

## أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات فى مصر"

محمد على محمود زلط \*

### المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات فى مصر"، حيث تم توزيع (384) قائمة استقصاء على العاملين فى شركات الاتصالات المصرية، وتم جمع (262) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، كما تم اختبار الفرض الرئيسى القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". وتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس صدق الاستجابات، وكذلك ثبات فقرات قائمة الاستقصاء، التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسى لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما.

وأظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الاتصالات الاستمرار فى الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التحول الرقمي - المتطلبات البشرية - المتطلبات التقنية  
- الاختيار والتعيين - التدريب والتطوير - التحفيز.

\* مدرس إدارة الأعمال معهد الجزيرة العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات الإدارية

## **the impact of digital transformation on the strategies human resource Management – this was affected by field study on the Employees the Egyptian telecommunications companies**

### **Abstract**

The aim of this paper is to study the impact of digital transformation on the strategies human resource Management – this was affected by field study on the Employees the Egyptian telecommunications companies (384) the survey lists were distributed to Employees in Egyptian telecom companies, and (262) survey lists valid for analysis were collected. The study supposes that is a statistically significant effect of digital transformation on the strategies Human Resource Management was tested. The "Alpha Cronbach" coefficient was used to measure the authenticity of the responses, as well as the stability of the items of the survey list, frequencies, percentages, the arithmetic mean, the standard deviation, and the coefficient of variation. This is mainly used to know the frequency of categories of a variable.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of the digital transformation on strategies Human Resource Management. The study recommended that telecom companies should continue to pay attention to the dimensions of the digital transformation to prove the extent of their impact on the strategies Human Resource Management.

**Keywords:** Digital transformation Management-Human Requirements -Technical Requirements - Selection and Appointment - Training and Development - Motivation.

## 1- مقدمة البحث

شهد العالم خاصة في الفترة الأخيرة ثورة هائلة في كل المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغييرات في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر الآلة التي تحرك عجلة التنمية في المجتمع وتخدم الأفراد، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، والجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن القرارات التقنية الأخرى إذ أن رأسمالها هو المورد البشري والثورة البشرية داخل المجتمع، يشير مفهوم التحول الرقمي إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة، وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية التحول الرقمي أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو السبيل من أجل الارتقاء بالإدارة إلى إدارة التميز من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتصف بالترابط الشبكي، التكامل والتنسيق بين عناصره وعملياته، التحرر من قيود المكان، درجة عالية من التوازن في النتائج. كما تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت، واستخداماته في تغيير وتطوير أسس إدارة الأعمال ومبادئها، فقد فتحت أبواباً عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة، إضافة إلى مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة، والانطلاق إلى خارج الحدود (رضوان، 2013).

ومما سبق يمكن القول بأن العنصر البشري يشكل أهم مورد في أى منظمة، باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه يجعل أداءه سواء كان إدارياً أو تنفيذياً، وهو الأساس في أداء المنظمة ككل، كذلك هو مخزون استراتيجي مهم تملكه المنظمة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات، وبهذا يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المنظمة، هو الأداء الجيد للعاملين باعتبار العاملين هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أى منظمة، وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات من أجل بلوغ الأهداف المطلوبة.

في ضوء ذلك يتعين على المنظمات التوجه نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني المنظمات من عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني، مما ينعكس ذلك سلباً على خدماتها ومنتجاتها خاصة مع توجه مصر نحو عصر التميز الرقمي، وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي. لذا تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية.

## 2- الدراسات السابقة

### 1/2: الدراسات باللغة العربية:

### 1/1/2: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:

- دراسة (محمد، 2019) بعنوان "التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم - التحديات - المتطلبات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في السياحة المصرية، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وفي هذا الإطار أوضحت الدراسة بأن الاستثمار في التحول الرقمي جزء لا يتجزأ من

صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، السياحة الافتراضية، توفير البيانات الضخمة، ونظام تحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة، وتستهدف الأجهزة السياحية الرسمية في مصر تنشيط السياحة الدولية الوافدة إليها من معظم دول العالم وتحسين جودة خدماتها واستعادة مكانتها السياحية، وهو ما يتطلب ضرورة مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة وتسويق وتنمية النشاط السياحي في مصر من خلال تزايد الاعتماد على السياحة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها وتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية. ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام منهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج هامة تتمثل في إمكانية تطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية إذا ما تم التغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الشأن، ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها، ضرورة تنفيذ آليات فعلية لتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية بشكل متكامل في ضوء التوصيات التي انبثقت عنها الدراسة.

- دراسة (شحاته، 2020) بعنوان "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى تحليل انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين، مع التركيز على متطلبات حوكمة المعايير لإجراءات التحول الرقمي، وإشكاليات التطبيق بالمجتمعات العربية بوجه عام ومصر على وجه التحديد، وطبيعة وماهية قواعد المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : يرتكز نجاح التحول الرقمي كأحد

ابتكارات تكنولوجيا المعلومات على أربعة أبعاد أساسية ( استخدام التقنيات لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغييرات في خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية ). كما أكدت نتائج البحث على ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها، فضلاً عن أن تفعيل آليات التحول الرقمي تؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي لتخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين، ولاسيما تحسين الناتج المحلي الإجمالي وأخيراً ضرورة حوكمة المعايير والإجراءات الخاصة بآليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات الرقمية وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور من الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور .

- دراسة (علام، 2020)، بعنوان " تكنولوجيا التحول الرقمي وتنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصر إقليمياً وعمالياً".

تهدف الدراسة إلى تعزيز تنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية، الصراف الآلي، الدفع الإلكتروني، موبايل بانكينج، كريدت كارد، إنترنت بانكينج، في ضوء تكنولوجيا التحول الرقمي والشمول المالي، ومن ثم القدرة التنافسية والأداء المالي للبنوك في مصر إقليمياً ودولياً لأن الخدمات المصرفية الإلكترونية تلعب دوراً إيجابياً متزايداً في النمو وتنافسية القطاع المصرفي، وقد استخدمت الدراسة منهجية التحليل الرباعي للخدمات المصرفية الإلكترونية، والوقوف على أهمية هذه الصناعة، وأهم نقاط الضعف، والفرص المتاحة.

**- دراسة (حماد، 2020) بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

**- دراسة (إبراهيم، 2021) بعنوان " دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري".**

تهدف الدراسة إلى دراسة التحول الرقمي وإشكالية فرض ضريبة على المعاملات الرقمية، وسبل الحد من التحديات التي تعوق فرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر، بالإضافة إلى دراسة تجارب الدول الأخرى (فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة) في هذا المجال، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أهم نتائج البحث أن هناك خطر تآكل القاعدة الضريبية الوطنية في ظل تزايد الاقتصاد الرقمي، عدم ملائمة التشريعات الضريبية في مصر للتحولات العميقة في المعاملات المالية، حيث يتحدى التحول الرقمي الممارسات الضريبية التقليدية بنماذج الأعمال الجديدة مثل مبيعات البرامج والكتب الإلكترونية والطباعة ثلاثية الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية المعلوماتية،

والمساهمة مع المنظمات والمؤسسات العالمية لصياغة نظام ضريبي دولي ملائم للتحولات الكبيرة في الاقتصاد الرقمي، سن تشريع محلي وأحادي التدابير لفرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر، حتى يتم الاتفاق بشأن التنسيق المتعدد الأطراف على المستوى العالمي، وأن تكون هذه الإجراءات متفقة مع التزامات مصر الدولية.

### - دراسة (أحمد، 2021) بعنوان " التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية".

تهدف الدراسة إلى محاولة التوجه لتفعيل التحول الرقمي ووضع البرامج التدريبية للمسؤولين التي تحدث مثل هذا التغيير المستهدف مما يؤثر إيجابياً في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من ثم وتحقيق أهداف سياسات الرعاية الاجتماعية، وتحقيق التنمية المستدامة في البلاد. واستنباطاً مما سبق تتحدد القضية الرئيسية للدراسة في هل يسهم التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، محاولة التوصل إلى خطة مستقبلية مقترحة لتفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

كما تم توجية استمارة استبيان للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط وبلغ عددهم (٢١١) مفردة، أوضحت نتائج الدراسة صحة الفروض كاملة، وأن للتحول الرقمي دوراً أساسياً في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- دراسة (زيدان، 2021) بعنوان "التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجا".

استهدفت الدراسة قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يوجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

2/1/2: الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

- دراسة (الطيب، 2020) بعنوان "متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً، مع توضيح مفاهيم تسويق الموارد البشرية والمتطلبات التي يحتاجها تسويق المورد البشرى وكذلك التطرق إلى مفهوم التسويق بشكل عام، باعتبار

أن فلسفة تسويق الموارد البشرية مستمدة منه. إن استخدام التكنولوجيا والاتصال في التسويق، أصبح ضرورة حتمية نظرا للمزايا الكبيرة التي يتمتع بها هذا المفهوم، ولهذا تسابقت دول العالم من أجل استغلالها واستخدامها لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة لا سيما في تسيير قضايا المورد البشري، وبالتالي الخروج من دائرة التخلف لأن معيار التقدم الآن حسب تقارير الأمم المتحدة هو مدى قدرة الدول على مواكبة الثورة المعلوماتية وحتمية تطبيقها. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها، إن تسويق الموارد البشرية إلكترونيا مهم في مجال تخفيض تكاليف العمل، وإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة. ثم ختمت الدراسة بتوصيات أهمها: العمل على اختيار واكتساب ذوي الكفاءات والمهارات والحفاظ عليهم. وضرورة توفير بيئة عمل محفزة وآمنة، تضمن أمن واستقرار العاملين.

- دراسة (محمد، 2020)، بعنوان "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".

استهدفت الدراسة اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على 61 موظفاً وموظفة التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة يعملون بوكالة اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة معنوية بتكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية).

