

## Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

# تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

فاطمة خلف عبد الله الحزيم الشمري<sup>1</sup>

وزارة التربية والتعليم، دولة الكويت

Article history	Abstract
The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies	هدف البحث إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وتوضيح مفهوم التحول الرقمي ومزاياه، والتوصل إلى التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم تقديم استبانة على عينة مكونة من (30) موظفاً بإدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. كانت أهم نتائج البحث هي وجود مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، ووجود سبل لمواجهة هذه التحديات تم اقتراحها من جانب الموظفين بإدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"	
Kuwait University, Kuwait 2022	

## الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، دولة الكويت

### المقدمة

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحولات عميقة في ظل معطيات العصر، وتسارع تطوراتها، بسبب التزايد المعرفي والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وقد انعكست هذه التحديات على سير عمل مؤسسات التعليم العالي وإدارتها، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بإيجابية وذلك لتحافظ هذه المؤسسات على تطورها، وتصل إلى المنافسة والتميز.

وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات التربوية التي تحتضن أكبر مجموعة من أبناء المجتمع، وتؤكد العديد من التوجهات العالمية المعاصرة على تطوير مؤسسات التعليم العالي، ويبدأ التطوير بالموارد البشرية، ونظراً لأهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة، بل مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته، كونه أحد عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسات بداية من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها إلى تحقيق التنمية البشرية وتهيئة مناخ ملائم بدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة، كما تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة من خلال إشرافها على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة والإشراف على عمليات التوظيف، والاختيار والاستقطاب والتدريب، وتحديد نوعية العمال وتحديد عددهم اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

وتواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي مجموعة من التحديات، والتحول الرقمي هو إحداث التغير التنظيمي من خلال التقنيات الرقمية لتحسين الأداء، وهو عملية تنطوي على استخدام التقنيات لإعادة صنع العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.

ووفقاً للتطورات السريعة التي شهدتها العصر الرقمي فقد قامت أغلب المؤسسات بتغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، وقامت بابتكار طرق تفكير جديدة لمواجهة التحديات التي تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للموظفين والعاملين في إطار التحول الرقمي المتسارع، وهذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تكون السباقية فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظراً لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة. وعلى ذلك فإن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي تمثلت في إعادة هيكلة المؤسسة لتتمكن من تطورات عملية التحول الرقمي، وفهم التغيرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي. إشكالية البحث:

أصبحت إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي مطالبة في الوقت الحالي بمواجهة التحديات التي استجدت في هذا العصر، ومن أحدث هذه التحولات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي للتحول الرقمي هي إدارة الموارد البشرية، حيث تُعد إدارة الموارد البشرية الرقمية تطوراً طبيعياً ومنطقياً للتعليم الإلكتروني وما رافقه من انطلاقة واسعة في مجال الحوسبة السحابية مفتوحة المصدر والمنصات التعليمية، والتي أصبحت من أهم ركائز الإدارة الحديثة.

وقد أكدت دراسة (Anton, et al., 2021) على وجود كثير من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، كما أشارت دراسة عبد الرحمان (2019) إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

• ما تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم إدارة الموارد البشرية وما أهميتها، وما العوامل التي ساعدت على الاهتمام بها، وما وظائفها؟

2. ما مفهوم التحول الرقمي وما مراحله وما مزاياه في مؤسسات التعليم العالي؟

3. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

1. تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها، والعوامل التي ساعدت على الاهتمام بها.

2. توضيح مفهوم التحول الرقمي ومراحله ومزاياه في مؤسسات التعليم العالي.

3. التوصل إلى التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي:

1. يعتبر من البحوث الحديثة في مجال التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.
  2. يأتي هذا البحث مواكبة للتوجه العالمي في التحول الرقمي للمؤسسات والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  3. قد يفيد هذا البحث متخذي القرار في المجال التربوي إلى أهمية التحول الرقمي، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بخصوص الرقمنة.
- مصطلحات البحث:

## 1. إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management

تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والجهود الإدارية التي تمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الوظيفة الأساسية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، وذلك من خلال استراتيجية تتضمن مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

## 2. التحول الرقمي: Digital Transformation

يعرف بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني للحصول على الخدمة بشكل أوسع وأفضل، ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في الخدمات لمختلف الأطراف من موظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسقة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ.

ويعرف بأنه: إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل التعليمي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف التعليمية، بحيث تتضمن فلسفة التعليم والقيم الجامعية والهيكل والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: استخدام الوسائل التكنولوجية في أداء مختلف الأعمال لتحسين بيئة التعليم الجامعي.

دراسات وبحوث سابقة:

أولاً- دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية:

هدفت دراسة الشبيبي (2016) إلى تحديد واقع أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان، وتحديد معوقات تنمية الأداء للموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان،

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وضع تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وذلك من خلال أربع مهام أساسية هي: متطلبات تطور الجامعة، وتطوير العاملين وتطوير الاستراتيجيات الجامعية.

كما هدفت دراسة الشلبي، خلوف (2018) إلى تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن العاملين لا يشعروا بأن سياسة الاستقطاب والتعيين تعتمد على الموضوعية وعدم التحيز، وأن سياسات الأجور والحوافز لا تتناسب مع توقعات العاملين ولا تتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصة، وأن توجهات العاملين نحو سياسة الأجور والحوافز ونظام التعويضات في الجامعة غير فعالة، وأن سياسة تقويم الأداء المتبعة غير عادلة.

كما هدفت دراسة بن يمنية (2019) إلى تعرف دور الرقمنة في تسيير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإلكترونية للموارد البشرية.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات للموارد البشرية أو ما يطلق عليها برقمنة الموارد البشرية هي أمر حتمي ولا بد من الاهتمام بها في المؤسسات الخاصة والعامة، وذلك لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري.

وهدف دراسة عبد الرحمان (2019) إلى التوصل إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل التحول الرقمي .

