافسة محلية فقط، أصبحت الآن تواجه منافسة من المنظمات الأجنبية، وبالتالي تزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية، لمواجهة هذه التحديات.
- التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة: تسببت هذه التطورات في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات، وبذلك تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية، في تصميم الخرائط التنظيمية، وما تتضمنه من وظائف، ووضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، لمواجهة هذه التحديات.

- اتجاهات جديدة في طبيعة العمل: لقد أسهم كلٌّ من: العولمة، والتطورات الفنية، في تغيير طبيعة الوظائف والعمل، ويرجع ذلك لسبب رئيسي هو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية، وهذه الوظائف الأخيرة تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية، ويتطلب في الوقت نفسه أساليب إدارية جديدة في إدارة الموارد البشرية، تركيز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري في المنظمة.

- التباين في تركيبة هيكل القوة العاملة: يعد التباين في تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل، فقوة العمال أصبحت في معظمها أكثر تنوعاً، فهناك موظفون من الرجال، والسيدات، والأقليات، وكبار السن، وهذا الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير سبل راحة ورعاية هؤلاء الموظفين المتنوعين في خصائصهم الديموغرافية.

- كبر حجم المنظمات، ونموها، وكبر عدد العاملين فيها، بالإضافة إلى ظهور النقابات العمالية

وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل (أحمد يوسف دودين، ١٢٩:٢٠٢٠).

- الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية: هناك العديد من القوانين التي تصدر بهدف تقييد حرية المديرين في بعض التصرفات؛ مثل: قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين التي تحد من التمييز في المعاملة بينهم على أساس الجنس، أو العرق، أو السن، أو اللون، أو العقيدة (آمال بن سمشة، ٢٠١٩: ٤٧).

أهمية أداء الموارد البشرية:

يحتل المورد البشري مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، وعليه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة. ومن ثم؛ فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (بلخير عمومن وآخرون، ٢٠٢٢: ١٠٠٥).

مكونات الأداء الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

كمية الجهد المبذول: التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعدُّ المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

الجهد المبذول: ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والمواصفات، التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء دراسة (كمال بوالشرش، ٢٠١٧: ٢٩٤).

محددات أداء الموارد البشرية:

اختلف الباحثون في علم الإدارة في تحديد العوامل المحددة لأداء الموارد البشرية، وقد خلصوا



إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل، نذكر منها:
عوامل متعلقة بالعامل، وتشتمل على القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص
والسمات التي يتميز بها العامل من غيره.

عوامل متعلقة بالوظيفة: وهي على نحوين، بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في
اتخاذ القرار والتنظيم، وآخر مرتبط بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية،
الظروف الملائمة للعمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة بوصف العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات
خاصة بها ولها جوانب تؤثر على كفاءتها وأفرادها؛ مثل: نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي،
الهيكل التنظيمي، طرق وأساليب العمل، وغيرها.

عوامل متعلقة بالبيئة هي عوامل المحيط الخارجي المؤثرة على العامل وأدائه لوظيفته. وهي
مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام وتشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد، وما يعكس
من انتماء الفرد للبيئة أو اعتباره أجنبياً عنها (بلخير عمومن وآخرون، ٢٠٢٢: ١٠٠٥-١٠٠٦).
تطور إدارة الموارد البشرية:

تم تفعيل دور إدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل تدعيم القدرات التنافسية، وقد شهد
تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل نتيجة للتطور التكنولوجي، ويمكن تقسيم هذه المراحل
كما يلي:

النظام الورقي: في البداية كانت أنظمة الموارد البشرية قائمة على الورق، حيث كانت تعمل
بشكل مستقل وغير متكامل عن مختلف الوظائف الأخرى، حيث كان يتم تخزين البيانات عادة
على أجهزة الكمبيوتر المركزية كما كانت تعد التقارير الأولية بأساليب بدائية للغاية، وكانت إدارة
الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن البيانات.

بداية الكمبيوتر الشخصي: في هذه المرحلة تم تحويل البيانات من الأنظمة الورقية إلى
الكمبيوتر الشخصي والشبكات المحلية، وبعد التقدم التكنولوجي تم إنشاء قواعد البيانات كما
طورت هذه التكنولوجيا أساليب كتابة التقارير، وكشف الرواتب، وتتبع مسار الموظفين.

نظام قواعد البيانات الإلكترونية: ظهرت هذه المرحلة مع ظهور تكنولوجيا قواعد البيانات
المتربطة التي تعني تخزين مجموعة من البيانات في ملفات مختلفة، بحيث إن كل صنف من
الملفات يحوي أنواعاً محددة من البيانات التي يمكن ربطها وبالتالي استخدام مختلف البيانات
من مختلف الملفات من أماكن مختلفة، وفي هذه المرحلة أصبح استخدام الإنترنت في تزايد، ومع
تزايد هذه التكنولوجيا تمكنت المنظمات من استغلالها في إعداد التقارير المعقدة وزيادة الاندماج
مع باقي الأقسام.

تكنولوجيا شبكات الإنترنت: في هذه المرحلة بدأ العديد من الشركات في السعي لاحتضان تكنولوجيا الموارد البشرية حيث أصبحت مزايا التشغيل الآلي معروفة على نطاق واسع للموارد البشرية والمناطق الأخرى من العمل، كما تحول التركيز إلى جعل أكثر المعاملات أوتوماتيكية لتحقيق الفعالية والكفاءات، إضافة إلى ذلك أصبحت مراكز الاتصال تستخدم أنظمة الاستجابة الصوتية على نطاق واسع (مصطفى خوصة وآخرون: ٦٩٢-٦٩٣).

المحور الثاني- التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية:

أصبح «التحول الرقمي» من أبرز الملفات التي طرحتها الحكومة بهدف تقديم خدمات متميزة للمواطنين من خلال معاملات إلكترونية، والتي تُسهم في القضاء على الفساد، من خلال مشروع التحول لمجتمع رقمي يهدف إلى إتاحة الخدمات الرقمية بطرق بسيطة، وتكلفة ملائمة في أي وقت وأي مكان لجميع المؤسسات والمواطنين من خلال تطوير منظومة رقمية متكاملة مؤمنة على المستوى القومي، وكذلك تحفيز الصناعات الرقمية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية، وإتاحة فرص عمل عن طريق دعم وتنمية الصناعة الرقمية والإبداع التكنولوجي، وإنشاء ممر مصر الرقمي لضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لموقع مصر الجغرافي لتصبح مركزاً عالمياً لخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (شيماء شعبان، <https://gate.ahram.org.eg/News/1992424.aspx>).

ولقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال. لذا؛ فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاتها البشرية المتاحة والكامنة داخلها، وفي هذا المجال أسهمت التكنولوجيات الحديثة والاتصال إسهاماً فاعلاً في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية درجة الإتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيات (عمر مهدي، ٢٠٢٢: ١٦٠).