- دراسة (عقيلي، 2020) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث قامت الدراسة الحالية على مسح الآراء لمنسوبي الكلية، وتم إعداد قائمة استبيان طبقت إلكترونياً، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة على العديد من النتائج والتي من أهمها:

- أن هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة تنمية الموارد البشرية بكلية الآداب، وكذلك أدراك تام لفوائدها من قبلهم.
- بينت نتائج الدراسة بأن كلية الآداب والعلوم الإنسانية تدعم عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية مما يساعد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً بكلية الآداب والعلوم الإنسانية إلى إلكترونية.
- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وأظهرت الدراسة التوصيات والمقترحات الآتية: ضرورة قيام الإدارة الإلكترونية في المنظمات بالتوجه الرسمي والعملى نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، ومواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في المنظمات، والاستفادة من الخدمات الإدارية والتعليمية والأكاديمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالترتيب والتعليم والتعلم عن بعد.

**2/2: الدراسات باللغة الأجنبية:**

**1/2/2: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:**

- دراسة (Unall & mete, 2012) بعنوان:

**"The Impact Of Information Technology On Human Resource Practices and Competencies".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات الموارد البشرية والجدارات التي تتراوح ما بين المعرفية والمهارية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الجدارة الرقمية للموارد البشرية وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات ومهارات المديرين والموارد البشرية لإحراز التقدم والاستدامة، وأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الموارد البشرية، وأن أهمية المعرفة ورأس المال البشري لها بند إضافي متوقع على وظائف الموارد البشرية والجدارات لمن يمتحن إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (Elliot,Tiffany and Kay, Marianne and Laplante,Mary, 2016):

**"Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management"**

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك المستفيدين - الطالب وأسرهم - في الجامعات والتفاعل معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات.

- دراسة ( Tijan, E. & etal, 2021 ) بعنوان

**"Digital transformation in the maritime transport sector"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح والحواجز التي تحول دون التحول الرقمي في قطاع النقل البحري حيث أن الدراسات السابقة التي تقدم لمحة شاملة عن التحول الرقمي في قطاع النقل البحري نادرة. من أجل سد هذه الفجوة البحثية ، تم تحديد 139 مصدرًا ، تتعلق بشكل أساسي بالدوافع وعوامل النجاح والحواجز التي تحول دون الرقمنة والتحول الرقمي، كما تم إجراء تحليل لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا إلى جانب تحليل تأثير التحول الرقمي في قطاع النقل البحري باستخدام عدد من الحالات وأظهرت الدراسة إن تطوير التقنيات المبتكرة (مثل Blockchain أو الشحن المستقل) يعزز بالتأكيد التحول الرقمي في قطاع النقل البحري. كما أن العوائق التي تؤدي إلى إبطاء التحول الرقمي مقارنة بالصناعات الأخرى مثل الافتقار إلى الوعي بكيفية تأثير التحول الرقمي على الأعمال التجارية، والافتقار إلى المعايير والتعاون بين أصحاب المصلحة، وأيضاً تملأ نتائج البحث فجوة البحث المحددة، ويمكن أن تخدم الممارسين في تشكيل الاستراتيجيات المناسبة للتحول الرقمي الناجح للمنظمات في قطاع النقل البحري.

- دراسة ( Jhan, H, & Tina, Z, 2021 ) بعنوان

**"Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach"**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل للتحول الرقمي حيث يُعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد، ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارن نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العالي والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال

التكوينات المختلفة للسابق، وتوضح الدراسة أيضاً تأثير كبير لعدم اليقين التقني بالإضافة إلى التآزر بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد، والتي يمكن أن تعزز بشكل مشترك التحول الرقمي، كما تثرى هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي وتوفر الآثار المترتبة على تحول المؤسسات.

- دراسة (Ghosh, S, & etal, 2021) بعنوان

### "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach"

هدفت الدراسة إلى تحديد إطاراً مفاهيمياً جديداً لتطوير القدرة التحويلية الرقمية، ويوضح الإطار التكاملية كيف تتجلى القدرات الأساسية الثلاث للاستشعار الرقمي، والاستيلاء الرقمي، وإعادة التشكيل الرقمي من خلال القدرات المرتبطة بالاستشعار الاستراتيجي، والنماذج الأولية السريعة، والهيكلة التنظيمية، وتحول نموذج الأعمال، والتحول الثقافي / العقلي. وأظهرت الدراسة حالات الطوارئ الداخلية والخارجية كوسيط للعلاقة بين إنترنت الأشياء والتقنيات الناشئة، وتطوير القدرة التحويلية الرقمية بشكل جماعي، وإمكانية التحول الرقمي تم تسليط الضوء على الآثار المترتبة على النظرية والتطبيق، وتناقش القيود.

2/2/2: الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

- دراسة (Mapelu and Jumah, 2013) بعنوان

### "Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels in Kisumu City, Kenya".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية ضمن نشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العمل واستقرار العاملين بوظائفهم، قد تم تصميم الاستبيان كأداة لجميع البيانات ولقياس وجهات نظر أفراد العينة المكونة من عينة طبقية من العاملين في الفنادق في مدينة كيسومو الكينية، حيث تألفت من 24 مديراً و187 موظفاً ضمن 6 فنادق من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على 24 فندقاً

و351 مديراً و موظفاً. وتم تحليل البيانات بالاعتماد على الاحصاء الوصفي بما فى ذلك أسلوب الانحدار والارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لنشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العاملين واستقرارهم فى وظائفهم فى قطاع الفنادق، فضلاً عن أثره الايجابي على مستوى ولائهم وانتمائهم لطبيعة ومكان العمل الذين يعملون فيه.

- دراسة (Jery and Souai, 2014) بعنوان:

### "Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية أعمال الشركة والاداء الفعلى للشركة الناتج من تلك الاستراتيجية، تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة فى صنع القرار، التشارك فى المعلومات، تقييم الاداء)، وقد تم تصميم 52 قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذى شمل 114 شركة صناعية، من الشركات العاملة فى تونس لقياس وجهات نظر العاملين فيه، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العمال يعتمد بشكل كبير على الاستراتيجية المعتمدة لأعمال الشركة، بمعنى أن استراتيجية أعمال الشركة لها دور رئيسى فى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء أعمال الشركة، وذلك يدل على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء الشركات الصناعية التونسية.

- دراسة ( Kepha, 2015 ) بعنوان:

**"Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya".**

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا، وقد تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع 761 قائمة استبيان على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 قائمة استبيان صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الأحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

- دراسة ( Gautam, 2015 ) بعنوان

**"Strategic Human Resource Development: Shifting Paradigm in Nepalese Listed Companies"**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تنمية ادارة الموارد البشرية، ومدى إشراكهم من قبل المديرين في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقاسم مسؤولية الموارد البشرية والتغيرات في أدوار الإدارة التنفيذية لبرامج تنمية الموارد البشرية في إحدى الشركات التجارية في نيبال، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان من الإدارة التنفيذية ومديري الموارد البشرية من (105) منظمة بالاعتماد على وحدة التحليل للبيانات، وتوصلت الى أن معظم المنظمات التي تقوم بصياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات عن طريق مشاركة جميع إدارات الشركة، وأن

معدل اختيار مدراء الموارد البشرية من المصادر الداخلية كان بنسبة عالية إلى حد ما وفي الوقت نفسه يتزايد فيه تعيين مدراء ادارة الموارد البشرية من خارج الشركة والتوجه نحو إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات. وتسهم هذه الدراسة كذلك في نظرية ادارة الموارد البشرية القائمة وتساعد على تنفيذ السياسات والبرامج من قبل مديري الأعمال النيبالية من أجل تسريع أداء الأعمال بشكل عام.

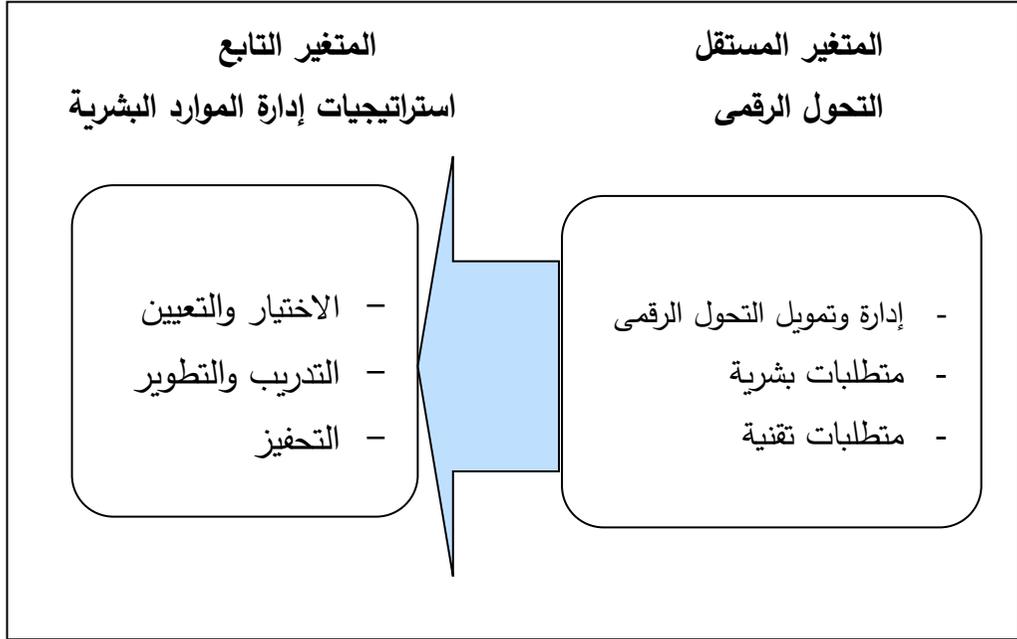
- دراسة (Afagh, et.al, 2016) بعنوان:

**"Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees"**

أهتمت الدراسة بالتعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكرى والبشرى، النتائج بلورت طبيعة تلك الممارسات من حيث الدفع بأنشطة وأعمال تقدمها إدارة الموارد البشرية لى تعزز من أصول رأس المال الفكرى والبشرى وتقدم كل ما يؤدي الى زيادة قيمة تلك الأصول وزيادة العائد المتوقع منها.