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، وهذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية، وفي ظل التحول الرقمي وجدت منظمات الأعمال نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة محمد (2021) إلى توضيح دور مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في تجسيد بعض الدعائم التقنية والتنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (65) عضواً من مختلف المؤسسات الرياضية.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في المؤسسات الرياضية وأن الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً- دراسات تناولت التحول الرقمي:

هدفت دراسة كل من (2015) Lathinen Weaver إلى توضيح التحديات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي، سيستفيد منها مصممو البرامج وأعضاء هيئة التدريس، وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل. ودراسة محمود (2018) والتي هدفت إلى التعرف على واقع مقومات تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها في العصر الرقمي.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن عدم توافر تلك المقومات وعدم الاستجابة للتغيرات التي يفرضها العصر الرقمي، الأمر الذي فرض ضرورة رسم ملامح مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة لتنمية أعضاء هيئة التدريس في العصر الرقمي.

كما هدفت دراسة سلايمي، بوشي (2019) إلى تعرف مدى تبني دولة الجزائر لتقنية التحول الرقمي مقارنة مع الدول العربية، خاصة وأن التحول الرقمي أصبح ضرورة من أجل تحقيق التميز في الأداء الحكومي ورفع جودة الخدمات الحكومية.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن الجزائر تسعى إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية، وأن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل

أصبح ضرورة، وأن الهجمات الإلكترونية من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها التحول الرقمي، وأن الجزائر أصدرت مؤخراً مجموعة من القوانين التي تعزز الانتقال إلى عصر الرقمنة. وهدفت دراسة المطرف (2020) إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ورصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في الجامعات الخاصة، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة.

كما هدفت دراسة حسن (2021) إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والتوصل إلى خطة مستقبلية لتفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام المسح الاجتماعي، واستمارة استبيان، وتكونت عينة الدراسة من (211) مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية تمثلت في مؤشرات بشرية، ومؤشرات تقنية ومؤشرات مالية ومؤشرات ثقافية ومؤشرات تشريعية، وأن أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية هي: التطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، وتقييم التدريب.

وهدفت دراسة القرعاوي (2022) إلى تقديم تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، وذلك من خلال استعراض مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه ونماذجه ومتطلبات تحقيق التحول الرقمي في الجامعات، وكذلك تحديد أهم معوقاته، وتم استعراض أبعاد التحول الرقمي: التنظيمية، التقنية، والبشرية.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: تقديم تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

هدفت دراسة كل من Anton, Joanna, Ivan, M., (2021) إلى استكشاف وتوضيح الموقف المعاصر والوظيفة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي، وتم تحليل شامل للأدبيات تناول مجالات تخطيط الموارد البشرية وإدارة المكافآت، وإدارة الأداء وإشراك الموظفين والتدريب والتطوير والصحة والسلامة وعلاقات الموظفين وتغيرها في ضوء التحول الرقمي.

وأظهرت نتائج البحث أنه على الرغم من أن التحول الرقمي يؤثر بشدة على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، إلا أن دور الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمنة لم يتم التأكد منه بشكل كافٍ، ومع ذلك فإن هذه الدراسة تمثل مساهمة في البحث المستقبلي، ويمكن أن تكون معياراً مهماً للمنظمات عند إعداد استراتيجيات للاستجابة لتحديات العصر الرقمي.

تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

1. هدفت دراسات المحول الأول إلى تحديد واقع أداء الموارد البشرية وتطوير إدارة الموارد البشرية، وتعرف دور الرقمنة في تطوير الموارد البشرية وتحديد التحديات التي تواجه إدارة الموارد

البشرية في ظل التحول الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسات إلى أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية ومحاولة القضاء على العقبات والتحديات التي تواجهها في ظل التحول الرقمي.

2. هدفت دراسات المحور الثاني إلى توضيح التحديات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الجامعي، وكذلك استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات، وتوصلت نتائج الدراسات إلى أهمية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم وإمكانية مواجهة التحديات التي تحول دون تطبيقه في الجامعات. الإطار النظري للبحث:

المحور الأول- إدارة الموارد البشرية:

أولاً- مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية تتضمن الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فاعليتها ونجاحها، ويمكن تصنيفها في أي مؤسسة إلى رأس مال مادي يحتوي على الإنشاءات والتجهيزات والتكنولوجيا، ورأس مال بشري ويضم التكوين والخبرة والذكاء والمعرفة والتعليم، ورأس مال تنظيمي ويشتمل على الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

وتعرف على أنها الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، وهي أيضاً تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزداد فرصة الاستفادة من تلك الموارد عندما تتوافر نظم تحسن من تطويرها بالتعليم والتدريب والتطوير.

وهي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، فالمورد البشري هو الذي يمكن أن يحقق ثورة من خلال استخدام معارفه ومهاراته. وهي مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفهم وأعمالها.

كما تمثل الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت.

وعلى هذا نستنتج أن مفهوم الموارد البشرية يشير إلى العنصر البشري الذي يعمل بالمنظمة والمشارك في رسم سياسات ونشاطات أعمال المنظمة، ويجب توافر مجموعة عناصر تجعل هذا العنصر يحقق أهداف المنظمة، وهي التدريب، والتطوير، والتنمية البشرية والمهنية.

ثانياً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية الثروة الرئيسة للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وقدراتها، إلا أنها بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمُعدّ إعداداً جيداً لن يكون لهما قيمة، وذلك بسبب قدرة البشر على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن للوصول إلى تحقيق الرفاهية.

ويمكن التطرق إلى عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. الإدارة التي تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق أهدافها، وهي نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد في تدريب قوة عمل منتجة.

