

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
الآفاق والتحديات والاتجاهات

**Digital Transformation in Human Resource Management in the
Palestinian Ministry of Education: Prospects, Challenges and Attitudes**

أكرم عبدالله محمود عرجان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ / 2023م

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
الآفاق والتحديات والاتجاهات

**Digital Transformation in Human Resource Management in the
Palestinian Ministry of Education: Prospects, Challenges and Attitudes**

إعداد:

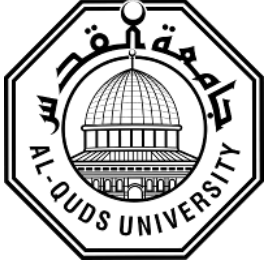
أكرم عبدالله محمود عرجان

بكالوريوس تكنولوجيا معلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين (فلسطين - الخليل)

المشرف: د. أحمد محمد حرزالله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية
الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس

1445 هـ / 2023 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية الإدارة والإقتصاد

إجازة الرسالة

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
الآفاق والتحديات والاتجاهات

اسم الطالب: أكرم عبدالله محمود عرجان
الرقم الجامعي: 22011555

المشرف: د. أحمد محمد حرزالله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/08/22م من لجنة المناقشة المبينة أسماؤهم وتواقيعهم
أدناه:

- | | | |
|----------------|-------------------------------------|------------------|
| التوقيع: | رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرزالله | 1. |
| التوقيع: | د. نضال درويش | 2. متحنا داخليا: |
| التوقيع: | د. محمود صلاحات | 3. متحنا خارجيا: |

القدس - فلسطين

1445هـ / 2023م


الإهداء

أهدي عملي وجهدي هذا الى روح والدي أسكنه الله فسيح جناته.
إلى والدتي الحنونة المعلمة والمربية التي بدعائها سر توفيقني أطل الله في عمرها.
إلى من ساندتني وشجعتني، إلى رفيقة الدرب وشريكة الحياة زوجتي الغالية.
إلى من علمني حب الحياة فلذة كبدي وصديقي .. إبني العميد الغالي.
إلى الداعمين دوماً من أعتز وأفتخر بهم أخوتي وأخواتي، إلى أصدقائي الأعزاء، أدامهم الله سنداً
وذخراً.
إلى الشهداء الأبرار، والأسرى الأحرار، والجرحى البواسل.

الباحث: أكرم عبدالله محمود عرجان

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

أكرم عبدالله محمود عرجان

التاريخ: 2023/08/22 م

شكر وعرفان

قال تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (سورة إبراهيم، الآية: 7)

أشكر الله عز وجل الذي وفقني ويسر لي إتمام هذه الدراسة، فيا رب لك الحمد والشكر دائماً وأبداً

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى ابنة القدس وعنوان ثقافتها وفكرها ومنبع العلم والثقافة والحضارة فيها الا وهي الصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس" بشكل عام، وإلى عمادة الدراسات العليا وكلية الإدارة والاقتصاد بشكل خاص، ممثلة بالهيئة الإدارية والأكاديمية على جهودهم الرائعة التي يبذلونها في دعم وتطوير هذه الجامعة العريقة.

والشكر موصول أيضاً لمشرف هذا البحث الدكتور أحمد حرز الله لمتابعته الحثيثة لي بكل خطوة كنت أخطوها طيلة مراحل اعداد هذه الدراسة، والتي ساهمت وبشكل كبير في إنجاز بحث علمي مميز مرجعية للباحثين يستتار به مستقبلاً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مدققي ومحكمي الاستبانة والذي كان لهم دور كبير في بناءها بطريقة معيارية سهلة قادرة على أخذ استجابات المبحوثين من أجل تحقيق اهداف الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى وزارة التربية والتعليم وزملائي الموظفين الذين كان لهم دور كبير في تسهيل مهمة إنجاز هذا البحث من خلال تعاونهم وتجاوبهم بتعبئة جميع فقرات الاستبانة بكل جدية للوصول إلى النتائج المرجوة.

شكراً لكم جميعاً.

الباحث: أكرم عبدالله محمود عرجان

التحول الرقمي : "استثمار التكنولوجيا الحديثة في إنشاء نماذج أعمال جديدة من شأنها التطوير على جميع أبعاد المنظمة المتمثلة في الأبعاد التالية: (الاستراتيجية، والموظفين، والثقافة، والهيكل التنظيمي، والنظم والعمليات والتكنولوجيا) من أجل التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الرقمية الحديثة" (Guerra, et al.,2023).

: ويعرف الباحث التحول الرقمي إجرائياً بأنه تغيير طريقة العمل بانتقال المؤسسة في إدارة عملياتها من النظام التقليدي البسيط المتمثل بالمعاملات والمراسلات الورقية إلى النظام الرقمي المتطور القائم على استخدام التكنولوجيا في جميع مجالات العمل بهدف رفع فاعلية وكفاءة الخدمة المقدمة وإضافة قيمة نوعية للمؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد والسرعة والدقة في إنجاز المهام والعمليات المطلوبة.

إدارة الموارد البشرية : "جزء من عملية الإدارة التي تهتم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال العمل على إيجاد الأفضل من الموظفين والحصول على ولائهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهي أيضاً فن الشراء والتطوير والحفاظ على قوة عاملة كفؤة من خلال الجمع بين الأفراد والمؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة لكل منهما" (Mahapatro,2022).

: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها نظام متكامل من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم المورد البشري داخل المؤسسة من أجل الحصول على أكبر فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية والامكانيات والطاقات المتوفرة لديهم من خلال الأنشطة الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز المالية والمعنوية وغيرها من الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

إدارة الموارد البشرية : "عملية دمج جميع أنظمة وأنشطة الموارد البشرية التقليدية المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، التدريب، التعويضات وإدارة الأداء) مع الإلكترونية

التقنيات وتكنولوجيا المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت لدعم وتسهيل عملية تنفيذ هذه الأنشطة والإجراءات والعمليات في المنظمة" (Bijina,2019).

: ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إجرائياً بأنها عملية أتمتة العمليات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة من خلال التحول في تنفيذ هذه العمليات من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الرقمي الإلكتروني باستخدام شبكة الإنترنت وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وذلك بهدف ضبط وتسهيل المعاملات بين الموظفين وأرباب العمل.

وزارة التربية والتعليم : "هي الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم العام في دولة الفلسطينية (ويكيبيديا الموسوعة الحرة،2023).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة تضمن الجزء الأول منها البيانات الأساسية والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني تضمن (40) فقرة من أجل قياس واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية، وبلغت عينة الدراسة النهائية (283) موظف/ة إداري تم اختيارهم عشوائياً واعتبرت ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي البالغ (811) موظف/ة إداري بنسبة (37.7%)، كما أنه تم تحليل الاستبانات والتوصل إلى نتائج الدراسة من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الدرجة الكلية لآفاق الوزارة المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحوه بدرجة كبيرة، بينما جاءت الدرجة الكلية للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الوزارة بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ولجميع الأبعاد، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في الوزارة تعزى لمتغيرات (مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في الوزارة تعزى لمتغير المركز الوظيفي وذلك لجميع المجالات باستثناء محور "وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية" فوجدت فروق وكانت لصالح المسمى الوظيفي مدير فأعلى، كذلك أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين واقع التحول الرقمي و اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

أوصت الدراسة بضرورة دعم جهة الإدارة لاستراتيجية التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيز وتحقيق تطلعات الموظفين وآفاقهم المستقبلية نحو التحول الرقمي، وضرورة العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، والعمل على تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتعزيز إدراك موظفو وزارة التربية والتعليم لأهمية تبني الوزارة لاستراتيجية التحول الرقمي ومساهمتها في تطوير أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالوزارة، مع ضرورة الاستعانة بالخبراء والكوادر البشرية المتخصصة في مجال التحول الرقمي، وعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين في مجال الرقمنة والتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وزارة التربية والتعليم.

Digital Transformation in Human Resource Management in the Palestinian Ministry of Education: Prospects, Challenges and Attitudes.

Prepared by: Akram Abdallah Mahmoud Arjan

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

Abstract

The study aimed to identify the reality, prospects, challenges and trends of the administrative staff in the Palestinian Ministry of Education as a result of adopting the digital transformation policy, the study used the analytical descriptive approach, where a questionnaire was designed that included the first part of the basic data and demographic characteristics of the study sample, while the second part included (40) items in order to measure the reality, prospects, challenges and attitudes of employees towards digital transformation, and the study population consisted of all the administrative employees working in the Palestinian Ministry of Education and its directorates in the northern governorates, which are (18) directorates, and the final study sample was (283) administrative employees who were randomly selected and considered representative of the total study population of (811) administrative employees with a rate of (37.7%), and the questionnaires were analyzed and the results of the study reached through the statistical package program (SPSS).

The results of the study showed that the total degree of the reality of digital transformation in the human resources management in the Palestinian Ministry of Education came with a medium rating, and the total degree of the ministry's future prospects as a result of digital transformation in human resources management and the employees' attitudes towards it came to a large degree, while the overall degree of the challenges facing digital transformation came in the Ministry, to a moderate degree, and it was found that there are statistically significant differences between the averages of employees' responses towards the reality of digital transformation in the Ministry of Education due to the gender variable on the total score and for all dimensions, where the differences were in favor of males, and that there were no statistically significant differences between the averages of employees' responses towards The reality of digital transformation in the ministry is attributed to the variables (place of work, years of experience, educational qualification), and the study showed that there are no statistically significant differences between the averages of employee responses towards the reality of digital transformation in the ministry due to the job position variable, for all fields except for the focus of "clarity of the transformation strategy." The study showed that there is a direct positive correlation between the reality of digital transformation and employee attitudes towards digital transformation in the Palestinian Ministry of Education.

The study recommended that the management should support the digital transformation strategy in the Palestinian Ministry of Education to enhance and achieve the aspirations of employees and their future prospects towards digital transformation, and the need to spread the culture of digital transformation among employees, and work to strengthen the information technology infrastructure, and enhance the awareness of the Ministry of Education employees of the importance of the ministry's adoption of the digital transformation strategy.

Keywords: digital transformation, human resource management, electronic human resource management, Ministry of Education.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة:

يعتبر التحول الرقمي للموارد البشرية من المواضيع المهمة في وقتنا الحاضر وذلك لما للتكنولوجيا من تأثير كبير على عمليات الموارد البشرية في المؤسسات، فالتحول الرقمي للموارد البشرية يقوم على مبدأ تغيير العمليات التقليدية التي تنفذها الموارد البشرية في المؤسسة لتصبح قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات (عساف وآخرون، 2019)، فإذا ما أرادت المؤسسة الوصول إلى عملية تحول رقمي ناجحة فإن هذا بطبيعة الحال يستوجب تحول طريقة العمل وتغيير فكر موظفي الموارد البشرية وغرس مفهوم التحول الرقمي لديهم وتهيئتهم لتطبيقه على جميع المعاملات الإدارية مثل الكشوف المالية، وإدارة الإجازات والمغادرات، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والمكافآت، والتوظيف والتحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية.

كذلك فإن عملية إدارة المورد البشري بشكل فعال تعتبر ضرورية لزيادة وتحسين جودة العمل المؤسسي، ونتيجة للتقدم التكنولوجي في العالم بات من الضروري تطوير إمكانيات الموارد البشرية بتوظيف استراتيجيات تدعم وتعزز التحول الرقمي باستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تقليل الوقت والجهد في إنجاز المهام وخفض التكاليف بما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية (بن ضيه، 2021)، وفي ظل التدفق المعرفي الكبير في المؤسسات بات من المهم إدارة هذه المعلومات وتنظيمها باستخدام نظم حديثة بما يضمن الدقة والسرعة في التعامل مع هذه البيانات، وفي هذا السياق أكدت دراسة كل من (يونس، 2019؛ رشوان، 2020) على أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساعد على تطوير أداء الموظفين في العمل مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة من طرفهم بشكل عام.

كما أن عملية التحول الرقمي عملية دائمة ومستمرة تتطلب من المؤسسة إجراء تعديلات لعملياتها الإدارية وبالتحديد عمليات إدارة المورد البشري فيها، وفي هذا السياق أكدت دراسة (ميرقيل وآخرون، 2019) على أنه من المهم اعتبار التحول الرقمي نهجًا تنظيميًا شاملاً بدلاً من مجرد الانتقال من تقديم الخدمات العامة بشكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي والإلكتروني، فالتحول الرقمي عملية تتأثر بطريقة مباشرة بالدوافع الخارجية، مثل استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة من قبل الإدارات العامة ذات العلاقة، واتباع طرقًا جديدة في العمل، وإنشاء أشكال جديدة من العلاقات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الإدارات العامة وأصحاب المصلحة فيها، وتحقيق أهدافها مثل زيادة الشفافية ورضا متلقي الخدمة، وكذلك التغيير في الثقافة البيروقراطية والتنظيمية للمؤسسة.

إن استمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالعمل التقليدي في إدارة موردها البشري واتباع النظام الورقي البسيط في المعاملات والمراسلات بين مديريات التربية والتعليم والدوائر التابعة لها، وعدم مواكبة التطور التكنولوجي العالمي، وكون وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعتبر من كبرى الوزارات من حيث عدد الموظفين فيها فإن عدد مراسلات الموظفين ومعاملاتهم الورقية سيكون كبير جداً وبالتالي فإن الإستمرار في اتباع النمط التقليدي الورقي في إدارة موردها البشري قد يؤثر على سرعة إنجاز هذه المعاملات والتأخر في إتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها في الوقت المناسب، وربما قد يؤدي كثرة هذه المعاملات إلى ضياعها في بعض الأحيان أو تعرضها للتلف، إضافة إلى وما أفرزته جائحة الكورونا من صعوبات وتحديات زادت القناعات لدى صناع القرار في الوزارة بضرورة التوجه نحو التحول الرقمي لما له من انعكاسات على كافة جوانب العمل المؤسسي، وهذه أسباب جعلت الوزارة تسعى جاهدة إلى تغيير طريقة عملها في إدارة عملياتها المختلفة بالتحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث بتبنيها استراتيجية التحول الرقمي في إدارة موردها البشري، حيث أن الوزارة بدأت وبشكل فعلي بخطوات عملية نحو التحول الرقمي وأتمتة العمليات الإدارية فيها وذلك منذ شهر مارس من العام (2022) من خلال اعتماد نظامين رقميين هما: نظام إدارة الموارد البشرية وتطبيق خدمات الموظفين الذاتي.

وبالرجوع لما تقدم فإن الباحث وجد ضرورة دراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الآفاق والتحديات والاتجاهات، وهذا لأهمية هذا الأمر من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم، كون الهدف الرئيس من التحول الرقمي هو تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية لا سيما مواكبة التطور التكنولوجي وتغيير ثقافة المؤسسة وتقليل الوقت والجهد في إنجاز المهام وزيادة الشفافية وخفض التكاليف.

2.1. مشكلة الدراسة

نتيجة لظهور الثورة التكنولوجية وتطوراتها المتسارعة في العالم فرض على المؤسسات تحديات كبيرة جداً، لا سيما التحديات التي فرضت على إدارة المؤسسات بمجارة هذه التطورات التكنولوجية من خلال التكيف مع سياسة التحول الرقمي والبيئة الرقمية الجديدة وعلى وجه الخصوص التحول في إدارة موردها البشري وعملياتها الإدارية إلكترونياً عوضاً عن الإدارة اليدوية التقليدية، الأمر الذي أثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي للمؤسسة وثقافتها مما يتطلب إجراء تعديلات شاملة على طريقة عمل إدارة الموارد البشرية فيها، حيث سيحتاج المدراء والموظفون إلى تغيير في ثقافتهم وطريقة تفكيرهم والتغيير في أدائهم بشكل عام من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية ومستدامة تساعدها على الاستعداد لمواجهة تحديات القوى العاملة المستقبلية (Guerra et al.,2023).

ومن هنا إتضح للباحث من خلال خبرته وعمله كموظف إداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أن كم البيانات والمعاملات المتدفقة من أجل معالجتها كبيراً جداً، وبما أن هذه المعاملات يتم التعامل معها بالطريقة التقليدية باستخدام المراسلات الورقية فإن هذا الأمر كان يتسبب في كثير من الأحيان بتأخير المعاملات مما يحول دون اتخاذ القرارات الإدارية بشأنها في الوقت المناسب، لذا أصبح لدى الوزارة آفاق ورغبة بتبني استراتيجيات إدارية جديدة في إدارة موردها البشري من خلال استغلال التطور التكنولوجي بالانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الرقمي لإنجاز المعاملات بدقة وبسرعة وبجودة عالية، بالرغم من وجود العديد من التحديات المتمثلة في النواحي النفسية للموظفين ومقاومة التغيير وتوفير بنية تحتية مناسبة وبعض المشاكل المتعلقة بنقل بيانات الموظفين من النظام القديم إلى النظام الجديد وبشكل صحيح. وتجدر الإشارة هنا أن العديد من الدراسات أشارت إلى ضرورة تفعيل الإدارة الإلكترونية والتوجه نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال الرقي بالمؤسسات ونقلها من صورتها التقليدية إلى مؤسسات مبنية على التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الخدمات المؤسساتية (البلوشية وآخرون،2020؛ عبد الرازق،2019؛ Nair,2019).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة استقصاء واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي.

3.1. مبررات الدراسة:

تمحورت مبررات الدراسة حول التالي:

- حداثة موضوع الدراسة، حيث أن سياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أصبحت حاجة ملحة في عالم الأعمال والمؤسسات، لما لها من دور كبير في تحقيق الهدف الإستراتيجي التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.
- مبررات شخصية تتبع من رغبة الباحث بالتعرف على نتائج تطبيق سياسة التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الآفاق والتحديات والاتجاهات، حيث أن الباحث يعمل موظفاً إدارياً في فيها، ويلمس واقع تطبيق الوزارة لسياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية حديثاً.
- قلة الدراسات والأدبيات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص المنجزة حول هذا الموضوع -على حد علم الباحث- فكان لا بد من إجراء هذه الدراسة لأهميتها في الخروج بدراسة واقعية متعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الآفاق والتحديات.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية العملية وفق ما هو مبين أدناه:

1.4.1. الأهمية النظرية:

- قلة الدراسات العربية عن التحول الرقمي -على حد علم الباحث-، وقد تساعد هذه الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمؤسسات الأخرى باتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل الإداري.
- تظهر أهمية هذه الدراسة البحثية باعتبارها مرجعاً للباحثين والدارسين بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية والخاصة للاستتارة بالإطار النظري والأدوات المستخدمة فيه والتعرف على نتائج سياسة التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وما هي الآفاق والتحديات والاتجاهات.
- تناول مفهوماً جديداً في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل مختلف عن النمط التقليدي المطبق في المؤسسات سواءً كانت الحكومية أو الخاصة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها من الدراسات المعاصرة - على حد علم الباحث - التي تتناول مفهوم التحول الرقمي الآفاق والتحديات والاتجاهات.
- من خلال إطلاع الباحث ولقطة البحوث والدراسات في فلسطين عن التحول الرقمي - على حد علم الباحث - تعد هذه الدراسة عمل متواضع يضاف للمكتبة الفلسطينية.

2.4.1. الأهمية العملية:

- تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العملية أنها تتناول موضوعاً ذا حداثة في إدارة الموارد البشرية والمتمثل بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتحديات تطبيقه وآفاق تطويره في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- قد يساهم التحول الرقمي أيضاً في خفض التكاليف التشغيلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل كبير، وذلك لأن مواكبة التطور التكنولوجي يساهم في انجاز المهام بشكل أسرع وأدق وبتكلفة أقل.
- قد يساهم التحول الرقمي في ودمجه مجالات العمل المختلفة من شأنه تسريع مشاركة البيانات والمعلومات بين الموظفين.

5.1. أهداف الدراسة:

يستعرض الباحث أهداف الدراسة وتقسّم إلى الهدف العام والأهداف الفرعية كما يلي:

1.5.1. الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي.

2.5.1. الأهداف الفرعية:

- التعرف إلى واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- التعرف إلى آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نحو التحول الرقمي.
- التعرف إلى التحديات التي واجهت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عند التحول رقمياً.
- التعرف إلى اتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو تطبيق سياسة التحول.
- فحص دلالة الفروق لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي).
- فحص دلالة العلاقة الإرتباطية بين استجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية واتجاهتهم نحو التحول الرقمي؟

6.1. أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
السؤال الثاني: ما آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

السؤال الرابع: ما اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

السؤال الخامس: هل تختلف استجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين استجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية واتجاهاتهم نحو التحول الرقمي؟

7.1. فرضيات الدراسة:

تم تحويل سؤالي الدراسة الخامس والسادس الى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات الموظفين الإداريين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية واتجاهاتهم نحو التحول الرقمي.

8.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريتها.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة وإجراءاتها على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية.
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الآفاق والتحديات والاتجاهات.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2023م.

9.1. متغيرات الدراسة:

- المتغيرات الديموغرافية:
 - الجنس وله مستويان:
 - ذكر - أنثى
 - مكان العمل وله مستويان:
 - الوزارة - المديرية
 - سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات:
 - أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات
 - المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات:
 - دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى
 - المركز الوظيفي وله ثلاث مستويات:
 - موظف - رئيس قسم - مدير فأعلى
- المتغير التابع: اتجاهات الموظفين نحو للتحويل الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها.

10.1. طرق جمع المعلومات والبيانات:

- تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من خلال اتباع طريقتين هما:
 - الطريقة الأولى: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لقياس المشكلة كما هي في الواقع، بإعداد إستبانه تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات التابعة لها وجمع إستجاباتهم.
 - الطريقة الثانية: تمت من خلال مراجعة الكتب والأبحاث والأدبيات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

11.1. هيكلية الدراسة:

- تتكون الدراسة من الفصول التالية وعددها خمسة فصول:
 - الفصل الأول: تضمن على (10) مواضيع تمثلت في (مقدمة الدراسة، وصف المشكلة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، طرق جمع بيانات الدراسة و متغيرات الدراسة).
 - الفصل الثاني: يحتوي على (4) مواضيع تمثلت في (إطار الدراسة النظري، الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التعقيب على الدراسات السابقة، الاستفادة من الدراسات السابقة، و وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة).
 - الفصل الثالث: تضمن منهجية الدراسة وإجراءاتها المتمثلة في (المنهجية المتبعة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها، إجراءات تطبيق الدراسة، و أساليب المعالجة الإحصائية).
 - الفصل الرابع: تضمن نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ومناقشتها والتعليق عليها.
 - الفصل الخامس: يحتوي على ملخص نتائج الدراسة، والتوصيات التي توصل إليها الباحث بناءً على هذه النتائج، وعدد من المقترحات البحثية، وفي الختام تم إضافة قائمة بالملاحق والجدول الواردة في الدراسة، والمراجع العربية والأجنبية التي تم الاستعانة بها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى موضوعين رئيسيين، أولاً المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وثانياً قدم ملخصاً لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1.2. المقدمة:

لقد شهد العالم تقدماً هائلاً وتطوراً سريعاً في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أصبح أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات التربوية التي وجدت نفسها مجبرة على مجاراة ومواكبة هذا التطور السريع وكان ذلك من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة تتماشى مع هذا التغيير، لاسيما إتباع الأساليب الإلكترونية الحديثة في تنظيم وإدارة المؤسسات وبما يتناسب مع الثورة التكنولوجية والتغيرات التقنية الجديدة من أجل تقديم خدمة ذات قيمة مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي (البلوشية وآخرون، 2020).

مع هذا التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا أصبح هناك حاجة ضرورية لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية بعالم الإنترنت حتى تتمكن من الانتقال من الدور التقليدي والتحول رقمياً إستجابة للمتغيرات والتحديات الكبيرة التي فرضتها الثورة التكنولوجية، من خلال السعي الى تطوير وتسهيل وصول المستخدمين للخدمات بشكل أسرع وبجهد أقل باستخدام التطبيقات الإلكترونية وجعلها أسلوب عمل ومنهج بالنسبة لهم (المطيري، 2022)، فالإعتماد على الإدارة التقليدية اليدوية والورقية في هذا الوقت لم يعد مقبولاً وبدأ يظهر قصور هذا النمط من الإدارة في ظل التطور التكنولوجي وتزايد الإعتماد على المعلوماتية والأساليب الإلكترونية التي سيطرت على كل المجالات وخاصة إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع كم كبير من البيانات والمعلومات التي تتطلب الدقة والسرعة والحداثة في انجاز المهام، من أجل تمكين جهة الإدارة وصناع القرار من إتخاذ قرارات سليمة من شأنها تحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة (قدوري، الهلة، 2021).