أوضحت النتائج كذلك مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تعزيز العوامل التى تؤدي إلى مناخ مناسب لزيادة أصول رأس المال البشرى من حيث محفزات الابتكار والأبداع، وكذلك آليات التمكين الإدارى وأساليب التحفيز المادى والمعنوي، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس الأداء الذى يمكن المنظمة من إحداث تغيير إيجابى وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها.

### 3- هيكل متغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على الدراسات السابقة

### 4- فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيسي في التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية؟

ويستنتج من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في شركات الاتصالات المصرية؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التدريب والتطوير في شركات الاتصالات المصرية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على التحفيز في شركات الاتصالات المصرية؟

### 5- مشكلة البحث

تواجه المنظمات ومنها شركات الاتصالات العديد من التحديات؛ بعضها خارجي يفرضه الواقع الدولي، كالتحولات العالمية؛ الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والعلمية، وبعضها داخلي منها ضعف الطاقة الاستيعابية لهذه المنظمات، وتزايد الطلب الاجتماعي عليها، ولمستجدات العصر في ظل تغيير طبيعة وأشكال مهن المستقبل، إذ تعاني الدول النامية، وبينها بطبيعة الحال الدول العربية، من مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية، وتربوية، تجعلها فريسة للتفاوت الرقمي الذي يزيد من تدهور أحوالها، وإلى عدم قدرة الموارد البشرية في هذه المنظمات على الوصول إلى المعلومات والمعرفة، والحصول عليهما والإفادة منها لكي يكونوا قادرين على تنمية مهاراتهم لتنفيذ الأعمال المطلوبه.

ولما كانت الدول المتقدمة تسعى إلى تطوير منظماتها لتجعل منها قوة أكثر تأثيراً في بناء مجتمع المعرفة، فإن شركات الاتصالات بحاجة إلى مثل هذا التطوير؛ لكي يتم سد الفجوة التي تفصلنا عن الدول المتقدمة، ولكي ندخل في التنافس المعرفي من أجل تقدم مجتمعنا، وتحقيق مكانة أفضل بين الدول من خلال الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير التحويل الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية؟

ويستنتج من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير التحويل الرقمي على الاختيار والتعيين للعاملين في شركات الاتصالات المصرية؟

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على التدريب والتطوير للعاملين فى شركات الاتصالات المصرية؟
- ما مدى تأثير التحول الرقمي على التحفيز للعاملين فى شركات الاتصالات المصرية؟

#### 6- أهداف البحث

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فى .
- 1/6: تحديد انعكاسات التحول الرقمي فى منظومة الاتصالات.
- 2/6: توضيح المقومات الأساسية لمنظومة الاتصالات فى ظل التحول الرقمي.
- 3/6: التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية فى شركات الاتصالات فى ظل التحول الرقمي.
- 4/6: دراسة تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى شركات الاتصالات المصرية.

#### 7- أهمية البحث:

##### 1/7 من الناحية العلمية:

يحاول هذا البحث تعميق الفهم بالتحول الرقمي، وللبحث أهمية كبيرة حيث أنه يتناول موضوعاً يشغل الفكر الإدارى فى ضوء توجهات الدول فى الفترة الحالية، ويعد عنصراً حاكماً خاصة فى ظل ظروف المنافسة القوية فى المنظمات وخاصة قطاع الاتصالات.

##### 2/7 من الناحية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته من أهمية عناصر التحول الرقمي فى منظمات الأعمال فى العصر الحديث، والتي سينجم عنها من تحفيز وتدريب العاملين فى المنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء فى المنظمة.

**8- منهج البحث:**

**1/8: مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بشركات الاتصالات (أورنج 8000 عامل، فودافون 6500 عامل، we 53332 عامل) فى جمهورية مصر العربية بإجمالى (67832) عامل، وتم استبعاد شركة اتصالات لصعوبة الحصول على البيانات.

**2/8: عينة الدراسة:**

سيتم اختيار عينة الدراسة من العاملين فى شركات الاتصالات المصرية، وسيتم تحديد حجم العينة طبقاً للقانون التالى:

$$n = \frac{z^2 (N)(P)(1 - P)}{d^2 (N - 1) + z^2 (P)(1 - P)}$$

حيث أن:

N : يشير إلى اجمالى العينة المطلوب أخذها.

$z^2$ : القيمة الجدولية  $z^2$  (عند 0,05 مستوى معنوية تساوي 3,84)

N: حجم المجتمع المسحوب منه العينة.

D: درجة الثقة (نفترض قيمتها هنا 0,05).

P: النسبة المرغوب معرفتها فى المجتمع (قيمتها المألوفة تكون 0,5).

$$n = \frac{3.84 \times 67832 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times 67831 + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} = 382$$

وسيتم توزيع حجم العينة بالنسبة للعاملين فى شركات الاتصالات طبقاً لقانون النسبة كما يلى: (طشطوش، 2001)

حجم العاملين في الشركة

حجم العينة = إجمالي عينة الدراسة ×

إجمالي العاملين في كل الشركات (مجتمع الدراسة)

وتم توزيع 382 قائمة استقصاء على العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة طبقاً لقانون حجم العينة، وبلغ عدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل (262) قائمة ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول رقم (1) توزيع قوائم الاستقصاء على العاملين في شركات الاتصالات

اسم الشركة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
أورنج	45	38
فودافون	37	26
WE	300	198
الاجمالي	382	262

المصدر: من إعداد الباحث

**3/8: نوع ومصادر البيانات:**

تم اعتماد الباحث في جمع البيانات على مصدرين، هما:

**1/3/8: البيانات المكتبية:**

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمجلات والرسائل العلمية والدوريات.

**2/3/8: البيانات الميدانية:**

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من المصادر الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء للعاملين في شركات الاتصالات في مصر.

## 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1/9: التحليل الأحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.
- 2/9: معامل الفايرونيباخ للصدق والثبات بين عناصر التحول الرقمي ، ومدى تأثيرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 3/9: معاملات الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- 4/9: الانحدار المتعدد لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع.

## 10- حدود البحث:

- 1/10: حدود مكانية: يقتصر البحث بالتعرف على أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات (أورنج، فودافون، we) في جمهورية مصر العربية.
- 2/10: حدود زمانية: تم توزيع قوائم الاستقصاء قى الفترة من 2022/7/5 إلى 2022/9/2.
- 3/10: حدود بشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات المصرية (أورنج، فودافون، we).
- 4/10: حدود موضوعية: حيث يركز البحث على أبعاد ( إدارة وتمويل التحول الرقمي، متطلبات بشرية، متطلبات تقنية) بالنسبة للتحول الرقمي، وأبعاد ( الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

يشير مفهوم التحول الرقمي (Transformation Digital) إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية وأترنت الأشياء، مما أفسح المجال لظهور نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية (مكاوي، 2019).

كما عرف التحول الرقمي بأنه "النتيجة لعملية تحويلية جلبتها المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، التي جعلت التقنيات أرخص وأكثر قوة وموحدة على نطاق واسع، وأدت إلى تحسين العمليات التجارية، وتعزيز الابتكار في جميع قطاعات الاقتصاد" (Juswanto & Simms, Wawan, Rebecca, 2017).

ويعرف التحول الرقمي بأنه "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للعملاء كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتزيح الفشل" (Michael, 2015). وأيضاً يعرف التحول الرقمي " بأنه عملية إنقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، والتي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة والابتكار والابداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية وبأسلوب آمن، ومن خلال وسائل تكنولوجية رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها(غنيم، 2019).

ويعرف التحول الرقمي بأنه "دمج العمليات الجديدة داخل المنظمة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالانترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا" (البار، 2018)

كما يقصد بالتحول الرقمي إمكانية تحويل كافة أشكال وأنواع البيانات والمعلومات المكتوبة أو المسموعة أو المرئية، وسواء كانت تلك المعلومات في شكل صور حروف أو أرقام، إلى شكل رقمي أساسه الصفر والواحد، ويمكن نقلها بين أجهزة الحاسبات من خلال الشبكات (Hallzhieva, 2019).

### ثانياً: أبعاد التحول الرقمي:

يوجد بعدان رئيسيان للتحول الرقمي وهما: (Emily, H., 2016)  
أ- **التقنيات الرقمية:** يمثل التحول الرقمي تحولاً نتيجة تطور التكنولوجيا الجديدة، فلقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات الرئيسية المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيا الأنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية الثالثة هذه السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية.

ب- **تجربة المستخدم:** يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجية المنظمة، فالعملاء يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن تكون المنظمة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيا الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الاعلام الاجتماعية، ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة، يجب على المنظمات تكيف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقاً لاتجاهات الأستهلاك، وهذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموماً بتحويل وظيفة التسويق، ويمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) كأحدث جيل يدمج بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية . كما جاء رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضاً مع تنفيذ

أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف عميل داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عالٍ من الخدمة.

### ثالثاً: مقومات ومتطلبات التحول الرقمي:

- أ- الجوانب الأساسية والتي تشمل على ما يلي: (Nazarov, 2019)
  - البنية التحتية للأعمال الإلكترونية (شبكات الأنترنت والاتصالات).
  - الابتكارات الرقمية (أشباه المواصلات والمعالجات).
  - التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية).
- ب- قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على التقنيات الرقمية الأساسية (كالمنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية).
- ج- القطاعات الرقمية والتي تشمل على المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد (كالتجارة الإلكترونية).

### رابعاً: خصائص التحول الرقمي:

- الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، التي تحل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية في الإنتاج أو تقديم الخدمات على منصات الأنترنت، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دوراً رئيسياً عبر الأنترنت.
- الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، حيث يمكن للشركات استخدام الأنترنت ومنصاته، لإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء دون الحاجة إلي تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول.

- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادته عائداتها مثل إعادة بيع البيانات، ووضع اعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل رسوم يضاف إلى ذلك أن خلق القيمة يحدث من خلال أنترنت الأشياء والعملاء والعملاء الافتراضية والاقتصاد التشاركي (Terada, 2019).

- أن الشركات التي تهيمن على الأعمال الرقمية غالباً ما تكون منصات تمكن الجانبين من التفاعل، ويمكن أن يكون الجانبان بائعين ومشتريين للسلع أو الخدمات التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه الشركات نشطاء يستفيدون من الأنترنت لتقليل تكاليف المعاملات والبحث، ويمكنهم أيضا الربط بين المعلنين والمستهلكين وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية (Sand Z., 2018).

- هناك أهمية للحجم، فكلما زاد حجم أو عدد الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الأنترنت، وإذا كان ذلك مهماً بالنسبة للعديد من الشركات، فإنه أكثر أهمية في ظل الاقتصاد الرقمي، ويرجع ذلك لسببين: الأول: أنه غالباً ما تكون للمنصات الرقمية تكاليف ثابتة كبيرة وتكاليف هامشية قليلة.

الثاني: يرجع إلى أن فائدة كل جانب تتزايد بكمبر الحجم أو في زيادة عدد الأشخاص من الجانب الآخر (Nellen, A., 2015).

- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الالكترونية أو الإدارة بدون أوراق، كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عملية إتخاذ القرار ويزيد من سرعتها (الجندي، 2016).

- تميل الشركات الرقمية مثل شركات التجارة الالكترونية والاعلانات عبر الأنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب (Hallzhieva, 2019).

### خامساً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها : المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد " بيتر دركر Drucker Peter " ذلك بقوله: " إن أي منظمة لها مورد حقيقي هو الإنسان "، فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع. (أبو النصر، 2007)

كما أنها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة. وأيضاً تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية، اصطلاحاً يعتبر حديثاً: حيث اتخذ مضمون إدارة الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغييرات جوهرية. (محمود 2008)

ويقصد بها " زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختبارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغرض رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (الساعاتي، 2015)

### سادساً: أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

وتتمثل أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال المحاور التالية: (أبو النصر، 2002).

- الموارد البشرية أداة تنافسية عالية.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثورة الرقمية.
- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

فالموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، فإن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، وإنما في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية، ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها. (محمود، 2008)

**كما يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (أبو النصر، 2002)**

- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية.
- رعاية الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من الكل، ومسؤوليتها داخل التنظيم مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة، من خلال رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في

المنظمة، والعمل على توفير حاجات الإدارة من موارد بشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة، وتصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.

### سابعاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

#### **1- الاختيار والتعيين:**

تستند عملية الاختيار إلى مضمون مضمونه أن عملية الاختيار هي إجراءات تتبعها المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح ويمكن تعريف عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية وتتم هذه العملية طبقاً لمعايير وأسس محددة وموضوعية واللازمة لشغل وظائف في المنظمة، ويمكن القول أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الطائي، 2006).

#### **2- تدريب وتطوير الموارد البشرية :**

تتمثل أهمية التدريب في الآتي: (مرعي، 2000)

- الأهمية بالنسبة للمنظمة: معالجة نقاط ضعف الأداء، وتحسين المهارات الخاصة بالعمل، ومعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة، ومساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، والمساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- الأهمية بالنسبة لأفراد المنظمة: زيادة ثقة الفرد في نفسه واعتماده على ذاته ورفع روحه المعنوية تزيد من الاحترام المتبادل بين العاملين وتنمي روح العمل

الجماعي، وتكسب الفرد خبرات ومهارات جديدة تؤهله لتحمل أعباء وشغل مناصب قيادية، و تكسب الفرد المرونة في حياته العملية وعدم الخوف من تعلم ما أستجد من معارف مراحل عملية التدريب زيادة وتطوير قدرات الأفراد على حل المشاكل التي يواجهونها وكذلك مساعدتهم على اتخاذ القرارات الأفضل.

### 3- تحفيز الموارد البشرية:

التحفيز هو فكر النجاح وفن إدارة البشر وتحقيق احتياجاتهم وتحفزهم لبذل كل طاقة وجهد أكبر لتحقيق التطور الكامل، والتحفيز هو من أهم ميزات الإدارة الحديثة التي تعتبر الإنسان أهم موارد المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والمنظمات الناجحة هي تلك التي يصعب فيها التمييز بين المدير والعامل، وتسعى إدارتها لشاركة الموظفين في صنع القرارات بالإضافة إلى أنها تشعر الموظفين فيها على أختلاف مناصبهم ومواقعهم أن الأعمال التي يقومون بأدائها من أهم الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتحسين وتقوم المنظمة باستخدام الحوافز من أجل تحسين الأداء كماً ونوعاً وتحسين جودة حياة العمل، والمحافظة على النواحي الصحية والاجتماعية للموظفين وعائلاتهم (عبد الباقي، 2007).

### ثامناً: واقع انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على إدارة الموارد البشرية:

أدى الانتشار السريع للتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، والعولمة وما يصاحبها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية، إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتطويرها والبحث في تنمية كفاءاتها وقدراتها في المنظمات المختلفة.

### أ- تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات والأنشطة الإدارية:

يترتب على تبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة نتائج من أهمها: (إبراهيم، السامراتي، 2004)

- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.
- سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها.
- قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية.
- تحقيق الدقة والموضوعية في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.

### ب- تنمية الموارد البشرية من خلال الأدوات التكنولوجية الرقمية:

تلعب التقنيات الحديثة دوراً حيوياً في مجال رفع مستوى وفعالية التدريب في المنظمات المختلفة، وتتمثل في:

- **التعليمات المبرمجة** : وهي إحدى وسال التعليم الذاتي، التي يتم من خلالها تعلم

مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منظمة. (رشيد، 2001)

- **الفيديو** : يعتبر وسيلة للتعليم ويستخدم داخل الموقع وخارجه، ويشتمل التدريب

بواسطة الفيديو على أفلام يتم إيقافها وإعادة تشغيلها كل مرة حسب

الحاجة. (خليفة، 2004)

- **أقراص الفيديو** : احتل قرص الفيديو محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات

التنظيمية، لذا يفضل البعض تجهيز برنامج التدريب بهذه التسهيلات

بقيادة مدرب متمكن يستطيع الإجابة على أسئلة المتدربين والتفسيرات

الضرورية. (خليفة، 2004)

- **الاتصالات اللاسلكية** : تساعد الاتصالات البعيدة المدى باستخدام وسائل

الفضائيات الفيديوية في تسهيل عملية التدريب، وتكمن فائدة

هذه الوسيلة تسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في  
الدول كافة .(الموسوى، 2006)

- **المحاكاة** : وتمثل نهجا عاما لعدد من الأساليب التدريبية، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله، ويتطلب منه اتخاذ تصرف أو قرار مناسب، فيوضح له مدى فاعلية تصرفه وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها.

### **ج- تدريب الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية :**

تعتبر ثورة التدريب الإلكتروني من الثورات التي أحدثت وستحدث تغييرات مستقبلية إيجابية في مجال التدريب، ومع التقدم الهائل في التكنولوجيا الرقمية، فإن التدريب الإلكتروني العربي لا يزال إلى الحاجة من الاستفادة من تلك التقنيات، حتى يمكن التحسين من قدرات الموارد البشرية في المنظمات العربية وتنمية المزايا التنافسية للاقتصاد بشكل عام.

- **دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية** : تمثل التنمية البشرية المحور الرئيسي في بناء المنظومة الرقمية لتحقيق التنمية الشاملة، وتستلزم استراتيجية تنمية الموارد البشرية العديد من الكيانات المعرفية ليسهل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، بوصفها محددات حاکمة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية يعتمد عليها كمدخلات أساسية في بناء المنظومة الرقمية.

وتتمثل مكونات المنظومة المعرفية المتكاملة للموارد البشرية لتحقيق التنمية

التقنية من العناصر التالية: (الغريوى، 2003)

- الدراسات الفنية والاقتصادية نحو التوجه لبناء المنظمات الرقمية، التصميم الهندسي للأجهزة والمعدات الإلكترونية، البحوث وتطوير الأنظمة المعلوماتية والاتصالية، خدمات معرفية وفنية تقدم لمتخذي القرارات ومتخذي الأنظمة

والمستفيدين من مجتمع التنظيم، إصلاح، صيانة، تطوير الأنظمة والآليات والبرمجيات وأنظمة العمل والتشغيل.

● التدريب الرقمي للموارد البشرية : يعرف التدريب الرقمي على أنه " العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصى وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد حدود المكان والزمان "، حيث يمكن التدريب الرقمي من تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين، ويطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب الآلي والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية، وزيادة ثقة المتدرب في نفسه، كما أنه لا يعلم المتدرب الإحساس بشعور الآخرين والإحساس بالمسؤولية، وتلاشي وإضعاف دور المدرب كمؤثر تربوي و تعليمي، وصعوبة تطبيق بعض الممارسات والمهارات المرغوب فيها في بعض البرامج التدريبية، يمكننا القول أن التدريب الرقمي كغيره من البرامج بالرغم من مميزاته إلا أنه لا يخلو من السلبيات.