ويعدُّ رأس المال البشري ناقلاً للمعرفة التكنولوجية في المقام الأول، وهي أساس التقدم العلمي والتكنولوجي، ويؤدي دوراً حاسماً في تطوير التكنولوجيات الجديدة وأساس الاستخدام الفعال لها، ويتطلب تطوير التكنولوجيا وخاصة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تلقي مستوى مناسب من التأهيل سواء بالنسبة للمبدعين أو المستخدمين، وهنا تكمن أهمية التعليم والتدريب للعنصر البشري من أجل التصدي لتنامي الطلب على المهارات، والتكيف مع التغير المستمر لمطالبات الأعمال جراء التقدم التكنولوجي المتسارع، ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي الناجح من دون وجود رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل (Czarniewski, (Sławomir, 2014: 193-198).



إن النجاح في الانتقال إلى التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي، وبالفعل فقد أحدثت الإدارة الرقمية تغييرات جذرية في ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، حيث وفرت طرقاً وإمكانيات جديدة لمساعدة المنظمات على تحقيق الإبداع والأداء المتميز وضمانه مقارنة بالمنافسين من خلال العمل على رفع الكفاءة والفعالية والسرعة في أداء الوظائف والأعمال المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.

المحور الثالث- تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي:

لقد دفع التحول الرقمي الحاصل في المؤسسات إلى تغيير طرق واستراتيجيات عملها بصورة كبيرة، إذ وجدت هذه المؤسسات نفسها أمام طرق الابتكار والتجديد حول تقديمها لأفضل خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، الأمر الذي يؤثر على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد، وتشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة، وتعد إدارة التغيير إلى حد ما العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي، ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات؛ فإن عملية تحقيق التحول الرقمي بصورة فعالة مرهون بالتغيير في سلوكيات المديرين والمسؤولين والحفاظ والاعتناء بما تحتويه هذه المؤسسات من الكوادر المواهب الفاعلة (عبد الله بلعدي، ٢٠٢٢: ٥٩٦).

قد لا يؤدي التحول الرقمي دائماً إلى نتائج إيجابية وقيمة الإبداع، في ظل السلوكيات الانتهازية للجهات الفاعلة وكذلك الاضطراب التكنولوجي، كما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية بسبب عدم الوعي بما يدفع نجاح التحول الرقمي (<https://www.emerald.com/insight/content/>) (doi/10.1108/JBIM- (10-2021-0474/full/html).

وتتمحور تحديات إدارة الموارد البشرية حول الطبيعة المتجددة للمؤسسات والعاملين في إطار التحول الرقمي الحاصل، ونظراً للدور الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة يستوجب من إدارة الموارد البشرية وأقسامها أن تكون السبّاقة في عملية التحول الرقمي، وللمؤسسات تحديات كبيرة في عملية تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي، مثلها مثل تلك التحديات التي تعرضت لها في أثناء دمجها للموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول، وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية بكل فروعها وأقسامها تواجه عدة تحديات رئيسية، منها: إعادة هيكلة المؤسسات لتمكينها من الاستفادة من التطورات السريعة في عملية التحول الرقمي، وفهم التغييرات التي نشأت من عملية إدخال التحول الرقمي على إدارة

الموارد البشرية (عبد الله بلعدي، ٢٠٢٢: ٥٩٦-٥٩٧). ففي ظل العولمة؛ فإن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه كل يوم تغيرات سريعة تتطلب معارف إدراكية عالية المستوى مع مهارات متقدمة للأفراد وفهم للأظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغيير، ويتوجب عند ذلك وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة لتطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية في ظل التطورات الهائلة في عالم الاتصال والمعلومات، ويتطلب في هذه الحالة أن يتحلى المدير عمومًا ومدير الموارد البشرية خاصة في عصر العولمة بمجموعة من الخصائص والسمات ليتمكن من النجاح في قيادة منظمته (سعد علي ریحان المحمدي، ٢٠١٩: ٤٠).

المحور الرابع- استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية:

يستلزم تطبيق التحول الرقمي توافر كل من التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات في القطاعين العام والخاص على النحو التالي:

التقنيات: ويقصد بها توفير المتطلبات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، وأهمها: تقنيات التطبيقات الاجتماعية، التقنيات المتنقلة، تحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السحابية.

البيانات: والتي تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها. الموارد البشرية: والتي تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وذات خبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتطور والتطوير.

العمليات: والتي تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات والشركات السياحية لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة النشاطات السياحية وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة (محمد حسين عبد الجابر محمد، ٢٠٢٢: ٤٨٥-٤٨٧).

وحتى تتمكن المؤسسة من التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية يجب عليها اتباع مجموعة من الخطوات يمكن حصرها في التالي:

إعادة صياغة الرسالة: يجب تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها فريق يساعد الإدارة والعمال على التحول السريع وتبني الفكر الرقمي.

ترقية التكنولوجيا الأساسية: تعويض نظام العمل التقليدي بتبني الحوسبة السحابية كقاعدة



أساسية تبنى عليها الممارسات، حيث تعدُّ السحابة من أهم التكنولوجيات المؤدية للتحول الرقمي لما تمكّنه من القدرة على العمل من أي مكان وفي أي وقت كما يجب على المؤسسات استبدال مختلف أنظمة العمل بالتوظيف والقيادة بأساليب عمل حديثة سهلة الاستخدام.

تطوير استراتيجية موارد بشرية تكنولوجية متعددة السنوات: في ظل التغيير السريع الحادث في تكنولوجيا الموارد البشرية بات من الضروري بناء استراتيجية طويلة الأجل تتضمن تخطيط موارد المؤسسة السحابية والتطبيقات والتحليلات ومختلف وسائل الذكاء الصناعي.

تشكيل فريق الموارد البشرية الرقمي: من الضروري استحداث فريق عمل خاص بالتحول الرقمي من أجل استكشاف طرق عمل إبداعية حديثة، وتحسين الخدمة من خلال استغلال أدوات الذكاء الصناعي، وهو ما يتطلب من المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات والمهارات الرقمية إضافة إلى تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة (مثل: البرمجة والأمن الإلكتروني والتواصل الاجتماعي) حتى تتمكن المؤسسات من الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.

تنظيم الموارد البشرية في سياق شبكة عمل مبنية على الخبرة وشراكة عمل قوية: يجب إعادة التفكير في نموذج العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية بالتركيز على: خبرة العمال، وتحليل البيانات، والثقافة، وكذلك التكنولوجيا الحديثة.

جعل الإبداع جوهر استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يجب الإبداع والتجديد في كل الممارسات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة بحيث يجعلها أكثر حداثة، وذلك بالاعتماد على إشراك الموظفين وإعطائهم مساحة لإسماع صوتهم.

التدوير الوظيفي: تدوير الموظفين الجدد داخل قسم الموارد البشرية وخارجه، واستقطاب متخرجين جدد مع مهارات التحليل ومهارات أخرى (مصطفى خوصة وآخرون، ٦٩٤-٦٩٥).