2.2. التحول الرقمي

1.2.2. مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية الإستفادة من التقنيات المعتمدة على البيانات واستغلال التكنولوجيا من أجل تحسين العمليات الإدارية والخدمات المقدمة في المؤسسة من خلال التحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الأمر الذي يحدث تغييرات جذرية فيها" (بسليمان، 2022). وعرف (الفاروق، 2023) التحول الرقمي على أنه "إنّقال المؤسسة إلى النظام الرقمي عبر إستخدام الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات العمل بهدف تجديد طرق إنجاز الأعمال وتطوير الخدمات التقليدية إلى النمط الإلكتروني الحديث من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي".

بينما عرفه (الفالوجي وآخرون، 2021) بأنه "عملية تهدف إلى الإرتقاء بأداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جوهرية تتمثل بدمج العمليات الإدارية والبيانات في المؤسسة مع الإتصالات والتكنولوجيا بهدف تحويل هذه العمليات الأساسية المتعلقة بإدارة شؤون الأفراد والمؤسسات المختلفة من الشكل اليدوي التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بالإعتماد على التقنيات التكنولوجية المتطورة". وعرفه (Vial, 2019) بأنه "التغييرات المستمرة المبنية على أساس التقنيات الرقمية إستجابة للتطور التكنولوجي، بغرض خلق قيمة وإحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية داخل المؤسسة". وعرف (أمين، 2018) التحول الرقمي بأنه "الإستثمار في الإمكانيات والبيانات الضخمة لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق إستغلال التطور التقني للحصول على الخدمات بشكل أسرع وأفضل للمستفيدين مع ضرورة إعادة هيكلة الإجراءات اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي". ويعرف الباحث التحول الرقمي إجرائياً بأنه تغيير طريقة العمل بإنّقال المؤسسة في إدارة عملياتها من النظام التقليدي البسيط المتمثل بالمعاملات والمراسلات الورقية إلى النظام الرقمي المتطور القائم على إستخدام التكنولوجيا في جميع مجالات العمل بهدف رفع فاعلية وكفاءة الخدمة المقدمة وإضافة قيمة نوعية للمؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد والسرعة والدقة في انجاز المهام والعمليات المطلوبة.

2.2.2. أهمية التحول الرقمي:

يعد موضوع التحول الرقمي في المؤسسات أمراً ضرورياً، وذلك لأهميته في الوقت الراهن من أجل العمل على تحويل المجتمع بأكمله إلى مجتمع رقمي ذكي ومتطور، مما يساهم في تحسين ورفع مستوى أداء المؤسسة وأنشطتها، وفتح مجال الإبداع بكيفية تقديم الخدمات وتنظيم وتحسين جودة العمل للحصول على نتائج أفضل إذا ما تم تبني فكرة التحول رقمياً بشكل متقن وجيد، وتتمثل أهمية التحول الرقمي كما ذكرها (الفاروق، 2023) فيما يلي:

- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة بالنسبة للمستفيدين.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات على متلقي الخدمة.
 - تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.
 - يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
 - خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية في تقديم الخدمات أفضل من الطرق التقليدية، وذلك لخلق حالة من الرضا والقبول لدى المستفيدين تجاه خدمات المؤسسة.
 - يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين.
 - جعل المديرين بصفة دائمة أكثر إستجابة ووعياً بظروف بيئة العمل وتغييراتها.
 - توفير فرص تسمح بمشاركة جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم في العملية، مما يقلل المقاومة عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
 - المساعدة في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ويتضح مما سبق أن للتحول الرقمي في إدارة المؤسسات أثر إيجابي كبير في تحسين ورفع كفاءة المؤسسات بشكل عام، كما أن تبني فكرة التحول الرقمي تخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية في تقديم الخدمات أفضل من الطرق التقليدية، ويساعد المؤسسات باستغلال مواردها بكفاءة وفاعلية مما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها والوصول لرؤيتها بأقل الإمكانيات وبأقل وقت ممكن مقارنة بالوضع ما قبل التحول الرقمي الأمر الذي يساهم في رفع قيمة المؤسسة وازدهارها.

3.2.2. فوائد تطبيق التحول الرقمي:

- كما أن لتطبيق سياسة التحول الرقمي أثر إيجابي على أداء المؤسسات بزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام فهناك أيضا العديد من الفوائد التي تؤثر على مستوى الأداء العام للمؤسسات، ومن ضمنها الفوائد التالية (Capusneanu et al., 2021):
- يشجع التحول الرقمي على تكوين ثقافة رقمية مما يجبر المؤسسة على تحسين ومواصلة التعلم الرقمي من خلال اعتماد إستراتيجية التحسين المستمر.
 - يسمح بالتكيف والإبتكار بشكل أسرع الأمر الذي يتسبب بزيادة خفة حركة المؤسسة.
 - يتيح أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج البيانات تبسيط سير العمل وتحسين الإنتاجية.
 - المساهمة في سرعة إسترجاع المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.

- إدارة أكبر لموارد المؤسسة، حيث أنه بالتحول الرقمي يمكن تجميع التطبيقات وقواعد البيانات بقاعدة بيانات مركزية.
- تساعد على إعطاء مؤشرات تمكن جهة الإدارة من إيجاد الحلول الخلاقة للتهديدات والمخاطر قبل حدوثها.
- تزود المؤسسة بتقارير تساعد في قياس الإنجاز والإبداع والإبتكار.
- تمكين المؤسسات من التوسع والإنتشار بشكل أفضل والوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين وتحسين عملية التواصل معهم.

4.2.2. متطلبات التحول الرقمي:

إن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية (وهبة و قارة، 2022):

- تحديد إستراتيجيات مناسبة للتحول الرقمي.
- معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.
- توفير التدريب المناسب لجميع الأطراف باختلاف مستوياتهم الإدارية ومراكزهم الوظيفية وذلك لضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

5.2.2. أبعاد التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي في المؤسسات يعتمد على عدد من الأبعاد التي تساهم في دعم ودفع عملية التحول إلى الأفضل، وبناء على مراجعة بعض الدراسات ذات العلاقة مثل دراسة (Udovita, 2020؛ Benavides at al., 2019) تم استخلاص أربعة أبعاد للتحول الرقمي، إذ يمثل كل بعد من هذه الأبعاد عنصراً أساسياً له؛ وركيزة أساسية في توضيح تأثيره على التحول الرقمي في المؤسسات، وتتمثل هذه الأبعاد في مايلي:

- **البعد الإستراتيجي للمؤسسة:** وهي القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تعد الإدارة من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح أهداف التحول الرقمي في المؤسسات، لما للإدارة من دور بارز في توفير المناخ الملائم داخل المؤسسة بتوطيد العلاقة بين الإدارة والموظفين، ويعتمد هذا النوع من الإدارة على التفاهم والتعامل والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين التي بدورها تعمل على تشجيعهم على التطوير المستمر (خليفة، 2020).
- ويمكن تلخيص بعد إستراتيجية التحول الرقمي التنظيمية للمؤسسة في النقاط التالية (Klagsbrun, 2014؛ الخطيب، 2017):

- تحديد الرؤية، ويتم ذلك من خلال توضيح المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي والإبتعاد عن الهياكل المعقدة.
- بناء إستراتيجية التحول الرقمي ووضع خطة واضحة من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- توفير الدعم القيادي والإداري للتحول من خلال قناعة القيادة بالتحول الرقمي وتركيزها على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا.
- توفير البيئة المناسبة، والموارد البشرية والمادية والتشريعات اللازمة.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال نشر ثقافة إستخدام التكنولوجيا والإنترنت، وتفعيل التدريب الرقمي.
- سن التشريعات اللازمة لضمان الإستخدام الآمن للتكنولوجيا.

• **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة السائدة بين العاملين في المؤسسة، وتعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعقد الذي يتكون من القيم والمعتقدات والإفتراسيات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، والتي ترتبط بصفة أساسية بالتوجهات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال وكذلك تتصل بطبيعة القدرات الإدارية ومواقفها، لذلك فإن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد المنظمة والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم مما يشكل منهجاً مستقلاً عن غيرها من المنظمات، ويضع إطاراً للعلاقة بين الموظف ومسؤوله، كما يحدد مستقبل وآلية تنفيذ الأعمال ومراحلها على أن يكون ذلك في إتجاه الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولا يتم ذلك بكفاءة إلا من خلال قياس الأعمال اليومية بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية للمنظمة (محمد و إبراهيم، 2021).

• **البعد التقني "البنية التحتية التقنية":** إن المقومات التقنية للتحول الرقمي في المؤسسات تتمثل في التجهيزات المادية من أجهزة حاسوب، وبرمجيات والبنية التحتية من شبكات الاتصالات اللازمة لاستخدام التطبيقات المختلفة، ولتحقيق هذا البعد لا بد من توفر المقومات التالية (Dong, 2016) :

- الأجهزة التقنية (أجهزة الحاسوب، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، أجهزة البث والنقل).
- وجود تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات الضخمة.
- شبكة إنترنت عالية السرعة.

- **البعد البشري:** تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي في المؤسسات وعصبها الرئيس، لأنها من أهم الوسائل للتصدي للتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية والتقدم والرقى في مختلف المجالات، (العجمي، 2016). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الموارد البشرية بالمؤسسات تحتاج إلى التنمية والتطوير المستمر، من خلال توفير كوادر فنية يمتلكون مهارات تقنية، والعمل على تدريب وتنمية المهارات التقنية للموظفين من أجل الاستخدام الأمثل للتقنيات المتاحة في المؤسسة، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسات وتنميتها ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي وبكيفية الإستفادة من وسائل التكنولوجيا. (بدير، 2020)

6.2.2. التحديات التي تواجه التحول الرقمي:

في ظل رغبة المؤسسات بتبني سياسة التحول الرقمي ومواكبة التقدم ومجاراة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العالم أدى ذلك إلى تغيير واضح وملحوس في الطريقة التي تعمل بها، حيث أن التكنولوجيا والبيانات الرقمية أصبحت من المتطلبات الأساسية للمؤسسات المختلفة من أجل التكيف مع المتغيرات المستجدة، إلا أن هذا الأمر يجعل المؤسسات تواجه بطبيعة الحال كثيراً من التحديات تجاه تطبيق سياسة التحول الرقمي، ويمكن إختزال هذه التحديات كما يلي (عبد الخالق و عبد الجبار، 2022):

أولاً: التحديات التشريعية وتمثل بالآتي:

- ضعف الجوانب القانونية والتشريعية لتفعيل حوكمة التحول الرقمي.
- محدودية التحديث والتطوير في إصدار التشريعات والأنظمة واللوائح التي لها صلة بالتحول الرقمي وتعميمها.
- صعوبة توفير بيئة تشريعية وقانونية تتماشى مع بعض نماذج الحوكمة والتحول الرقمي لما تحتاجه من وقت وجهد.
- غموض بعض المبادئ التشريعية المتعلقة التحول الرقمي.
- الامتثال المحدد للأطر القانونية المطبقة على بعض المؤسسات التربوية لاعتبارات الإدارة المثلى ومعايير الجودة.

ثانياً: التحديات البشرية

يعد الجانب البشري مرتكزاً أساساً في التطبيق الفاعل للتحول الرقمي، ويشكل أي ضعف أو خلل في هذا الجانب تحدياً أمام تفعيل التحول الرقمي في المؤسسة وتتمثل أهم التحديات التي تعترض المؤسسة بما ما يلي:

- مقاومة بعض العاملين للتغيير الذي يشتمل عليه التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الإلكترونية.
- وجود شكوك وعدم ثقة لدى البعض في مدى استعدادهم لتوظيف منصات نظم معالجة المعاملات الرقمية.
- وجود غموض في دور المدراء التنفيذيين للتحويل الرقمي ومن بينهم المسؤولين الرقميين والخلافات مع رؤساء أقسام الحاسوب والمعلومات مما يؤدي إلى صعوبات داخلية في المؤسسات.
- عدم تفهم البعض خصوصية حوكمة التحول الرقمي إذ ما يتم كثيراً الخلط بينها وبين ممارسات الإدارة الجيدة وأطر التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: التحديات الأمنية

- من أهم التحديات التي تواجه تطبيق سياسة التحول الرقمي وتفعيلها في المنظمات هي التحديات الأمنية للمعلومات، وتبرز أهم هذه التحديات وفق ما يأتي (عبد الخالق و عبد الجبار، 2022):
- الإفتقار إلى وجود الضمان للحفاظ على خصوصية وأمن وسرية البيانات والمعلومات.
 - القلق من ناحية تسريب المعلومات السرية التي لا ينبغي اطلاع الآخرين عليها.
 - عدم توفر البرمجيات المختصة بتشفير المعلومات اللازمة وعدم توفر سبل الأمان للدخول إلى المعلومات.
 - تعدد المخاطر الأمنية للتطبيقات المحوسبة وبرزها مشكلة (Bugs) والفايروسات واختراق الأشخاص غير المخولين بالدخول إلى البرامج.

رابعاً: التحديات المالية

- تبرز أهم التحديات المالية التي تواجه التحول الرقمي في بمايلي (وهبة وقارة، 2022):
- محدودية المخصصات المالية الموجهة لدعم عمليات وأنشطة التحول الرقمي.
 - عدم كفاية الميزانيات المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية في المؤسسات وتطوير البرمجيات والتطبيقات والمعدات الرقمية وخصوصاً في ظل التطورات السريعة في هذا المجال.
 - إرتفاع تكلفة تطبيق الأطر العالمية لحوكمة التحول الرقمي في المؤسسات.

خامساً: التحديات الإدارية والتنظيمية

تتعدد التحديات ذات الطابع الإداري والتنظيمي الذي يعترض تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات وتمثل بالآتي (وهبة وقارة، 2022):

- عدم وضوح أهداف تطبيق التحول الرقمي لإدارات المؤسسات وخصوصاً الفرعية منها.
- إفتقار المؤسسات التربوية إلى وجود إستراتيجيات واضحة لسياسات تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف التواصل بين الإدارة العليا وإدارة التحول الرقمي في المؤسسة.
- قلة الدعم الذي تتلقاه إدارات التحول الرقمي من الإدارة العليا للمؤسسة.
- ضعف اهتمام الإدارات بالتخطيط الاستراتيجي الجيد لتطبيق حوكمة التحول الرقمي.
- عدم الإرتكاز على الكفاءة والموثوقية والمعرفة والخبرة المناسبة في عملية إختيار وتشكيل فريق العمل المسؤول عن التحول الرقمي وتعيينهم في الوقت غير المناسب.
- ضعف ملائمة ثقافة المؤسسة لتطبيق معايير حوكمة التحول الرقمي.
- ضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات داخل المؤسسة.

3.2. إدارة الموارد البشرية

1.3.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي "إدارة العمليات والوظائف والأنشطة التي المستخدمة في إدارة المورد البشري بطريقة فعالة بما يحقق مصلحة وأهداف المنظمة ومصلحة العاملين فيها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والتي تساعد على تحليل الوظائف ومن ثم تخطيط القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتدريبها وتنميتها وتطويرها وتحفيزها بشكل مستمر وفعال" (زهرا، 2021).

ويعرف (قبطان، 2020) إدارة الموارد البشرية بأنها "وظائف إدارية لها مكان في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتألف من مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تساهم بتطوير إحتياجات الموارد البشرية للمؤسسة مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجيتها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية". كما عرفها (Stewart, 2019) بأنها "مجموعة من المهام والوظائف والعمليات التي تركز على دراسة ممارسات الموظفين داخل المنظمة بهدف تحسين الخدمة وزيادة الإنتاجية".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها نظام متكامل من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم المورد البشري داخل المؤسسة من أجل الحصول على أكبر فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية والامكانيات والطاقات المتوفرة لديهم من خلال الأنشطة الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز المالية والمعنوية وغيرها من الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.3.2. نظريات في إدارة الموارد البشرية

1.2.3.2. نظرية الطوارئ للإدارة (Contingency Theory)

تم تطوير نظرية الطوارئ للإدارة في عام 1960 من قبل (Tom Burns) و (GM Stalker) في بريطانيا و (Paul Lawrence) (Jay Lorsch) في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين توصلوا إلى أن مبادئ الإدارة لا يمكن تطبيقها بشكل عالمي في جميع المنظمات، وأنه من الممكن أن مبادئ الإدارة وأساليبها وإجراءاتها التي تعمل بشكل جيد في سياق ما لن تعمل بشكل جيد في سياق آخر، أي أنه لا يمكن أن تؤدي نفس إستراتيجيات وممارسات الإدارة إلى نفس النتائج في المواقف والظروف المختلفة والمتنوعة، وبناء على ذلك أصبح هناك حاجة إلى نهج إداري جديد للتعامل مع هذه الظروف بتطبيق نظرية خاصة تتناسب مع هذه المواقف وهي النظرية الطرفية للإدارة والتي تنص على أنه "لا يوجد مبدأ عالمي يناسب كل موقف على أفضل وجه وأن قرارات المدراء مشروطة وسوف تتأثر بمواقف وظروف مختلفة" (Luthans & Stewart,1977).

• افتراضات نظرية الطوارئ في الإدارة:

ينبثق عن نظرية الطوارئ للإدارة الافتراضات التالية (Weill & Olson,1989):

- لا توجد طريقة عالمية مفضلة لإدارة جميع الأنشطة التنظيمية.
- تعتبر المنظمة نظام مفتوح ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمنظمة مع بيئتها الداخلية.
- يجب أن تكون الأنظمة الفرعية داخل المنظمة متوافقة بشكل فعال مع بيئتها الداخلية.
- يتم تلبية احتياجات المنظمة بشكل أفضل عندما يتم تصميمها بشكل صحيح ويكون أسلوب الإدارة مناسباً لمهام العمل.
- أفضل طريقة لإدارة الأنشطة التنظيمية هي الإستعداد للتغييرات التنظيمية.

• متغيرات نظرية الطوارئ في المنظمة

يمكن أن يكون هناك متغيرات طوارئ مختلفة للتأثير على ممارسات الإدارة في المنظمة، وفيما يلي أهم متغيرات الطوارئ للمنظمة وفقاً لنظرية الطوارئ في الإدارة (Luthans & Stewart,1977).

• حجم المنظمة

أحد أهم العناصر في إنشاء الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار بشأنه هو حجم المنظمة، حيث أن إدارة المؤسسات الصغيرة لا تحتاج بالضرورة إلى أن تكون لامركزية، في حين فإن إدارة المؤسسات الكبيرة يجب أن تكون لامركزية، وكذلك فإنه يجب اختيار مديري الأقسام ومنحهم مستوى معيناً من السلطة في المؤسسات الكبيرة، إلا أن شخصاً واحداً فقط يمكنه إدارة الأنشطة التنظيمية مركزياً في المؤسسات الصغيرة.

• مستوى تكنولوجيا

يؤثر مستوى التكنولوجيا بشكل كبير على سياسات وممارسات الإدارة، حيث انه بتوفر البنية التحتية التكنولوجية المتطورة من شأنه التأثير على آلية تعيين الموظفين وإختيارهم وتدريبهم، وكذلك التأثير على نظام إدارة أدائهم ومكافآتهم ونظام التعويضات لهم.

• عدم الاستقرار البيئي

يحدث نتيجة الطبيعة المعقدة والديناميكية لبيئة الأعمال وعدم استقرارها، الأمر الذي يفرض على المنظمات تكييف خططها وإستراتيجياتها إستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال داخل المنظمة.

• الفروقات الفردية

تؤثر الشخصيات المختلفة التي تشغل مناصب مختلفة في المنظمة على النظام التنظيمي فيها، حيث أن أفكارهم الشخصية تؤثر على ممارسات الإدارة واستراتيجياتها مما يؤثر على عملية صنع القرار واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

• مزايا وعيوب نظرية الطوارئ في الإدارة

- تشمل المزايا الرئيسية لنظرية الطوارئ في الإدارة ما يلي (Shala & Ramosaj,2021):

- تعتبر هذه النظرية بمثابة اختراق للتفكير من مبادئ الإدارة التقليدية الراسخة إلى الممارسات الإدارية الأكثر مرونة.
- نهج صالح وموثوق لشرح كيفية تحقيق القيادة الفعالة.
- يمنح الحرية ويشجع المدراء على تحديد متغيرات الطوارئ لحل المشكلات المفاجئة.
- يمكن للمدراء اتخاذ القرارات بشكل مستقل، ويمكن حل أي مشكلة بسرعة وبشكل مختلف.

- تشمل عيوب نظرية الطوارئ هذه ما يلي (Shala & Ramosaj,2021):

- تطرقت نظرية الطوارئ إلى أربعة متغيرات طارئة فقط ولكن يمكن أن يتأثر الموقف بمتغيرات متعددة ومختلفة.
- ليس لديها دليل نظري على كيفية عمل عملية اتخاذ القرار الظرفية بشكل جيد.
- الفشل في التوضيح الكامل لماذا يكون الأشخاص الذين لديهم أنماط قيادة معينة أكثر فعالية في بعض المواقف مقارنة بمواقف أخرى.
- مشكلة في قياس المواقف حيث أنه قد يكون المدراء مضللين أحيانًا في البحث عن مشكلات خاصة بالمواقف المختلفة.

2.2.3.2. النظرية القائمة على الموارد (Resource-based View Theory)

تعرف النظرية القائمة على الموارد على أنها "إطار عمل إداري يُستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية التي يمكن للشركة استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، وتفترض هذه النظرية أن المنظمات غير متجانسة لأن لديها موارد غير متجانسة، مما يعني أنه يمكن للمنظمات أن تحتوي على إستراتيجيات مختلفة لأن لديها مزيجاً من الموارد المختلفة كما أن هذه النظرية تركز على الموارد الداخلية للمنظمة من أجل الوصول إلى ميزات تنافسية أفضل (Barney,1991).

إن النظرية القائمة على الموارد تركز على الموارد الداخلية للمنظمة كوسيلة لتنظيم العمليات وتحقيق الميزة التنافسية، يوضح "بارني" أنه حتى تكون الموارد مصادر محتملة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عليها أن تكون ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال، وتقترح النظرية القائمة على الموارد أنه على المنظمات تطوير مواردها الأساسية وكفاءاتها الفريدة حتى تتمكن من التفوق على المنافسين عن طريق القيام بالأشياء بطريقة مختلفة (Barney,1991).

لقد أثرت النظرية القائمة على الموارد على مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بالرغم من أن الشيء المشترك هو أن موارد الشركة المالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية غير متجانسة ومن الصعب تحريكها، حيث حاولت وظيفة الموارد البشرية إثبات قيمتها داخل المنظمة وفقاً لهذه النظرية من خلال فهم مواردها وتنظيمها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما المورد البشري كون أن المورد البشري للمنظمة ضروري من الناحية الإستراتيجية لنجاحها، ويمكن أن يوفر للمنظمة مزايا تنافسية مستدامة (Makadok,2001)، ويمكن تقييم موارد المنظمة كما اقترحتها (Barnay,1991) من خلال تحليل شامل لمجمل الموارد وفي مختلف إدارتها، مثل إدارة الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها، ويكون المورد أساسياً بالنسبة للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات من خلال الإجابة على أربعة أسئلة، أطلق عليها تحليل (VRIO) وهي (حساني وفرحاتي،2016):

- (Value): ذو قيمة، هل يقدم للعميل قيمة وميزة تنافسية؟
- (Rareness): أن يتصف بالندرة، هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؟
- (Imitability): لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين الآخرين، هل تعتبر تكاليف تقليده عالية؟
- (Organization): التنظيم، هل لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بفعالية؟

3.3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى مساعدة المنظمة على تحقيق التقدم والنجاح، من خلال الأفراد العاملين فيها وتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بما يلي: (بلباي، 2019)

- العمل على تطوير المنظمات الإدارية من خلال تطوير الكادر البشري المتوفر.
- خلق جو انسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة للمنظمات الإدارية.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاستقطاب واختيار وتعيين الموظفين بغرض تلبية رغبات المنظمات وأهدافها الاستراتيجية.
- تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية والسلوكية للموظفين عن طريق تدريب الأفراد وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والارتقاء بأداء المنظمة نحو الأفضل.
- تنمية وتطوير المنظمات الإدارية عن طريق تحقيق التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري.
- العمل على تشخيص مشاكل الموظفين الداخلية والخارجية في بيئة العمل مثل المشاكل المالية والاجتماعية والأسرية والعمل على حلها، وذلك لضمان تطوير المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة فعالة.
- إظهار الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة كافة ، والتركيز على الهدف العام الذي وجدت من أجله المنظمة، مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.
- تشخيص الصعوبات والتحديات الأساسية الإدارية والوظيفية والمادية التي تواجه العاملين في المنظمة والعمل على تخطيها وحلها.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن أهداف إدارة الموارد البشرية جميعها تسعى لاستقطاب وتوظيف كادر بشري على قدر عالي من المسؤولية والمعرفة والعمل على تهيئته وتطويره وتدريبه لتحقيق الكفاءة والفعالية والإنتاجية من أجل الارتقاء بأداء كل من المنظمة والعاملين فيها على حد سواء.