● ارتباط التنمية الرقمية بتنمية الموارد البشرية : تقتضي تنمية الموارد البشرية وضع استراتيجيات لتنميتها وتطويرها لاستيعاب التكنولوجيا المتقدمة، وقد تنوعت أساليب التدريب وتنمية مهارات وأداء الأفراد من خلال أنظمة تكنولوجية كالتعليم بالأقمار الصناعية، والتعلم عبر شبكة المعلومات الدولية، والتعلم عن بعد، كما يتيح الاختيار والتأهيل والتدريب والممارسة والتحفيز للموارد البشرية فرصة اندماج المنظمات مع التكنولوجيا الرقمية في عصر المعرفة والتغييرات السريعة، ويتطلب ضرورة إنشاء قاعدة معرفية متكاملة لنجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة أثناء مرحلة الانتقال من الوضع السائد إلى المستحدث، والعمل على تحديث التنمية للموارد البشرية، من خلال كفاءة التنسيق والتخطيط والمتابعة الفعالة من خلال المشاركة الفعالة لكافة العاملين في المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة ليحدث التمازج بين تنمية الموارد البشرية والتكنولوجيا للوصول إلى بناء منظمات قوامها المعرفة الرقمية.

### الإطار العملى

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية على أسلوب قائمة الاستقصاء، حيث قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء ثم اختبار مدى موضوعية الاستمارة ودرجة انسجام الأسئلة (الفقرات).

وقد تضمنت هذه الاستمارة سبعة مجموعات :

**المجموعة الأولى :** تتضمن هذه المجموعة الخصائص الديموجرافية (النوع - السن - المؤهل الدراسى - سنوات الخبرة) لعينة العاملين فى شركات الاتصالات المصرية.

**المجموعة الثانية :** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بإدارة وتمويل التحول الرقمى كأحد أبعاد التحول الرقمى، وتتكون هذه المجموعة من (7) فقرات.

**المجموعة الثالثة :** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمى، وتتكون هذه المجموعة من (4) فقرات.

**المجموعة الرابعة :** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمتطلبات التقنية كأحد أبعاد التحول الرقمى، وتتكون هذه المجموعة من (4) فقرات.

**المجموعة الخامسة:** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتكون هذه المجموعة من (5) فقرات.

**المجموعة السادسة:** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالتدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتكون هذه المجموعة من (5) فقرات.

**المجموعة السابعة:** تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالتحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتكون هذه المجموعة من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات استمارة الاستقصاء حيث تم استخدام الدرجة (5) للإستجابة موافق بشدة والدرجة (1) للإستجابة غير موافق على الإطلاق.

#### أولاً: صدق وثبات الاستقصاء:

يتم قياس صدق وثبات الاستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستقصاء

م	المجموعة	كود المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مقياس الصدق
1	إدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي	X1	7	0.688	0.829
2	المتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي	X2	4	0.862	0.928
3	المتطلبات التقنية كأحد أبعاد التحول الرقمي	X3	4	0.639	0.799
4	الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y1	5	0.711	0.843
5	التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y2	5	0.668	0.817
6	التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y3	5	0.730	0.854
الدرجة الكلية					0.616
					0.839

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة فى الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجموعة وتتراوح بين (0.639 , 0.862) لكل مجموعة من مجموعات الاستقصاء، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستقصاء (0.839) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، كما أن مقياس الصدق كانت مرتفعة وتتراوح بين (0.799 , 0.928)، وكذلك مقياس الصدق لجميع فقرات الاستقصاء (0.616) وهذا يعنى أن مقياس الصدق مرتفع، وتكون الاستقصاء فى صورتها النهائية، وقابلة للتوزيع .

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استمارة استقصاء العاملين مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

نقوم فيما يلي بعرض عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### - توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع حسب فئات النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
83.6 %	219	ذكر
16.4 %	43	أنثى
100 %	262	الإجمالى

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور تمثل (83.6%) من حجم عينة البحث، أما نسبة الإناث تمثل نسبة (16.4%) من حجم العينة، ويفسر الباحث أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث فى العمل بشركات الاتصالات وهذا يرجع إلى تقاليد المجتمعات الشرقية.

**- توزيع أفراد العينة حسب السن**

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لفئات السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
27.5 %	72	أقل من 30
60.3 %	158	من 30 إلى 40
12.2 %	32	أكبر من 40
100 %	262	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة العاملين التي تقل أعمارهم عن 30 عام تمثل نسبة (27.5%) من حجم عينة البحث، أما نسبة العاملين من 30 - 40 عام تمثل نسبة (60.3%) من حجم عينة البحث، ونسبة العاملين أكبر من 40 عام تمثل نسبة (12.2%) من حجم عينة البحث ، ويفسر الباحث أن فئة العاملين من 30 - 40 عام تستحوذ على النسبة الأكبر، حيث لديهم الخبرة الكافية في العمل في مجال الاتصالات بالاعتماد على وسائل وشبكات الاتصالات المستخدمة في ظل التحول الرقمي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

**- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي:**

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي
2.7 %	7	مؤهل متوسط
93.1 %	244	بكالوريوس
1.1 %	3	ماجستير
3.1 %	8	دكتوراه
100 %	262	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته ( 3.1%) من حجم عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه، ونسبة (1.1%) من حجم عينة الدراسة يحملون درجة الماجستير، ونسبة (93.1%) من حجم عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، (2.7%) مؤهل متوسط، و**يفسر الباحث** زيادة عدد العاملين الحاصلين على مؤهل عالٍ، مما يدل على أن الوعي والخبرة اللازمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات المستخدمة في شركات الاتصالات.

#### - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة في الشركة
28.2%	74	أقل من 5 سنوات
50.4%	132	من 5 - 10 سنوات
21.4%	56	أكثر من 10 سنوات
100%	262	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته ( 28.2%) من حجم عينة الدراسة لسنوات الخبرة بالشركة أقل من 5 سنوات، ونسبة (50.4%) من حجم عينة الدراسة من 5 - 10 سنوات، ونسبة (21.4%) من حجم عينة الدراسة مدة خدمتهم بالشركة أكثر من 10 سنوات، و**يفسر الباحث** زيادة عدد العاملين التي مدة خدمتهم بالشركة أكثر من 5 سنوات، مما يدل على ارتفاع درجة رضائهم وولائهم لشركات الاتصالات التي يعملون بها.

#### ثالثاً: نتائج تحليل البيانات واختبارات الفروض:

لقد قام الباحث أولاً بحساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة، أي لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين. وكذلك لقياس درجة تشتت قيم استجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي.

## 1- استجابات العينة حول إدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي:

جدول رقم (7) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الأسئلة المتعلقة بإدارة وتمويل التحول الرقمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق		
16.54	0.067	4.05	52	184	16	8	2	العدد	1- تتخلص الشركة من كل أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التطوير والتغيير بها.
			% 19.8	% 70.2	% 6.1	% 3.1	% 0.8		
18.05	0.076	4.21	91	147	15	5	4	العدد	2- تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية بما يسمح بالتحول الرقمي.
			% 34.7	% 56.1	% 5.7	% 1.9	% 1.5		
20.96	0.083	3.96	65	138	47	8	4	العدد	3- يوجد بالشركة إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير.
			% 24.8	% 52.7	17.9 %	% 3.1	% 1.5		
22.85	0.946	4.14	101	126	14	13	8	العدد	4- يتم التحول في عمليات الإدارة والأشراف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد على الشبكات.
			% 38.5	% 48.1	% 5.3	% 5.0	% 3.1		

16.55	0.007	4.23	1	7	14	150	90	العدد	5- يتم تدريب العاملين بالشركة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمى.
			%0.4	%2.7	%5.3	%57.3	%34.4	النسبة	
15.93	0.661	4.15	1	6	16	168	71	العدد	6- يتوافر شبكة ربط الكترونى بين الفروع المختلفة للشركة.
			%0.4	%2.3	%6.1	%64.1	%27.1	النسبة	
18.22	0.756	4.15	2	9	19	150	82	العدد	7- توفر الشركة المخصصات المالية للإنفاق على تطوير البنية التحتية.
			%0.8	%3.4	%7.3	%57.3	%31.3	النسبة	
8.08	0.333	4.12	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابى للفقرات المتعلقة بإدارة وتمويل التحول الرقمى يتراوح بين (3.96 ، 4.23)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق" وذلك بانحراف معيارى يتراوح بين (0.007 ، 0.946)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بإدارة وتمويل التحول الرقمى تنحصر بين ( 15.93 ، 22.85) مما يدل على أن درجة التشتت فى أراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بإدارة وتمويل التحول الرقمى كأحد أبعاد التحول الرقمى.

## 2- استجابات العينة حول المتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي:

جدول رقم (8) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الأسئلة المتعلقة بالمتطلبات البشرية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة				الفقرة	
			غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
11.10	0.514	4.63	—	4	89	169	العدد	8- يوجد بالشركة قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
			—	%1.5	%34.0	%64.5	النسبة	
9.96	0.466	4.68	—	—	83	179	العدد	9- يتم تطوير مهارات العاملين باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة تتناسب مع التحول الرقمي.
			—	—	%31.7	%68.3	النسبة	
11.67	0.523	4.48	—	3	129	130	العدد	10- تقوم الشركة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الأنترنت.
			—	%1.1	%49.2	%49.6	النسبة	
13.25	0.591	4.46	3	4	125	130	العدد	11- تعمل الشركة على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة للقدرة على إدارة عمليات التطوير والتغيير بالشركة.
			%1.1	%1.5	%47.7	%49.6	النسبة	
9.68	0.442	4.56	المتوسط العام					

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالمتطلبات البشرية يتراوح بين (4.46 ، 4.68)، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معياري يتراوح بين (0.466، 0.514)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة المتطلبات البشرية تنحصر بين (9.16، 13.25) مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بشأن المتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي.