2. هي الجهة المعنية بإدارة العاملين أفراداً كانوا أم مجموعات، وتشترك مع بقية الإدارات الأخرى في التحقيق الفاعل لأهدافها من خلال ممارستها مجموعة من الوظائف الرئيسة والفرعية، والتي تبدأ بوظيفة تكوين الموارد البشرية التي تشمل: تصميم أعمال المشروع وتحليله، تخطيط واستقطاب واختيار

وتعيين الأفراد المناسبين، ثم وظيفة إدارة الأجور والتعويضات، والتي تشمل: تقويم الوظائف وأنظمة دفع الأجور والتعويضات، وتحفيز العاملين ثم تقويم أدائهم، ثم صيانتهم والمحافظة عليهم من خلال: تنميتهم وتدريبهم وإثارة مساهمهم الوظيفي، وتوفير سبل الصحة والسلامة المهنية، وجودة حياة بيئة عمل لائقة، وغير ذلك من الأنشطة التي تسهم في بناء قدرتهم على العمل وتعزيزها بما يعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة.

3. كما تعرف بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

4. وهي مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير وتنمية وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

5. كما هي التكفل الدائم والدوري بالموارد البشرية في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تظهر من خلال تسيير الأعمال، وبرامج التوظيف، ومخطط السير الذاتية، والتحفيز، وتحليل الوظائف، وتقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، والمشاركة، والتكوين وتأهيل الأعمال.

6. وهي تُعد نهجاً استراتيجياً متكاملًا ومتناسقاً فيما يتعلق بتوظيف وتنمية الأفراد العاملين في منظمات الأعمال.

7. وهي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وخلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة.

8. وهي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

9. وهي أيضاً التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف، ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

ومن خلال العرض السابق لتعريفات إدارة الموارد البشرية يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف العاملين وتدريبهم وتنميتهم وتقدير الأجور والمكافآت المناسبة لهم، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع.

ثالثاً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.

2. تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.

3. تهتم بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجحة لها.

4. تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.

5. تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف جديدة بالمنظمة.

وتعزي هذه الأهمية لعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. إن العنصر البشري في المنظمات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، والتي لها دور فاعل داخل المنظمات، وهي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير أداء العنصر البشري بما يعود بالنفع ويحقق الرضا لدى العاملين، ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية.

ب. نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما تطلب وجود وحدة إدارية متخصصة كإدارة الموارد البشرية تعني بمواجهة هذا الاتساع واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل والحصول على أفضل هذه الموارد، بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

ج. زيادة التطور الثقافي والعلمي وزيادة وعي العاملين؛ أبرز ضرورة وجود إدارة معنية في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين والتنسيق للوصول إلى تحفيز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات.

د. ظهور النقابات والاتحادات العمالية زاد أهمية إدارة الموارد البشرية.

رابعاً- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

ويمكن توضيح أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل، وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرة نتيجة للأبحاث والدراسات الحديثة، وأصبح ينظر للفرد كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة.

2. التطور العلمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي ضم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفاعلية كبيرة.

3. صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات.

4. إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار المعتقدات التي نادت بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء الذي يتعرض له نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

خامساً- وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

تكمّن أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

يُعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات استراتيجيتها.

2. توظيف الموارد البشرية:

بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتم اتخاذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العمال اللازمين لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها، ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتتطوي عملية توظيف الموارد البشرية على نشاطين أساسيين هما: استقطاب الموارد البشرية، والاختيار والتعيين:

أ. استقطاب الموارد البشرية: وهي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف شاغرة.

وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل فيها المنظمة على العنصر البشري؛ حيث يوجد مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري، وهما:

1) المصدر الداخلي: وهو مجموعة من المصادر تكون داخل المنظمة، وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.

2) المصدر الخارجي: في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة، من بينها مكاتب التوظيف، الإعلان، ودورات التدريب.... وغيرها.

ب. الاختيار والتعيين: تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين



على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح، أما التعيين فهو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكاناته.

3. تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم أو نتائج أعمالهم بشكل دوري ومنظم، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم، وتعد عملية تقييم الأداء من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد فيما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.

4. تدريب الموارد البشرية:

تعد عملية تدريب الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ حيث تزود العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل، كما تساعد المنظمة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

5. تعويض الموارد البشرية:

إن تصميم أنظمة التعويضات في منظمات الأعمال من الممارسات المهنية، وتتبع أهميتها من مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال: استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وتتكون التعويضات من تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات غير مالية معنوية، والتعويضات المالية المباشرة تتكون من الرواتب والحوافز المالية التي تقدمها المنظمة لعمالها كمنح دون مقابل، أما التعويضات غير المالية فتأخذ شكلين: الأول طوعي- الغاية منه خلق شعور بالانتماء والولاء للعاملين، والثاني إلزامي- تفرضه غالبية قوانين العمل في جميع الدول كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

تعقيب على المحور الأول:

توصلت الباحثة من خلال المحور الأول إلى أهمية إدارة الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي وتحسين وتطوير الأعمال بها، وتطوير مهارات الأفراد، ومع تطور المجتمعات والثورة الصناعية الرابعة أصبح إلزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وهو التحول الرقمي، ولكنها تواجه كثيراً من المعوقات والتحديات والتي تسعى جاهدة لمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها.

المحور الثاني- التحول الرقمي:

أولاً- مفهوم التحول الرقمي: Digital Transformation

يمثل التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً؛ حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات. كما يشمل التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً من خلال تدخله في وظائف المؤسسة كلها.

كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل وكيفية الحصول على الخدمة، فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح، فكل مستقبل بني البشر مرتبط بهذا النمط الجديد.

ويعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات أو الأعمال من خلال استبدال العمليات اليدوية أو غير الرقمية إلى أخرى أو تغيير التقنيات الرقمية القديمة بأخرى أحدث.

ثانياً- أهمية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي للموارد البشرية من المواضيع المهمة لدى العديد من المتخصصين في الموارد البشرية لما للتكنولوجيا من قدرة وإمكانية على تغيير صورة عمليات الموارد البشرية التي تعرفها جميع المنظمات بشكلها التقليدي، فالتحول الرقمي للموارد البشرية هو عملية تغيير عمليات الموارد البشرية التشغيلية ووظائفها لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات، وتتعلق عملية التحول الرقمي من ناحية بتحول عمليات الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى تتعلق بتحول فرق العمل وطريقة العمل، فعملية التحول تشمل المنظمة أو الشركة وليس مجرد عملية تحول في إدارة الموارد البشرية فقط، إن التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل: كشف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعليم والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتوظيف.