لذا؛ أصبح من الضروري إيجاد توازن والتكيف مع قدرات ومهارات العاملين مع التطورات التكنولوجية والتقنية. ولقد واجهت إدارة الموارد البشرية تحديات التحول الرقمي بعدة استراتيجيات منها:

استراتيجية التدريب: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة وأدواتها:

منهج الدراسة: تندرج هذه الدراسة تحت مسمى «البحوث الوصفية التحليلية»، ولذلك تستخدم مناهج كمية وكيفية وأدوات بحثية ثلاث طبيعة الدراسة، فالبحوث الوصفية - بوجه عام- ذات أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، وذلك لأنها تعنى بحصر العوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملاءمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، إذ من خلاله نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع، محددة على خريطة، تصف وتصور بكل دقة كافة ظواهره وسماته (أحمد طاهر مسعود، ٢٠١١: ٢٠).

أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بأداة الاستبيان، والاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبًا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقًا، وكذلك كل الحالات التي لا يمكن جمع معلومات عنها عن طريق الملاحظة، كما أنها تستعمل في المقابلات أحيانًا، وتنتشر في الاستطلاعات التي لا يواجه فيها الباحث المبحوث مباشرة (إبراهيم إبراش، ٢٠٠٨: ٢٦٩).

- مجالات الدراسة:

- أ- المجال المكاني: طبقت الدراسة الميدانية في جامعة المنصورة.
- ب - المجال البشري: طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بجامعة المنصورة كليات (الطب، والهندسة، والعلوم) ممثلة للكليات العملية، وكليات (الآداب، والتجارة، والحقوق) ممثلة للكليات النظرية بجامعة المنصورة.
- ج- المجال الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة لكي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك في ضوء المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بجامعة المنصورة، وقد بلغ إجمالي العينة (٣٠٠) عضو هيئة تدريس وكادر إداري بواقع (٥٠) عضوًا وكادرًا إداريًا من كل كلية من تلك الكليات السابق ذكرها للتعرف على آرائهم حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعة وسبل تطويرها.



خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة

المجموع	أنثى	ذكر	ك	النوع	
٣٠٠	١٢٦	١٧٤	ك		
%١٠٠	%٤٢,٠	%٥٨,٠	%		
المجموع	أقل من ٣٠	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	أكثر من ٥٠	السن
٣٠٠	١١	٥٩	١٦٦	٦٤	ك
%١٠٠	%٣,٧	%١٩,٧	%٥٥,٣	%٢١,٣	%
المجموع	١٠-٥	١٥-١٠	٢٠-١٥	أكثر من ٢٠	عدد سنوات الخبرة
٣٠٠	٢١	٥٥	١٧٣	٥١	ك
%١٠٠	%٧,٠	%١٨,٣	%٥٧,٧	%١٧,٠	%
المجموع	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	الحالة الاجتماعية
٣٠٠	١٨	٢٦٩	٧	٦	ك
%١٠٠	%٦,٠	%٨٩,٧	%٢,٣	%٢,٠	%

اتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تكونت من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس وكادر إداري بجامعة المنصورة، وقد بلغت نسبة الذكور (٥٨,٠%) بينما جاءت نسبة الإناث (٤٢,٠%)، وأكثر من نصف عينة الدراسة تقع في المرحلة العمرية (٥٠-٤٠) بنسبة ٥٥,٣%، يليها المرحلة العمرية (٥٠ فأكثر) بنسبة ٢١,٣% في الترتيب الثاني، ثم المرحلة العمرية (٤٠-٣٠) في الترتيب الثالث بنسبة ١٩,٧%، وأخيراً المرحلة العمرية (أقل من ٣٠) بنسبة ٣,٧%، كما أشارت بيانات الجدول إلى أن أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم خبرة من (٢٠-١٥) بنسبة ٥٧,٧%، يليها أصحاب الخبرة (١٥-١٠) بنسبة ١٨,٣%، ثم ذوو الخبرة (٢٠ فأكثر) بنسبة ١٧,٠%، وأخيراً ذوو الخبرة (١٠-٥) بنسبة ٧,٠%، في حين ينتمي الغالبية العظمى من إجمالي لفئة متزوج بنسبة ٨٩,٧%، وباقي أفراد العينة موزعة ما بين أعزب بنسبة ٦,٠%، ومطلق بنسبة ٢,٣%، وأخيراً مطلق بنسبة ٢,٠%.

المعالجات الإحصائية: سوف يتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:
أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لإيجاد الأوزان النسبية لمتغيرات الدراسة.

ب- للتحقق من صدق الأدوات وثباتها استخدم الباحث:

معامل الارتباط بيرسون: للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأدوات.

معامل كرونباخ ألفا: لإيجاد ثبات الاستبيان.

نتائج الدراسة الميدانية:

أداء الموارد البشرية في ظل التوجه للتحويل الرقمي:

جدول رقم (٢) ماهية التحويل الرقمي (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٣,٩٣٢ والدلالة الإحصائية ٠,٤١٥	١,٤١٢	٢,٩٦	٩١,٠%	٢٧٣	عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه الجامعة
			٩٣,٠%	٢٧٩	الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية
			٨٢,٣%	٢٤٧	انتقال القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية
			٩٢,٧%	٢٧٨	تبني التكنولوجيات الرقمية؛ حيث المهارة الرقمية، ثم الاستخدام الرقمي، ثم التحويل الرقمي
			٨٢,٧%	٢٤٨	استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية

اتضح من الجدول السابق ماهية التحويل الرقمي حيث يعني الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية بنسبة ٩٣,٠%، أو تبني التكنولوجيات الرقمية؛ حيث المهارة الرقمية، ثم الاستخدام الرقمي، ثم التحويل الرقمي بنسبة ٩٢,٧%، أو عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه الجامعة بنسبة ٩١,٠%، أو استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية بنسبة ٨٢,٧%، وأخيراً انتقال القطاعات الحكومية إلى



نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية بنسبة ٨٢,٣٪.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ماهية التحول الرقمي، حيث إن قيمة كا = ٣,٩٣٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .
جدول رقم (٣) رؤية عينة الدراسة حول أداء إدارة الموارد البشرية (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا = ٢٢٠ ١,٢٩٥ والدلالة الإحصائية ٠,٨٦٢	١,٤٢٣	٣,٠١	٨٩,٣٪	٢٦٨	الوضع يحتاج إلى بذل مزيد من الجهود في مجال التدريب التقني
			٨٤,٣٪	٢٥٣	أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية في حاجة إلى التطوير والتأهيل
			٨٥,٠٪	٢٥٥	الافتقار لتطوير مهارات التقنيات الحديثة وذلك لافتقار الجامعة لوسائل هذه التقنيات
			٩١,٧٪	٢٧٥	لابد من تكثيف ورش عمل وعقد ندوات لتنمية هذه المهارات، ولا بد أن تكون الندوات هادفة
			٨٨,٧٪	٢٦٦	شباب أعضاء هيئة التدريس يتمتع بالقدرة على استخدام التقنية الحديثة