### 3- استجابات العينة حول المتطلبات التقنية كأحد التحول الرقمي:

جدول رقم (9) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الاسئلة المتعلقة بالمتطلبات التقنية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
17.21	0.702 4.08		62	168	25	4	3	العدد 12- توظف ادارة الشركة التكنولوجيا المختلفة فى نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالشركة.
			%23.7	%64.1	%9.5	%1.5	%1.1	
25.40	0.988	3.89	70	131	32	21	8	العدد 13- تستخدم الشركة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات.
			%26.7	%50.0	12.2 %	%8.0	%3.1	
22.27	0.893	4.01	70	150	25	8	9	العدد 14- تستخدم الشركة أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الانترنت.
			%36.7	%57.3	%9.5	%3.1	%3.4	
16.66	0.708	4.25	94	148	14	3	3	العدد 15- تتوافر بالشركة نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد.
			%35.9	%56.5	%5.3	%1.1	%1.1	
11.32	0.458	4.05	المتوسط العام					

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالمتطلبات التقنية يتراوح بين (3.89 ، 4.25)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق" وذلك بانحراف معياري يتراوح بين (0.702 ، 0.988)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالمتطلبات التقنية تنحصر بين (16.66 ، 25.40) مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بشأن المتطلبات التقنية كأحد أبعاد التحول الرقمي.

#### 4- استجابات العينة حول الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الأسئلة المتعلقة بالاختيار والتعيين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
21.64	0.859	3.97	62	152	32	9	7	العدد 16- تعتمد الشركة على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاسقطاب العاملين.
			%23.7	%58.0	%12.2	%3.4	%2.7	
17.58	0.719	4.09	65	166	24	3	4	العدد 17- تستند الشركة على تحليل ديف وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.
			%24.8	%63.4	%9.2	%1.1	%1.5	
24.03	0.913	3.08	47	150	38	20	7	العدد 18- تستخدم الشركة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
			%17.9	%57.3	14.5 %	%7.6	%2.7	

21.38	0.834	3.09	7	13	24	173	45	العدد	19- يتم تعيين العاملين فى الشركة وفقاً لمعايير موضوعة مسبقاً.
			%2.7	%5.0	%9.2	%66.0	%17.2	النسبة	
22.56	0.907	4.02	7	15	18	148	74	العدد	20- تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.
			%2.7	%5.7	%6.9	%56.5	%28.2	النسبة	
10.06	0.398	3.95	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابى للفقرات المتعلقة بالاختيار والتعيين يتراوح بين (3.08 ، 4.09)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق" وذلك بانحراف معيارى يتراوح بين (0.719 ، 0.913)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالاختيار والتعيين تنحصر بين (17.58 ، 24.03) مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بشأن الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 5- استجابات العينة حول التدريب والتطوير:

جدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الأسئلة المتعلقة بالتدريب والتطوير

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة					الفقرة	
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
17.23	0.689	4.00	3	4	32	174	49	العدد	21- تستعين الشركة بمراكز متخصصة لتطوير أداء العاملين.
			%1.1	%1.5	%12.2	%66.4	%18.7	النسبة	
23.43	0.937	4.00	7	10	43	119	83	العدد	22- تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.
			%2.7	%3.8	%16.4	%45.4	%31.7	النسبة	
28.55	1.102	3.86	16	14	41	110	81	العدد	23- تقوم الشركة بمتابعة أداء العاملين بعد اكتمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
			%6.1	%5.3	%15.6	%42.0	%30.9	النسبة	
21.84	0.902	4.13	6	8	31	117	100	العدد	24- يشجع التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
			%2.3	%3.1	%11.8	%44.7	%38.2	النسبة	
21.05	0.859	4.08	2	14	33	126	87	العدد	25- تنفذ الشركة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة.
			%0.8	%5.3	%12.6	%48.1	%33.2	النسبة	
10.40	0.417	4.01	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالتدريب والتطوير يتراوح بين (3.86 ، 4.00)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق" وذلك بانحراف معياري يتراوح بين (0.689 ، 1.102)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالتدريب والتطوير تنحصر بين (17.23 ، 28.55) مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بشأن التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### 6- استجابات العينة حول التحفيز:

جدول رقم (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لإجابات الأسئلة المتعلقة بالتحفيز

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
23.41	0.920	3.93	71	128	42	16	5	26- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
			النسبة	27.1	48.9%	16.0%	6.1%	
20.76	0.082	3.95	65	135	49	11	2	27- تربط الشركة بين الاداء الفعلى ونوعية الحوافز المقدمة.
			النسبة	24.8%	51.5%	18.7%	4.2%	
26.05	0.969	3.72	37	159	35	17	14	28- تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
			النسبة	14.1%	60.7%	13.4%	6.5%	

18.03	0.743	4.12	2	8	22	154	76	العدد	29- تعتمد الشركة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يسبقها تحققها الموظفون.
			%0.8	%3.1	%8.4	%58.8	29.0	النسبة	
18.50	0.740	4.00	6	5	20	182	49	العدد	30- تمتلك الشركة نظاماً متكاملاً يُمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.
			%2.3	%1.9	%7.6	%69.5	%18.7	النسبة	
10.58	0.417	3.94	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق إن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالتحفيز يتراوح بين (3.72 ، 4.12)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات هو "موافق" وذلك بانحراف معياري يتراوح بين (0.740 ، 0.969)، كما أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالتحفيز تنحصر بين (19.03 ، 26.05) مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة، وأن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة بشأن التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ويوضح الجدول والشكل التالي آراء العينة حول ابعاد التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**جدول رقم (13) آراء العينة حول أبعاد التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

م	المجموعة	كود المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	إدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي	X1	7	4.12	0.333	8.08	2
2	المتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي	X2	4	4.56	0.442	9.68	1
3	المتطلبات التقنية كأحد أبعاد التحول الرقمي	X3	4	4.05	0.458	11.32	3
4	الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y1	5	3.95	0.398	10.06	5
5	التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y2	5	4.01	0.417	10.40	4
6	التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Y3	5	3.94	0.417	10.58	6

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

يتضح من الجدول السابق أن بُعد المتطلبات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي كان الأكثر أهمية، يليه إدارة وتمويل التحول الرقمي في المرتبة الثانية، وجاء بُعد المتطلبات التقنية الأقل أهمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**رابعاً: اختبار الفرضيات:**

قبل اختبار فروض الدراسة والتعرف على مدى وجود تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كان لابد أولاً من التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة:

**جدول رقم (14) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

Y3	Y2	Y1	X3	X2	X1	
0.975	0.983	0.973	0.967	0.900	1	X1
0.927	0.909	0.927	0.837	1		X2
0.957	0.963	0.951	1			X3
0.989	0.972	1				Y1
0.972	1					Y2
1						Y3

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

بناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (14) رصد الباحث وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) من ناحية، استراتيجيات وتنمية المورد البشري من ناحية أخرى، حيث كانت معاملات الارتباط أعلى من 0.49، الأمر الذي يُعد مؤشراً للأثر الإيجابي التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

#### - إختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد حيث يعتبر المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويرمز له بالرمز (Y) والمتغيرات المستقلة أبعاد التحول الرقمي (إدارة وتمويل التحول الرقمي (X1)، المتطلبات البشرية (X2)، المتطلبات التقنية (X3)).

وتوضح الجداول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (15) نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على

الاختيار والتعيين

معامل التحديد R2	اختبار F		اختبار T		قيمة المعلمة	المتغير
	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار		
0.962	**0.000	2.164	0.000	10.988	0.704	إدارة وتمويل التحول الرقمي
			0.000	9.493	0.239	المتطلبات البشرية
			0.000	3.100	0.129	المتطلبات التقنية
			0.002	6.639-	0.565-	الثابت

(\*\*) تشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة (إدارة وتمويل التحول

الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) معنوية عند مستوى معنوية أقل من

(0.05) وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي هي:

1- إدارة وتمويل التحول الرقمي 2- المتطلبات البشرية 3 - المتطلبات التقنية

**ويفسر الباحث** بناءً على هذا التحليل أنه يجب المحافظة على إدارة وتمويل

التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي حيث أنه أكثر الأبعاد المؤثرة على

الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويجب أيضاً رفع

مستوى المتطلبات التقنية حيث أنها الأقل تأثيراً على الاختيار والتعيين.

ويكون النموذج المقدر على النحو التالي:

$$\text{الاختيار والتعيين} = -0.565 + (0.704 \times \text{إدارة وتمويل التحول الرقمي}) + (0.239 \times \text{المتطلبات البشرية}) + (0.129 \times \text{المتطلبات التقنية}).$$

كما يتضح أيضاً أن:

- أبعاد التحول الرقمي تفسر بنسبة 96.2% من التغير الكلي في الاختيار والتعيين، وباقي النسبة (3.8%) ترجع إلى عوامل أخرى، ويشير ذلك إلى جودة النموذج المقدر.

- مستوى معنوية اختبار (F) أقل من (0.05) مما يدل على معنوية وجوهية النموذج ككل.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الرئيسية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في شركات الاتصالات المصرية " وبالتالي قبول الفرضية ويمكن تقدير الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي باستخدام النموذج المقدر السابق.

جدول رقم (16) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على

#### التدريب والتطوير

معامل التحديد R2	اختبار F		اختبار T		قيمة المعلمة	المتغير
	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار		
0.971	**0.000	2.863	0.000	14.604	0.857	إدارة وتمويل التحول الرقمي
			0.000	5.158	0.119	المتطلبات البشرية
			0.000	4.538	0.173	المتطلبات التقنية
			0.000	9.856-	0.768-	الثابت

(\*\*) تشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي هي:  
1- إدارة وتمويل التحول الرقمي 2- المتطلبات التقنية 3- المتطلبات البشرية

**ويفسر الباحث** بناءً على هذا التحليل أنه يجب المحافظة على إدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي حيث أنه أكثر الأبعاد المؤثرة على التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويجب أيضاً رفع مستوى المتطلبات البشرية حيث أنها الأقل تأثيراً على التدريب والتطوير. ويكون النموذج المقدر على النحو التالي:

$$\text{التدريب والتطوير} = -0.768 + (0.857 \times \text{إدارة وتمويل التحول الرقمي}) + (0.119 \times \text{المتطلبات البشرية}) + (0.173 \times \text{المتطلبات التقنية}).$$

كما يتضح أيضاً أن:

- أبعاد التحول الرقمي تفسر بنسبة 97.1% من التغير الكلي في التدريب والتطوير، وباقي النسبة (2.9%) ترجع إلى عوامل أخرى، ويشير ذلك إلى جودة النموذج المقدر.
- مستوى معنوية اختبار (F) أقل من (0.05) مما يدل على معنوية وجوهية النموذج ككل.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التدريب والتطوير في شركات الاتصالات المصرية " وبالتالي قبول الفرضية ويمكن تقدير التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي باستخدام النموذج المقدر السابق.