ثالثاً- أهداف وخصائص التحول الرقمي:

- يحقق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من الأهداف :
1. تعزيز تجارب الطلاب: ويركز على تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج، معدلات نجاح الدورات، وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.
  2. تحسين التنافسية: يركز على تميز الجامعة عن جامعة منافسة لها باستخدام الطرق الرقمية.
  3. خلق ثقافات اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: وهذا يشمل تبني عقلية الرقمية في جميع مناطق الحرم الجامعي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقادة والموظفين الآخرين.
  4. تحسين الموارد: يعطي هذا الهدف تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الطاقة.





أما خصائص التحول الرقمي فهي:

- يساعد التحول الرقمي مؤسسات التعليم العالي على تحقيق العديد من الخصائص، منها ما يلي:
- أ. قدرة تلك المؤسسات الجامعية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
  - ب. التميز؛ حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
  - ج. التقنية العالية، حيث تزود المؤسسات الجامعية بتقنية عالمية التصنيف.
  - د. عابرة للحدود، حيث يتم طرح خدمات المؤسسات الجامعية بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.
  - هـ. وجود بناء تنظيمي شبكي، بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من الجامعات والفرد داخل الجامعة وخارجها، محلياً وعالمياً.
  - و. تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
  - ز. يصبح امتلاك الجامعة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها مباشرة نشاطها عبر شبكة الإنترنت، ويتيح لها التحول الرقمي الاستفادة من تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من توفير متطلبات التميز.

رابعاً- مراحل التحول الرقمي:

لقد ظهرت الثورة الصناعية الرابعة، وصاحبها موجة جديدة من التقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي (AI)، والبلوك تشين (Block Chain)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والحاسب السحابية (Cloud Computing)، وتحليلات البيانات الضخمة، والطباعة ثلاثية الأبعاد حيث يمثل التحول الرقمي Digital Transformation عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية Digital Technology بهدف تحقيق التميز في أداء المنظمات والشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفيما يلي شكل يوضح المراحل المختلفة للتطور الصناعي:

الثورة الأولى (1760)	الثورة الثانية (1870)	الثورة الثالثة (1969)	الثورة الرابعة اليوم
			
عصر طاقة البخار والماء	عصر الكهرباء والإنتاج بالجملة	عصر الإلكترونيات وأتمنه الإنتاج	عصر التحول الرقمي والنظم السيبرانية

شكل (1)  
المراحل المختلفة للتطور الصناعي (إعداد: الباحثة)

وتتمثل مراحل التحول الرقمي في خمس محاور رئيسة، والتي يجب العمل عليها لتحقيق الهدف من التحول الرقمي، وهي:

1. العملاء: خلق آلية جديدة للتواصل بطريقة أسهل وتحقيق المرونة في التفاعل واكتشاف رغبات العملاء، والعمل على تحقيقها.

2. المنافسة: زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، فالمنافسة أصبحت مفتوحة لا تقتصر على المنظمات المتمثلة في النشاط، بل المنظمات من خارج حدود الصناعة قد توفر منتجاتها بديلاً أكثر ملائمة للعملاء.

3. البيانات: الحصول على البيانات أصبح بشكل مستمر وبكميات غير مسبوقة في كل إجراء تقوم به المنظمة في كل تواصل باستخدام الموبايل ووسائل التواصل الاجتماعي.

4. الابتكار: لا يقتصر الابتكار على المنتج النهائي فقط، وإنما خلال جميع مراحل الإنتاج.

5. القيمة: القيمة المقدمة للعملاء أصبحت وفقاً لمتطلبات السوق.

خامساً- مزايا التحول الرقمي في الجامعات:

يعتبر التحول الرقمي للجامعات وسيلة لتحسين كفاءتها ونوعية الأداء، حيث يقود إلى تطوير الجامعة وكافة برامجها وخدماتها، لذلك تتمثل مزايا التحول الرقمي في الجامعات في جوانب مختلفة كما ذكرها بعض الباحثين، ومنها ما يلي:

1. تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، كما يوفر متطلبات القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

2. تطوير فرص استثمار الإمكانيات البشرية والمادية للجامعة، مما يساهم في تطوير منظومة الجامعات وتحقيق المنافسة العالمية.

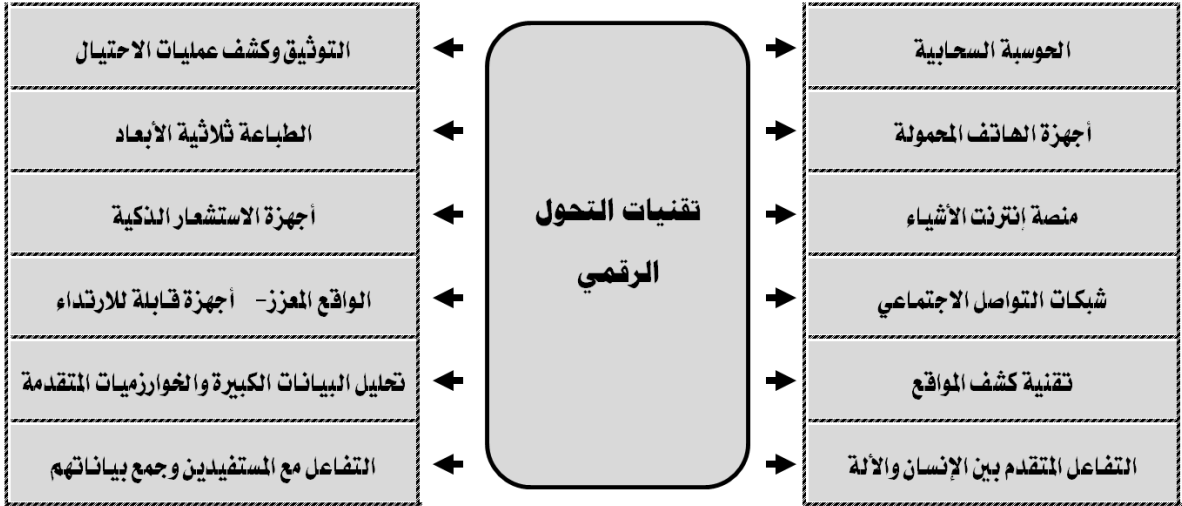
3. تطوير أداء القيادات من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.