4.3.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات، كيف لا وهي التي تهتم بأهم وأعلى أصول المنظمة وهو رأس المال البشري الذي يعتبر العمود الفقري لأي منظمة و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي (مزازي وليلى، 2022):

- تعتبر وظيفة مهمة من وظائف المنظمة كونها تهتم بأهم عنصر في أي منشأة وهو المورد البشري بصفته المحرك الأساسي والمسؤول عن مستوى الأداء في المنظمة.
- تنمية دور المورد البشري في المنظمة وزيادة فعاليته وتأثيره على المنظمة والمجتمع ككل.
- زيادة التنافسية للمنظمة فأصبح المدراء على ثقة بأن قدرة المنظمة على التنافس والإبداع تعتمد على رأس المال البشري مما دفع المنظمات إلى الاستثمار بمواردها البشرية وتدريبهم وتمييزهم بهدف رفع كفاءتهم وفعاليتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- تساهم في تغيير القيم الوظيفية لدى الموظفين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد المنظمة على تحديد حاجتها من الموظفين، والبدء بعملية التوظيف من خلال إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين وتعيين أفضل الموظفين للوظائف الشاغرة، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

5.3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

يقوم مديرو الموارد البشرية في المؤسسات بعدة وظائف من شأنها تهيئة الجو المناسب للموظفين في بيئة العمل مما يساعدهم على أداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية عالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه الوظائف بما يلي: (Ahmmad,2017)

- **تحليل العمل**
هو عملية تحليل كل وظيفة في المؤسسة ووضع وصف وتوصيف وظيفي لها، أو هو عملية مستمرة لدراسة الوظائف المختلفة في المؤسسة وذلك للحصول على معلومات دقيقة وكافية عنها بهدف تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها الموظفين، ويتم تحديد هذه المهام من خلال عمليتي الوصف والتوصيف الوظيفي (سعد،2023)، ويقصد بالوصف الوظيفي: وصف للمهام والواجبات والمسؤوليات وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتم ذلك من خلال عمل بطاقة الوصف الوظيفي لكل وظيفة ، ويقصد بالتوصيف الوظيفي: تحديد الشروط الواجب توافرها في الموظف مثل المؤهل العلمي، المهارات والخبرات والدورات التدريبية.
- **التخطيط للموارد البشرية**
عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والعمل على توفير وإشباع هذه الاحتياجات بما يتناسب مع طبيعة وحجم العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

• الاستقطاب

هو عملية البحث عن الموظفين المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة وتتم ضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة نفسها من خلال الترقية أو النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو الاستقطاب من خارج المؤسسة من خلال الإعلان عن وظيفة معينة وعمل مقابلات وتعيين الموظفين أصحاب الخبرة والأداء المتميز.

• الاختيار والتعيين

عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد تتم بناء على إعلان المؤسسة عن حاجتها لإشغال وظيفة معينة ويتم الاختيار وفق الوصف والتوصيف للوظيفة الشاغرة ومدى مطابقتها مواصفات ومؤهلات الموظف المتقدم لها ومن ثم المقابلة والتعيين.

• التقييم

من خلال نتائج التقييم تستطيع المؤسسة حصر احتياجاتها التدريبية وتحديد نقاط القوة لدى الموظفين والعمل على تميتها ونقاط الضعف لديهم والعمل على معالجتها والحد منها، وعلى ضوء نتائج تقييم أداء الموظفين تتضح العلاقة ما بين تقييم الأداء وتدريب الموظفين، وكذلك تساعد عملية تقييم الأداء في إعطاء تغذية راجعة عن مدى نجاح السياسات والأساليب والطرق المتبعة داخل المؤسسة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتعيينهم مما يساعد في التطوير المستمر في الإجراءات ومواكبة متطلبات العمل من الوظائف واختيار الموظفين المناسبين والمؤهلين لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

• التدريب

إن عملية التقييم لأداء الموظفين والمبينة على أسس صحيحة وسليمة من شأنها أن تساهم في تحديد نقاط القوة التي يتميز بها الموظف وتبادلها مع زملاءه في العمل وكذلك تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور لدى الموظفين مما يدفع الوزارة إلى إيجاد وسائل للتغلب عليها ومن هذه الوسائل هو العمل على إعداد خطط وبرامج تدريبية بهدف تطوير وتحسين أداء الموظفين فيها.

• التعويضات ونظام الحوافز.

يرتبط نظام الحوافز ارتباط وثيق مع تقييم أداء الموظفين وذلك لأن نتائج تقييم الأداء تعكس مستوى الإنجاز الفعلي للموظفين والجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذلك تعتمد المؤسسات بشكل عام على تقييم الأداء عند تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين مما يعزز أدائهم ويقلل من معدل دوران العمل في البحث عن عمل بديل، فالموظف المتميز يحتاج دائما إلى

الاهتمام والرعاية من قبل إدارة المؤسسة، ويحتاج الموظف أيضاً إلى التحفيز باستمرار لمضاعفة جهده وعطائه، حيث أن الحوافز تعتبر دافعا للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة الجهد المبذول من طرفهم من أجل الحصول على المكافآت بناء على تقييم أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجي، وقد تكون هذه الحوافز مالية مثل المكافآت وحوافز معنوية مثل توجيه كتب الشكر وايغاد الموظفين الى مهمات عمل ودورات تدريبية في الخارج.

6.3.2. تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من العقبات والتحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية نتيجة التغيرات المختلفة في بيئة العمل لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، وتتمثل هذه التحديات بمايلي (Masdar,2021):

أولاً: التحديات البشرية

هناك بعض السلوكيات الصادرة عن الموظفين داخل المنظمة وتعتبر عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية، والتمثلة في ما يلي:

- التغير التكنولوجي: نتيجة التطور والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي غزت العالم صار من المهم تغيير الطرق الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات مما أدى الى الغاء بعض الوظائف وإيجاد وظائف جديدة لم تكن معروفة، وكل هذه التحديات والتغيرات أجبرت المؤسسات على بناء منظومة بشرية فعالة داخلها من خلال جلب واستقطاب مورد بشري مؤهل من حملة الشهادات العلمية والخبرات من اجل مواكبة ومجاراة هذا التطور التكنولوجي الهائل.
- ظاهرة التسبب البشري: ان مخالفة الموظف لمدونة السلوك وأخلاقيات المهنة في المؤسسة المتمثلة في التعسف باستخدام السلطة، وإعطاء أولوية لتحقيق مصالحه الخاصة على المصلحة العامة وإفشاء أسرار العمل وعدم الشعور بالمسؤولية والتقصير بأداء العمل المنوط به جميعها مخالفات تعيق سير العمل وتؤثر سالباً على الإنتاجية.
- النفاق الإداري: ظاهرة تترك تأثيراً سلبياً على بيئة العمل والإنتاجية وعلى الحياة العملية للموظف داخل المؤسسة ويقصد به تغيير الموظف للواقع وطمس للحقائق كأن يظهر الموظف أمام مسؤوله بمظهر المخلص والمتقبل لكل ما يقوله، وعلى العكس تماماً حال غياب المسؤول وذلك للحصول على مزايا معنوية ومادية، ولا ينحصر النفاق الإداري على مستوى الموظفين فقط وإنما قد يمتد إلى مسنويات أعلى كنفاق المدراء لبعضهم البعض من أجل مصالحهم الشخصية، وكذلك نفاق المؤسسات نفسها للمجتمع الخارجي لتحقيق أهدافها وزيادة انتاجيتها (عبدالقوي و عمر، 2022).

- الجمود الفكري: أحد التحديات البشرية التي تواجه إدارة الموارد البشرية ويقصد به عدم تقبل الموظف للأفكار الجديدة والتطبيق الحرفي لما هو مطلوب منه وتمسكه برأيه والإنغلاق عليه، الأمر الذي يؤدي إلى محاربة كل من يخالفه، والتسامح مع أصحاب الأفكار المشابهة له، مما يؤدي إلى عرقلة سير العمل وتشكيل عائق أمام تنفيذ المهام داخل المؤسسة.
- غياب أخلاقيات العمل: إن غياب العدالة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعدم توجيه الموظفين واستغلال قدراتهم بشكل جيد وعدم النظر في مطالبهم ومصالحهم والسعي لتحقيقها يؤدي إلى ظهور أخلاقيات تتناقض مع متطلبات العمل، فيقل الانضباط والنظام ويزداد اللامبالاة والنفور من العمل ويزداد الصراع داخل بيئة العمل (Masdar,2021).

ثانياً: التحديات الإدارية

توجد بعض التحديات والعقبات المتعلقة بالممارسات الإدارية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية بها والتي تعيق أداء العمل وتؤثر على الإنتاجية، ويمكن إيجازها في ما يلي:

- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ظهر كبديل لإدارة الأفراد، حيث يعتبر أكثر حداثة من مفهوم إدارة الأفراد كونه يهتم بإدارة ثقافة المؤسسة وإعداد الهيكل التنظيمي لها وتحليل العمل وتزويد المؤسسة المورد البشري المناسب، بينما إدارة الأفراد مفهوم تقليدي يركز على إدارة القوى العاملة من خلال الاستقطاب والتدريب وبالتالي تقتصر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الاجرائية في إدارة شؤون الموظفين فقط (أحمد، 2015).
- العولمة: إن الفارق بين العولمة في الماضي والحاضر هو أن العالم أصبح أكثر ارتباطاً وتعقيداً ولا يمكن التنبؤ به، إذ أدى التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا والإنترنت إلى جعل العولمة أوسع وأسرع وبالتالي فإن المنظمات في جميع أنحاء العالم تستفيد من الفرص غير المسبوقة في بيئة الأعمال الديناميكية من خلال العولمة، ومع ذلك فإن إدارة الموارد البشرية من أكثر الظواهر تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية المتزايدة بسبب العديد من التحديات مثل إدارة القوى العاملة المتنوعة حيث أصبحت التركيبة السكانية للقوى العاملة متباينة في العديد من البلدان بسبب زيادة عدد الموظفين الأجانب المهاجرين والعاملين المؤقتين (سوانسون، 2022).
- المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل: إن النظم الادارية البيروقراطية تتميز بالجمود والمركزية وبطؤها الشديد في معالجة مختلف القضايا والملفات الإدارية عكس النظم الحديثة ذات البعد الاستراتيجي، حيث تتسم بقدر كبير من المرونة وتحمل المسؤولية من طرف

العاملين، وعليه فالمركزية الشديدة شكلت تحدياً كبيراً للإدارة من خلال زيادة الفوارق بين المستويات الإدارية وشيوع البيروقراطية التي قلصت من قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة، وصعوبة نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المركزية في اتخاذ القرارات والبيروقراطية وغياب تفويض السلطة مفتاح الفساد والرشوة وضعف الضمير المهني وبالتالي ضياع فعالية الإدارة (بوصنوبرة وحواسه، 2018).

- الهيكل التنظيمي: إن شكل الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في نجاح المنظمة، حيث يعتبر العمود الفقري الذي يوظف عملية تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى توفير الوسائل التي يمكن استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من أجل استغلال مهاراتهم وقدراتهم وتطبيقها بفاعلية ومن أهم التحديات التي تواجه الهيكل التنظيمي في المؤسسات وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي وذلك عندما يحتفظ المديرون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي بسلطة اتخاذ معظم القرارات المهمة دون إشراك المستويات الدنيا من الهرم الأمر الذي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا في المنظمة (بن قدور وآخرون، 2022).

- ضعف الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي كما عرفه كل من (الين و ماير، 1990) هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ومن أسباب ضعف الولاء التنظيمي تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم عناصر فاعلون في المجتمع وعدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته، عدم إتاحة فرص الترقية على مبدأ تكافؤ الفرص وبطريقة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتقتل روحهم المعنوية وفي حال كان الموظف في منظمة لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته هذا يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق وضعف الشعور بالاستقرار، وعدم الرضا الوظيفي (قيطاتي وكبار، 2020).

ثالثاً: التحديات السياسية والقانونية

تؤثر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي على سير العمل في المؤسسة وأقسامها المختلفة حيث يشكل النظام السياسي وما يفرضه من قيود وقوانين ولوائح من شأنها تنظيم سير العمل في المؤسسات أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي يجب عليها الالتزام بها لتجنب المساءلة القانونية مستقبلاً، ومثال ذلك القوانين التي تفرض عدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس أو اللون أو الديانة، والقوانين المتعلقة بالأمن والسلامة العامة (سليم وآخرون، 2019).

رابعاً: التحديات الإجتماعية

توجد بعض التحديات والصعوبات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب منها استراتيجية واضحة للتعامل معها ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويمكن إيجازها على النحو التالي (Masdar,2021):

- زيادة حجم القوى العاملة: إن إقبال الأفراد نحو التعليم والرغبة في اكتساب الدرجات العلمية العليا أدى إلى توفير أفراد ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وب تخصصات مختلفة، مما أجبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين من ذوي الكفاءات وتعيينهم في المكان المناسب لهم.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة: نتج ذلك بسبب زيادة نسبة التعليم من الإناث ذوات الخبرة والمؤهلات لدخول سوق العمل وبالتالي زيادة مشاركة القوى العاملة النسائية في شتى المجالات، وبذلك أصبح الكادر النسوي ينافس الرجل في العديد من الوظائف مما أدى إلى تغير واضح في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمات.

خامساً: التحديات الاقتصادية

إن اختلاف الاقتصاد وتباينه من دولة إلى أخرى يؤثر بشكل كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فمثلاً بعضها يركز على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض الأيدي العاملة، وبعضها الآخر يميل إلى التمسك والاحتفاظ بالعنصر البشري والأيدي العاملة حتى لو كان ذلك على حساب الكفاءة في العمل، ونتيجة هذا الاختلاف برزت العديد من التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمتمثلة في مايلي (Masdar,2021):

- العائد والتعويض المادي للعاملين: إن الأجور القليلة التي يتقاضاها الموظفين مقارنة مع الازدياد المستمر في غلاء المعيشة وعدم قدرة المؤسسات على دفع أجور أعلى لموظفيها عند طلبهم ذلك نتيجة هذا التضخم الاقتصادي تؤثر سلباً على أداء الموظفين مما يدفعهم إلى البحث عن عمل إضافي خارج نطاق العمل الرسمي وعدم الانتظام في العمل.
- تحديات التنمية وسوق العمل: تتمثل أسباب هذا التحدي في ازدياد أعداد القوى العاملة الذي فاق القدرة الاستيعابية للنشاط الاقتصادي بشكل عام وكذلك بسبب عدم التوازن في سوق العمل نتيجة التطورات التي يشهدها السوق بسبب التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية المتمثلة في خصخصة المؤسسات والانفتاح على العالم وازدياد المنافسة.
- توظيف الوظائف: يعرف بأنه قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني وزيادة أعداد العاملين من نفس البلد مع تجاهل مؤهلات العامل وقدراته وكفاءته، ولاحقاً العمل على وضع خطط لتأهيل الكادر الوطني وتطويره وتنمية قدراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. (العنتيبي، 2015).

4.2. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1.4.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يعرف نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني بأنه "ذلك النظام غير الورقي الذي يلعب دوراً حيوياً في تسهيل العمليات التنظيمية وتذليل جميع العقبات التي كانت تواجه النظام التقليدي، مما يقلل التكلفة والوقت والجهد ويحسن جودة الخدمات ودقة البيانات ويسهل مهمة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المناسبة" (Shukur et al.,2021).

وعرف (مسيف،2021) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى الإلكتروني باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة".

بينما عرفها (Berber et al., 2018) بأنها "مفهوم يتضمن استخدام التقنيات المستندة إلى الويب لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تمكن مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في المنظمة من الوصول لهذه الخدمات بدءاً من الموظفين مروراً بالمدراء ووصولاً إلى قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة".

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إجرائياً بأنها عملية أتمتة العمليات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة من خلال التحول في تنفيذ هذه العمليات من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الرقمي الإلكتروني باستخدام شبكة الانترنت وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وذلك بهدف ضبط وتسهيل المعاملات بين الموظفين وأرباب العمل.

2.4.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث أن هذه الأهداف متكاملة مع أهداف الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في مايلي (Syarief et al.,2023):

- تخفيض التكاليف التشغيلية والنفقات الإدارية.
- تعزيز خدمات الموارد البشرية وتسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والتوجه العالمي.

3.4.2. أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تتمثل أهمية توجه المؤسسات إلى إدارة مواردها البشرية إلكترونياً للأسباب التالية (اسيا، 2022):

- تحسين السرعة وجودة المعلومات المتاحة.
- تطوير الخدمات التي يتم تقديمها للموارد البشرية.
- تقليل العبء الإداري على إدارة الموارد البشرية.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء الموظفين.
- توفير فرص أكبر للمشاركة، من خلال تسهيل عملية نشر المعلومات وتبسيط مهمة التفاعل والوصول إلى هذه المعلومات.
- إدارة وقت عمل الموظفين (الحضور والانصراف) بفعالية أكبر.

4.4.2. متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

من أجل تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، يجب على المؤسسة من توفير مجموعة من المتطلبات وهي (مهران وآخرون، 2023):

أولاً: متطلبات على المستوى الإداري: وتتمثل هذه المتطلبات بضرورة توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتطبيق سياسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المؤسسة، وكذلك قيام جهة الإدارة بوضع الأنظمة والقوانين والتشريعات الملائمة للتغيرات وتوفير الدعم الفني للموظفين داخل المؤسسة وتجهيزهم لعملية الانتقال إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً عوضاً عن النمط التقليدي البسيط.

ثانياً: متطلبات على المستوى التقني: إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتطلب توفر بنية تحتية برمجية مناسبة مثل أجهزة الحاسوب والشبكات والاتصالات والانترنت والبرمجيات ومن أهم هذه الأجهزة والمعدات توفر المعدات المادية (هاردوير) للقيام بالأعمال الإلكترونية المطلوبة، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في مايلي (العقابي والربيعي، 2018):

- توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة.
- توفير شبكة الاتصالات والانترنت.
- توفير برامج إدارة الموارد البشرية وبرامج الحماية وتحديثها بشكل مستمر.
- عقد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الموظفين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

ثالثاً: متطلبات على المستوى البشري: إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاءت كمتطلب من أجل تحقيق أهداف المورد البشري في المؤسسة كونه يعتبر العنصر الأكثر تأثيراً في أي مؤسسة بالرغم من التطور التكنولوجي والتقني في العالم، ولزيادة نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتوجب على المؤسسة تأهيل الموظفين وتدريبهم ورفع مستوى نفاقتهم التقنية في شتى مجالات الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: متطلبات على المستوى الأمني: تعتبر المتطلبات الأمنية من أهم متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية ويقصد بها الإجراءات والأدوات الواجب توافرها من أجل تقليل قرصنة البيانات وحماية المعلومات من كافة أشكال المخاطر الداخلية والخارجية، ولضمان أمن وحماية البيانات يجب العمل على تطوير هذه الإجراءات بشكل دائم ومستمر، ولذلك هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لأمن المعلومات وهي (العقابي والربيعي، 2018):

- تفعيل خاصية الجدار الناري: وهو عبارة عن برنامج أو جهاز يقوم على حماية جهاز الحاسوب أثناء اتصاله بشبكة الإنترنت من المخاطر، حيث يسمح للبيانات والمعلومات بالمرور والدخول إلى جهاز الحاسوب في حال كانت متوافقة مع إعدادات جدار الحماية، أو يستبعدا إذا كانت من البرامج الخبيثة، مثل: الفيروسات، وبرامج التجسس.
- التشفير: من النظم الأساسية لتأمين المعلومات والبيانات ويقصد به إخفاء المعلومات السرية بطريقة يصبح من خلالها معناها غير مفهوم بالنسبة إلى أي شخص غير مصرح له بالاطلاع عليها.
- تنصيب البرامج المضادة للفيروسات والتحديث المستمر عليها.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات وحفظها بأماكن آمنة.
- استخدام كلمات المرور المعقدة التي تحتوي على أحرف ورموز وأرقام وعدم تكرارها.

خامساً: المتطلبات المالية: تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسة لإجراء التحول المطلوب لإدارة الموارد البشرية بالطريقة الإلكترونية، إذ أن جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية سابقة الذكر الإدارية والتقنية والبشرية والأمنية تعتمد بشكل رئيسي على المتطلب المالي وبدونه سيكون هناك صعوبة في تحقيق هذه المتطلبات، لذلك على إدارة المؤسسات العمل على توفير موارد مالية كافية.

5.4.2. وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لم تتغير تختلف عن وظائف إدارة الموارد البشرية، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف بحيث أصبحت تعتمد على التقنيات الحديثة والتكنولوجيا وتتخصص هذه الوظائف بالآتي (عبد الفتاح وعلاوي، 2018):

- **الاستقطاب الإلكتروني:** تتمثل في عملية إعلان المؤسسة عن الوظائف من خلال إنشاء موقع على شبكة الانترنت والسماح للمتقدمين وفق الإعلان التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل وذلك بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر عن طريق ملئ نموذج على موقع الانترنت.
- **الاختيار الإلكتروني:** اختيار الموظفين عبر الإنترنت هو ممارسة استخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت لتقييم الموظفين المحتملين وإجراء مقابلات معهم وتوظيفهم، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الاستراتيجيات مثل إجراء الاختبارات الشخصية والمقابلات من أجل قياس قدرات وإمكانيات المتقدمين للوظيفة وفحصهم وتصفياتهم ضمن شروط الوظيفة المعلن عنها، وتجدر الإشارة هنا أنه ليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة المعلن عنها، فبعض الأنظمة الإلكترونية الحديثة لديها القدرة على فرز طلبات المتقدمين وتحويلها إلى وظائف تتلائم مع مؤهلات وخبرات المتقدم، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة (مهران، 2023).
- **التوظيف الإلكتروني:** عملية استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإتمام كافة إجراءات التوظيف بدايةً من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وتعبئة نموذج طلب الوظيفة، ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه، وإجراء المفاضلة بين المتقدمين إلكترونياً من خلال الاختبار والمقابلة، والعمل على فرز المتقدمين والإبقاء على مستوفي الشروط تبعاً للمؤهلات والخبرات، حتى الإعلان عن النتائج عبر الموقع، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية وسرعة في الإجراءات.
- **التعويضات الإلكترونية:** إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل بهدف تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات بكفاءة، كما أن أن نظام التعويضات الإلكترونية يقوم بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع بشكل إلكتروني، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم (Massoudi & Fatah, 2021).

● **التدريب الإلكتروني:** ويعرف بأنه "تقديم البرامج التدريبية عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة باستخدام شبكة الإنترنت وبعتماد مبدأ التدرج الذاتي أو التدرج بمساعدة مدرب"، كما أن التدريب الإلكتروني يشمل مجموعة كبيرة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم القائم على تطبيقات الإنترنت، والتعلم القائم على الكمبيوتر، وغرف الصفوف الافتراضية، وترجع أهمية هذا النظام إلي إمكانيته في تغطية عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، حيث يتم استخدام الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لتبادل المعرفة وإدارتها(مهران،2023).