اتضح من الجدول السابق رؤية عينة الدراسة حول أداء إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في: لابد من تكثيف ورش عمل وعقد ندوات لتنمية هذه المهارات ولا بد أن تكون الندوات هادفة بنسبة ٩١,٧٪، والوضع يحتاج إلى بذل مزيد من الجهود في مجال التدريب التقني بنسبة ٨٩,٣٪، إلا أن شباب أعضاء هيئة التدريس يتمتع بالقدرة على استخدام التقنية الحديثة بنسبة ٨٨,٧٪، وبالرغم من ذلك يفتقر لتطوير مهارات التقنيات الحديثة وذلك لافتقار الجامعة لوسائل هذه التقنيات بنسبة ٨٥,٠٪، وبذلك فأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية في حاجة إلى التطوير والتأهيل بنسبة ٨٤,٣٪.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية عينة الدراسة حول أداء إدارة الموارد البشرية، حيث إن قيمة كا = ١,٢٩٥ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

جدول رقم (٤) مدى إمكانية إدارة الموارد البشرية من التعامل بحرفية مع الأجهزة
التكنولوجية في إنجاز عملهم

الدلالات الإحصائية				المتغير	
كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا = ٢٦١,٥٠٠ والدلالة الإحصائية ٠,٠٠	٠,٥١١	١,٢٠	٨٥,٠%	٢٥٥	بشكل جيد
			١٠,٠%	٣٠	بشكل مقبول
			٥,٠%	١٥	لا أستطيع
			١٠٠%	٣٠٠	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق أن غالبية عينة الدراسة تؤكد على إمكانية إدارة الموارد البشرية من التعامل بحرفية مع الأجهزة التكنولوجية في إنجاز عملهم بشكل جيد وذلك بنسبة ٨٥,٠%؛ بينما أشار بعض منهم بنسبة ١٠,٠% إلى إمكانية إدارة الموارد البشرية من التعامل بحرفية مع الأجهزة التكنولوجية في إنجاز عملهم ولكن بشكل مقبول، في حين أكدت فئة لم تتجاوز نسبتها ٥,٠% عدم إمكانية إدارة الموارد البشرية من التعامل بحرفية مع الأجهزة التكنولوجية في إنجاز عملهم.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إمكانية إدارة الموارد البشرية من التعامل بحرفية مع الأجهزة التكنولوجية في إنجاز عملهم، حيث إن قيمة كا = ٢٦١,٥٠٠ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .



جدول رقم (٥) أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة في ظل نهجها نحو التحول الرقمي

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٥٢٨,٥٦٠ والدلالة الإحصائية ٠,٠٠٠	٠,٥٥٧	١,٢٤	٨٢,٠%	٢٤٦	جيد
			١٢,٣%	٣٧	مقبول
			٥,٣%	١٦	ضعيف
			٠,٣%	١	سيئ
			١٠٠%	٣٠٠	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق أن أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة في ظل نهجها نحو التحول الرقمي جيد بناءً على استجابات الغالبية من إجمالي عينة الدراسة بنسبة ٨٢,٠%؛ بينما يرى ١٢,٣% من إجمالي عينة الدراسة أن أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة مقبول، أما من رأى أن أداءهم ضعيف فقد بلغت نسبتهم ٥,٣%، وأخيراً يرى أحد عينة الدراسة أن أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة سيئاً بنسبة ٠,٣%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة في ظل نهجها نحو التحول الرقمي، حيث إن قيمة ٢كا = ٥٢٨,٥٦٠ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

جدول رقم (٦) الآثار السلبية المترتبة على ضعف إدارة الجامعة وعجزها عن مواكبة التحول الرقمي للجامعة (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ١,٧٥٧ والدلالة الإحصائية ٠,٧٨٠	١,٤٠١	٣,٠٣	٨٣,٧%	251	عدم إفراز خريج ملائم لحاجة المجتمع
			٨٥,٠%	٢٥٥	عدم القدرة على مواكبة متطلبات سوق العمل
			٩٠,٧%	٢٧٢	فشل الجامعة في تحقيق دورها
			٩٢,٠%	٢٧٦	غياب الإسهام في دعم البحث العلمي والإبداع الأكاديمي
			٨٧,٠%	٢٦١	ضعف الإسهام في إعداد كوادر وقيادات

اتضح من الجدول السابق العديد من الآثار السلبية المترتبة على ضعف إدارة الجامعة وعجزها عن مواكبة التحول الرقمي للجامعة، وتتمثل في: غياب الإسهام في دعم البحث العلمي والإبداع الأكاديمي بنسبة ٩٢,٠%، وفشل الجامعة في تحقيق دورها بنسبة ٩٠,٧%، وضعف الإسهام في إعداد كوادر وقيادات بنسبة ٨٧,٠%، وعدم القدرة على مواكبة متطلبات سوق العمل بنسبة ٨٥,٠%، وأخيراً عدم إفراز خريج ملائم لحاجة المجتمع بنسبة ٨٣,٧%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الآثار السلبية المترتبة على ضعف إدارة الجامعة وعجزها عن مواكبة التحول الرقمي للجامعة، حيث إن قيمة ٢كا = ١,٧٥٧ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.



جدول رقم (٧) مدى الموافقة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة على تدريبات للتعامل بشكل مهني في ظل اتجاه الجامعة نحو التحول الرقمي

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٥١٤,٢٢٠ والدلالة الإحصائية ٠,٠٠	٠,٢٣٩	١,٠٥	٩٥,٠%	٢٨٥	أوافق
			٤,٧%	١٤	أوافق إلى حد ما
			٠,٣%	١	لا أوافق
			١٠٠%	٣٠٠	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق موافقة الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة بنسبة ٩٥,٠% على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة على تدريبات للتعامل بشكل مهني في ظل اتجاه الجامعة نحو التحول الرقمي.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الموافقة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة، حيث إن قيمة ٢كا = ٥١٤,٢٢٠ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

جدول رقم (٨) نوعية التدريبات (استجابات متعددة) ن=٢٨٥

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٩,٥٦٩ والدلالة الإحصائية ٠,٠٢٣	١,١٣٩	٢,٤٥	٨٨,١%	٢٥١	تدريبات تقنية
			٦٦,٣%	١٨٩	فنية
			٨٠,٤%	٢٢٩	إدارية
			٧٣,٧%	٢١٠	لغات

اتضح من الجدول السابق أن التدريبات التقنية تأتي في مقدمة التدريبات لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة للتعامل بشكل مهني في ظل اتجاه الجامعة نحو التحول الرقمي وذلك بنسبة ٨٨,١%، يليها التدريبات الإدارية في الترتيب الثاني بنسبة ٨٠,٤%، وفي الترتيب الثالث تدريب