4. إتاحة أنشطة وخدمات جديدة، مما يوفر قيمة مضافة للجامعة وتحقيق إيرادات مهمة.

5. تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية عن طريق إتاحة ودمج العدد من العمليات والمستلزمات البشرية، ومواكبة احتياجات سوق العمل.
6. تقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
7. إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية، حيث توفر الوقت والجهد الذي يتم بذله في الحصول على المعلومات مما يحسن الأداء الجامعي.
8. فتح العديد من المجالات والتخصصات الجديدة التي لا يستطيع التعليم التقليدي إتاحتها للمتعلمين.
9. إتاحة الفرص للتعليم أمام الجميع، حيث يوفر التحول الرقمي إمكانية تعليم أعداداً كبيرة بتكلفة أقل مع مراعاة الفروق الفردية .
- سادساً- متطلبات التحول الرقمي:  
يمكن الإشارة إلى متطلبات التحول الرقمي الأكثر تأثيراً كما رصدتها بعض الأدبيات في عمليات التحول الرقمي، فيما يلي:
1. استراتيجية المنظمة: وتعني القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛ حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية.
2. الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة الحالية السائدة للمجتمعات، والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات، والثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى، ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد.
3. القيادة التحويلية: وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، وهي القيادة التي تتعدى جانب الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير العاملين إدارياً وفكرياً.
- سابعاً- تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية:  
يمكن تحديد تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية، فيما يلي:
1. جذب واستقطاب العاملين: تساعد نظم المعلومات على جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب لشغل الوظيفة، ويحقق نظام الاستقطاب للمنظمة عدة فوائد، منها:
- أ. استرجاع المعلومات الخاصة بالعمل، كاسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى تتصل بالوظيفة المرشح لها.
- ب. توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- ج. توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات من الوظائف.
2. التوظيف الإلكتروني: يساعد التحول الرقمي على تحسين وإدارة عملية التوظيف والتي تمثل جوهر وظائف إدارة الموارد البشرية بتحويلها من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية.
3. التكوين الإلكتروني: وهو استخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، وتزويد إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعليم بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة، ويمكن أن يتم بطريقة مترامنة من خلال وجود علاقة مباشرة بين المكون والمكون مزوداً بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها البعض أو باستخدام تكنولوجيا القائمة الافتراضية.
- ثامناً- تطبيق التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي وفق منظومة تتضمن التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل التالي:

1. التقنيات: حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيانات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، وبمستلزم أيضاً ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعمالها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت المنظومة محلية أو سحابية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (2)

### تقنيات التحول الرقمي

المصدر: السعدي، 2020

2. البيانات: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات للتحليل الإحصائي، والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

3. الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب التخطيط للرؤى وتنفيذها تواجد كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية تؤمن بالتغيير والتطوير.

4. العمليات: وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراصة التي تنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستخدمين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات، مع وجود رقابة في إنجاز العمليات، والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

تاسعاً- تحديات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

توجد بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق التحول الرقمي:

1. جمود الشكل التنظيمي الجامعي وسيطرة الشكل الهرمي، الأمر الذي ترتب عليه الضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالجامعات، مما يؤثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي.
  2. قصور قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتيسير مهامهم التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.
  3. تدني مستوى البنية التحتية بالجامعات وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات والأجهزة المستخدمة في شبكة المعلومات بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف التجهيزات بالمعامل والقاعات التدريسية والمكتبات.
  4. مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل الفيروسات التي تفسد شبكات البيانات الضخمة والأمر الإلكتروني، لذلك يجب تحديث الإجراءات الأمنية ومراجعتها باستمرار.
  5. ضعف الوعي التكنولوجي لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.
  6. عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي.
- تعقيب على المحور الثاني:

توصلت الباحثة من خلال هذا المحور إلى أهمية التحول الرقمي في تقديم الخدمات، كما يعتبر التحول الرقمي للموارد البشرية له أهمية لما للتقنيات الرقمية من أهمية في إدارة المنظمات وتيسير العمل بها، ومع ذلك فإن التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي يواجه كثيراً من التحديات، والتي تسعى مؤسسات التعليم العالي بالكويت لمواجهتها والاستفادة من عصر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

#### الإطار الميداني للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات البحث الميداني، وأداته، ومجتمعه وعينة الدراسة، وعرض وتفسير نتائج البحث.

#### أولاً- أهداف البحث الميدانية:

1. التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
  2. التعرف على سبل مواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.
- ثانياً- نوع البحث:

يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره.

#### ثالثاً- المنهج المستخدم في البحث:

استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي في تصنيف وتبويب البيانات بهدف تحليلها.

#### رابعاً- مجتمع وعينة البحث:

اعتمدت الباحثة على الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتكونت العينة من (30) موظف وهي عينة عشوائية؛ حيث أن الأعداد العاملة بإدارة الموارد البشرية غير معلومة بشكل دقيق.

#### خامساً- أداة البحث:

استخدمت الباحثة استبانة مكونة من محورين:

المحور الأول- تحديات إدارة الموارد البشرية ويتكون من (10) عبارات.

المحور الأول- سبل مواجهة التحديات ويتكون من (15) عبارة .