● **تقييم الأداء إلكترونيًا:** تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين، حيث تقوم المنظمات باستخدام أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو عدل الأخطاء أو المواظبة والالتزام بأوقات الدوام الرسمي، ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة مراقبة الأداء هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم، بالإضافة إلى ذلك تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار(Massoudi & Fatah,2021).

● **الخدمات الذاتية للعاملين:** ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول على نظام الموارد البشرية للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها وكذا بيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم في إطار احتياطات السرية، وتمكينهم من إجراء العديد من الطلبات بشكل إلكتروني مثل تقديم طلب (إجازة، مغادرة، مهمة عمل، إذن سفر وغيرها)، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة في المنظمة والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتيحها المنظمة، ومن خلال تدفق المعاملات وفق سلسلة موافقات يتم توجيه هذه المعاملات لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة، وأشعار الموظف بالقرار النهائي اما بقبول الطلب المقدم أو رفضه مع بيان أسباب الرفض (عبد الفتاح وعلاوي، 2018).

● **الاتصال الإلكتروني:** إن استخدام المنظمات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد يساعدها على الاتصال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف، ويسمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سهولة، حيث يؤدي الاتصال الفعال بين المدراء والموظفين إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر، مثلا عند إبلاغ الموظفين بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر، وإشعارهم بأن ملاحظاتهم التي يقدمونها يتم أخذها بعين الاعتبار من إدارة المنظمة، هذا أمر يحفزهم على المشاركة بفعالية أكبر في العمليات ويؤدي إلى زيادة رغبتهم بالبقاء في المنظمة (عبد الفتاح وعلاوي، 2018).

6.4.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تتباين وتختلف هذه التحديات من منظمة لأخرى حسب البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية، (أبو خليفة، 2018) وتتمثل في الأسباب التالية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول الإلكتروني.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات من طرف العاملين التي تحول دون تطبيق التقنيات الحديثة في الإدارة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- تمسك جهة الإدارة وصانعي القرار في المؤسسات بمبادئ الإدارة التقليدية.

ثانياً: المعوقات السياسية والقانونية، (بديار، 2019) وتشمل هذه المعوقات مايلي:

- عدم تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع المستويات الإدارية بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة ومواكبة التطور التكنولوجي والرقمي لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات لمرتكبيها.
- مشكلة التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

ثالثاً: المعوقات المالية والتقنية، (مصطفى وعبد المالك، 2017) وتتمثل في مايلي:

- عدم تخصيص ميزانية كافية وارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة المخصصات المالية للبرامج التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية وعدم الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات حال دون تطبيقها، حيث ان الإدارة الإلكترونية تتطلب موظفين ذو قدرات عالية خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- مشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

- تذبذب الإنترنت وصعوبة الوصول المتكافيء لخدمات شبكات الإنترنت نتيجة إرتفاع تكاليف استخدامها لدى الكثير من الأفراد يشكل عائقاً كبيراً أمام تحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات يتسبب بضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الأجهزة قد يعرضها للقرصنة وحظر فقدان العديد من البيانات والمعلومات من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود حوافز مالية للموظفين المتميزين الذين يبذلون جهود كبيرة من أجل تحسين الخدمة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية مما يتطلب حوافز مالية تشجعهم على ذلك.

رابعاً: المعوقات البشرية، (مصطفى وعبد المالك، 2017) وتتمثل فيما يلي:

- الأمية الإلكترونية وضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- قلة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية يعد من الأسباب المهمة التي تعيق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، حيث يحتاج الموظف الى دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية كونها تعتبر من التوجهات الحديثة في الإدارة وليس لدى الموظف أي خبرة سابقة عنها.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الإجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه أدى إلى ازدياد عمق الفجوة وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- تخوف الموظفين من استخدام التكنولوجيا يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد يرجع ذلك إلى تخوفهم من الأعطال أو ارتكابهم لخطاء قد يحاسبون عليها.
- قلة خبرة المسؤولين المتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويؤخر عملية التحول من الإدارة الإلكترونية.
- مشكلة البطالة نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستغناء عن الكادر البشري الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً من فقدان وظيفته ومنصبه.

خامساً: المعوقات الأمنية، (بديار، 2019) والمتمثلة فيما يلي:

- إن عدم الاقتناع بالإدارة الإلكترونية وإجراء المعاملات إلكترونياً يؤدي إلى تخوف الأفراد منها كونها تهدد أمن وخصوصية المعلومات للمستفيدين من الخدمات، وبالتالي فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية والتعاملات المالية وهذا يعتبر من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومة وعدم حذفها أو تدميرها، ويجدر بالذكر بأن تحقيق الأمن المعلوماتي يعتمد على العناصر التالية :
- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
 - العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في حماية ودعم أمن المعلومات.
 - العنصر البشري: بالعمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

5.2. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

1.5.2. نشأة الوزارة كما أشار لها (الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2023).

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام (1994)، وفي عام (1996) أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام (2002) تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، في حين أعيد فصلهما عام (2019) إلى وزارتين.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار، حيث حرصت الوزارة منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأخذت على عاتقها أن تتجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

ولأن وزارة التربية والتعليم يقع في عاتقها إدارة شؤون (1.1) مليون طالب، وأكثر من (50) ألف معلم، والإشراف على قرابة (2000) مدرسة، فقد عملت جاهدة على تدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة الإنترنت، وتعمل حالياً على تنفيذ سياسة التحول الرقمي بتبني أنظمة جديدة في إدارة شؤون أفرادها من شأنها تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

2.5.2. التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كما أشار لها (الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022).

أطلقت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مرتكزات سياسة التحول الرقمي في شهر مارس من العام 2022، والتي تضمنت النظام الجديد للموارد البشرية، بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) والذي يأتي تأكيداً؛ لتطبيق هذه السياسة، وحوكمة الإجراءات لصالح تجويد الإنجاز ودقته، والسرعة في استرجاع ومعالجة البيانات بأقل جهد وتكلفة.

وأكدت الوزارة أن التحول الرقمي لديه انعكاسات على كافة جوانب العمل المؤسسي وما أفرزته جائحة الكورونا من تحديات زادت القناعات بضرورة التوجه نحو التحول الرقمي في إدارة موردها البشري.

علماء أن الوزارة قادت العديد من التوجهات على صعيد التمكين التكنولوجي، وتعزيز مقومات اللامركزية وفق معايير النزاهة والمساءلة، وترشيد وترشيق الإجراءات ضمن نظام يمتاز بالمرونة ويحقق معايير الجودة والكفاءة، وغيرها من الجهود التي تشكل منطلقاً للتطوير المنشود، كما وأكدت الوزارة أيضاً على أهمية توظيف التكنولوجيا الرقمية كأداة للمساعدة في الحد من عدم المساواة، وتعزيز الاحتوائية وتوسعة نطاق الفرص وتسريع العمل نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ خاصة في ظل الجائحة التي أسهمت في تسريع الخطى نحو المضي قدماً في تنفيذ خطتها نحو التعليم الرقمي لما له من آفاق وأهمية للكادر التربوي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أولى خطوات الوزارة نحو التحول الرقمي بدأ بتبني نظاماً جديداً لإدارة الموارد البشرية فيها، سيتم استخدامه من قبل جميع كوادر وموظفي الوزارة دون استثناء، حيث يشمل عشرات الخدمات الذاتية التي تم توفيرها عبر متصفحات الإنترنت أو تطبيقات الهواتف الذكية.

3.5.2. ما سبب إهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتحول الرقمي؟ كما أشار له (الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022).

هناك إهتمام كبير من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتبني لسياسة التحول الرقمي وخصوصاً بعد ما حصل من انقطاع عن العمل خلال جائحة كورونا، حيث أن الوزارة بدأت وبشكل فعلي بخطوات عملية نحو التحول الرقمي وأتمت العمليات الإدارية فيها وذلك منذ شهر مارس من العام (2022) وبالفعل لقد تحولت معظم الإدارات من النظام التقليدي الورقي إلى النظام الرقمي في إنجاز معاملاتها الأمر الذي يؤدي إلى تسريع حركة هذه المعاملات وإنجازها بأقل وقت ممكن.

علماء بأن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من الوزارات السبابة في مواكبة التطور التكنولوجي في فلسطين، بتبنيها نظامين إلكترونيين إحداهما يُستخدم لإدارة الموارد البشرية وهو خاص بموظفي الشؤون الإدارية في الوزارة والمديريات، أما النظام الآخر فهو نظام خدمات الموظفين الذاتي والذي من خلاله يمكن جميع موظفي الوزارة والمديريات بتقديم طلباتهم من خلاله والمتمثلة في طلبات (الإجازات، المغادرات، الحجوزات، الاستعلام عن قسيمة الراتب، الاستعلام عن البيانات العامة وتقييم الأداء وغيرها)، والتي من شأنها تقليل الوقت والجهد والتكلفة على الموظفين والوزارة، حيث حظي نظام خدمات الموظفين الذاتي قبولاً من طرف الموظفين كونه مكنهم من إنجاز طلباتهم إلكترونياً وأبعدهم عن النظام التقليدي الورقي المستخدم سابقاً، الأمر الذي يعطي تصوراً رائعاً عن الوزارة وتقدمها في تحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة هنا أن تبني التحول الرقمي منذ وقت في الوزارة ربما كان فيه شيء من الصعوبة، لعدة أسباب منها ضعف البنية التحتية التكنولوجية وقلة وسائل الإتصال وكذلك أن عملية نشر ثقافة جديدة بين الموظفين على مستوى الوزارة والمديريات والمدارس ستلاقي مقاومة شديدة بسبب أن عدد كبير من الموظفين الإداريين والمعلمين هم من كبار السن لا يجيدون التعامل مع الحاسوب ومع الهواتف الذكية وربما لم يكونوا يملكونها.

6.2. الدراسات السابقة:

1.6.2. المقدمة:

يعتبر موضوع تطبيق سياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومتطلباته والتحديات التي تواجه عملية التطبيق وآفاقه المستقبلية، من المواضيع التي ظفرت باهتمام الباحثين والدارسين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة بشكل مباشر او بشكل عام، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الاحدث الى الأقدم وهي مقسمة كالتالي: دراسات عربية، دراسات أجنبية.

2.6.2. الدراسات العربية:

❖ دراسة (عبدالعال و العربي، 2023) بعنوان: "إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي من منظور سياسات التحول الرقمي دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة لتقديم مقترح يصف المهارات المرتبطة بأداء الموارد البشرية الحكومية والتغير في هياكل جدارات المورد البشري في مؤسسات الخدمة المدنية في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية خاصةً في ظل سياسة التحول الرقمي التي تبنتها الدولتان، حيث توصلت الدراسة لعدة مقترحات تمثلت بـ(5) أنماط أساسية من الجدارات (جدارات قيادية، جدارات عامة، جدارات فنية وظيفية، جدارات معلوماتية هندسية فنية، وجدارات العمل عن بعد) حيث تم ربطها بـ(5) مجموعات وظيفية وهي (الوظائف القيادية، الإشرافية الوسطى، الهندسية والمعلوماتية الإدارية العادية، والخدمات المعاونة) تماشياً مع متطلبات التحول الرقمي بالقطاع الحكومي وانعكاساته على طبيعة الخدمات الحكومية التي تقدم للمواطن.

تم استخدام نمط العينات غير الاحتمالية تحديداً أسلوب العينات الحصصية باختيار عدد من المتخصصين في مجال الموارد البشرية والخدمة المدنية الأكاديميين والممارسين من كلا الدولتين بالتساوي، حيث تم اللجوء لعمل دراسة ميدانية من خلال اختيار عينة من (20) خبيراً ، منهم (10) من الممارسين والمتخصصين في شؤون الموارد البشرية من كلا الدولتين محل الدراسة بالإضافة لعدد (10) من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في دراسات الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية.

وأشارت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن لسياسة التحول الرقمي عددا من الآثار المباشرة على أساليب إدارة الموارد البشرية الحكومية تتمثل في زيادة أتمتة العمليات الإدارية والمهام اليومية، كما أظهرت النتائج أيضاً إلى اعتبار مهارات الرقمنة والتقنية ومهارات العمل الجماعي وحل المشكلات هي من أكثر المهارات المطلوبة للمورد البشري العربي في الوظائف دون القيادية، أما مهارات التخطيط الإستراتيجي والمهارات التقنية واتخاذ القرار هي أكثر المهارات التي تتوفر لدى المورد البشري من أصحاب الوظائف القيادية.

❖ دراسة (الفاروق، 2023) بعنوان: "دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في المؤسسات الحكومية المصرية ألا وهي صعوبة تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، ودور التحول الرقمي في تطوير تلك الأنشطة والممارسات و تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية المصرية.

حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مشكلة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع المصرفي البنوك الحكومية المصرية، من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل أربعة من البنوك الحكومية العاملة بمحافظة القاهرة (بنك مصر، البنك الأهلي المصري، بنك القاهرة، بنك الإسكان والتعمير)، حيث بلغ عدد موظفي العينة (180) موظف من المسؤولين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى وتشمل (مدراء عامون، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام حتى الدرجة الأولى فقط) بالمراكز الرئيسية بالبنوك الحكومية بمحافظة القاهرة، وقد تم استرداد (120) استبانة وكانت نسبة الإستجابة (66%).

وبينت الدراسة جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والأجور والمكافآت وتقييم الأداء، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات و توفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري اضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية و إدارة المسار الوظيفي، كما ركزت الدراسة على أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة لدى المدراء لتبني سياسة التحول الرقمي واستخدامها الاستخدام الأمثل في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية المصرية.

❖ دراسة (مهدي، 2022) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة الخدماتية بشكل خاص، حيث أجريت هذه الدراسة لبيان دور التحول الرقمي على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد في الجزائر- فرع ولاية سعيدة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كل عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة والبالغ عددهم (53) عامل موزعين على مختلف الإدارات في هذه الوكالة، وتم اختيار عينة عشوائية متمثلة في (50) عامل من جميع المستويات الإدارية، وقد تم استرداد عدد (40) استبانة بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها أن الموارد البشرية لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد ولاية سعيدة تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة والاتصال، كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة وأن هناك تغيراً واضحاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وذلك بتوفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية، وتحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناءً على البيانات الصحيحة المتوفرة وخاصة ما يتعلق باختيار وتعيين و تدريب العاملين و تقييم أدائهم.

❖ دراسة (البديوي، 2022) بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات محل البحث، و معرفة مدى إدراك العاملين لتطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الرقمية ومدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة بالتطبيق على (جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر) عن طريق أخذ عينة بسيطة متساوية من الجامعتين تتمثل في (90) استبانة تم توزيعها عشوائياً على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن واقع الاستقطاب الإلكتروني مرتفعاً في الجامعتين محل التطبيق، ويحقق الأهداف المرجوة منه من حيث استقطاب الأفراد المؤهلين، وتحقيق الفاعلية في عملية التوظيف، بينما تبين من النتائج أن مستوى كل من (التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) كان متوسطاً ولم يصل إلى المستوى المطلوب بالرغم من إدراك عينة الدراسة لأهميته في سرعة إنجاز المهام وخفض التكاليف.

❖ دراسة (الشحنة، 2021) بعنوان: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الإطار الفكري للتحول الرقمي والتعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية والوصول لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص، الوصول إلي آليات وأساليب التغلب على معوقات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، حيث أن مجتمع الدراسة بلغ (2591) عضو هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاص (الجامعات والمعاهد الخاصة) وبلغت عينة الدراسة (450) عضو هيئة تدريس.

توصلت الدراسة الى جملة من المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص ومنها العمل على وضع رؤية ورسالة وأهداف وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات الخاصة باستراتيجية تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي الخاص، نشر ثقافة التحول الرقمي بين هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، دعوة المجتمع المحلي في دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق برنامج التحول الرقمي، تحويل المقررات إلى مقررات رقمية مع ضرورة تدريب الطلاب على كيفية التعامل مع المقررات الإلكترونية والتعلم الجماعي التفاعلي.

❖ دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) بعنوان: " واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في عمان، عن طريق تقييم مستويات التحول الرقمي والتعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في بما يتماشى مع التوجهات العالمية في هذا المجال.

واعتمدت الدراسة على المقابلات المقننة بمعنى اتبعت المنهج الوصفي النوعي، كأداة لجمع البيانات والحصول على بيانات قريبة من الواقع الحقيقي، حيث تم تطبيق الدراسة على أربع مؤسسات حكومية بالإضافة إلى مؤسسة واحدة من القطاع الخاص، من خلال إجراء 14 مقابلة شبه مقننة مع المدراء العامون ومديراء الدوائر ورؤساء الأقسام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة قامت بمجهود عظيم للتحول رقمياً، من خلال توعية المجتمع وتثقيفه ثم العمل على تدريبه من جانب تقني، بهدف سد الفجوة الرقمية بين أفرادها، وأوضحت النتائج أن التحول الرقمي في السلطنة كان بطيئاً إلا أن هذا الانخفاض في المستوى العام للتحول لا يعني عدم إنجاز مشاريع التحول أو تقدمها، لذا فإن الاستمرار في تحسين الخدمات وتطويرها وتقييمها يعتبر ضرورياً للتقدم والرقى في التحول الرقمي.

❖ دراسة (أصرف، 2020) بعنوان: "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي بالتطبيق على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (108) موظفاً من دائرة التنمية الاقتصادية في عجمان وقد تم استرداد عدد (99) استبانة بنسبة (91%) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة الى أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب الرقمي والتدريب الرقمي والتقييم الرقمي على تدعيم التميز المؤسسي، وتبين كذلك أن الاستقطاب الرقمي له التأثير الأكبر حيث حقق ما نسبته (53.1%) من باقي المتغيرات الأخرى على تدعيم التميز المؤسسي، في حين كان التأثير الأقل لمتغير التقييم الرقمي.

❖ دراسة (حلو، 2020) بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري: ديوان الموظفين العام نموذجاً"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري في فلسطين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مشكلة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية (مدراء عامون، ورؤساء الوحدات، ومدراء الدوائر، والموظفين)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (252) موظف، وبلغت قيمة عينة الدراسة (152) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق منظومة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام يساهم في عملية تعزيز التمكين الإداري فيه من خلال دعم أداء العاملين وتعزيز أسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كما توصلت الدراسة الى أن منظومات (التخطيط الوظيفي الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، والاستقطاب والاختيار والتعيين و تقييم أداء الموظفين والأجور والرواتب والتدريب الإلكتروني) حظيت باهتمام كبير من طرف الموظفين والإدارة العليا في ديوان الموظفين العام.

❖ دراسة (محمد، والغبيري، 2020) بعنوان: "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في دولة السعودية ودرجة تبنيها لسياسة التحول الرقمي، وتحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" المتطورة ومجاراتها بشكل مستمر. تم استخدام المنهج الوصفي، الذي اعتمد على دراسة وتحليل وربط الأدبيات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتفسيرها والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية والكتب المختصة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره (5%) منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة تقع ضمن مجموعة الدول "الداعمة" للتقنيات والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.

❖ دراسة (علي، 2019) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعات العراقية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين الإداريين في إدارة الجامعات محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة لجمع المعلومات، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (271) مفردة، شملت المستويات الإدارية الثلاثة في إدارة الجامعة (علياً، وسطي تنفيذية).

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (الاختيار نظام التعويضات، تقييم الأداء) وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الجودة والاستقطاب الإلكتروني للجامعة محل الدراسة.

3.6.2. الدراسات الاجنبية:

❖ دراسة (Corvello et al. 2022) بعنوان:

The digital transformation of entrepreneurial work

"التحول الرقمي للعمل الريادي"، هدفت هذه الدراسة إلى تأثير التحول الرقمي على عمل المالكين في الشركات الريادية وتحليل التفاعل بين ممارسات العمل والتكنولوجيا.

تكون مجتمع الدراسة من (8) شركات ريادية، أربع شركات ريادية صغيرة وأربع شركات متوسطة الحجم، حيث تم مقابلة (16) مدير من رواد الأعمال "أصحاب الشركة" بواقع مدرء اثنين من كل شركة من الشركات الثمانية والذين يمتلكون أيضاً دور رئيس في إدارة المنظمة.

وتوصلت النتائج الى إظهار الأنشطة اليومية لرواد الأعمال وكيفية تفاعلهم مع التكنولوجيا الرقمية، مما تسبب في تطور عملهم، وتبين أنه للعمل في بيئة رقمية يتطلب تنظيمًا مختلفاً للأنشطة داخل الشركات، وأن هناك حاجة إلى مزيد من التخطيط والدعم المادي للتحول الرقمي، كما تبين ان رجال الأعمال بحاجة إلى أن يتم تدريبهم في هذا الواقع الجديد.

❖ دراسة (Teixeira et al., 2021) بعنوان:

How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation

"كيف تقود مؤسسات التعليم العالي إلى التحول الرقمي"، هدفت هذه الدراسة إلى فهم أهمية التحول الرقمي في المجتمع وكذلك تحديد الاستراتيجيات التي وضعتها مؤسسات التعليم العالي للمتابعة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق في العاصمة البرتغالية بورتو.

ولتحقيق ذلك استخدمت هذه الدراسة الاستكشافية مقابلات شبه منظمة، حيث أجريت المقابلات بين شهري يوليو وأكتوبر 2020 وتم إرسال الدعوات عبر البريد الإلكتروني أو الاتصال الهاتفي، بالإضافة إلى تحديد مواعيد المقابلات وتكون مجتمع الدراسة من (12) شخصاً تمت دعوتهم، وافق (10) منهم على اجراء المقابلة و شخصين اثنين لم يتمكنوا من اجراء المقابلة، كان أربعة من المتخصصين في التعليم العالي، وأربعة أرباب عمل (المستوى التنفيذي)، واثنان من الخريجين.

وتوصلت النتائج الى وجود تأثير إيجابي لمؤسسات التعليم العالي في التطور الرقمي لمنطقة العاصمة بورتو، كذلك تم تحديد الدوافع التي تدفع الشركات للمشاركة في مبادرات التحول الرقمي، وتحديد المهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل وتحديد الجهود التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطور الرقمي للمجتمع.

❖ دراسة (Halid et al.,2020) بعنوان:

The relationship between digital human resource management and organizational performance

"العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء التنظيمي للمؤسسة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

وللإجابة على أسئلة البحث بشكل منهجي تمت مراجعة الأدبيات والمقالات والمجلات عن الموارد البشرية والتكنولوجيا وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

وأظهرت الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات أن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة التنظيمي، كما أكدت على المنظمات أن تتجه نحو التحول الرقمي من أجل اكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من خلال تقليل الجهد والوقت والتكلفة.

❖ دراسة (Khasi & Mudholkar,2020) بعنوان:

The role of electronic management in improving administrative performance

"دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم الهندية.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي أقسام وزارة التربية والتعليم الهندية البالغ عددهم (1098) موظف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (219) موظف وزعت عليهم استبانة بهدف قياس استجاباتهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري في الوزارة.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري من خلال إتاحة الخدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، و تساعد في تقليل الاستخدام من الأوراق واستبدالها بالأرشفة الإلكترونية، وبينت الدراسة أيضاً أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها هو أن على وزارة التربية والتعليم تدريب العاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية، وضرورة توفير الدولة الدعم المالي المطلوب لتشغيل وتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع وزارات الدولة.

❖ دراسة (Girisha & Nagendrababu,2019) بعنوان:

E-Human resource management (E-HRM): A growing role in organizations

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها المتزايد في المنظمات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية وتحويلها من النمط التقليدي إلى الإلكتروني في الشركات الهندية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والانترنت في إجراء المعاملات المتعلقة بالموارد البشري والمتمثلة في الاختبار الإلكتروني، المقابلات عبر الانترنت، التوظيف الإلكتروني، إعداد التقارير وتقييم أداء الموظفين وغيرها.

تم إجراء هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها والاستشارة بالإطار النظري لهذه الدراسات البالغ عددها (9) دراسات، وأخذ بعين الاعتبار أهم النتائج والتوصيات الواردة فيها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قيام المنظمات بشراء البرامج المتخصصة بإدارة الموارد البشرية ساعدها في عملية التطور والتحول في إدارة الموارد البشرية من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، وتبين أيضاً أنه نتيجة هذا التحول وبسبب أتمتة العمليات الإدارية سينقل عدد المعاملات الورقية وبالتالي تقلص عدد موظفي الموارد البشرية في المنظمات.