لغات بنسبة ٧٣,٧٪، وأخيراً التدريبات الفنية بنسبة ٦٦,٣٪.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نوعية التدريبات، حيث إن قيمة $\chi^2 = 9,569$ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

جدول رقم (٩) أوجه الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٢,٤٨١ والدلالة الإحصائية ٠,٤٧٩	١,١٠٠	٢,٤٧	٨٩,٣%	٢٦٨	التعاقد مع خبراء من كافة التخصصات لتدريب الموارد البشرية
			٩٢,٧%	٢٧٨	عمل ورشات عمل بشكل مستمر لمواكبة كل جديد
			٩٣,٧%	٢٨١	الاجتماع بصفة دورية للهيكل الوظيفي
			٨٢,٧%	٢٤٨	إعداد كورسات تدريبية لتنمية الموارد البشرية والتقنية

اتضح من الجدول السابق الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة، وفي مقدمتها الاجتماع بصفة دورية للهيكل الوظيفي بنسبة ٩٣,٧٪، وعمل ورشات عمل بشكل مستمر لمواكبة كل جديد بنسبة ٩٢,٧٪، والتعاقد مع خبراء من كافة التخصصات لتدريب الموارد البشرية بنسبة ٨٩,٣٪، وأخيراً إعداد كورسات تدريبية لتنمية الموارد البشرية والتقنية بنسبة ٨٢,٧٪.

وتشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أوجه الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة، حيث إن قيمة $\chi^2 = 2,481$ وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

كما تتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة (منى مرسى، ٢٠٢٢) التي أشارت في نتائجها إلى الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بتدريب العاملين بها، وهو رفع كفاءة العاملين بها، كذلك ربط جميع الإدارات داخل المؤسسة ببعضها إلكترونياً.



جدول رقم (١٠) مدى الاستفادة من الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة

الدلالات الإحصائية				التكرار	المتغير
كا ٢ والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا ٢ = ٤٨٧,٦٢٠ والدلالة الإحصائية ٠,٠٠	٠,٢٦٨	١,٠٧	٩٣,٣%	٢٨٠	استفادة كبيرة
			٦,٣%	١٩	استفادة محدودة
			٠,٣%	١	لم أستفد شيئاً
			١٠٠%	٣٠٠	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق استفادة الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة من الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة بنسبة ٩٣,٣%؛ بينما رأى بعض المبحوثين أن استفادتهم محدودة من الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة بنسبة ٦,٣%، في حين نفى مبحوث واحد فقط بنسبة لم تتجاوز ٠,٣% استفادته من هذه البرامج والتدريبات.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الاستفادة من الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة، حيث إن قيمة كا ٢ = ٤٨٧,٦٢٠ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (١١) دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة
(استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ١,٤٣٨ والدلالة الإحصائية ٠,٩٢٠	١,٦٩٨	٣,٥٠	٨٥,٠%	٢٥٥	قدرة الجامعة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع
			٩٣,٣%	٢٨٠	انخفاض معدلات الخطأ البشري وإدارة أفضل للعناصر والموارد
			٨٧,٠%	٢٦١	اتخاذ قرارات أفضل استناداً إلى المعلومات الدقيقة
			٨٩,٧%	٢٦٩	التحول الرقمي يساعد الموارد البشرية على التطور المهني وتحقيق نجاحات مهنية
			٩٠,٠%	٢٧٠	تحقق الجامعة مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف
			٨٧,٣%	٢٦٢	الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز

اتضح من الجدول السابق دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ويتمثل ذلك في: انخفاض معدلات الخطأ البشري وإدارة أفضل للعناصر والموارد بنسبة ٩٣,٣%، وتحقيق الجامعة مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف بنسبة ٩٠,٠%، والتحول الرقمي يساعد الموارد البشرية على التطور المهني وتحقيق نجاحات مهنية بنسبة ٨٩,٧%، والاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز بنسبة ٨٧,٣%، واتخاذ قرارات أفضل استناداً إلى المعلومات الدقيقة بنسبة ٨٧,٠%، وأخيراً قدرة الجامعة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع بنسبة ٨٥,٠%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التحول الرقمي



في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، حيث إن قيمة $\chi^2 = 1,438$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 .

وتتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة (عرفة زكي محمد عثمان، 2022) في وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، ودراسة (منى طلعت حسن عبد العال، 2022) التي أشارت في نتائجها إلى أن لنظام تكنولوجيا المعلومات أثراً مباشراً على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (١٢) أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				التكرار	المتغير
كا ٢ والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا = ٢ ١,٠٩٥ والدلالة الإحصائية ٠,٨٩٥	١,٤٠٢	٣,٠٢	٨١,٧%	٢٤٥	إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
			٨٦,٧%	٢٦٠	الحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية
			٨٧,٠%	٢٦١	زيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين في مختلف الجامعات الأخرى
			٨٩,٣%	٢٦٨	إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني
			٨٥,٧%	٢٥٧	إلغاء عامل الزمان، حيث الحد من أخذ العطلات لإنجاز المهام الإدارية

اتضح من الجدول السابق أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومنها: إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني بنسبة ٨٩,٣%، وزيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين في مختلف الجامعات الأخرى بنسبة ٨٧,٠%، والحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية بنسبة ٨٦,٧%، وإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية بنسبة ٨١,٧%، وأخيراً إلغاء عامل الزمان، حيث الحد من أخذ العطلات لإنجاز المهام الإدارية بنسبة ٨٥,٧%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث إن قيمة $\chi^2 = 1,095$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 .

جدول رقم (١٣) الوضع المأمول لعضو هيئة التدريس والكوادر الإدارية في ظل التحول الرقمي للجامعة (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				التكرار	المتغير
كا ٢ والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا = ٢ ١,٩٨٩ والدلالة الإحصائية ٠,٧٣٨	١,٤٢٣	٢,٩٦	٩٣,٣%	٢٨٠	التميز الأكاديمي
			٨٩,٧%	٢٦٩	الإلمام بالتقنيات الحديثة
			٨٣,٧%	٢٥١	أن يواكب التغير العالمي والنهضة في المعرفة الرقمية والتكنولوجية الحديثة
			٨٩,٣%	٢٦٨	الإبداع والقدرة على تحويل الأفكار لمنتجات تحقق للجامعة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة
			٨٥,٣%	٢٥٦	الحصول على التدريبات اللازمة لزيادة معرفته وقدراته العلمية

اتضح من الجدول السابق وضع عضو هيئة التدريس والكوادر الإدارية المأمول في ظل التحول الرقمي للجامعة، حيث جاء التميز الأكاديمي بنسبة ٩٣,٣%، والإلمام بالتقنيات الحديثة بنسبة ٨٩,٧%، والإبداع والقدرة على تحويل الأفكار لمنتجات تحقق للجامعة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة بنسبة ٨٩,٣%، والحصول على التدريبات اللازمة لزيادة معرفته وقدراته العلمية بنسبة ٨٥,٣%، وأخيراً أن يواكب التغير العالمي والنهضة في المعرفة الرقمية والتكنولوجية الحديثة بنسبة ٨٣,٧%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوضع المأمول لعضو هيئة التدريس والكوادر الإدارية في ظل التحول الرقمي للجامعة، حيث إن قيمة كا = ١,٩٨٩ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.