جدول رقم (17) نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التحفيز

معامل التحديد R2	اختبار F		اختبار T		قيمة المعلمة	المتغير
	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار		
0.969	**0.000	2.863	0.000	10.950	0.693	إدارة وتمويل التحول الرقمي
			0.000	9.731	0.242	المتطلبات البشرية
			0.000	4.363	0.179	المتطلبات التقنية
			0.000	8.887-	0.747-	الثابت

(\*\*) تشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحث (نتائج الدراسة الميدانية)

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي هي:  
1- إدارة وتمويل التحول الرقمي 2- المتطلبات البشرية 3 - المتطلبات التقنية

**ويفسر الباحث** بناءً على هذا التحليل أنه يجب المحافظة على إدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي حيث أنه أكثر الأبعاد المؤثرة على التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويجب أيضاً رفع مستوى المتطلبات التقنية حيث أنها الأقل تأثيراً على التحفيز. ويكون النموذج المقدر على النحو التالي:

التحفيز =  $0.747 - (0.693 \times \text{إدارة وتمويل التحول الرقمي}) + (0.242 \times \text{المتطلبات البشرية}) + (0.179 \times \text{المتطلبات التقنية})$ .

كما يتضح أيضاً أن:

- أبعاد التحول الرقمي تفسر بنسبة 96.9% من التغير الكلي في المتغير التابع، وباقي النسبة (2.1%) ترجع إلى عوامل أخرى، ويشير ذلك إلى جودة النموذج المقدر.

- مستوى معنوية اختبار (F) أقل من (0.05) مما يدل على معنوية وجوهية النموذج ككل.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول

الرقمي على التحفيز في شركات الاتصالات المصرية " وبالتالي قبول الفرضية ويمكن تقدير التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي باستخدام النموذج المقدر السابق.

ومن خلال الجداول السابقة يثبت صحة الفرضية الرئيسية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية " وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

## مناقشة النتائج والتوصيات:

### أ: مناقشة نتائج البحث:

- **أكدت دراسة (محمد، 2019)** التعرف على التحول الرقمي في السياحة المصرية أوضحت الدراسة بأن الاستثمار في التحول الرقمي جزء لا يتجزأ من صناعة السياحة، وتوصلت إلى نتائج هامة تتمثل في إمكانية تطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية إذا ما تم التغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الشأن، ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها.
- **وعرضت دراسة (شحاته، 2020)** تحليل انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين، وأظهرت نتائج البحث على ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها.
- **وأوضحت دراسة (علام، 2020)** تعزيز تنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية، الصراف الآلي، الدفع الإلكتروني، موبايل بانكينج، كريدت كارد، إنترنت بانكينج، في ضوء تكنولوجيا التحول الرقمي والشمول المالي، ومن ثم القدرة التنافسية والأداء المالي للبنوك في مصر إقليمياً ودولياً لأن الخدمات المصرفية الإلكترونية تلعب دوراً إيجابياً متزايداً في النمو وتنافسية القطاع المصرفي.
- **وأوضحت دراسة (حماد، 2020)** التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي،

البنية المؤسسية للتحويل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحويل الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

- وعرضت دراسة (إبراهيم، 2021) التحويل الرقمي وإشكالية فرض ضريبة على المعاملات الرقمية، وسبل الحد من التحديات التي تعوق فرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر، بالإضافة إلى دراسة تجارب الدول الأخرى (فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة) في هذا المجال، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية المعلوماتية، والمساهمة مع المنظمات والمؤسسات العالمية لصياغة نظام ضريبي دولي ملائم للتحويلات الكبيرة في الاقتصاد الرقمي، سن تشريع محلي وأحادي التدابير لفرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر، حتى يتم الاتفاق بشأن التنسيق المتعدد الأطراف على المستوى العالمي، وأن تكون هذه الإجراءات متفقة مع التزامات مصر الدولية.

- وهدفت دراسة (أحمد، 2021) إلى محاولة التوجه لتفعيل التحويل الرقمي ووضع البرامج التدريبية للمسؤولين التي تحدث مثل هذا التغيير المستهدف مما يؤثر إيجابيا في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من ثم وتحقيق أهداف سياسات الرعاية الاجتماعية. أوضحت نتائج الدراسة صحة الفروض كاملة، وأن للتحويل الرقمي دورا أساسيا في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- وعرضت دراسة (Unall & mete, 2012) أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات الموارد البشرية والجدارات التي تتراوح ما بين المعرفية والمهارية، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الجدارة الرقمية للموارد البشرية وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات ومهارات

المديرين والموارد البشرية لإحراز التقدم والاستدامة، وأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الموارد البشرية.

- وأوضحت دراسة ( Elliot,Tiffany and Kay, Marianne and )

(Laplante,Mary, 2016) تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك المستفيدين - الطالب وأسرهم - في الجامعات والتفاعل معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات.

- بينما أكدت نتائج الدراسة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي من ناحية، وكل بُعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من 0,49، الأمر الذي يُعد مؤشراً للأثر الإيجابي للتحول الرقمي بشركات الاتصالات محل الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتلك الشركات كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للأبعاد الثلاثة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز) تبلغ 0,962، 0,971، 0,969 على التوالي، الأمر الذي يعني أن التحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) تساهم في تفسير 96,2%، 97,1%، 96,9% من التباين المشاهد في أبعاد الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز لإدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة على التوالي، ومن ثم يمكن القول بأن 3,8%، 2,9%، 3,1% من التباين

المشاهد في تلك المتغيرات على التوالي يمكن إرجاعه لعوامل أخرى بخلاف التحول الرقمي.

- كما تُعد إدارة وتمويل التحول الرقمي هي البُعد الأكثر تأثيراً على الاختيار والتعيين في الشركات محل الدراسة، حيث كان تأثير إدارة وتمويل التحول الرقمي على الاختيار والتعيين كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ (معامل مسار = 0.704، قيمة  $t = 10.988$ ،  $P < 0.005$ )، يليها المتطلبات البشرية بلغ (معامل مسار = 0.239، قيمة  $t = 9.493$ ،  $P < 0.005$ )، ثم المتطلبات التقنية بلغ (معامل مسار = 0.129، قيمة  $t = 3.100$ ،  $P < 0.005$ ).

- كما تُعد إدارة وتمويل التحول الرقمي هي البُعد الأكثر تأثيراً على التدريب والتطوير في الشركات محل الدراسة، حيث كان تأثير إدارة وتمويل التحول الرقمي على التدريب والتطوير كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ (معامل مسار = 0.857، قيمة  $t = 14.604$ ،  $P < 0.005$ )، يليها المتطلبات التقنية بلغ (معامل مسار = 0.173، قيمة  $t = 4.538$ ،  $P < 0.005$ )، ثم المتطلبات البشرية بلغ (معامل مسار = 0.119، قيمة  $t = 5.158$ ،  $P < 0.005$ ).

- كما تُعد إدارة وتمويل التحول الرقمي هي البُعد الأكثر تأثيراً على التحفيز في الشركات محل الدراسة، حيث كان تأثير إدارة وتمويل التحول الرقمي على التحفيز كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ (معامل مسار = 0.693، قيمة  $t = 10.950$ ،  $P < 0.005$ )، يليها المتطلبات البشرية بلغ (معامل مسار = 0.242، قيمة  $t = 7.731$ ،  $P < 0.005$ )، ثم المتطلبات التقنية بلغ (معامل مسار = 0.179، قيمة  $t = 4.363$ ،  $P < 0.005$ ).

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي يمكن أن نستخلص أن أهم أبعاد التحول الرقمي التي شملتها الدراسات السابقة هي:  
- إدارة وتمويل التحول الرقمي

- المتطلبات البشرية.

المتطلبات التقنية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية ومنها دراسة (حماد، دراسة (2020)، دراسة (Unall & mete, 2012)، (Elliot, Tiffany and Kay, 2016) Marianne and Laplante, Mary, 2016 ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي لأن هذه الدراسات لم تتناول أبعاد التحول الرقمي بشكل مباشر في شركات الاتصالات، كما هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت مفهوم التحول الرقمي بصورته المباشرة، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تمت في البيئة المصرية تم تطبيقها في قطاعات مختلفة عن مجال تطبيق الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وهي (محمد، 2019)، (حماد، 2020)، (شحاتة، 2020)، (علام، 2020)، (إبراهيم، 2022) هي دراسات نظرية إلى حد كبير، وعدم تغطية الدراسات السابقة لدراسة أبعاد التحول الرقمي بشكل متكامل، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بدراسة ميدانية حول هذا الموضوع.