❖ دراسة (Gurbaxani & Dunkle,2019) بعنوان:

Gearing up for successful digital transformation

"الاستعداد للتحويل الرقمي الناجح"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ستة أبعاد للتحويل الرقمي على مستوى المؤسسة استعداداً للتحويل الرقمي الناجح وهي (الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ومواءمة الرؤية واستثمارها في التحويل الرقمي، وثقافة الابتكار، والمعرفة، وقوة قدراتها الرقمية "الموهبة"، واستخدامها للتقنيات الرقمية).

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 147 شركة، حيث تم الحصول على استجابة مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين في هذه الشركات من بينهم 129 مدير تنفيذي في شركة عامة و 18 مدير تنفيذي في شركة خاصة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحقيق الأبعاد الستة للتحويل الرقمي يسهل مقارنة الشركة مع الشركات الأخرى، وكذلك يمكن المدراء التنفيذيين من قياس تقدم شركاتهم بمرور الوقت، ويساعد أيضاً في تشخيص الفجوات في قدرات الشركة من خلال تحديد كيفية أدائها عبر كل بعد من الأبعاد الستة.

❖ دراسة (Savic et al.,2019) بعنوان:

Digital transformation: Challenges for companies in Serbia

"التحول الرقمي:تحديات الشركات في صربيا" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في صربيا، والتعرف على المهارات المتوفرة والمطلوبة للشركات الصربية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان وإجراء استطلاع عبر الإنترنت على 218 موظف من الشركات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في صربيا والتمثلة في (الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (25%)، الإنتاج (13%)، الخدمات المصرفية (12%) والاستشارات المهنية (11%)، حيث أن هذه الشركات متفاوتة الحجم والتشغيل وتألقت عينة المشاركين في المسح من (2% من المشروعات متناهية الصغر، و 18% من المشروعات الصغيرة، و 24% من الشركات المتوسطة و 56% من المشاريع الكبيرة).

وأظهرت الدراسة أن الشركات الصربية تستثمر خمس مرات أقل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتوسط العالمي وأن التعاون بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات الأخرى في البلاد منخفضة، وأن الكثير من الشركات ليس لديها استراتيجية رقمية ولكن لديها دمج عنصر التحول الرقمي في استراتيجيتهم الرئيسية، وتبين أن الشركات غير التقنية تتطلب موظفين مهرة لمواصلة تطوير المشاريع الرقمية الداخلية، والتي سوف تساعدهم في الحفاظ على مركز تنافسي.

❖ دراسة (Osmundsen & Bygstad,2018) بعنوان:

Digital transformation: Drivers, success factors, and implications

"التحول الرقمي: الدوافع، عوامل النجاح، والتداعيات"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدوافع والأهداف وعوامل النجاح والآثار المترتبة على التحول الرقمي، وسبب خضوع المؤسسات للتحول الرقمي، وكيفية تحقيق هذا التحول، وكيف يؤثر التحول الرقمي على المؤسسة.

تم إجراء هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المنهجية، حيث تمثل مجموع الأدبيات الكلي (69) ورقة (26 من المجلات و 43 من المؤتمرات)، وللإجابة على أسئلة البحث، تم تحليل المساهمات التجريبية من الأوراق التي ركزت على مجال التحول الرقمي البالغ عددها 21 مقالة تجريبية ذات صلة (مقالتان في المجلات و 19 ورقة مؤتمر).

وأظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات أن المؤسسات تواجه ضغط الرقمنة بسبب التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة من خلال القادمون الجدد إلى السوق بنماذج الأعمال الرقمية، الأمر الذي يدفع الشركات للانخراط في التحول التنظيمي ومواكبة هذا التطور، ولخصت الدراسة عوامل نجاح التحول الرقمي في المؤسسات المتمثلة بأهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة ورشيقة، وضرورة تطوير إستراتيجية أعمال رقمية بمواءمة الأعمال ونظم المعلومات، وأشارت الدراسة إلى العواقب الإيجابية والسلبية للرقمنة بعد التحول، وتحديدًا تأثيرها على الموظفين والإدارة.

❖ دراسة (TRIPATHI & SINGH,2017) بعنوان:

A study on innovative practices in digital human resource management

"الممارسات المبتكرة في الموارد البشرية الرقمية"، هدفت الدراسة إلى دراسة دور التكنولوجيا والممارسات الابتكارية في رقمنة الموارد البشرية.

استندت هذه الدراسة إلى أدبيات ودراسات بحثية سابقة ذات الصلة تم الوصول إليها من خلال الانترنت ومصادر الويب وقواعد البيانات مثل الدراسات المتعلقة بالرقمنة والابتكار وممارسات الموارد البشرية، حيث تمت مراجعتها وتم إجراء تحليل متعمق لهذه الأدبيات المتعلقة بالدراسة.

وبينت الدراسة أنه من الضروري العمل على تطوير وابتكار ممارسات تقنية وحديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على المنافسة والبقاء ومن هذه الممارسات توظيف الأفراد وإدارة تقييم أدائهم وتعويضاتهم إلكترونياً وبالتالي تنظيم العمل وتحسين الكفاءة.

❖ دراسة (Fındıklı & Bayarçelik,2015) بعنوان:

Exploring the outcomes of electronic human resource management (E-HRM)

" استكشاف نتائج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهات النظر حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركات الرائدة التركية.

تم استخدام الأسلوب النوعي في هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلات منظمة بطرح (10) أسئلة مفتوحة على (16) متخصصاً في الموارد البشرية موزعين على (16) شركة تركية وذلك لمعرفة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهات نظر مختلفة من المشاركين، حيث تم استبعاد شركة واحدة بسبب عدم استخدام أي تطبيقات إلكترونية للموارد البشرية في وظائفها.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تحسن وتسرع الاتصال بين الموظفين ومديريهم، وتقل وقت معالجة المشاكل وتسهل الوصول إلى البيانات، وتخفض تكاليف الإدارة وهذه عوامل دفعت الشركات التركية لتبني تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.

2.6.4. تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تمعن الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة لاحظ أنها جميعها حاولت دراسة سياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العديد من المنظمات وبشتى القطاعات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أهمية تبني وتطبيق سياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الذي بدوره يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها والعمل على إدارة الموارد البشرية فيها بدقة وجودة عالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن، وقدمت هذه الدراسة ملخصاً لعدد من الدراسات السابقة التي أجريت بطرق وأوقات مختلفة، حيث تمكن الباحث من خلال الدراسات السابقة ملاحظة مايلي:

1.4.6.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت النسبة الأكبر من هذه الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، بالإضافة الى استخدام المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة والمنهج الاستكشافي.

2.4.6.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف تم تحديدها بالاعتماد على موضوع كل دراسة ومجالاتها ومتغيراتها التي تناولتها، فكان من أبرز الأهداف التي سعت تلك الدراسات إليها التعرف على أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في المؤسسات، ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وكذلك التعرف على الإطار الفكري للتحول الرقمي، واستكشاف الدوافع والأهداف وعوامل النجاح والآثار المترتبة على التحول الرقمي، والتعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وبيان أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري.

3.4.6.2. على مستوى النتائج، وما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث يمكن تلخيصها بالتالي:

- إن لسياسة التحول الرقمي عدداً من الآثار المباشرة على أساليب إدارة الموارد البشرية الحكومية تتمثل في زيادة أتمتة العمليات الإدارية والمهام اليومية وسرعة إنجازها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن هناك تغيراً واضحاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وذلك بتوفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية.
- بينت أهم المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات منها العمل على وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة، وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات الخاصة باستراتيجية تطبيق التحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، وكذلك دعوة المجتمع المحلي في دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق برنامج التحول الرقمي.
- تبين وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب الرقمي والتدريب الرقمي والتقييم الرقمي على تدعيم التميز المؤسسي.
- تبين أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (الاختيار، نظام التعويضات، تقييم الأداء) وتحقيق الاستدامة التنافسية.
- تنفيذ إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة التنظيمية.
- وأشارت الدراسات إلى العواقب الإيجابية والسلبية للرقمنة بعد التحول، وتحديدًا تأثيرها على الموظفين والإدارة.
- توصلت الدراسات إلى أن الإدارة الإلكترونية تحسن وتسرع الاتصال بين الموظفين ومديريهم، وتقلل وقت معالجة المشاكل وتسهل الوصول إلى البيانات، وتخفض تكاليف الإدارة.

4.4.6.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ إستفاد الباحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة من سرد تسلسل الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى تحديد محاورها وهيكلها العام.
- ❖ الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستئارة بها وكذلك الاستفادة من المنهج المتبع في هذه الدراسات، والاستفادة من طريقة إعداد وتصميم الاستبانة.
- ❖ اثناء الباحث بالمعلومات المتعلقة بموضوع دراسته.

5.4.6.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مشكلة الدراسة وموضوعها الرئيس، وهو "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم: الآفاق والتحديات"، ولكن لهذه الدراسة ميزات عن الدراسات السابقة تمثلت بما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى - في حدود علم الباحث - من حيث هدفها الخاص المتمثل في التعرف إلى واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي، حيث تعتبر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من كبرى الوزارات في فلسطين، وبالتالي فإن نجاح وزارة التربية والتعليم بتطبيق سياسة التحول الرقمي في إدارة موردها البشري من شأنه أن يجعل العديد من الوزارات والمؤسسات اتباع نفس السياسة في إدارة مودها البشري.
- إلا أن هذه الدراسة اختلفت في البعد المكاني والبعد الزمني عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة:

من أجل بلوغ الهدف العام المرجو من هذه الدراسة والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة الآفاق والآمال المرجوة والمتوقعة نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتحديات التي واجهت الوزارة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول رقمياً، قام الباحث في هذا الفصل بعرض خطوات تنفيذ الدراسة المتمثلة في تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وصدقها وثباتها وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفيما يلي توضيح لكل خطوة من هذه الخطوات:

2.3. منهج الدراسة:

لغرض إجراء هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريتها في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية، وذلك للتعرف إلى الآفاق والآمال المرجوة والمتوقعة نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والتحديات التي واجهت الوزارة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول رقمياً، كون هذا المنهج يركز على دراسة الظاهرة ووصفها كما هي على أرض الواقع ومحاولة تحديد السمات الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة إما كمياً أو نوعياً بهدف الحصول على أفضل وأدق النتائج ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بالظاهرة أو مشكلة الدراسة. (Williams,2007).

3.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية، وإستناداً الى الجهد الذي قام به الباحث من خلال مراجعة بيانات الموظفين الإداريين في الوزارة والمديريات، ومعرفة عددهم والمديرية التي يعملون بها بلغ حجم مجتمع الدراسة (811) موظف/ة إداري/ة.

4.3. عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (283) موظف/ة مع الأخذ بعين الإعتبار أن يكون هؤلاء الموظفين ممن يعملون بوظيفة إدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها.

وقد أخذ الباحث إعتبار أن يكون الموظف يعمل بوظيفة إدارية نظراً لطبيعة الدراسة حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الآفاق والتحديات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وقد سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة عشوائياً على (306) موظف/ة من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية، حيث تم توزيع (147) استبانة على الموظفين الإداريين في الوزارة نفسها، وتوزيع (159) على الموظفين الإداريين في المديرية التابعة لها، حيث قام بإرسال إستبانة مصممة إلكترونياً من خلال (Google Drive) لأفراد عينة الدراسة للإجابة عليها، إلا أنه ونتيجة لعدة ظروف مثل ضغط العمل وعدم رغبة بعض الموظفين بتعبئة الاستبانة، تمكن الباحث من استرداد (283) استبانة تم الإجابة عليها، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه اعتبرت عينة الدراسة ممثلة للمجتمع.

4.3.1 تحديد عينة الدراسة:

تم توزيع (306) استبانة على الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات التابعة لها بشكل عشوائي، حيث تم استرداد (283) إستبانة بنسبة استجابة (92.48%)، كما تم حساب حجم العينة الفعلية من خلال القانون (Chaokromthong & Sintao,2021) وفق التالي:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \quad , \quad \text{حيث أن } N : \text{ هي مجتمع الدراسة ، } e : \text{ هي مستوى الدلالة والذي يساوي } 0.05$$

وبالتطبيق على المعادلة السابقة فإن حجم العينة يساوي:

$$n = \frac{811}{1 + [811 \times 0.05^2]} = 267.87 \approx 268$$

وبناءً على المعادلة السابقة فإن عينة الدراسة تكوّنت من (283) موظف/ة إداري/ة موزعين على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (811) موظف/ة إداري/ة في الوزارة بنسبة (37.7%).

4.3.2 خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وفق البيانات الأساسية.

1. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس: يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس).

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	162	57.2
	أنثى	121	42.8
	المجموع	283	100.0

تظهر النتائج في الجدول (1.3) بأن (57.2%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (42.8%) منهم من الإناث، ويعزو الباحث حصول متغير الجنس على النسب المذكورة أعلاه إلى أن نسبة الذكور الذين يشغلون الوظائف الإدارية أعلى من نسبة الإناث وهذه النتائج تتطابق مع ما أشار له (موقع ديوان الموظفين العام في تقريره عام 2023 بعنوان "نبذة عن الوظيفة العمومية")، والذي أظهر أن نسبة العاملين في الوظيفة العمومية في المحافظات الشمالية هي (60%) من الذكور و (40%) من الإناث، الأمر الذي يتفق مع النتائج التي أظهرتها الدراسة بأن نسبة الذكور الإداريين في وزارة التربية والتعليم أكبر من نسبة الإناث.

2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل: يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (مكان العمل).

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير مكان العمل.

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
مكان العمل	الوزارة	135	47.7
	المديرية	148	52.3
	المجموع	283	100.0

تظهر النتائج في الجدول (2.3) بأن (47.7%) من أفراد العينة هم موظفون يعملون في مقر الوزارة الرئيسي، بينما (52.3%) منهم يعملون في مديريات التربية والتعليم التابعة للوزارة، ويعزو الباحث حصول متغير مكان العمل على هذه النسب إلى أن عدد الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية هو (554) موظف/ة إداري/ة وعدد الموظفين العاملين في مقر الوزارة الرئيسي هو (257) موظف/ة إداري/ة وهو ما يمثل مجتمع الدراسة الكلي البالغ (811) وذلك بناءً على بيانات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسة التي أظهرت بأن نسبة الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية أكبر من نسبة الموظفين الإداريين العاملين في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الرئيسي.

3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	8.4
	من 5 سنوات - 10 سنوات	48	17.0
	أكثر من 10 سنوات	211	74.6
	المجموع	283	100.0

تظهر النتائج في الجدول (3.3) أن (74.6%) من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أكثر من (10) سنوات، بينما بلغت نسبة من تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (5) إلى (10) سنوات (17%)، أما من لديهم سنوات خبرة أقل من (5) سنوات فقد بلغت نسبتهم (8.4%)، ويعزو الباحث تلك النتائج

بحصول من لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات على النسبة الأعلى لأنها الفئة الأكثر تفاعلاً وإدراكاً لمتطلبات الوزارة واحتياجاتها، وكذلك فهم الأكثر معرفة بالتقافة التنظيمية للمؤسسة وسياسة التحول الرقمي التي تتبناها الوزارة حالياً، فهم لديهم تصور واضح كيف كانت تعمل الوزارة قبل اتباع سياسة التحول الرقمي وكيف أصبحت بعده، بينما حصلت فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من (5) إلى (10) سنوات على (17%) من مجمل عينة الدراسة، وهذه الخبرة تؤهل الموظف للترقية إلى فئة رئيس قسم، وبالتالي فإن هذه النسبة تتسجم مع النسبة المئوية لفئة الموظفين الإداريين الذين يملكون المركز الوظيفي رئيس قسم، أما فيما يخص الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (5) سنوات فإن الباحث يفسر ذلك لأنهم أقل انخراطاً وأقل خبرة في العمل المؤسسي داخل الوزارة وكذلك أقل معرفة بالتقافة التنظيمية وسياسية التحول الرقمي التي تتبناها الوزارة.

4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي: يبين الجدول (4.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	16	5.7
	بكالوريوس	167	59.0
	ماجستير فأعلى	100	35.3
	المجموع	283	100.0

تظهر النتائج في الجدول (4.3) أن (5.7%) من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي دبلوم، وأن (59%) منهم لديهم مؤهل البكالوريوس، بينما (35.3) منهم يحملون درجة الماجستير فأعلى، ويعزو الباحث تلك النتائج بحصول ممن يحملون درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى، إلى أن الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تقع ضمن الدرجة الخامسة والفئة الثانية من سلم الترقيات المعمول به وفق قانون الخدمة المدنية المعدل للعام 2005م، وكذلك أيضاً فإن أحد الشروط الواجب توافرها في المتقدم لإشغال أي وظيفة في الفئة الوظيفية الثانية فأعلى أن يكون المتقدم للوظيفة حاصل على مؤهل علمي بكالوريوس بالحد الأدنى بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة ملحق رقم (1)، وهذا الأمر من شأنه أن يجعل نسبة الموظفين الإداريين الذين يحملون

مؤهل علمي بكالوريوس أعلى من نسبة باقي المؤهلات الأخرى، أما فيما يخص نسبة الموظفين الإداريين الذين يحملون درجة الماجستير فأعلى من أفراد العينة فهي نسبة لا بأس بها وتمثل (100) موظف/ة من عينة الدراسة الكلية البالغة (283) موظف/ة، ويعزو الباحث ذلك إلى أمرين: الأمر الأول هو أن هناك رغبة لدى الموظفين الإداريين بتتمية وتطوير قدراتهم العلمية، والأمر الآخر هو نتيجة وفرة المنح الدراسية الداخلية والخارجية المخصصة للموظفين الحكوميين سواءً من خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أو من خلال المنح والخصومات المقدمة من طرف الجامعات المحلية والخارجية، أما نسبة الموظفين الإداريين الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم فهي متدنية ويفسر الباحث ذلك إلى أنه يقتصر تقديم حملة هذه المؤهلات على وظيفة السكرتاريا فقط في وزارة التربية والتعليم وذلك لإتاحة الفرصة لهم بالحصول على وظيفة وعدم السماح لحملة درجة البكالوريوس بمنافستهم، وكذلك لأن عدد شواغر السكرتاريا قليل مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى، مرفق ملحق رقم (2)

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي: يبين الجدول (5.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (المركز الوظيفي).

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المركز الوظيفي.

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	موظف	160	56.5
	رئيس قسم	81	28.6
	مدير فأعلى	42	14.8
	المجموع	283	100.0

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته (56.5%) من أفراد العينة المركز الوظيفي لهم موظف بينما (28.6%) منهم المركز الوظيفي لهم رئيس قسم، في حين أن (14.8%) من الموظفين المركز الوظيفي لهم مدير فأعلى، ويعزو الباحث حصول فئة الموظف على النسبة الأعلى إلى أن الإدارات والأقسام في الوزارة والمديريات يعمل بها عدد كبير من الموظفين الإداريين وذلك للقيام بالمهام والواجبات المنوطة بهم من مسؤوليهم، أما بالنسبة لحصول فئة رئيس القسم على ما يقارب 29% من عينة الدراسة فهي نسبة تتوافق مع المركز الوظيفي لرئيس القسم على هيكلية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث أن دورهم الرئيس متابعة موظفيهم وحلقة الوصل مع المدراء وموظفو الفئة الأولى

والعليا، بينما نسبة الموظفين الذين مركزهم الوظيفي مدير فأعلى فهي نسبة معقولة وتتسجم مع المراكز الوظيفية لشاغر مدير فأعلى في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النسب تتفق مع مجتمع الدراسة الكلي، حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين دون رئيس القسم (396)، وعدد رؤساء الأقسام (293)، وعدد المدراء والمدراء العامون (123) وهو ما يدعم نتائج الدراسة بأن نسبة فئة الموظفين الإداريين أعلى منها لفئة رؤساء الأقسام أعلى منها لفئة المدير فأعلى.

5.2. أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات، وذلك لغرض تنفيذ هذه الدراسة المتعلقة بدراسة الآفاق والآمال المرجوة والمتوقعة نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتحديات التي واجهت الوزارة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول رقمياً من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث تم إعداد (الاستبيان) وتطويره بالإستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة وفق الخطوات التالية:

- تم تصميم الإستبانة بطريقة علمية حيث تضمنت محاور ومتغيرات تابعة ومستقلة.
- قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة، من خلال الاطلاع على دراسات سابقة والإستعانة بعدد من المراجع العربية والأجنبية.
- قام الباحث بعرض الإستبانة بصورتها الأولية على مشرف الدراسة.
- قام الباحث بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وذلك لتحديد مدى الاتساق والقوة في فقراتها ومدى فهمهم لهذه الفقرات، والعمل على إجراء التعديلات بناء على توجيهاتهم.
- بناء على توجيهات مشرف الدراسة والمحكمين تم إضافة وحذف بعض الفقرات لتتناسب مع المحور الذي وضعت فيه، ودمج بعضها الآخر.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسم يحتوي على البيانات الأساسية و (40) فقرة فعلية موزعة على قسمين تكون القسم الأول من ثلاثة محاور والقسم الثاني من محور واحد، وذلك وفق الجدول (6.3) المبين أدناه والذي يوضح عدد فقرات الإستبانة حسب مجالات ومحاور الدراسة:

جدول رقم 6.3: عدد فقرات الإستبانة حسب مجالات ومحاور الدراسة

عدد الفقرات	مجالات الدراسة	المحور	القسم
5	الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي	البيانات الأساسية	القسم الأول
6	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	المحور الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	القسم الثاني
5	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية		
7	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري		
6	آفاق الوزارة المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني: آفاق الوزارة المستقبلية	القسم الثالث
8	التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم	المحور الثالث: التحديات	
8	اتجاهات موظفو الموارد البشرية نحو التحول الرقمي	اتجاهات الموظفين	

1.5.3 تصحيح أداة الدراسة:

جدول رقم 7.3: تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

يتضح من الجدول (7.3) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أنه كلما ارتفعت الدرجة الممنوحة من المستجيبين (أفراد العينة) إلى الموافقة ترتفع الدرجة، بحيث تكون درجات الاستجابة على النحو الآتي؛ لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات سلم ليكرت الخماسي كما يأتي:

جدول رقم (8.3): مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة

الدرجة	الفئة
كبيرة.	5-3.50
متوسطة.	3.49-2.50
منخفضة.	2.49-1.50

2.5.3 صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مشرف الدراسة، وبعد أخذ الموافقة على تحكيمها قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين المختصين وذوي الخبرة وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (3)، حيث طلب منهم قراءة أداة الدراسة وتدقيقها ووضع الملاحظات وإبداء رأيهم بها من حيث وضوح الفقرات وسلامة صياغتها لغوياً، ومدى توافق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، وأنها غير مملة من حيث عدد الفقرات بالنسبة للمستجيبين، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي أوصى المحكمين بحذفها.
- إضافة فقرات جديدة تم اقتراحها من طرف المحكمين.
- دمج الفقرات المتشابهة في المضمون.
- إعادة صياغة العبارات وتعديلها لإيصال الفكرة المقصودة بوضوح بناءً على اقتراح المحكمين.
- تقسيم وتوزيع الفقرات على المحاور وتصنيفها بدقة .
- بناءً على التعديلات المقترحة من طرف المحكمين تم إجراء هذه التعديلات حيث تشكلت الإستانة بصورتها النهائية وأصبحت مكونة من (40) فقرة، ملحق (4).

1.2.5.3 حساب معاملات الانحدار .