جدول رقم (١٤) أهمية استعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة تجاه رأس مالها البشري (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				التكرار	المتغير
كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا = ٢١٩,٠ والدلالة الإحصائية ٠,٨٤٦	١,٧١٦	٣,٥١	٩١,٠%	٢٧٣	ضرورة ملحة لعملية التطوير وضمان الجودة
			٨٦,٣%	٢٥٩	أهمية بالغة، حيث إنها باتت في العصر الحديث من أساسيات البحث الأكاديمي
			٩٤,٣%	٢٨٣	مواكبة التكنولوجيا الحديثة في العالم
			٨٥,٣%	٢٥٦	دعم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية
			٩٠,٣%	٢٧١	ربط أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بخبرات في جامعات أخرى
			٩٢,٣%	٢٧٧	إفراز منتج جيد ملائم يوافق متطلبات المجتمعين المحلي والدولي

اتضح من الجدول السابق أهمية استعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة تجاه رأس مالها البشري، وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في العالم بنسبة ٩٤,٣%، وإفراز منتج جيد ملائم يوافق متطلبات المجتمعين المحلي والدولي بنسبة ٩٢,٣%، وضرورة ملحة لعملية التطوير وضمان الجودة بنسبة ٩١,٠%، وربط أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بخبرات في جامعات أخرى بنسبة ٩٠,٣%، كما أن لها أهمية بالغة، حيث إنها باتت في العصر الحديث من أساسيات البحث الأكاديمي بنسبة ٨٦,٣%، وأخيراً دعم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بنسبة ٨٥,٣%.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية استعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة تجاه رأس مالها البشري، حيث إن قيمة كا = ٢١٩,٠ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

وهذا ما اتفقت عليه نظرية انتشار المبتكرات التي أكدت على أن المبتكرات تتميز بعدة خصائص حددها روجرز، وأولها الميزة النسبية والمقصود هنا مدى الفائدة المتحققة للفرد الذي يتبنى هذا

المستحدث، بالإضافة إلى ميزة هذه المبتكرات وفائدتها عن السابق، أما الخاصية الثانية فهي درجة الملاءمة، التي تتسم بدرجة توافق الفكرة مع القيم السائدة داخل النسق لدى مستخدمي هذا الابتكار، وكلما زادت هذه الدرجة من التوافق زادت درجة تبني الاستخدام.

رابعًا: تحديات واستراتيجية إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي.

جدول رقم (١٥) تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
٢كا والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
٢كا = ٢,٢٤٩ والدلالة الإحصائية ٠,٨١٤	١,٧١٤	٣,٥٣	٨٨,٧%	٢٦٦	البيروقراطية والروتين الإداري
			٩٣,٣%	٢٨٠	عدم استقراره المادي وعدم تمتعه بأساليب معيشية مريحة
			٨٤,٣%	٢٥٣	زيادة الأعباء التدريبية أو الإدارية
			٩٣,٠%	٢٧٩	تقديم مخرج تعليمي يتوافق مع متطلبات سوق العمل
			٩٢,٣%	٢٧٧	ضعف الإمكانيات المتاحة اللازمة للنهوض بالنواحي التكنولوجية
			٩٣,٧%	٢٨١	التغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا وآليات البحث العلمي الحديثة

اتضح من الجدول تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي، ومنها: التغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا وآليات البحث العلمي الحديثة بنسبة ٩٣,٧%، وعدم الاستقرار المادي وعدم تمتعه بأساليب معيشية مريحة بنسبة ٩٣,٣%، وتقديم مخرج تعليمي يتوافق مع متطلبات سوق العمل بنسبة ٩٣,٠%، وضعف الإمكانيات المتاحة اللازمة للنهوض بالنواحي التكنولوجية بنسبة ٩٢,٣%، والبيروقراطية والروتين الإداري بنسبة ٨٨,٧%، وأخيرًا زيادة الأعباء التدريبية أو الإدارية بنسبة ٨٤,٣%. كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي، حيث إن قيمة ٢كا = ٢,٢٤٩ وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠,٠٥.



جدول رقم (١٦) متطلبات تطبيق التحول الرقمي (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير
كا ٢ والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%	
كا = ٢٤ ١,١٧٣ والدلالة الإحصائية ٠,٨٨٣	١,٤٢١	٣,٠٢	٨٦,٠%	٢٥٨ تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة
			٩٠,٣%	٢٧١ وجود فريق من اختصاصيي تكنولوجيا التعليم والمعلومات لتقديم الدعم الفني
			٨٤,٣%	٢٥٣ تحديث شبكة اتصالات تربط مؤسسات الجامعة بعضها ببعض
			٥٤,٠%	٢٦٢ نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت كميزة تنافسية
			٩١,٣%	٢٧٤ تدريب وتنمية مهارات وقدرات رأس المال الفكري المتاحة بالجامعة

اتضح من الجدول السابق متطلبات تطبيق التحول الرقمي، ومن أهمها: تدريب وتنمية مهارات وقدرات رأس المال الفكري المتاحة بالجامعة بنسبة ٩١,٣٪، ووجود فريق من اختصاصيي تكنولوجيا التعليم والمعلومات لتقديم الدعم الفني بنسبة ٩٠,٣٪، وتحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة بنسبة ٨٦,٠٪، ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت كميزة تنافسية بنسبة ٨٧,٣٪، وتحديث شبكة اتصالات تربط مؤسسات الجامعة بعضها ببعض بنسبة ٨٤,٣٪.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق التحول الرقمي، حيث إن قيمة $\text{كا} = ١,١٧٣$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

جدول رقم (١٧) استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية (استجابات متعددة)

الدلالات الإحصائية				المتغير	
كا٢ والدلالة	انحراف معياري	متوسط حسابي	%		
كا٢ = ٠,٧٩٢ والدلالة الإحصائية ٠,٩٣٩	١,٤١٧	٣,٠٢	٨٩,٠%	٢٦٧	بذل مزيد من الجهود لتشجيع الابتكار والإبداع
			٨٨,٣%	٢٦٥	تكثيف جهودها مع مواردها لتطوير خبرات ومهارات الأعضاء والكوادر
			٩٢,٧%	٢٧٨	تقديم دورات مستمرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والكوادر
			٨٩,٠%	٢٦٧	توفير الأدوات والأجهزة والأماكن اللازمة المواكبة للتحول الرقمي
			٩٣,٧%	٢٨١	توفير مناخ داعم للإبداع في ضوء المعايير العالمية

اتضح من الجدول السابق استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، وتتمثل في: توفير مناخ داعم للإبداع في ضوء المعايير العالمية بنسبة ٩٣,٧٪، وتقديم دورات مستمرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والكوادر بنسبة ٩٢,٧٪، وبذل مزيد من الجهود لتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير الأدوات والأجهزة والأماكن اللازمة المواكبة للتحول الرقمي بنسبة واحدة بلغت ٨٩,٠٪، وأخيراً تكثيف جهودها مع مواردها لتطوير خبرات ومهارات الأعضاء والكوادر بنسبة ٨٨,٣٪.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، حيث إن قيمة كا٢ = ٠,٧٩٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

استخلاص النتائج العامة:

أداء الموارد البشرية في ظل التوجه للتحول الرقمي:

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية ماهية التحول الرقمي، فهو يعني الانتقال إلى الاعتماد التدريجي



على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية، أو تبني التكنولوجيات الرقمية؛ حيث المهارة الرقمية ثم الاستخدام الرقمي ثم التحول الرقمي، وهي عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه الجامعة، أو استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية، وأخيراً انتقال القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية.