سادساً- الخصائص السيكومترية للبحث:

اعتمدت الباحثة على الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتكونت العينة من (30) موظف وهي عينة 1. الإجراءات الإحصائية للبحث:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية لاستبيان البحث من خلال حساب كل من الصدق والثبات على عينة مكونة من (20) مفردة من مجتمع الدراسة ثم تم استبعادها ليتم تطبيق الإحصاء الوصفي على العينة الأساسية، وذلك على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه ومعاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

### جدول (1)

#### معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والأبعاد والمقياس

تحديات إدارة الموارد		سبل مواجهة التحديات	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.564**	11	0.450**
2	0.623**	12	0.452**
3	0.718**	13	0.623**
4	0.800**	14	0.534**
5	0.746**	15	0.708**
6	0.545**	16	0.455**
7	0.660**	17	0.641**
8	0.484**	18	0.592**
9	0.623**	19	0.534**
10	0.607**	20	0.598**
	-	21	0.576**
	-	22	0.600**
	-	23	0.597**
	-	24	0.556**
	-	25	0.537**
ارتباط الأبعاد بالمقياس	0.870**		0.914**

\*\* دال عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

يتضح من الجدول السابق :

- صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي المقياس حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وذلك بين درجات العبارات بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه وقد تراوحت هذه المعاملات بين (0.450 إلى 0.800).
- ارتفاع قيم المعاملات مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للمقياس وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد حيث أنها حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي المقياس تراوحت بين (0.870 إلى 0.914) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.
- ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل سبيرمان براون ومعامل جتمان كما يتضح من الجداول التالية :

جدول (2)  
معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	
			سبيرمان براون	جتمان
تحديات إدارة الموارد	10	0.768	0.873	0.869
سبل مواجهة التحديات	15	0.759	0.857	0.855
المقياس	25	0.845	0.939	0.932

يتضح من الجدول السابق :

- أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لأجمالي المقياس بلغ (0.845) مما يدل على الثبات المرتفع للمقياس، كما أكدت قيم معامل ألفا كرونباخ على اعتمادية هذه الأبعاد بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد ما بين (0.759 إلى 0.768) مما يعكس درجة عالية من ثبات الأداة المستخدمة في التعبير عن أبعاد المقياس.
  - تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية بحساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة في المفردات الفردية ودرجاتهم في المفردات الزوجية على المقياس ككل وكل بعد على حده، وتراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بمعامل سبيرمان براون بين (0.857 إلى 0.873) وللمقياس ككل (0.939) كما تراوحت معاملات الارتباط للأبعاد بمعامل جتمان بين (0.855 إلى 0.869) وللمقياس ككل (0.932) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تمتع المقياس بقدر كبير من الثبات.
2. نتائج الإحصاء الوصفي:
- أ. نتائج التحليل الوصفي لبعد تحديات إدارة الموارد البشرية في عمليات التحول الرقمي :



## جدول (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد  
"تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي"

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	الفقرات
2	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	جمود الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وسيطرة الشكل الهرمي.
				16.7	16.7	66.7	
7	77.78%	0.758	2.333	5	10	15	ضعف الهياكل التنظيمية وعدم القدرة على التحول الرقمي.
				16.7	33.3	50.0	
8	77.78%	0.758	2.333	5	10	15	قصور المسؤولين والعاملين بإدارة الموارد البشرية عن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
				16.7	33.3	50.0	
9	72.22%	0.699	2.167	5	15	10	تدني مستوى البنية التحتية الرقمية لمؤسسات التعليم العالي وانخفاض الموصاف التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي.
				16.7	50.0	33.3	
1	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات وعدم وجود ضوابط تأمين لها.
				0.0	33.3	66.7	
3	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	ضعف تحديث الإجراءات الأمنية للأجهزة التكنولوجية.
				16.7	16.7	66.7	
4	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	عدم قناعة المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بأهمية التحول الرقمي.
				16.7	16.7	66.7	
5	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	ضعف وقلة وجود الإداريين من المتميزين والممارسين في التعامل الرقمي.
				16.7	16.7	66.7	
10	72.22%	0.699	2.167	5	15	10	عدم وجود شبكة إنترنت جيدة تسمح بالتواصل الرقمي.
				16.7	50.0	33.3	
6	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	عدم نشر الثقافة الرقمية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية.
				16.7	16.7	66.7	
			2.417	المتوسط العام			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية) لكل فقرة من فقرات البُعد لترتيبها حسب الأهمية النسبية لها واستخرجت النتائج التالية :

- جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الفقرة (مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات وعدم وجود ضوابط تأمين لها) بمتوسط حسابي (2.667) وانحراف معياري (0.479)، ونسبة مئوية

(88.89%) ويأتي في الترتيب الأخير الفقرة (عدم وجود شبكة إنترنت جيدة تسمح بالتواصل الرقمي) بمتوسط حسابي (2.167) وانحراف معياري (0.699) ونسبة مئوية (72.22%)  
 - كما يتضح أن المتوسط العام للبعد بلغت قمته (2.417) وهو مستوى مرتفع وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي مما يدل على انخفاض التشتت وتقارب الآراء الخاصة بأفراد العينة.