تم استخدام أسلوب التحليل العائلي والذي يحسب ويبين قيم معاملات الانحدار لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل محور من المحاور التي تنتمي إليه الفقرة، حيث أنه يزيد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية كلما زادت قيمة معامل الانحدار، ويمكن اعتبار درجة صدق أداة الدراسة بأنها عالية عندما تزيد قيمة معامل الانحدار لكل فقرة عن (0.5)، وهذا يؤكد صدق أداة الدراسة واتساق فقراتها وفق المحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (9.3) مصفوفة قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة التي تقيس محور واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.673	.10	0.610
.2	0.665	.11	0.646
.3	0.637	.12	0.526
.4	0.641	.13	0.658
.5	0.693	.14	0.609
.6	0.593	.15	0.770
.7	0.659	.16	0.711
.8	0.761	.17	0.410
.9	0.647	.18	0.593

يتضح من الجدول (9.3) ارتفاع معظم قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة المستخدمة التي تقيس محور واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن (0.5) مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

جدول رقم (10.3) مصفوفة قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة التي تقيس التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم والآفاق المستقبلية للوزارة واتجاهات الموظفين نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

الاتجاهات نحو التحول الرقمي		التحديات		الآفاق المستقبلية	
معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.587	.33	0.449	.25	0.633	.19
0.529	.34	0.550	.26	0.697	.20
0.668	.35	0.618	.27	0.633	.21
0.782	.36	0.545	.28	0.705	.22
0.725	.37	0.424	.29	0.722	.23
0.525	.38	0.234	.30	0.663	.24
0.592	.39	0.419	.31	-	-
0.852	.40	0.514	.32	-	-

يتضح من الجدول (10.3) ارتفاع معظم قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة المستخدمة التي تقيس محور التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم والآفاق المستقبلية للوزارة واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية عن (0.5) مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

3.5.3. ثبات أداة الدراسة:

يمكن تعريف ثبات أداة الدراسة بأنه "الاتساق في النتائج وأن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، حيث أنه إذا كرر الباحث القياس وأعاد تطبيق الأداة على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية معينة فإنه سيحصل على النتائج نفسها" (عقيل، 2010)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة التي تكونت بصورتها النهائية من (40) فقرة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ - ألفا، والجدول (11.3) التالي يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللمحور الكلي:

جدول رقم 11.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.891	6	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
0.759	5	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
0.874	6	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
0.877	18	المحور الكلي لأبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
0.920	6	المحور الكلي لأفاق الوزارة المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
0.863	8	المحور الكلي للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم
0.763	8	المحور الكلي لاتجاهات موظفي الموارد البشرية نحو التحول الرقمي

يتضح من الجدول السابق (11.3) بأن معامل الثبات للأداة الكلية لأبعاد متغير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بعد هذه العملية بلغ (0.877)، وأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.759 – 0.891) عند محاور الدراسة لأبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، أي أنه إذا كرر الباحث القياس وقام بإعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية معينة فإنه سيحصل على (0.759 – 0.891) من البيانات والنتائج الحالية، كما بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحور آفاق الوزارة المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (0.920) ولمحور التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم (0.863)، بينما بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحور إتجاهات موظفي الموارد البشرية نحو التحول الرقمي بعد هذه العملية (0.763)، وهذه القيم تشير إلى ثبات أداة الدراسة وأنها مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة.

6.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

- لإتمام هذه الدراسة، قام الباحث بعدة إجراءات وفق ما هو مبين أدناه:
- تحديد مشكلة الدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة والتي تساعد في ذلك.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة وحجمها وطريقة إختيارها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجهة المختصة في وزارة التربية والتعليم، ملحق (5).
- توزيع وتعميم أداة الدراسة "الاستبانة" بهدف جمع البيانات المطلوبة من أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإدارة إستبيان هذه الدراسة بتصميم الإستبانة إلكترونياً من خلال (Google Drive) وإرسال رابط إلكتروني لأفراد عينة الدراسة وطلب منهم الإجابة عليها.

- تفرغ استجابات المبحوثين على الإستبانة وعددها (283) استبانة، ومعالجة البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج مستعيناً ببرنامج الحزم الإحصائية المعروف باسم: (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.
- التعليق على النتائج وتفسيرها، ومن ثم تم التوصل إلى الإستنتاجات، ووضع التوصيات المناسبة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

7.3 متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

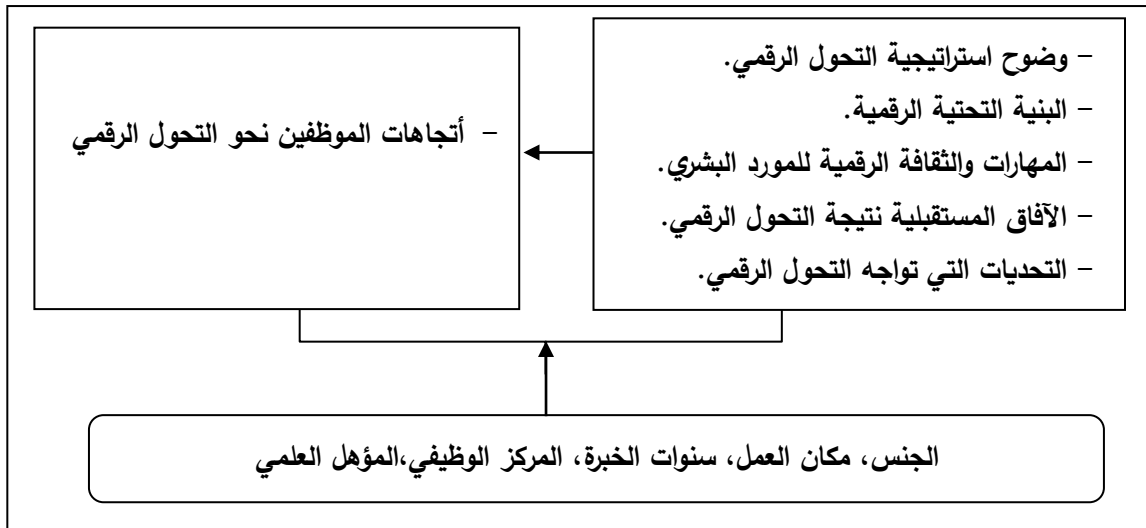
1.7.3 المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس.
- مكان العمل.
- سنوات الخبرة.
- المركز الوظيفي.
- المؤهل العلمي.

2.7.3 المتغيرات التابعة: اتجاهات الموظفين نحو للتحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.

8.3. نموذج الدراسة:

شكل رقم (1.3) : يوضح نموذج الدراسة



9.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد إغلاق الباحث إستقبال الردود على الاستبانة من عينة الدراسة، تم حفظ هذه الاستجابات على شكل ملف إكسل (Excel)، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات (موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجة، لا أوافق بشدة (1) درجة)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم: الآفاق والتحديات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ثم تم استيراد استجابات أفراد عينة الدراسة لمعالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، بهدف الحصول على نتائج دقيقة للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- تم استخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام إختبار T-test للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.
- تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لفحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حسب المتغيرات (مكان العمل، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي).
- تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة إتجاهات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة إن وجدت.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

قدم الباحث في هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى آفاق وزارة التربية والتعليم نتيجة تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والتحديات التي واجهتها عند التطبيق، وذلك من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

في ما يلي استعراض للنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

1.1.2.4. ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأبعاده، والجدول رقم (1.4) يوضح ذلك.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأبعاده. مرتبة تنازلياً:

الترتيب	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	وضوح استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	3.51	0.69	70.20	كبيرة
2.	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية	3.39	0.77	67.80	متوسطة
3.	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري	3.37	0.70	67.40	متوسطة
	المحور الكلي	3.42	0.65	68.40	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (3.42)، وانحراف معياري (0.65)، ووزن نسبي (68.40).

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (1.4) أن بعد وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية حظي بأعلى مرتبة مقارنة بأبعاد واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.69)، ووزن نسبي (70.20)، حيث أن موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المحور جاءت بدرجة كبيرة.

كما وتبيّن من نتائج الجدول (1.4) أن بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية حظي بالمرتبة الثانية مقارنة بأبعاد واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.77)، ووزن نسبي (67.80)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، بينما تبين أن بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري قد حظي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.70) ووزن نسبي (67.40)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويفسر الباحث حصول الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة كون أن الوزارة تبنت سياسة التحول الرقمي حديثاً وفي ضوء طبيعة خصائص أفراد العينة المستجيبين فقد تفاوت معرفتهم بسياسة التحول الرقمي كون قرار تبني هذه السياسة إنحدر من المستويات الإدارية العليا وصولاً لمسؤوليهم ومن ثم الموظفين الذين هم بطبيعة الحال الأكثر عدداً وتأثيراً.

ويعزو الباحث حصول بعد وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة بين أفراد عينة الدراسة وذلك لأن الوزارة قامت قبل تبني سياسة التحول الرقمي بعقد ورشات عمل ولقاءات علمية مع شركات محلية وخارجية متخصصة في مجال التحول الرقمي، إضافة إلى تدريب الموظفين وتهيئتهم وعمل زيارات إلى مكاتبهم، واعتماد دليل إجرائي من شأنه أن يسهل على الموظفين كيفية التعامل مع الأنظمة المطبقة في الوزارة وآلية استخدامها، ويفسر حصول بعدي البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية و المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري على درجة موافقة متوسطة وفقاً لطبيعة توزيع أفراد العينة بحسب متغير المركز الوظيفي، حيث أن (56.5%) من أفراد العينة هم ممن يحملون مسمى وظيفي "موظف" وهذه الفئة ربما تكون هي الأقل تفاعلاً وإدراكاً لمتطلبات الوزارة واحتياجاتها وكذلك قد تكون الأقل معرفة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة لأنهم أقل انخراطاً وربما أقل خبرة في العمل المؤسسي داخل الوزارة وأقل معرفة بسياسية

التحول الرقمي التي تتبعها الوزارة مما بتوجب على الوزارة بذل المزيد من الجهود لتعزيز وتمكين هؤلاء الموظفين وجعلهم أكثر تفاعلاً وانخراطاً بالعمل المؤسسي وهذا ما أكدته دراسة (Osmundsen & Bygstad,2018) بأهمية انخراط الموظفين في التحول الرقمي ومواكبة التطور، وكذلك أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة ورشيقة لدى الموظفين.

وفيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بأبعاد واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

❖ ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟ ولتحقيق ذلك وللكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لبعده وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول درجة وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً:

الرقم	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	تسعى الوزارة / المديرية إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية مثل أتمتة عمليات الموارد البشرية.	3.75	0.78	75.00	كبيرة
2.	تتبنى الوزارة / المديرية سياسة تسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية وفقاً لأهداف محددة.	3.67	0.77	73.40	كبيرة
3.	تمتلك الوزارة/المديرية إستراتيجية رقمية واضحة لإدارة موردها البشري.	3.54	0.86	70.80	كبيرة
4.	تتبنى الوزارة / المديرية خطة شاملة لتطبيق المبادرات الرقمية.	3.44	0.86	68.80	متوسطة
5.	تستعين الوزارة بخبراء يتولون مسؤولية الاشراف على استراتيجية التحول الرقمي.	3.40	0.89	68.00	متوسطة
6.	تشرك الوزارة / المديرية الموظفين الاداريين في إعادة تصميم بيئة العمل وعملياتها الإدارية بناء على التحول الرقمي.	3.24	0.96	64.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.69	70.20	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.69)، ووزن نسبي (70.20)، وهذا يدل على أن درجة وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حازت على أعلى متوسط حسابي لمجال وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على "تسعى الوزارة إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية مثل أتمتة عمليات الموارد البشرية"، حيث حققت متوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.78) ووزن نسبي (75.00)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة.

كما وتبيّن من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حازت على أقل متوسط حسابي لمجال وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على "تشرك الوزارة الموظفين الإداريين في إعادة تصميم بيئة العمل وعملياتها الإدارية بناء على التحول الرقمي"، حيث حققت متوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (64.80)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويفسر الباحث درجة وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم التي جاءت بدرجة كبيرة نتيجة تبني الوزارة لسياسة التحول الرقمي واهتمامها بتطوير المورد البشري فيها من خلال توفير دليل إجرائي يشرح طريقة عمل البرامج المستخدمة بشكل مفصل، واستعانتهما بخبراء متخصصين في هذا المجال قاموا بتقديم التدريب اللازم للموظفين والتأكيد على أهمية مواكبة التطور التكنولوجي لما له من دور كبير في تقليل الوقت والجهد والتكلفة على الموظفين والوزارة، وكذلك فإن اهتمام الوزارة بتوفير الدعم الفني والتقني والمعنوي للموظفين من خلال حثهم على استخدام الوسائل التكنولوجية التي من شأنها أن تساعد في نجاح سياسة التحول الرقمي فيها، ويعزو الباحث حصول الفقرة "تسعى الوزارة إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية مثل أتمتة عمليات الموارد البشرية" على المرتبة الأولى وفقاً لخطة الوزارة وتطلعتها المستقبلية بأتمتة جميع عملياتها الإدارية

والتحول رقمياً، بينما يعزو الباحث حصول الفقرة "تشرك الوزارة الموظفين الإداريين في إعادة تصميم بيئة العمل وعملياتها الإدارية بناء على التحول الرقمي" على أدنى مرتبة وذلك لأن عملية إعادة تصميم بيئة العمل وهيكلتها بما يتناسب مع سياسية التحول الرقمي في الوزارة يتطلب إشراك موظفين المستويات الإدارية العليا الذين يمتلكون خبرة كافية وتصور واضح عن إعادة تصميم بيئة العمل بما يتلائم مع سياسة التحول الرقمي المتبعة في الوزارة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج إتفقت مع دراسة (عابد،2022) التي بينت أن الدرجة الكلية لمحور استراتيجية التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.52) ووزن نسبي (77.8) حسب استجابات أفراد العينة، واتفقت مع دراسة (مهدي،2022) حيث أظهرت الدراسة أن الموارد البشرية تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة والاتصال، كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة وأن هناك تغيراً واضحاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي، إلا أنها اختلفت مع دراسة (البلوشية وآخرون،2020) التي أظهرت أن التحول الرقمي في سلطنة عمان كان بطيئاً إلا أن هذا الانخفاض في المستوى العام للتحول لا يعني عدم إنجاز مشاريع التحول أو تقدمها، لذا فإن الاستمرار في تحسين الخدمات وتطويرها وتقييمها يعتبر ضرورياً للوصول إلى أعلى مستويات التقدم في التحول الرقمي.

❖ ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد

البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية؟

لتحقيق ذلك وللكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	توفر الوزارة / المديرية البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي من أجهزة حاسوب وشبكة اتصالات.	3.56	0.95	71.20	كبيرة
2.	توفر الوزارة / المديرية بنية تحتية تضمن أمن وسلامة البيانات الرقمية الخاصة بالموظفين.	3.46	0.92	69.20	متوسطة
3.	توفر الوزارة / المديرية الخدمات التقنية والفنية لمواجهة أي طارئ في برامجها ومعاملاتها الالكترونية بشكل مستمر.	3.42	0.89	68.40	متوسطة
4.	تتبنى الوزارة / المديرية نظام وقاعدة بيانات متكاملة خاصة بها لتوفير الوقت والجهد.	3.33	0.95	66.60	متوسطة
5.	توفر الوزارة / المديرية عدد كاف من الموظفين القادرين على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها.	3.21	0.99	64.20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.77	67.80	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.77)، ووزن نسبي (67.80)، وهذا يدل على أن درجة بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبين أيضاً من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي لمجال البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على "توفر الوزارة البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي من أجهزة حاسوب وشبكة اتصالات"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (71.20)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أعلى مرتبة في هذا المجال.

كما وتبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي لمجال البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على

"توفر الوزارة عدد كاف من الموظفين القادرين على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.99) ووزن نسبي (64.20)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويفسر الباحث حصول البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم على درجة متوسطة وهي نتيجة واقعية لأن وزارة التربية والتعليم تبنت سياسة التحول الرقمي حديثاً في ضوء البنية التحتية المتوفرة والإمكانيات المتاحة للوزارة، ومن أهم أسباب ظهور هذه النتيجة أن مشروع التحول الرقمي يعتبر من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى موارد مالية عالية وتمويل كاف لتوفير متطلباته من أجهزة وأدوات وبرامج إلكترونية وشبكة اتصال فائقة السرعة، ويعزو الباحث حصول الفقرة "توفر الوزارة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي من أجهزة حاسوب وشبكة اتصالات" على أعلى مرتبة وذلك لطبيعة أفراد العينة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم فمن البديهي أن تتوفر المتطلبات الأساسية من أجهزة حاسوب وشبكات اتصال لإنجاز أعمالهم، وبينما حصلت الفقرة "توفر الوزارة عدد كاف من الموظفين القادرين على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها" على أدنى ترتيب نتيجة سياسة الوزارة بترشيد أعداد الموظفين الإداريين فيها وفقاً للسياسات العامة للوزارة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Khasi & Mudholkar,2020) والتي بينت أن البنية التحتية التكنولوجية في وزارة التربية والتعليم الهندية جاءت بدرجة متوسطة وأوصت بضرورة توفير الدولة الدعم المالي المطلوب لتشغيل وتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع وزارات الدولة، واتفقت مع دراسة (الشحنة،2021) حيث حظي محور البنية التحتية كأحد معيقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية على درجة متوسطة، وخلصت الدراسة بدعوة الحكومة والمجتمع المحلي في دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق برنامج التحول الرقمي، ، واختلفت مع دراسة (Savic et al.,2019) التي أظهرت أن الشركات الصربية تستثمر خمس مرات أقل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتوسط العالمي وأن التعاون بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات الأخرى في البلاد منخفضة.

❖ ما واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري؟

لتحقيق ذلك وللكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	تعمل الوزارة / المديرية على نشر ثقافة التحول الرقمي.	3.66	0.82	73.20	كبيرة
2.	تساعد الأعمال الالكترونية الرقمية الوزارة / المديرية في ابتكار خدمات ابداعية.	3.51	0.90	70.20	كبيرة
3.	توجه الوزارة / المديرية الموظفون للاستفادة من التجارب الرقمية المطبقة.	3.43	0.93	68.60	متوسطة
4.	تمنح الوزارة/المديرية الموظفين الوقت الكافي للتأقلم مع بيئة العمل الرقمية الجديدة.	3.35	0.93	67.00	متوسطة
5.	تعمل الوزارة / المديرية على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية في اداء العمليات الإدارية.	3.29	0.98	65.80	متوسطة
6.	تقدم الوزارة / المديرية الإرشادات ضمن دليل إجرائي لاستخدام البرامج الرقمية المستخدمة بكفاءة.	3.23	0.99	64.60	متوسطة
7.	يملك موظفو الوزارة / المديرية معرفة شاملة عن استخدام البرامج الرقمية المتوفرة فيها.	3.14	0.94	62.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.92	67.45	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.92)، ووزن نسبي (67.45)، وهذا يدل على أن درجة بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على "تعمل الوزارة على نشر ثقافة التحول الرقمي"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.82) ووزن نسبي (73.20)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أعلى مرتبة في هذا المجال.

كما وتبيّن من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي لمجال المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري في وزارة التربية والتعليم كانت الفقرة التي تنص على "يملك موظفو الوزارة معرفة شاملة عن استخدام البرامج الرقمية المتوفرة فيها"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (62.80)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويعزو الباحث حصول بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري على درجة متوسطة كون أن تدريب أفراد عينة الدراسة ما زال في مراحله الأولى حيث بدأ على مستوى موظفو الوزارة وامتد بشكل تدريجي على مسوى المديرية التابعة لها، ويفسر الباحث حصول الفقرة "تعمل الوزارة على نشر ثقافة التحول الرقمي" على أعلى ترتيب إلى أن توجهات الوزارة تصب نحو تعزيز ودعم سياسة التحول الرقمي تماشياً مع التطور التكنولوجي وطبيعة الظروف الخاصة التي تمر فيها فلسطين، ويعزو الباحث الفقرة حصول الفقرة "يملك موظفو الوزارة معرفة شاملة عن استخدام البرامج الرقمية المتوفرة فيها" إلى ان مرحلة التطبيق وتدريب الموظفين بحاجة إلى الإعداد الفني والمادي الكافي.

اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (الشحنة، 2021)، حيث جاءت درجة انتشار ثقافة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بين هيئة التدريس ومعاونينهم والطلاب، وأختلفت مع دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) حيث جاءت درجة محور المهارات والثقافة الرقمية كبيرة، لذلك كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات العمالية محل الدراسة قامت بمجهود عظيم للتحول رقمياً، من خلال توعية المجتمع وتنقيفه ثم العمل على تدريبه من جانب تقني، بهدف سد الفجوة الرقمية بين أفرادها.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

1.2.2.4. ما آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

لتحقيق ذلك وللكشف عن آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لآفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): استجابات أفراد العينة حول آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتطلع موظفو الوزارة / المديرية إلى التخلص من المعاملات الورقية	4.09	0.83	81.80	كبيرة
2.	يتطلع موظفو الوزارة / المديرية إلى إيجاد بيئة تواصل الكترونية مع المدارس من خلال تجهيز منصات	4.07	0.70	81.40	كبيرة
3.	يتطلع موظفو الوزارة / المديرية إلى توفر بيئة رقمية آمنة تضمن سرية البيانات والمعلومات	4.06	0.71	81.20	كبيرة
4.	يتطلع موظفو الوزارة/المديرية إلى سرعة إنجاز المعاملات نتيجة رقمنة العمليات الإدارية للموارد البشرية	4.05	0.72	81.00	كبيرة
5.	يتطلع موظفو الوزارة / المديرية إلى إنجاز كافة معاملاتهم إلكترونياً	4.00	0.79	80.00	كبيرة
6.	يتطلع موظفو الوزارة/المديرية إلى التشبيك مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتبادل المعلومات إلكترونياً	3.98	0.79	79.60	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.04	0.62	80.80	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.62)، ووزن نسبي (80.80)، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لآفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حازت على أعلى متوسط حسابي لمجال آفاق وزارة التربية التعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية كانت الفقرة التي تنص على "يتطلع موظفو الوزارة إلى التخلص من المعاملات الورقية"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (81.80)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أعلى مرتبة في هذا المجال.

كما وتبيّن من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حازت على أقل متوسط حسابي لمجال آفاق وزارة التربية التعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية كانت الفقرة التي تنص على "يتطلع موظفو الوزارة إلى التشبيك مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتبادل المعلومات إلكترونياً"، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.79) ووزن نسبي (79.60)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويفسر الباحث حصول محور آفاق وزارة التربية التعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على درجة موافقة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة، كون معظم موظفي الوزارة من حملة الدرجات العلمية بكالوريوس وماجستير فأعلى بنسبة (94.3%) بالرجوع إلى توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وبالتالي هم يتطلعون إلى بيئة رقمية آمنة تضمن سرية بياناتهم وسرعة في انجاز مهامهم بأقل وقت وجهد، وكذلك يتطلعون إلى التخلص من الأنظمة التقليدية الورقية والانتقال إلى إنجاز معاملاتهم إلكترونياً بشكل كامل، ويعزو الباحث حصول الفقرة "يتطلع موظفو الوزارة إلى التخلص من المعاملات الورقية" على أعلى مرتبة لكثرة الأوراق والوثائق وصعوبة أرشفتها والرجوع إليها مما يتطلب إلى كادر بشري أكبر وإلى وقت وجهد أكبر، وحصلت الفقرة "يتطلع موظفو الوزارة إلى التشبيك مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتبادل المعلومات إلكترونياً"، على أدنى مرتبة كون أن التشبيك مع المؤسسات العليا قرار مرتبط بالمستويات الإدارية العليا وقد تتطلب اعتبارات لوجستية ومادية.