- تبين من نتائج الدراسة الميدانية رؤية عينة الدراسة حول أداء إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في: لابد من تكثيف ورش عمل وعقد ندوات لتنمية هذه المهارات ولا بد أن تكون الندوات هادفة، والوضع يحتاج إلى بذل مزيد من الجهود في مجال التدريب التقني، إلا أن شباب أعضاء هيئة التدريس يتمتع بالقدرة على استخدام التقنية الحديثة، وبالرغم من ذلك يفتقر لتطوير مهارات التقنيات الحديثة وذلك لافتقار الجامعة لوسائل هذه التقنيات، وبذلك فأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية في حاجة إلى التطوير والتأهيل.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية عينة الدراسة تؤكد على إمكانية إدارة الموارد البشرية بالجامعة من التعامل بحرفية مع الأجهزة التكنولوجية في إنجاز عملهم بشكل جيد.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن أداء أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة في ظل نهجها نحو التحول الرقمي جيد بناء على استجابات الغالبية من إجمالي عينة الدراسة.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى الآثار السلبية المترتبة على ضعف إدارة الجامعة وعجزها عن مواكبة التحول الرقمي للجامعة، وفي مقدمتها: غياب الإسهام في دعم البحث العلمي والإبداع الأكاديمي، وفشل الجامعة في تحقيق دورها، وضعف الإسهام في إعداد كوادر وقيادات، وعدم القدرة على مواكبة متطلبات سوق العمل، وأخيراً عدم إفران خريج ملائم لحاجة المجتمع.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية موافقة الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة على تدريبات للتعامل بشكل مهني في ظل اتجاه الجامعة نحو التحول الرقمي.

- تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن التدريبات التقنية تأتي في مقدمة التدريبات لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعة للتعامل بشكل مهني في ظل اتجاه الجامعة نحو التحول الرقمي، يليها التدريبات الإدارية في الترتيب الثاني، وفي الترتيب الثالث تدريب لغات، وأخيراً التدريبات الفنية.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة، وفي مقدمتها الاجتماع بصفة دورية لهيكل الوظيفي، وعمل ورشات عمل بشكل مستمر لمواكبة كل جديد، والتعاقد مع خبراء من كافة التخصصات لتدريب الموارد البشرية، وأخيراً إعداد كورسات تدريبية لتنمية الموارد البشرية والتقنية.

- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن استفادة الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة من الخدمات والتدريبات التي تقدمها الجامعة.

دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية:

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ويتمثل ذلك في: انخفاض معدلات الخطأ البشري وإدارة أفضل للعناصر والموارد، وتحقيق الجامعة مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، والتحول الرقمي يساعد الموارد البشرية على التطور المهني وتحقيق نجاحات مهنية، والاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز، واتخاذ قرارات أفضل استناداً إلى المعلومات الدقيقة، وأخيراً قدرة الجامعة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومنها: إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني، وزيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين في مختلف الجامعات الأخرى، والحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية، وإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وأخيراً إلغاء عامل الزمان، حيث الحد من أخذ العطلات لإنجاز المهام الإدارية.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وضع أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية المأمول في ظل التحول الرقمي للجامعة والتميز الأكاديمي، والإلمام بالتقنيات الحديثة، والإبداع والقدرة على تحويل الأفكار لمنتجات تحقق للجامعة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، والحصول على التدريبات اللازمة لزيادة معرفته وقدراته العلمية، وأخيراً أن يواكب التغير العالمي والنهضة في المعرفة الرقمية والتكنولوجية الحديثة.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أهمية استعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة تجاه رأس مالها البشري، وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في العالم، وإفراز منتج جيد ملائم لمتطلبات المجتمعين المحلي والدولي، وضرورة ملحة لعملية التطوير وضمان الجودة، وربط أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بخبرات في جامعات أخرى، كما أن لها أهمية بالغة حيث إنها باتت في العصر الحديث من أساسيات البحث الأكاديمي، وأخيراً دعم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية.

تحديات واستراتيجية إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي:

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن تحديات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي التي تتمثل في: التغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا وآليات البحث العلمي الحديثة، وعدم الاستقرار المادي وعدم تمتعه بأساليب معيشية مريحة، وتقديم مخرج تعليمي يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وضعف الإمكانيات المتاحة اللازمة للنهوض بالنواحي التكنولوجية، والبيروقراطية والروتين الإداري بنسبة ٨٨,٧%، وأخيراً زيادة الأعباء التدريبية أو الإدارية.



- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية متطلبات تطبيق التحول الرقمي، ومن أهمها: تدريب وتنمية مهارات وقدرات رأس المال الفكري المتاحة بالجامعة، ووجود فريق من اختصاصيي تكنولوجيا التعليم والمعلومات لتقديم الدعم الفني، وتحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة، ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت كميزة تنافسية، وتحديث شبكة اتصالات تربط مؤسسات الجامعة بعضها ببعض.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى استراتيجية تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، وتتمثل في: توفير مناخ داعم للإبداع في ضوء المعايير العالمية، وتقديم دورات مستمرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والكوادر، وبذل مزيد من الجهود لتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير الأدوات والأجهزة والأماكن اللازمة المواكبة للتحول الرقمي، وأخيراً تكثيف جهودها مع مواردها لتطوير خبرات ومهارات الأعضاء والكوادر.

توصيات الدراسة:

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث التي تثري المكتبات العربية فيما يخص تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك عبر ما يلي:

- العمل على توفير بيئة معلوماتية يمكن من خلالها تعليم وتدريب إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها بما يدعم تحسين الثقافة المعلوماتية والرقمية.

- ضرورة إقامة ورش عمل ودورات تدريبية للتعليم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس على استخدام أدوات وشبكات الإنترنت والاستفادة منها في المناهج التعليمية.