ب. نتائج التحليل الوصفي لبعد سبل مواجهة التحديات:

#### جدول (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد "سبل مواجهة التحديات"

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	الفقرات
12	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	تهتم إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.
				16.7	16.7	66.7	
2	94.44%	0.379	2.833	0	5	25	تحرص إدارة الموارد البشرية على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.
				0.0	16.7	83.3	
4	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عملية التحول الرقمي.
				0.0	33.3	66.7	
13	77.78%	0.758	2.333	5	10	15	توفير أجهزة إلكترونية حديثة تتيح تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
				16.7	33.3	50.0	
5	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	يتم بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة ومؤمنة بأحدث الوسائل.
				0.0	33.3	66.7	
6	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	يتم التحول من استخدام الأساليب التقليدية الورقية محدودة التوزيع إلى نظم رقمية واسعة الانتشار.
				0.0	33.3	66.7	
1	94.44%	0.379	2.833	0	5	25	تحديث قاعدة البيانات والمعلومات بإدارة الموارد البشرية.
				0.0	16.7	83.3	
3	94.44%	0.379	2.833	0	5	25	يتم الاستعانة بنماذج التقويم الإلكترونية للوقوف على مستوى رضا العملاء عن خدمات مؤسسات التعليم العالي.
				0.0	16.7	83.3	
7	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	توفير الحوافز التشجيعية للعاملين في مجال العمل الإلكتروني الرقمي.
				0.0	33.3	66.7	
14	77.78%	0.758	2.333	5	10	15	توفير الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج التي تساعد على تطبيق التحول الرقمي.
				16.7	33.3	50.0	
15	77.78%	0.758	2.333	5	10	15	توفير موارد مالية من أجل شراء الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.
				16.7	33.3	50.0	
10	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	توفير للتطوير الجذري للبنية التحتية للتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي.
				16.7	16.7	66.7	

9	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	توفير بنية تحتية معلوماتية تقوم على أساس توافر شبكات حاسوب وبنوك معلومات تتاح للجميع.
				0.0	33.3	66.7	
11	83.33%	0.777	2.500	5	5	20	نشر الأعمال والأنشطة الرقمية التي تهدف إلى بناء مجتمع معرفي رقمي.
				16.7	16.7	66.7	
8	88.89%	0.479	2.667	0	10	20	إصدار التشريعات التي تسمح بالتحول الرقمي وتلبي متطلبات التكيف والتفاعل معه للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.
				0.0	33.3	66.7	
			2.600	المتوسط العام			

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية) لكل فقرة من فقرات البُعد لترتيبها حسب الأهمية النسبية لها، واستخرجت النتائج التالية:

- جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الفقرة (تحديث قاعدة البيانات والمعلومات بإدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (2.833) وانحراف معياري (0.379)، ونسبة مئوية (94.44%) ويأتي في الترتيب الأخير الفقرة (توفير موارد مالية من أجل شراء الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي) بمتوسط حسابي (2.333) وانحراف معياري (0.758) ونسبة مئوية (77.78%).
- كما يتضح أن المتوسط العام للبعد بلغت قيمته (2.600) وهو مستوى مرتفع وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي مما يدل على انخفاض التشتت وتقارب الآراء الخاصة بأفراد العينة.

### نتائج البحث:

توصلت نتائج البحث إلى ما يلي:

أولاً- أهم تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: والتي تمثلت في:

1. مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود ضوابط تأمين لها.
  2. جمود الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وسيطرة الشكل الهرمي.
  3. ضعف تحديث الإجراءات الأمنية للأجهزة الإلكترونية.
  4. عدم قناعة المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بأهمية التحول الرقمي.
  5. ضعف وقلة وجود الإداريين المتميزين والمهنيين في التعامل الرقمي.
- ثانياً- سبل مواجهة التحديات التي تعترض إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: والتي تمثلت في:

1. تحديثات قاعدة البيانات والمعلومات بإدارة الموارد البشرية.
2. حرص إدارة الموارد البشرية على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.
3. يتم الاستعانة بنماذج التقييم الإلكتروني للوقوف على مستوى رضا العملاء عن خدمات مؤسسات التعليم العالي.
4. تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي.
5. بناء قاعدة دقيقة ومتكاملة ومؤمنة بأحدث الوسائل التكنولوجية.
6. التحول من استخدام الأساليب التقليدية الورقية محدودة التوزيع إلى نظم رقمية واسعة الانتشار.
7. توفير الحوافز التشجيعية للعاملين في مجال العمل الإلكتروني الرقمي.

### نتائج البحث:

تأسيساً على نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تحديث الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية تبعاً لإدارة الموارد البشرية الرقمية.
2. تدريب المسؤولين والعاملين بقسم إدارة الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل وتشجيعهم على ذلك، وتقديم الحوافز والمكافآت المالية والترقيات لمن يجيد عمله في هذا القسم.
3. الاهتمام بتحديث البنية التحتية الرقمية لمؤسسات التعليم العالي.
- بحوث مقترحة:
1. تحديث وتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الخبرات العالمية.
2. تنمية مهارات مديري إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي.
3. التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في ضوء مجتمع المعرفة .
4. حرص إدارة الموارد البشرية على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.
- قائمة المراجع:
- أولاً- المراجع العربية:
1. أسامة، الفراج (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، ص 157.
2. أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، العدد (19)، ص ص 11-117.
3. أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، سبتمبر، ص ص 11-117.
4. البار، عدنان مصطفى، المرجي، خالد (2018). التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 2.
5. باغة، أحمد (2019). التحول الرقمي من عصر السركي إلى عصر الرقمية، جمعية إدارة الأعمال العربية، (166) ص ص 24-45.
6. بردان، عباس (2019). ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، متاح على [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com) :تاريخ الدخول: 2022/9/13.
7. بن يمين، خيرة (2019). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد (7)، العدد (12)، ص ص 67-100.
8. بن يمين، خيرة، ناشد داود، أحمد، زادي (2019). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد (7)، العدد (12). مايو، ص ص 67-100.
9. جودة، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 212.
10. حسن، محمد عبد الرحمن (2021). التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (22)، ص ص 642-705.
11. الحسن، نادين (2018). التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساس لاستمرارية الشركات، ديوليت، متاح على <http://bit-1y/1VLMTIO> :تاريخ الدخول: 2022/9/18
12. درة، عبدالبراي إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 222.