وانتفتت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Tripathi & Singh,2017) التي خلصت على أنه من الضروري العمل على تطوير وابتكار ممارسات تقنية وحديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على المنافسة والبقاء ومن هذه الممارسات توظيف الأفراد وإدارة تقييم أدائهم وتعويضاتهم إلكترونياً وبالتالي تنظيم العمل وتحسين الكفاءة، وانتفتت أيضاً مع دراسة (Fındıklı & Bayarçelik,2015) التي بينت أن الإدارة الإلكترونية تحسن وتسرع الاتصال بين الموظفين ومديريهم، وتقلل وقت معالجة المشاكل وتسهل الوصول إلى البيانات، وتخفض تكاليف الإدارة.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

1.3.2.4. ما التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

لتحقيق ذلك وللكشف عن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إستجابات أفراد العينة نحو التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
7.	يتطلب شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية تكلفة عالية	3.72	0.84	74.40	كبيرة
8.	لا يمتلك الموظفون التدريب اللازم للتعامل مع التحول الرقمي	3.58	0.87	71.60	كبيرة
9.	تفتقر أقسام التكنولوجيا للتجهيزات اللازمة للتحول رقمياً	3.53	0.92	70.60	كبيرة
10.	يستغرق اكتشاف المشكلات التقنية وإصلاحها الكثير من الوقت	3.52	0.95	70.40	كبيرة
11.	لا يمتلك الموظفون الخبرة اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي	3.34	0.98	66.80	متوسطة
12.	يتخوف الموظفون من التعامل مع التطبيقات الرقمية الحديثة	3.23	0.99	64.60	متوسطة
13.	يشعر الموظفون بعدم الثقة من استخدام الأدوات الرقمية	3.16	0.99	63.20	متوسطة
14.	يجد الموظفون صعوبة في أداء مهام العمل بعد التحول الرقمي	2.95	1.01	59.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.38	0.65	67.60	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.65)، ووزن نسبي (67.60)، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي لمجال التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على "يتطلب شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية تكلفة عالية"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (74.40)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أعلى مرتبة في هذا المجال.

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي لمجال التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على "يجد الموظفون صعوبة في أداء مهام العمل بعد التحول الرقمي"، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.01) ووزن نسبي (59.00)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويعزو الباحث حصول الدرجة الكلية لمجال التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على درجة متوسطة لأن طبيعة تخصصات أفراد العينة الإداريين وبما ينتسج مع بطاقة الوصف الوظيفي للوظائف الإدارية يتطلب بالحد الأدنى معرفة بأساسيات الحاسوب والتكنولوجيا، أما التطورات والمعرفة الخاصة بالتحول الرقمي فهي بحاجة لتطوير وتنمية قدرات أفراد العينة، ويعزو الباحث حصول الفقرة "يتطلب شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية تكلفة عالية"، لان سياسة التحول الرقمي تتطلب أجهزة ومعدات وشبكة إتصال ذات مواصفات مناسبة، وحيث أن تطبيق سياسة التحول الرقمي بحاجة إلى مواصفات عالية فإن ذلك يتطلب تكلفة إضافية إما لأغراض شراء أجهزة جديدة أو صيانة المتوفر منها، وحصلت الفقرة "يجد الموظفون صعوبة في أداء مهام العمل بعد التحول الرقمي" على أدنى ترتيب في ضوء طبيعة معرفتهم التخصصية وخبرتهم العملية ورغبتهم بالتخلص من المعاملات الورقية والتحول رقمياً، ومع ذلك هم بحاجة لتذليل هذا التحدي بمزيد من التدريب على أداء مهامهم.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Masdar,2021) حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة لمحور التحديات التي تواجه التحول الرقمي (3.38) الذي يساوي المتوسط الحسابي لهذا المحور في هذه الدراسة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

1.4.2.4. ما اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
لتحقيق ذلك وللكشف عن اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لاتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): استجابات أفراد العينة حول اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، مرتبة تنازلياً:

الترتيب	اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
15.	أشعر بأن انجاز المعاملات رقمياً يقلل الوقت والجهد.	4.27	0.76	85.40	كبيرة
16.	أفضل إنجاز المعاملات المتعلقة بعملية رقمياً.	4.23	0.70	84.60	كبيرة
17.	تمكنني التكنولوجيا الرقمية من متابعة المعاملات بسهولة.	4.19	0.73	83.80	كبيرة
18.	أشعر بأن انجاز المعاملات رقمياً يقلل التكلفة.	4.17	0.81	83.40	كبيرة
19.	أستطيع تقديم معاملاتي الإدارية في أي وقت باستخدام التطبيقات الرقمية المتوفرة.	4.07	0.80	81.40	كبيرة
20.	أشعر بأن التطبيقات والبرامج الرقمية سهلة الاستخدام.	3.92	0.82	78.40	كبيرة
21.	لدي ثقة بأن المعاملات الرقمية تتسم بالسرية والأمان.	3.74	0.95	74.80	كبيرة
22.	أفضل استخدام الطرق التقليدية في انجاز المعاملات.	2.52	1.18	50.40	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.89	0.52	77.80	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.52)، ووزن نسبي (77.80)، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لإتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتبيّن أيضاً من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال إتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها كانت الفقرة التي تنص على "أشعر بأن انجاز المعاملات رقمياً يقلل الوقت والجهد"، حيث حظيت على أعلى متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.80) ووزن نسبي (81.40)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة كبيرة، وعليه فقد حصلت على أعلى مرتبة في هذا المجال.

كما وتبيّن من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال إتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها كانت الفقرة التي تنص على "أفضل استخدام الطرق التقليدية في انجاز المعاملات"، حيث حصلت على متوسط حسابي

(2.52) وانحراف معياري (1.18) ووزن نسبي (50.40)، حيث أن موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فقد حصلت على أدنى مرتبة في هذا المجال.

ويعزو الباحث حصول مجال اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على درجة كبيرة وذلك لقناعتهم بأن ذلك يساعدهم في إنجاز مهام عملهم بأقل وقت وجهد ممكن، بالإضافة إلى تسهيل عملية متابعة المعاملات ومراجعتها وهذا ما تؤكد استجابات عينة الدراسة حيث حظيت الفقرة " أشعر بأن انجاز المعاملات رقمياً يقلل الوقت والجهد" بأعلى ترتيب وبدرجة موافقة كبيرة وحظيت الفقرة "أفضل استخدام الطرق التقليدية في انجاز المعاملات" على أقل ترتيب مما يدعم توجهات عينة الدراسة نحو تطبيق التحول الرقمي.

اتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة (Halid et al.,2020)، حيث أكدت الدراسة أنه على المنظمات أن تتجه نحو التحول الرقمي من أجل اكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من خلال تقليل الجهد والوقت والتكلفة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Khasi & Mudholkar,2020) التي توصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الإداري من خلال إتاحة الخدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، و يساعد في تقليل الاستخدام من الأوراق واستبدالها بالأرشفة الإلكترونية.

3.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

في ما يلي استعراض للنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل تختلف استجابات الموظفين الإداريين لواقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الصفرية الآتية:

• الفرضية الصفرية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الأولى تم استخراج نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) والجدول رقم (8.4) التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	واقع التحول الرقمي
0.001	*3.266	281	0.62	3.62	162	نكر	استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
			0.74	3.35	121	أنثى	
0.024	*2.276	281	0.72	3.49	162	نكر	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
			0.82	3.27	121	أنثى	
0.004	*2.902	281	0.67	3.48	162	نكر	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
			0.73	3.23	121	أنثى	
0.002	*3.134	281	0.61	3.53	162	نكر	الدرجة الكلية
			0.68	3.28	121	أنثى	

*- دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من خلال الجدول (8.4) أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.134)، وأنّ مستوى الدلالة المحسوبة والتي قيمتها (0.002) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية؛ لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية؛ حيث كانت الفروق لصالح الذكور كون المتوسط الحسابي لهم هو الأعلى، يعزو الباحث ذلك لطبيعة أفراد العينة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (عبدالرحمن، 2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، واختلفت مع دراسة (عابد، 2022) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

• **الفرضية الصفرية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مكان العمل.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثانية تم استخراج نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) والجدول (9.4) التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مكان العمل.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	واقع التحول الرقمي
0.078	1.772	281	0.70	3.58	135	الوزارة	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
			0.68	3.44	148	المديريات	
0.077	1.767	281	0.73	3.48	135	الوزارة	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
			0.80	3.32	148	المديريات	
0.674	0.421	281	0.68	3.39	135	الوزارة	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
			0.72	3.36	148	المديريات	
0.168	1.381	281	0.63	3.48	135	الوزارة	الدرجة الكلية
			0.67	3.37	148	المديريات	

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.381)، وأن مستوى الدلالة المحسوبة والتي قيمتها (0.168) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية؛ كونه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مكان العمل. ويعزو الباحث ذلك ان الموظفين الإداريين العاملين في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها يخضعون لنفس الظروف والتعليمات والإجراءات الإدارية الصادرة عن الوزارة.

• **الفرضية الصفرية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير لسنوات الخبرة

واقع التحول الرقمي	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	24	3.54	.75
	من 5-10 سنوات	48	3.70	.63
	أكثر من 10 سنوات	211	3.46	.69
	المجموع	283	3.51	.69
البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	24	3.66	.57
	من 5-10 سنوات	48	3.49	.77
	أكثر من 10 سنوات	211	3.34	.78
	المجموع	283	3.39	.77
المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري	أقل من 5 سنوات	24	3.60	.67
	من 5-10 سنوات	48	3.43	.74
	أكثر من 10 سنوات	211	3.34	.70
	المجموع	283	3.37	.70
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	24	3.60	.60
	من 5-10 سنوات	48	3.53	.62
	أكثر من 10 سنوات	211	3.38	.66
	المجموع	283	3.42	.65

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير لسنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول (9.4) التالي:

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.085	2.483	1.165	2	2.330	بين المجموعات	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
		0.469	280	131.378	داخل المجموعات	
			282	133.708	المجموع	
0.106	2.259	1.321	2	2.643	بين المجموعات	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
		0.585	280	163.748	داخل المجموعات	
			282	166.391	المجموع	
0.183	1.707	0.842	2	1.685	بين المجموعات	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
		0.494	280	138.218	داخل المجموعات	
			282	139.903	المجموع	
0.127	2.077	0.872	2	1.743	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.420	280	117.492	داخل المجموعات	
			282	119.235	المجموع	

* - دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من خلال الجدول (11.4) أنّ قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية (2.077)، وأنّ مستوى الدلالة المحسوبة قيمتها (0.127) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكذلك لجميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك كون أن سياسة التحول الرقمي هي سياسة تم استحداثها وتبينها مؤخراً في وزارة التربية والتعليم وأستقطت تعليماتها الجديدة على جميع موظفي الوزارة باختلاف سنوات خبراتهم على حد سواء.

واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (عابد، 2022) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة من موظفي وزارة التعليم العالي في غزة في تحديد استراتيجية التحول الرقمي تعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (صباح، 2021) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات تعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واقع التحول الرقمي	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	دبلوم	16	3.50	0.77
	بكالوريوس	167	3.51	0.70
	ماجستير فأعلى	100	3.50	0.66
	المجموع	283	3.51	0.69
البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية	دبلوم	16	3.50	0.82
	بكالوريوس	167	3.40	0.80
	ماجستير فأعلى	100	3.37	0.71
	المجموع	283	3.39	0.77
المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري	دبلوم	16	3.43	0.61
	بكالوريوس	167	3.36	0.74
	ماجستير فأعلى	100	3.39	0.66
	المجموع	283	3.37	0.70
الدرجة الكلية	دبلوم	16	3.47	0.65
	بكالوريوس	167	3.42	0.68
	ماجستير فأعلى	100	3.42	0.61
	المجموع	283	3.42	0.65

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (13.4) التالي:

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.973	0.027	0.013	2	0.026	بين المجموعات	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
		0.477	280	133.682	داخل المجموعات	
			282	133.708	المجموع	
0.808	0.213	0.127	2	0.253	بين المجموعات	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
		0.593	280	166.138	داخل المجموعات	
			282	166.391	المجموع	
0.862	0.149	0.074	2	0.149	بين المجموعات	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
		0.499	280	139.754	داخل المجموعات	
			282	139.903	المجموع	
0.954	0.047	0.020	2	0.040	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.426	280	119.195	داخل المجموعات	
			282	119.235	المجموع	

يتبين من خلال الجدول (13.4) أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية (0.047)، وأن مستوى الدلالة المحسوبة قيمتها (0.925) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية؛ وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك لجميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك كما تم الإشارة سابقاً، كون أن سياسة التحول الرقمي هي سياسة تم استحداثها وتبينها مؤخراً في وزارة التربية والتعليم على جميع موظفي الوزارة باختلاف مؤهلاتهم العلمية على حد سواء.

واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (عابد، 2022) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في غزة لمحور استراتيجية التحول الرقمي تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (صباح، 2021) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

• **الفرضية الصفرية الخامسة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي

واقع التحول الرقمي	المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	موظف	160	3.47	0.73
	رئيس قسم	81	3.45	0.66
	مدير فأعلى	42	3.75	0.54
	المجموع	283	3.51	0.69
البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية	موظف	160	3.39	0.79
	رئيس قسم	81	3.33	0.80
	مدير فأعلى	42	3.54	0.57
	المجموع	283	3.39	0.77
المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري	موظف	160	3.36	0.73
	رئيس قسم	81	3.30	0.71
	مدير فأعلى	42	3.57	0.55
	المجموع	283	3.37	0.70
الدرجة الكلية	موظف	160	3.40	0.68
	رئيس قسم	81	3.36	0.65
	مدير فأعلى	42	3.62	0.50
	المجموع	283	3.42	0.65

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (15.4) التالي:

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.045*	*3.142	1.467	2	2.935	بين المجموعات	وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
		0.467	280	130.773	داخل المجموعات	
			282	133.708	المجموع	
0.356	1.037	0.612	2	1.223	بين المجموعات	البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية
		0.590	280	165.168	داخل المجموعات	
			282	166.391	المجموع	
0.129	2.062	1.015	2	2.031	بين المجموعات	المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري
		0.492	280	137.872	داخل المجموعات	
			282	139.903	المجموع	
0.092	2.411	1.009	2	2.018	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.419	280	117.217	داخل المجموعات	
			282	119.235	المجموع	

* - دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من خلال الجدول (15.4) أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية (2.411)، وأن مستوى الدلالة المحسوبة قيمتها (0.092) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية؛ وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي على الدرجة الكلية وكذلك لجميع المجالات باستثناء محور "وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية" حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (عابد،2022) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في غزة لمحور استراتيجية التحول الرقمي تعزى للمركز الوظيفي، واختلفت مع دراسة (عبد الرحمن،2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لواقع التحول الرقمي تعزى للمركز الوظيفي، واختلفت مع دراسة (صباح،2021) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجميع المجالات تعزى للمركز الوظيفي ولصالح الذين مساهم الوظيفي مدير.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى محور وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب المركز الوظيفي، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول(16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المركز الوظيفي وفق المحور الكلي لتطبيق التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم.

المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير فأعلى
موظف	3.47	--	--	-0.27813*
رئيس قسم	3.45	--	--	--
مدير فأعلى	3.75	--	0.29938*	--

*- دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول(16.4) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين المركز الوظيفي (موظف) و(مدير فأعلى) لصالح (مدير فأعلى)، وكانت الفروق بين مدير فأعلى ورئيس قسم لصالح مدير فأعلى.

ويعزو الباحث ذلك لأن الموظفين من فئة المدير فأعلى هم الأكثر تفاعلاً وإدراكاً لمتطلبات الوزارة واحتياجاتها، وكذلك هم الأكثر معرفة باستراتيجية التحول الرقمي التي تتبناها الوزارة، فهم لديهم تصور واضح كيف كانت تعمل الوزارة قبل اتباع سياسة التحول الرقمي وكيف أصبحت بعده وهذا ما أكدته دراسة (صباح،2021).

2.3.4. السؤال السادس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية؟ ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم تحويله إلي الفرضية الصفرية الآتية:

• **الفرضية الصفرية السادسة:** "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية.

من أجل فحص الفرضية الصفرية السادسة تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

جدول (17.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة الارتباطية ما بين واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

Pearson Correlation		اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي
معامل ارتباط بيرسون	0.283*	
مستوى الدلالة المحسوبة	0.000	
عدد أفراد العينة	283	

* - دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (17.4) أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.283)، ومستوى الدلالة المحسوبة والتي قيمتها (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التحول الرقمي و اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم ، بمعنى أنه كلما كان واقع التحول الرقمي أفضل زادت اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم ، والعكس صحيح.

ويعزو الباحث ذلك لأن توفر البنية التحتية التكنولوجية والخبرة والتدريب الكافي تعزز من قبول أفراد العينة لتطبيق سياسة التحول الرقمي لأداء أعمالهم مما ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم.

واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (علي، 2019) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية واتجاهات الموظفين نحوها، واتفقت مع دراسة (الفاروق، 2023) التي بينت وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يؤثر إيجاباً على توجهات الموظفين نحو التحول الرقمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5. ملخص النتائج:

- أن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- إن درجة وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أن درجة بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أن درجة بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أن الدرجة الكلية لآفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أن الدرجة الكلية للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أن الدرجة الكلية لإتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة (كبيرة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

2.5. ملخص النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ولجميع الأبعاد، حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير لسنوات الخبرة وكذلك لجميع المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك لجميع المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي وكذلك لجميع المجالات باستثناء محور " وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية" لصالح فئة مدير فأعلى.

- توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين واقع التحول الرقمي و اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3.5. التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وأهدافها المرجوة، لا بد من الإشارة إلى جملة من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة دعم جهة الإدارة لإستراتيجية التحول الرقمي في الوزارة وذلك لتعزيز وتحقيق تطلعات الموظفين وأفقهم المستقبلية.
- ضرورة العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين وذلك لتقليل الفجوة الرقمية.
- ضرورة تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم والعمل المستمر على تحديثها ورفدها بالأجهزة والمعدات لمواكبة التطور من أجل دعم البيئة الرقمية الجديدة بكفاءة.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء والكوادر البشرية المتخصصة في مجال التحول الرقمي بغرض كسب وتبادل الخبرات.
- ضرورة حصر الإحتياجات التدريبية للموظفين بما يتلائم مع المستجدات التكنولوجية والعمل على عقد الدورات التدريبية وبرامج من شأنها تنمية قدرات الموظفين الرقمية.

4.5. المقترحات البحثية.

- أثر تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية سياسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- مقاومة التغيير وأثرها على تطبيق سياسة التحول الرقمي.
- دور الثقافة الرقمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي.
- التحول الرقمي ودوره في تحسين خدمة المؤسسات الحكومية.
- معوقات التدريس الرقمي في المدارس.
- وجهة نظر المعلمين الأكاديميين حول التحول الرقمي في التعليم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
1. اسماعيل, د. ع. ف. م., د/عمار فتحى موسى, المطيري, & مفرح تراحيب خالد عيد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 13(6), 1209-1233.
 2. البدوي, ر. ص. ص., & ريهام صابر صالح. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. *المجلة العربية للإدارة*, 42(4), 281-294.
 3. البلوشية, ن. ب. ع., الحراصي, ن. ب. ح., & العوفي, ع. ب. س. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. *Technology, 2020, (1), 2.* and *Journal of Information Studies*.
 4. الخطيب، محمد خير الدين (2017) التحول الرقمي ودور المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية الجامعة العربية بيروت.
 5. الشحنة, ع. ا., & عبدالمنعم الدسوقي. (2021). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص)* (بجمهورية مصر العربية. *الإدارة التربوية*, 32(1), 225-355.
 6. العجمي، حمد محمد (2016). تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع الرياض.
 7. الفاروق, ط. ع., & طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمية في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 15(1), 1-47.
 8. الفالوجي, أ. م. م., أحمد محمد محمد, ورد, & بسمة السيد سليم. (2021). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر 2030. *المجلة العربية للقياس والتقييم*, 2(1), 231-258.
 9. أحمد حامد حمدان عابد. (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد استراتيجية التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة
 10. أحمد داود عيسى حلو. (2020). *واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري ديوان الموظفين العام نموذجاً (Doctoral dissertation, alquds university)*.

11. أصرف, ح., & حامد. (2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان of The Impact Human Resources Management Digital Applications on Enhancing the Institutional Excellence: An applied study on the Department of Development in Ajman Government Economic .المجلة العربية للإدارة, 40(2), 246-233.
12. أمين مصطفى أحمد (٢٠١٨) ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة ، مجلة الإدارة التربوية كلية التربية جامعة دمنهور ، مصر .
13. بديار علي محمود. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
14. بدير ، المتولي إسماعيل (2020) متطلبات رقمنة الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مج (12) ع (1).
15. بلباي فاطمة الزهرة. (2019). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التنظيمي (Doctoral dissertation , جامعة محمد بوضياف المسيلة).
16. بوحلفاية آسيا. (2022). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الجزائر-2009-2013 (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).
17. تلي, مصطفى, خليف, & عبد المالك. (2017) معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).
18. حساني, فرحاتي, & لويظة. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد.
19. حسن عبدالقوي, أ., & أحمد. (2022). أثر النفاق التنظيمي في التهكم داخل الفنادق: الدور المعدل للثقة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة, 12(12), 561-591.
20. د. بوصنوبرة, عبدالله, د. حواوسة, & جمال. (2018). الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية.
21. رانية, بن قدور, نوي, امينة, نوي, روميصاء, & شبابي. (2022). اثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.
22. زهران, أ., & أحمد. (2021). تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي دراسة مقارنة مجموعة دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 22(3), 259-230.
23. سامي محمد عبد الوهاب صباح. (2021). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

24. سعد, م. ي. م., محمود يحيى محمد, ياسين, احمد محمد, عبدالفتاح, احمد محمد, ... & جبهان متولى محمد. (2023). التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الازهرية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*, 31(6), 185-222.
25. سليم, م. أ. ق., محمد أحمد قمصان, سليمان, شريف جمال سعد, ربيع, & ممدوح محمد أحمد. (2019). تأثير تنمية الموارد البشرية على القطاع الفندقى في ظل المتغيرات والتحديات العالمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة*, 5(5), 155-180.
26. عبد الفتاح, & علاوي. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران.
27. عبدالرحمن, إيمان. (2018). " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, 26 (6).
28. عقيل حسين عقيل. (2010م). خطوات البحث العلمي (من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة). دار ابن كثير.
29. علي, أحمد إبراهيم (2019). «العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية» رسالة ماجستير / قسم إدارة الأعمال كلية التجارة, جامعة بها.
30. قبطان, & شوقي. (2020). مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية.
31. كبار, عزيزة, قيطاتي, سرار, & شفيقة (مشرفا). (2020). *الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي (dissertation Doctoral)*.
32. كريم ذياب احمد. (2015). تحول أدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية (دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - مصنع المصاييح). *مجلة ديالى للبحوث الانسانية*, 1(65), 405-432.
33. محمد فكري محمد, ن., نزار, & عيد عطا ابراهيم. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الاداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 12(2), 167-211.
34. محمد محمود عبد العال, م. ع. ا., & محمد عوض العربي/. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, 24(1), 263-304.

35. محمد، عبد الرحمن حسن حسن، والغبيري، محمد أحمد. (2020): واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية: 4(3): 8-3.
36. مزاري، بلحاج، & ليلي. (2022). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
37. مسيف، حاجي، فلة، حفيظي، & ليليا. (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا.
38. مهدي، & عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. *Revue Organisation et Travail*, 11(1), 154-166.
39. مهران، ن.، ناصر، عطية، سماء طاهر، الطبال، & عبد الله عبد الله أحمد. (2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*, 3(1), 39-70.
40. ناصر عويد عطية العقابي، & أ. م. د. خلود هادي عبود الربيعي. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*, 13(45).
41. هبة رياض عبد الخالق، & ا. م. د. منى حيدر عبدالجبار. (2022). تحديات التحول الرقمي وبناء المعرفة في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية في وزارة التربية. *DIRASAT TARBAWIYA*, 15(60).
42. وادي، رشدى سلمان، عمار، رهام أكرم، (2018 " ،)مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة ومدى رضا المواطنين عنه"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 26، العدد 2
43. وهبة، & قارة. (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 8(1), 1-18.
44. عساف، س. ف.، سوسن فوزي، عبدربه، & نشوى محمد. (2021). أهمية التحول الرقمي Digital Transformation في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 7(12), 546-590.