- زيادة الموارد المالية المخصصة لعملية التحول الرقمي لكافة مؤسسات الجامعة وخصوصاً الخدمات الأساسية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

- الاهتمام بتطوير السياسات والخطط التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية، وتأهيل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

- تشكيل إدارة للإعداد للتحول الرقمي، تقوم هذه الإدارة بتنفيذ كافة المراحل المتعلقة ببناء نظام التحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة سياسة ونظام العمل بجامعة المنصورة.

- الاهتمام باللقاءات الجماعية لأعضاء هيئة التدريس وإدارة الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.

- التوسع في استخدام أنظمة التدريب والتعليم عن بعد، مع التأكيد على استخدام أنظمة إلكترونية للمراقبة وتقييم العملية التدريبية.

- ضرورة تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية و المحاسبية والأكاديمية في برنامج واحد بحيث يتم ضبط جميع العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و بشؤون الطلبة الأكاديمية والإدارية.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم إبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- ٢- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠.
- ٣- أحمد سليمان أبو زيد، علم الاجتماع الموضوع والنظرية والمنهاج من منظور نقدي، د.د.ن، ١٩٩٣.
- ٤- أحمد طاهر مسعود، المدخل إلى علم الاجتماع العام، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ٥- أحمد محمد محمد الفالوجي وآخرون، «دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠»، المجلة العربية للقياس والتقويم، العدد ٣، يناير ٢٠٢١.
- ٦- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠.
- ٧- إسماعيل حجازي وآخرون، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- ٨- إلهام يونس أحمد، تقييم تجربة التحول الرقمي في التعليم من وجهة نظر طلاب الإعلام بالتطبيق على منظومة التعليم الإلكتروني وقت جائحة كورونا ووضع تصور لاستراتيجية تطويره «دراسة كمية-كيفية»، مجلة البحوث الإعلامية، ع ٥٥، ج ٤، أكتوبر، ٢٠٢٠.
- ٩- أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠١٩.
- ١٠- أنول باتشيري، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، ط ٢، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- ١١- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤.
- ١٢- بلخير عمومن وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد ٢، المجلد ٥، ٢٠٢٢.
- ١٣- حمزة لمقابلة، التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمة (المنافسة كمدخل لوضع مقاربة واقعية لتطوير أشكال وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد ٤، العدد ٨، ٢٠١٨.



- ١٤- زهير عبد اللطيف عابد وآخرون ، الإعلام والبيئة بين النظرية والتطبيق ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠١٤.
- ١٥- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، ٢٠١٩.
- ١٦- سامي بودبوس وآخرون، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ٢٠٢٠.
- ١٧- عبد الرحمن بن عنتر، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، اليازوري للطباعة والنشر، ٢٠٢٠.
- ١٨- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- ١٩- عبد الله بلعدي، التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية: دراسة حالة بنك السلام الجزائري، مجلة البحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ٢، ٢٠٢٢.
- ٢٠- علي حجازي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.
- ٢١- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٢٢- عرفة زكي محمد عثمان، التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٨، الجزء ١، أبريل ٢٠٢٢.
- ٢٣- علي عبد الرازق جلبي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، الطبعة الثانية، د.د.ن، ٢٠٠٩.
- ٢٤- عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد ١، المجلد ١١، ٢٠٢٢.
- ٢٥- كمال بوالشرش، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد ١٠، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، ٢٠١٧.
- ٢٦- محمد أحمد بيومي وآخرون، نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- ٢٧- محمد حسين عبد الجابر محمد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد ١١، الجزء ٣، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، يونيو ٢٠٢٢.
- ٢٨- محمد طرفة، التحول الرقمي: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي وظائف الموارد البشرية

- في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد ٦، العدد ٣، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، ٢٠٢٠.
- ٢٩- محمد الفاتح محمود المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- ٣٠- محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٣١- محمود عبد الله محمد منصور، التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٤، الجزء الأول، ٢٠٢١.
- ٣٢- محمود مصطفى محمد، دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد ١٧، المجلد ٢، ٢٠٢٢.
- ٣٣- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤.
- ٣٤- مصطفى حوصة وآخرون، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية «دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم»، حوليات جامعة الجزائر، المجلد ٣٥، العدد ١.
- ٣٥- وديع العززي، دراسات في استخدام وسائل الإعلام، دار اليازوري العلمية، عمان، ٢٠٢١.
- ٣٦- نوال بنت علي البلوشية وآخرون، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد ٢٠٢٠، العدد ١، سبتمبر ٢٠٢٠.
- ٣٧- منى طلعت حسن عبد العال، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنميه مهارات أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٢، العدد ٣، ٢٠٢٢.
- ٣٨- منى مرسي محمد رشاد مرسي، دور إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا في تغيير قيم العمل في المجتمع الصناعي «دراسة تطبيقية على شركات البترول بالإسكندرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٢.
- ٣٩- ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ١.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1- Ana-Maria Radu et al, Theoretical, technical and practical aspects of eadministration, Studia z Nauk Społecznych. No7, 2014.
- 2- Bruce, J. Biddle,. Recent Developments in Role Theory, Annual Review of Sociology, California: Annual Review INC,1986.



- 3- Czarniewski, Sławomir. “Quality parameters of human capital in the digital economy.” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4.3 (2014): 193–198.
- 4- Kepha, Adrew Ombui, Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya. Diss. 2015.
- 5- Kraft, Corin, et al “The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption.” *Journal of Strategy and Management*, 2022).
- 6- Liu, Jian, et al “Adaptive capacity configurations for the digital transformation: a fuzzy-set analysis of Chinese manufacturing firms.” *Journal of Organizational Change Management* 2021.
- 7- Mazzone, Dominic M. Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. Smash Box Consulting Inc, 2014.
- 8- Naz, Fareeha, Junaid Aftab, et al. “Impact of human resource management practices (HRM) on the performance of SMEs in Multan, Pakistan.” *International Journal of Management, Accounting and Economics* 3.11 (2016).
- 9- Panayotopoulou, Leda, et al. “E-HR adoption and the role of HRM: Evidence from Greece.” *Personnel Review* 36.2 (2007).
- 10- Shahreki, Javad. “Electronic human resource management and employee efficiency: test of the mediating role of impersonal trust.” *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems* 6.4,2019.

ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

١- شيماء شعبان، «التحول الرقمي» حكومة بلا أوراق.. خبراء: نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري، ١٩/٧/٢٠١٨، ١٧:١٣، من موقع: <https://gate.ahram.org.eg/News/1992424.aspx>

٢- Hauke-Lopes, et al. “Value co-creation and co-destruction in the digital transformation of highly traditional companies.” *Journal of Business & Industrial Marketing ahead-of-print* (2022), at <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-10-2021-0474/full/html>

The Egyptian Journal of Social and Behavioral Sciences (EJSBS)

An International Peer-reviewed Scholarly Journal

Published Twice Per Year

ISSN: 2682 - 2725

Issue No. 8

October 2023

Chief Editor

Dr. Abdel-Hamid Abdel-Latif

Editor

Dr. Mohammed Aboelenein