13. رشيد، فارس فارس (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر، ص 743.
14. الرويلي، عماد (2014). دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين، ص 45.
15. زيادة، فريد (2022). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، عمان، الأردن، ص 507.
16. السعدني، أشرف (2020). الثقافة وتأثير التحول الرقمي، متاح على :  
<https://almashhodalyoum.com>
17. السلاطين، على تامر (2014). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 243.
18. سلامي، جميلة، بوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (15)، العدد (2)، ص ص 944-967.
19. السلمي، علي (1998). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 30.
20. الشبيبي، خميس بن صالح (2016). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 1-31.
21. شديد، مصطفى محمد علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، دراسات، المجلد (22)، العدد (4)، أكتوبر، ص ص 193-226.
22. الشلبي، فراس، خروف، محمد (2018). تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة، كلية إدارة العمال، الجامعة السورية الخاصة، ص 24.
23. الشلبي، نواس، خروف، محمد (2018). تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية في الجامعات السورية الخاصة، بحث منشور في كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، ص ص 1-69.
24. الشيخ، الداري (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة رقلة، الجزائر، العدد (6)، ص ص 9-25.
25. الصيرفي، محمد (2013). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، ص 21.
26. الطائي، يوسف حليم (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ص 186.
27. عامر، سامح عبد المطلب (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص 15.
28. عبد الرحمان، ياسر (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص ص 207-219.
29. العتيبي، عزيزة عبد الرحمن (2010). أثر استخدام المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، متاح على :  
[http://www.abahe.co.uk/research-pappers/abahe\\_03.pdf](http://www.abahe.co.uk/research-pappers/abahe_03.pdf) :2022/9/10

30. عقيلي، عمرو وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 11.
31. عقيلي، عمرو وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، مرجع سبق، ص 18.
32. علي، أسامة عب السلام (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (37)، الجزء (2). ص ص 523-571.
33. علي، أسامة عبد السلام (2011). التحول الرقمي بالجامعات المصرية "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (14)، المجلد (33)، ص ص 267-302.
34. الغزاري، محمد أحمد محمد (2009). أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ص 78.
35. الغزو، طه أحمد سالم (2013). دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها، مجلة العلوم التربوية، العدد (12)، ص ص 1-158.
36. القرعاوي، حياة محمد (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (82)، أغسطس، ص ص 37-52.
37. الكرخي، مجيد (2014). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المنهل للنشر والتوزيع، ص 26.
38. ماهر، أحمد (2001). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 23.
39. محمد، جلد (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
40. محمود، ولاء محمود عبد الله (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (90)، المجلد (2)، السنة (18)، ص ص 1-89.
41. المسلماني، لمياء إبراهيم (2020). التحول الرقمي في التعليم، اتجاه مستقبلي، ورقة بحثية مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة لحص الإنتاج العلمي، تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي، ص 26.
42. مصطفى، أحمد سيد (2008). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 5.
43. المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (36)، العدد (7)، جامعة الملك سعود، ص ص 157-184.
44. مكي، عماد (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأوبك، ص 17.
45. النحاس، أحمد حمدي، دبا، ندى طارق (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (3)، العدد (3)، مارس، ص ص 1501-1513.
46. النزة، بسان، ملدعون، عيسى (2014). إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، ص 15.
47. الهيني، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الخالد للنشر والتوزيع، ص 126.

48. واكلي، كلثوم (2014). استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد (10)، المجلد (1)، ص ص 250-270.
49. يوروماتيك (2020). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، برنامج تدريبي وورش عملية أيام، إدارة التدريب والتطوير، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 1-4. ثانياً- المراجع الأجنبية:
50. Abad, S., Zamar, M., Infant, M., Moro, J., & Garcia, J. (2020) Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education, available global research. Trends, p. 98.
51. Ansoff, H. I. (1998) Corporate Strategy, Hammond, Sworth, Penguin, p. 15.
52. Anton, F., B., Joanna, R., B., Ivan, M. (2020). Digit Transformation: Challenges for Human Resources Management, Enrenova enterprise Research in Novation, Vol. 7, No. 1, pp. 357-366.
53. Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London, p. 7.
54. Barney, J., (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage: Journal of Management, No. 17, pp. 20-45.
55. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London, p. 8.
56. Brillman, J. (2003). Les Meilleures pratiques de Management, edition d' Organization, p. 401.
57. Davvid, J. M., & Kim, S. H. (2018). The fourth industrial Revolution: opportunities and challenges, international Journal of financial research, Vol. 9, No. 2, pp. 90-95.
58. Goliath, M. (2007). A case Study of Strategic leadership in the creation and Development of a privately owned newspaper in Zambia, master of business administration, Rhodes university, 2. (2), pp. 17-18.
59. Lahitenen, M., & Weaver, B. (2015). Educating for a Digital Future-Walking three Roads Simultaneously: one analog and two Digital, Paper presented at lunds universitets utveckingskonferens, lund Sweden, pp. 1-5.
60. Laudon, K., & Laudon, J., (2004). Management information systems, Pearson Prentice Hall, p. 22.
61. Mark, S. (2018). Digital Transformation: what it atters? And what the big trends are: <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everuthing-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping>. تاريخ الدخول: 2022/9/16
62. Michael, W. (2015). A Conceptual Framawork for Digital Business Transformation, Global center for Digital Business Transformation, p. 3.

63. Noe, H., Gerhart, W., (2008). Human Resources Management: Gaining a competitive advantage, McGraw Hill, Sixth Edition, ph.
64. Olowaska, M., Peshori, P., & Lan, S., (2020). The Digitalization of tax Administration in China, India and Korea (Rep.) in the fourth industrial revolution, Bulletin for international taxation, 74(2), 38. Retrieved from (link).
65. Patrice Rousse, C. I. (2014). Pour un Developpement de la formation dans le prolongement, p. 117.
66. Peretti, J., M. (1981). Gestion du Personnel, Edition librairie vuibert, Paris, p. 26.
67. Raymond, M., Schell, G., (2004). Management information systems, Pearson Prentice Hall, p. 41.
68. Spear, E. (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends tipe examples & More, متاح على <https://preasioncampus.com/bleg/digital-transformation--higher-education>.
69. Trofino, A. J. (2000). Transformational organization, international Nursing Review, 47, pp. 232-242.
70. Wilson, E., Elisabeth, W. (2009). Measuring Attitudes to HRIS, A Pilot Field study to inform implementation Methodology, p. 58.