المراجع الاجنبية:

1. Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
2. Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization *Journal of occupational Psychology*. 63, p.p. 1-18.
3. Barney, J. B.,(1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99–120
4. Baslyman, M. (2022). Digital Transformation From the Industry Perspective: Definitions, Goals, Conceptual Model, and Processes. *IEEE Access*, 10, 42961-42970.
5. Benavides, L. Castro, M. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*. 20 (11).
6. Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2).
7. BIJINA . C K. (2019) . e - HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness, =Cikitusi Journal For Multi Discliplinary Research.
8. Căpușeanu, S., Mateș, D., Tırkeș, M. C., Barbu, C. M., Staraș, A. I., Topor, D. I., ... & Fülöp, M. T. (2021). The impact of force factors on the benefits of digital transformation in Romania. *Applied Sciences*, 11(5), 2365.
9. Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G* Power and comparisons. *Apheit International Journal*, 10(2), 76-86.
10. Clark, E. (2018). Digital transformation: What is it. *EDUCAUSE Review* [https://er. educa use. edu/artic les/2018/5/digit al-trans forma tion-what-is-it](https://er.educa use. edu/artic les/2018/5/digit al-trans forma tion-what-is-it).
11. Corvello, V., De Carolis, M., Verteramo, S., & Steiber, A. (2022). The digital transformation of entrepreneurial work. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1167-1183.
12. Dong, Xin (2016). On Campus: a mobile platform towards a smart campus, *Journal Springerplus*, 5(1).Published online 2016 Jul 4. doi: 10.1186/s40064-016- 2608-4.
13. Findikli, M. A., & beyza Bayarçelik, E. (2015). Exploring the outcomes of electronic human resource management (E-HRM)?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 424-431.
14. Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2019). E-Human resource management (E-HRM): A growing role in organizations. *International Journal of Management Studies*, 6(1/5), 98-104.
15. Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.

16. Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Q. Executive*, 18(3), 6.
17. Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (pp. 96-99). Atlantis Press.
18. Klagsbrun, Elisheva Weiss(2014), *The New News: Vision, Structure, And The Digital Myth In Online journalism*, [Phd Dissertation, University Of Southern California, Faculty Of The Graduate School].
19. Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of management Review*, 2(2), 181-195.
20. Mahapatro, B. B. (2022). *Human resource management*. PG Department of Business Management.
21. Makadok, R.,(2001) "Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp 387-401
22. Masdar, Y. A. (2021). Challenges facing human resources management and mechanisms for their solutions-An applied study on the Ministry of Labor and Social Development Branch, Asir Region
23. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
24. Mudholkar, G and Al-khasi, M. (2020), "The role of electronic management in improving administrative performance", *Journal of business and management (IOSR-JBM)*, Vol 22 (No 12), p: 41-56.
25. Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications.
26. Udovita, V (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 10, Issue 2, February 2020. ISSN 2250-3153.
27. Savić, N., Lazarević, J., Kukić, Z., & Marinković, E. (2019). Digital transformation: Challenges for companies in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 67(1-2), 101-114.
28. Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The contingency theory of management as a factor of acknowledging the leaders-managers of our time study case: The practice of the contingency theory in the company Avrios. *Open Access Library Journal*, 8(9), 1-20.
29. Shukur, H. M., Zeebaree, S. R., Zebari, R. R., Hussan, B. K., Jader, O. H., & Haji, L. M. (2021, February). Design and implementation of electronic enterprise university human resource management system. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1804, No. 1, p. 012058). IOP Publishing.
30. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
31. Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

32. Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
33. Syarief, F., Nindiasari, H., Martanto, M., Febriani, B., & Wujarso, R. (2023). e-HRM: Changes in Business and Labor Culture in the Digital Paradigm. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
34. Teixeira, A., Gonçalves, M. & Taylor, M. (2021). How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study. *Education Science*. 11(10), 636, pp. 1-14, DOI: 10.3390/educsci11100636
35. Tripathi, R. T., & SINGH, P. K. (2017, March). A study on innovative practices in digital human resource management. In *Proceedings of the National Conference "Digital transformation of business in India: Opportunities and challenges"*, Dehradun (pp. 1-13).
36. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Weill, P., & Olson, M. H. (1989). An assessment of the contingency theory of management information systems. *Journal of management information systems*, 6(1), 59-86.
37. Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).

مراجع الانترنت:

1. الموقع الرسمي لويكيبيديا، الموسوعة الحرة، تاريخ الزيارة 2023/05/08 الساعة 3:30 ظهراً
[https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_التربية_والتعليم_\(فلسطين\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_التربية_والتعليم_(فلسطين))
2. موقع حساب حجم العينة، تاريخ الزيارة 2023/07/13 الساعة 3:45 ظهراً
<http://www.raosoft.com/samplesize.html>
3. الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تاريخ الزيارة 2023/07/18 الساعة 5 مساءً.
<https://www.moe.pna.ps/category/content/1043>
4. الموقع الرسمي لديوان الموظفين العام- رام الله، تاريخ الزيارة 2023/07/28 الساعة 5:49 مساءً.
<https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/aboutCivilService.jsp>

الملاحق:



ملحق 1: بطاقة الوصف الوظيفي: موظف/ة إداري/ة

جلسة مجلس الوزراء رقم

1 4 2

دولة فلسطين

بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	
اسم الدائرة الحكومية: موحدة	
المسمى الوظيفي: موظف إداري	رمز الوظيفة:
الإدارة:	الفئة الوظيفية: الثانية
الدائرة:	التدرج الوظيفي: 1-5
القسم:	المستول المباشر حسب الهيكلية:
الشعبة:	حسب الهيكل التنظيمي المعتمد
عدد المرؤوسين:	المسميات الوظيفية التي تشرف عليها:
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	
الاختصاص العام للوظيفة:	
تنفيذ الاعمال الادارية ومتابعة المراسلات المحالة الية واعداد المذكرات والتقارير الخاصة بعمله .	
المهام والمسؤوليات:	
1.	دراسة الملفات والمرسلات الموجه اليه
2.	اعداد المذكرات و المرسلات حسب الاصول الادارية المعمول بها في الدائرة الحكومية
3.	متابعة المراسلات المتعلقة بعمله لدى الجهات المختصة في الدائرة الحكومية والتأكد من تنفيذها حسب النظام المعمول به في الدائرة الحكومية
4.	تنظيم الاجتماعات واعداد الاجنده الخاصة بها والدعوات اللازمة لذلك
5.	اعداد محاضر الاجتماعات ورفعها للمسؤول المباشر
6.	المشاركة في وضع الخطة التنفيذية للوحدة التنظيمية التي يعمل بها
7.	اعداد مقترحات تطويرية في مجال عمله
جهات الاتصاف والتفتيش:	

Page | 1

دولة فلسطين
الأمانة العامة لمجلس الوزراء

07-03-2017

مصادقة

42



المسمى الوظيفي - موظف إداري
07-03-2017

الأمانة العامة لمجلس الوزراء
دولة فلسطين

الوصف الوظيفي

دولة فلسطين

حسب طبيعة العمل	
المواصفات الوظيفية :	
سنوات الخبرة في المجال: يفضل من لديه خبرة	المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى التخصص: علوم إدارية
متطلبات أخرى:	
المهارات والقدرات:	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة جيدة باللغة الانجليزية • معرفة بالقوانين واللائحة والادارية المعمول بها في الدائرة الحكومية • القدرة على العمل ضمن فريق • القدرة على تحمل ضغط العمل • مهارة الاتصال والتواصل • مهارة استخدام الحاسوب وخاصة برامج مايكروسوفت اوفيس • مهارة كتابة واعداد التقارير ومحاضر الاجتماعات • مهارة ادارة الوقت • مهارة حل المشكلات 	
بيئة العمل (مكتبي، ميداني، الإثنين معاً):	
مكتبي	
اسم الموظف:	توقيع الموظف:
اعتماد المسئول المباشر:	

❖ تختلف طبيعة مهام الموظف الاداري حسب طبيعة عمل الدائرة الحكومية و الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها .





ملحق 2: الوصف الوظيفي: سكرتير/ة إداري/ة

جلسة مجلس الوزراء رقم

142

دولة فلسطين

بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	
اسم الدائرة الحكومية: موحدة	
رمز الوظيفة:	المسمى الوظيفي: سكرتير/ة
الفئة الوظيفية: الثالثة	الإدارة:
التدرج الوظيفي: 2-7	الدائرة:
المستول المباشر حسب الهيكلية:	القسم:
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	الشعبة:
المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة:	عدد المرؤوسين
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	
الاختصاص العام للوظيفة:	
إدارة وإنجاز الأعمال المكتبية اللازمة لتنفيذ خطة العمل في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة	
المهام والمسؤوليات:	
1. طباعة التقارير والكتب الرسمية	
2. متابعة الكتب الرسمية الواردة والصادرة وأي إجراءات تمت بشأنها في الدائرة	
3. استقبال وطلب المكالمات الهاتفية وتحويلها للجهة المعنية	
4. فتح ملفات وسجلات حسب الحاجة وترقيمها وحفظ محتوياتها حسب الأصول مع سهولة الوصول إليها عند الطلب	
5. تسليم الملفات المطلوبة للمعنيين عند طلبها وإعادتها إلى أماكنها فور الانتهاء من استعمالها وحسب توجيهات المدير	
6. توزيع البريد على الدوائر والأقسام حسب توجيهات المدير	
7. تصوير الوثائق والمستندات الخاصة بعمل الدائرة	
8. استقبال المراجعين وتوجيههم	
9. المساعدة في التحضير للاجتماعات الخاصة بعمل الدائرة وكتابة محاضرته	

1 Page

07-03-2017

مصادقة

18



دولة فلسطين

10. ترتيب مواعيد اجتماعات الإدارة	
جهات الاتصال والتنسيق:	
حسب طبيعة العمل	
المواصفات الوظيفية:	
سنوات الخبرة في المجال: يفضل من لديه خبرة	المؤهل العلمي: ثانوية عامة أو دبلوم سكرتاريا/ إدارة وأتمتة مكاتب / إدارة اعمال
متطلبات أخرى:	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة باللغة الانجليزية • القدرة على تحمل ضغط العمل • القدرة على كتابة التقارير • القدرة على العمل ضمن فريق • مهارة الدقة والملاحظة • مهارة الاتصال والتواصل • مهارة في إدارة الوقت • مهارة في الطباعة باللغتين العربية والانجليزية • مهارة في استخدام برامج الحاسوب 	المهارات والقدرات:
بيئة العمل (مكتبي، ميداني، الاثنين معاً):	
مكتبي	
توقيع الموظف:	اسم الموظف:
اعتماد المسئول المباشر:	





ملحق 3: الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس
Al-Quds University

عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

استبانة حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم: الآفاق والتحديات
من وجهة نظر الموظفين الإداريين

الأخوة والأخوات المحترمون:

تحية طيبة وبعد،،،

يسعدنا مشاركتكم هذه الاستبانة والتي تهدف للتعرف إلى واقع وآفاق وتحديات واتجاهات الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم نتيجة تبني سياسة التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، علماً أنه يقصد بالتحول الرقمي هو تغيير طريقة العمل بانتقال المؤسسة في إدارة عملياتها من النظام التقليدي البسيط المتمثل بالمعاملات والمراسلات الورقية إلى النظام الرقمي المتطور القائم على استخدام التكنولوجيا في جميع مجالات العمل بهدف رفع فاعلية وكفاءة الخدمة المقدمة وإضافة قيمة نوعية للمؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد والسرعة والدقة في إنجاز المهام والعمليات المطلوبة، لذا يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة لما لها من أهمية في إنجاز هذا البحث، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة باهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث/ أكرم عبدالله محمود عرجان

إشراف الدكتور/ أحمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوي هذا القسم على البيانات والخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تناسبك:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. مكان العمل:

الوزارة المديرية

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

5. المركز الوظيفي:

موظف رئيس قسم مدير فأعلى

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى درجة تبني وزارة التربية والتعليم ومديرياتها تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وما التحديات التي واجهتها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:

القسم الأول: التحول الرقمي الاستراتيجية، البنية التحتية، المهارات والثقافة الرقمية، التحديات والآفاق.

درجة الموافقة					موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لا أوافق بشدة	المحور الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
أولاً: وضوح استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية										
										1. تمتلك الوزارة ومديرياتها إستراتيجية رقمية واضحة لإدارة موردها البشري.
										2. تتبنى الوزارة ومديرياتها سياسة تسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية وفقاً لأهداف محددة.
										3. تستعين الوزارة بخبراء يتولون مسؤولية الاشراف على استراتيجية التحول الرقمي.
										4. تسعى الوزارة ومديرياتها إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية مثل أتمتة عمليات الموارد البشرية.
										5. تتبنى الوزارة ومديرياتها خطة شاملة لتطبيق المبادرات الرقمية.
										6. تشرك الوزارة ومديرياتها الموظفين الاداريين في إعادة تصميم بيئة العمل وعملياتها الإدارية بناء على التحول الرقمي.
ثانياً: البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية										
										7. توفر الوزارة ومديرياتها البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي من أجهزة حاسوب وشبكة اتصالات.
										8. توفر الوزارة ومديرياتها الخدمات التقنية والفنية لمواجهة أي طارئ في برامجها ومعاملاتها الالكترونية بشكل مستمر.
										9. توفر الوزارة ومديرياتها عدد كاف من الموظفين القادرين على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها.
										10. تتبنى الوزارة ومديرياتها نظام وقاعدة بيانات متكاملة خاصة بها لتوفير الوقت والجهد.
										11. توفر الوزارة ومديرياتها بنية تحتية تضمن أمن وسلامة البيانات الرقمية الخاصة بالموظفين.

ثالثاً: المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري				
				12. تعمل الوزارة ومديرياتها على نشر ثقافة التحول الرقمي.
				13. توجه الوزارة ومديرياتها الموظفين للاستفادة من التجارب الرقمية المطبقة.
				14. تقدم الوزارة ومديرياتها الإرشادات ضمن دليل إجرائي لاستخدام البرامج الرقمية المستخدمة بكفاءة.
				15. تعمل الوزارة ومديرياتها على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية في اداء العمليات الإدارية.
				16. تمنح الوزارة ومديرياتها الموظفين الوقت الكافي للتأقلم مع بيئة العمل الرقمية الجديدة.
				17. تساعد الأعمال الالكترونية الرقمية الوزارة ومديرياتها في ابتكار خدمات ابداعية.
				18. يمتلك موظفو الوزارة ومديرياتها معرفة شاملة عن استخدام البرامج الرقمية المتوفرة فيها.
المحور الثاني: آفاق الوزارة المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية				
				19. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى إنجاز كافة معاملاتهم إلكترونياً.
				20. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى التخلص من المعاملات الورقية.
				21. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى التشبيك مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتبادل المعلومات إلكترونياً.
				22. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى إيجاد بيئة تواصل الكترونية مع المدارس من خلال تجهيز منصات الكترونية.
				23. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى توفر بيئة رقمية آمنة تضمن سرية البيانات والمعلومات.
				24. يتطلع موظفو الوزارة ومديرياتها إلى سرعة إنجاز المعاملات نتيجة رقمنة العمليات الإدارية للموارد البشرية.
المحور الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم				
				25. تفتقر أقسام تكنولوجيا المعلومات للتجهيزات اللازمة للتحول الرقمي.
				26. يشعر الموظفون بعدم الثقة من استخدام الأدوات الرقمية.
				27. لا يمتلك الموظفون الخبرة اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي.
				28. لا يمتلك الموظفون التدريب اللازم للتعامل مع التحول الرقمي.
				29. يستغرق اكتشاف المشكلات التقنية واصلاحها الكثير من الوقت.
				30. يتطلب شراء وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية تكلفة عالية.
				31. يتخوف الموظفون من التعامل مع التطبيقات الرقمية الحديثة.
				32. يجد الموظفون صعوبة في أداء مهام العمل بعد التحول الرقمي.

القسم الثاني: اتجاهات موظفو وزارة التربية والتعليم الإداريين نحو التحول الرقمي

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على هذا المجال:

درجة الموافقة					ما اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. أفضل إنجاز المعاملات المتعلقة بعملية رقمياً.
					2. لدي ثقة بأن المعاملات الرقمية تنسم بالسرية والأمان.
					3. أشعر بأن إنجاز المعاملات رقمياً يقلل التكلفة.
					4. أشعر بأن إنجاز المعاملات رقمياً يقلل الوقت والجهد.
					5. تمكنني التكنولوجيا الرقمية من متابعة المعاملات بسهولة.
					6. أستطيع تقديم معاملاتي الإدارية في أي وقت باستخدام التطبيقات الرقمية المتوفرة.
					7. أشعر بأن التطبيقات والبرامج الرقمية سهلة الاستخدام.
					8. أفضل استخدام الطرق التقليدية في إنجاز المعاملات.

انتهت فقرات الاستبانة

الباحث: أكرم عرجان



ملحق 4: رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أهديكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم: الآفاق والتحديات من وجهة نظر الموظفين الإداريين

إشراف: د. احمد محمد حرزالله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال/ من كلية الإدارة والاقتصاد من جامعة القدس.

محاو التحكيم:

مدى اتساق الفقرة مع المحور الذي تنتمي له، وضوح الفقرات وسلامة صياغتها لغوياً، ومدى توافق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، وأنها غير مملة من حيث عدد الفقرات بالنسبة للمستجيبين، وإضافة أي فقرات مناسبة وحذف الفقرات غير الملائمة .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: أكرم عبدالله عرجان

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الوظيفة
1.	د. ابتسام خلّاف	وزارة التربية والتعليم	مشرفة تربوية/مديرية التربية والتعليم-جنوب الخليل
2.	د. محمد عرجان	جامعة بوليتكنك فلسطين	أستاذ مساعد
3.	د. علي عيايدة	جامعة الاستقلال	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية
4.	د. يحيى صالح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
5.	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد
6.	د. ناريمان أبو عطوان	جامعة فلسطين التقنية	أستاذ مساعد
7.	د. محمد مطر	وزارة التربية والتعليم	رئيس مركز البحث والتطوير/وزارة التربية والتعليم
8.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس	أستاذ مساعد
9.	د. محمد سالم	جامعة القدس	أستاذ مساعد
10.	د. إيهاب القبيج	جامعة فلسطين التقنية	أستاذ مساعد



ملحق 5 : كتاب تسهيل المهمة.

دولة فلسطين

State of Palestine

Ministry of Education

Center for Educational Research and Development



وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

مركز البحث والتطوير التربوي



الرقم: و ت / م. د / ٣٥٢

التاريخ: 2023/ 07 / م

السيدة/ مدير عام العلاقات الدولية والعامة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحث أكرم عبد الله محمود عرجان

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نعلمكم أن الباحث المذكور أعلاه من جامعة القدس، تقدم بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي؛ لإجراء دراسة بعنوان: "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم: الآفاق والتحديات من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، على عينة من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم. نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمته.

مع الاحترام،

د. محمد مطر

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



د. مطر

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

عطوفة الأخ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي المحترم.

د. أحمد حرز الله / المشرف على الدراسة. البريد الإلكتروني: ahirzallah@staff.alquds.edu

الباحث أكرم عبد الله محمود عرجان. البريد الإلكتروني: akram.arjan@moe.edu.ps

د. مطر/د. س.

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	بطاقة الوصف الوظيفي: موظف/ة إداري/ة.....	.1
101	بطاقة الوصف الوظيفي: سكرتير/ة إداري/ة.....	.2
103	الاستبانة بصورتها النهائية.....	.3
108	رسالة تحكيم الاستبانة.....	.4
109	كتاب تسهيل المهمة البحثية.....	.5

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
60	نموذج الدراسة.....	.1

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	1.3
53	توزيع أفراد العينة بحسب متغير مكان العمل.....	2.3
53	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	3.3
54	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	4.3
55	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المركز الوظيفي.....	5.3
57	عدد فقرات الإستبانة حسب مجالات ومحاور الدراسة.....	6.3
57	تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	7.3
57	مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة.....	8.3
58	مصفوفة قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة التي تقيس محور واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.....	9.3
59	مصفوفة قيم معاملات الانحدار لفقرات أداة الدراسة التي تقيس التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم والآفاق المستقبلية للوزارة نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....	10.3
60	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	11.3
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأبعاده مرتبة تنازلياً.....	1.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول درجة وضوح استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً	2.4
68	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البنية التحتية الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً.....	3.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المهارات والثقافة الرقمية للمورد البشري، مرتبة تنازلياً.....	4.4
72	استجابات أفراد العينة حول آفاق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية نتيجة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً.....	5.4
74	إستجابات أفراد العينة نحو التحديات التي تواجه التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مرتبة تنازلياً.....	6.4

- معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجيات المحيط
- 76 7.4 استجابات أفراد العينة حول اتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، مرتبة تنازلياً.....
- 78 8.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.....
- 79 9.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T.test) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مكان العمل.....
- 80 10.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير لسنوات الخبرة.....
- 81 11.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير لسنوات الخبرة.....
- 82 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 83 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 84 14.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي.....
- 85 15.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات الموظفين نحو واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المركز الوظيفي.....
- 86 16.4 نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المركز الوظيفي وفق المحور الكلي لتطبيق التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم
- 87 17.4 نتائج معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة الارتباطية ما بين واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.....

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإهداء
ب	الإقرار
ت	شكر وعرهان
ث	مصطلحات الدراسة
ح	الملخص بالعربية
خ	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
4	1.4.1 الأهمية النظرية
5	2.4.1 الأهمية العلمية
5	5.1 أهداف الدراسة
5	1.5.1 الهدف العام
5	2.5.1 الأهداف الفرعية
6	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 حدود الدراسة
7	9.1 متغيرات الدراسة
8	10.1 طرق جمع المعلومات والبيانات
8	11.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
9	1.2 المقدمة
10	2.2 التحول الرقمي

10 مفهوم التحول الرقمي	1.2.2
10 أهمية التحول الرقمي	2.2.2
11 فوائد تطبيق التحول الرقمي	3.2.2
12 متطلبات التحول الرقمي	4.2.2
12 أبعاد التحول الرقمي	5.2.2
14 التحديات التي تواجه التحول الرقمي	6.2.2
16 إدارة الموارد البشرية	3.2
16 مفهوم إدارة الموارد البشرية	1.3.2
17 نظريات في إدارة الموارد البشرية	2.3.2
20 أهداف إدارة الموارد البشرية	3.3.2
20 أهمية إدارة الموارد البشرية	4.3.2
21 وظائف إدارة الموارد البشرية	5.3.2
23 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	6.3.2
27 إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4.2
27 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1.4.2
27 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	2.4.2
28 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.4.2
28 متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4.4.2
30 وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	5.4.2
32 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	6.4.2
34 وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	5.2
34 نشأة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	1.5.2
34 التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم	2.5.2
35 أسباب إهتمام وزارة التربية والتعليم بالتحول الرقمي	3.5.2
36 الدراسات السابقة	6.2
36 المقدمة	1.6.2
36 الدراسات العربية	2.6.2
42 الدراسات الاجنبية	3.6.2
47 تعقيب على الدراسات السابقة	4.6.2

47 من حيث المنهج العلمي.....	1.4.6.2
47 على صعيد الاهداف.....	2.4.6.2
48 على مستوى النتائج.....	3.4.6.2
49 الاستفادة من الدراسات السابقة.....	4.4.6.2
49 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	5.4.6.2
50 الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	
50 المقدمة.....	1.3
50 منهج الدراسة.....	2.3
51 مجتمع الدراسة.....	3.3
51 عينة الدراسة.....	4.3
51 تحديد عينة الدراسة.....	1.4.3
52 خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.....	2.4.3
56 أداة الدراسة.....	5.3
57 تصحيح أداة الدراسة.....	1.5.3
58 صدق أداة الدراسة.....	2.5.3
58 حساب معاملات الإنحدار.....	1.2.5.3
59 ثبات أداة الدراسة.....	3.5.3
60 إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
61 متغيرات الدراسة.....	7.3
61 المتغيرات الديموغرافية.....	1.7.3
61 المتغيرات التابعة.....	2.7.3
61 نموذج الدراسة.....	8.3
62 أساليب المعالجة الإحصائية.....	9.3
63 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
63 المقدمة.....	1.4
63 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
63 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....	1.2.4
72 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....	2.2.4
74 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....	3.2.4

75النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.....	4.2.4
77النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
77النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.....	1.3.4
87النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس.....	2.3.4
89 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
89ملخص النتائج.....	1.5
90ملخص النتائج المتعلقة بفحص الفرضيات.....	2.5
91التوصيات.....	3.5
91المقترحات البحثية.....	4.5
92 المراجع	
110 فهرس الملاحق	
110 فهرس الأشكال	
111 فهرس الجداول	
113 فهرس المحتويات	