#### ملخص نتائج البحث:

1. أن تبني أبعاد التحول الرقمي يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومنها شركات الاتصالات طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية.
2. زيادة عدد العاملين الحاصلين على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (93.1%) من حجم عينة الدراسة طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية، مما يدل على أن

- الوعي والخبرة اللازمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات المستخدمة في شركات الاتصالات.
3. أن نسبة العاملين في شركات الاتصالات من الذكور أكبر من الأناث حيث بلغت نسبتهم (83.6%) مقابل (16.4%) من حجم عينة البحث، طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية وهذا يرجع إلى تقاليد المجتمع الشرقي.
4. أن عدد العاملين من 30 - 40 عام تستحوذ على النسبة الأكبر، حيث بلغت نسبتهم (60.3%) مما يدل أن هذه الفئة لديهم الخبرة الكافية في العمل في مجال الاتصالات بالاعتماد على وسائل وشبكات الاتصالات المستخدمة في ظل التحول الرقمي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
5. هناك درجة استجابة مرتفعة لآراء واتجاهات عينة الدراسة لإدارة وتمويل التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة المتوسط العام 4,12 طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
6. هناك درجة استجابة مرتفعة لآراء واتجاهات عينة الدراسة للمتطلبات البشرية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة المتوسط العام 4,56 طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
7. هناك درجة استجابة مرتفعة لآراء واتجاهات عينة الدراسة للمتطلبات التقنية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة المتوسط العام 4,05 طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
8. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على التوالي لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكلٍ من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) على الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

9. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على التوالي لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكلٍ من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) على التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
10. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على التوالي لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكلٍ من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) على التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
11. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكلٍ من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

#### **ب- توصيات البحث:**

- 1- يتعين على شركات الاتصالات الاستمرار بتبنى أبعاد التحول الرقمي، وذلك لتقدير وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لينعكس ذلك على زيادة الانتاجية في العمل وتقديم خدمات جيدة للعملاء.
- 2- يتعين على شركات الاتصالات المصرية الاهتمام وتحفيز عمل الأناث في مجال الاتصالات أسوة بالذكور حيث بلغت نسبتهم (16.4%) من حجم عينة الدراسة.
- 3- يتعين على إدارة شركات الاتصالات الاستمرار في الاهتمام بإدارة وتمويل التحول الرقمي كأحد أبعاد التحول الرقمي حيث أنه الأكثر تأثيراً على الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير المتطلبات

التقنية حيث أنها الأقل تأثيراً على الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

4- يتعين على إدارة شركات الاتصالات الاستمرار فى الاهتمام بإدارة وتمويل التحول الرقمى كأحد أبعاد التحول الرقمى حيث أنه الأكثر تأثيراً على التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير المتطلبات البشرية حيث أنها الأقل تأثيراً على التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5- يتعين على إدارة شركات الاتصالات الاستمرار فى الاهتمام بإدارة وتمويل التحول الرقمى كأحد أبعاد التحول الرقمى حيث أنه الأكثر تأثيراً على التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير المتطلبات التقنية حيث أنها الأقل تأثيراً على التحفيز كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

6- مقترحات الأبحاث المستقبلية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمى على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات فى مصر"، ويمكن إجراء عدداً من البحوث المتعلقة بهذا الموضوع منها:

- دراسة أثر التحول الرقمى على تحقيق التنمية المستدامة.
- دراسة أثر التحول الرقمى على حل الأزمات الإدارية فى المنظمات.
- دراسة أثر التحول الرقمى فى قطاعات خدمية أخرى منها قطاع البنوك والفنادق والبتروك.

7- خطة عمل التوصيات العامة للدراسة:

م	النتيجة	التوصية	الأسلوب المقترح للتنفيذ	الجهة المقترحة للقيام بالتنفيذ	مقومات التنفيذ
1	أن تبنى أبعاد التحول الرقمي يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومنها شركات الاتصالات طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية.	يجب على شركات الاتصالات الاستمرار بتبنى مفهوم التحول الرقمي وتفعيل ذلك في كافة تعاملاتها، وذلك للمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء الجدد، لينعكس ذلك على زيادة الأرباح.	1- وضع خطة زمنية لتطوير الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الشركة. 2- وضع شروط وآليات لاختيار أفراد مؤهلين ولديهم المهارة والخبرة لرفع مستوى العاملين بالشركة. 3- وضع أساليب للتواصل مع العملاء المميزين، في المناسبات، وذلك للحفاظ عليهم وكسب رضا وولاء العميل. 4- إجراء بحوث مسحية بشكل دوري كل 3 أشهر.	1- الإدارة العليا بالشركة. 2- إدارة الموارد البشرية بالشركة. 3- قسم تكنولوجيا المعلومات IT	1- استخدام أجهزة تكنولوجية مناسبة وحديثة للتواصل مع العملاء. 2- إستقطاب أفراد مؤهلين وذو مهارة للتعامل مع العملاء. 3- ابتكار طرق وسائل جديدة للتواصل مع العملاء في المناسبات المختلفة. 4- إنشاء إدارة أو قسم لعمل بحوث مسحية بصفة دورية.

<p>- استقطاب أفراد مؤهلين للعمل من الأناث داخل الشركات للعمل.</p> <p>- دعم الإدارة العليا بالشركة لتبنى مفهوم التحول الرقمي - توفير الدعم المالي المناسب.</p>	<p>1- إدارة الموارد البشرية.</p> <p>2- الإدارة المالية بالشركة.</p>	<p>1- وضع إطار زمنى للتعين فى الشركة.</p> <p>2- وضع شروط وآليات لاختيار أفراد مؤهلين من الأناث لديهم المهارة والخبرة لرفع مستوى العاملين وتحسين الأداء بالشركة.</p>	<p>يتعين على شركات الاتصالات المصرية الاهتمام وتحفيز عمل الأناث في مجال الاتصالات أسوة بالذكور.</p>	<p>أن نسبة العاملين فى شركات الاتصالات من الذكور أكبر من الأناث حيث بلغت نسبتهم (83.6%) مقابل (16.4%) من حجم عينة البحث، طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية وهذا يرجع إلى تقاليد المجتمع الشرقى.</p>	2
<p>- توفير الدعم المالى اللازم.</p> <p>- استقطاب أفضل العناصر لإدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1- قسم تكنولوجيا المعلومات (IT).</p> <p>2- إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1- وضع آليات لعمل قياس دورى للمتطلبات التقنية فى الشركة.</p> <p>2- وضع آلية لتحسين الإجراءات الخاصة بالاختيار والتعيين لما لها من أهمية فى تحسين أداء الشركات.</p> <p>3. متابعة مدى اهتمام الشركات</p>	<p>يجب على شركات الاتصالات الاهتمام بالمتطلبات التقنية، حيث أنها الأقل تأثيراً فى الاختيار والتعيين.</p>	<p>وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على التوالى لأبعاد التحول الرقمى المتعلقة بكل من (إدارة وتمويل التحول الرقمى، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) على الاختيار والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة</p>	3

		الأخرى للاستراتيجيات المستخدمة في الاختيار والتعيين.		الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
<p>- دعم الإدارة العليا.</p> <p>- توفير الدعم المالي اللازم.</p> <p>- تنفيذ ورش عمل للعاملين للتدريب واتباع أساليب حديثة في التدريب.</p> <p>- استقطاب أفراد مؤهلين لعمل استراتيجيات للعاملين والعملاء وتحليلها.</p>	<p>1- الإدارة المالية</p> <p>2- قسم تكنولوجيا المعلومات (IT).</p> <p>3- إدارة الموارد البشرية بالشركة.</p>	<p>1- وضع طرق وأساليب حديثة لإدارة وتمويل التحول الرقمي.</p> <p>2- إنشاء وتصميم قواعد بيانات عملاقة خاصة بالعملاء.</p> <p>3- وضع حقيبة تدريبية للعاملين.</p> <p>4- المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقد حول العالم لمواكبة التحول الرقمي.</p>	<p>الاستمرار في الحفاظ على إدارة وتمويل التحول الرقمي، حيث أنه الأكثر تأثيراً على التدريب والتطوير.</p>	<p>وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على التوالى لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكل من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) على التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية طبقاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.</p>

4

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، آمال على، (2021)، "دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (1)، ص ص 260 - 291.
- إبراهيم، عامر، السامراتي، إيمان فاضل، (2004)، "حوسبة المكتبات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، محمد عبدالرحمن حسن، (2021)، " التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (22)، ص ص 705 - 742.
- أبو النصر مدحت محمد، (2002)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- البار، عدنان مصطفى، (2018)، "تقنيات التحول الرقمي"، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- توفيق، ومان محمد، (2016)، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السيوسوتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حماد، محمد محمد محمود، (2020)، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد (7)، العدد(2)، ص ص 1 - 23.

- الجندى، أماني فوزي أحمد، (2016)، الآثار الاقتصادية للقرصنة الإلكترونية كإحدى الجرائم المعلوماتية في ظل الاقتصاد الرقمي وتداعياتها على صناعة السينما والتنمية في مصر ولبنان - دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- خليفة، قصي قحطان، "الموارد البشرية في الفنادق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، مازن فارش، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رضوان، محمود أحمد، (2013)، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- زيدان، أمل، (2021)، "التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد (75)، كلية الأعلام، جامعة القاهرة، ص ص 463 - 510.
- الساعاتي، أمين، (2015)، "إعادة إختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- شحاته، محمد موسى على، (2020)، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (9)، ص ص 197 - 222.
- الطائي، يوسف حجيم والفضل؛ مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- طشطوش، سليمان محمد، "أساسيات المعاينة الإحصائية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 126.
- الطيب، مرام أحمد علي، (2020)، "متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (46)، الأردن، ص ص 63 - 80.
- عقيلي، عثمان موسى، (2020)، "أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، السعودية، المجلد (28)، العدد (12)، ص ص 169-228.
- عبد الباقي، صالح الدين؛ ومسلم، علي عبد الهادي؛ وحسن، روية، (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- علام، نجلاء صبحى خالد، (2020)، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصر إقليمياً وعمالياً"، مجلة مصر المعاصرة، المجلد، (111)، العدد (538)، ص ص 5 - 74.
- الغريابوي، حماني السيد، "نظم المعلومات الآلية في المجال الأمني"، كلية الدراسات العليا، القاهرة.
- غنيم، عبد الوهاب (2019)، "التحول الرقمي ورؤية مصر 2030"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مرعي، محمد مرعي، (2000)، "دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات"، دار الرضا، دمشق.
- محمد، طرفة، (2020)، "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات

- الجزائر"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (6)، العدد (3)، ص ص 265 - 287.
- محمد، غادة على عبدالمعطي، (2019)، " التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم - التحديات - المتطلبات"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مجلد (13)، العدد (2)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ص ص 491 - 515.
- محمود، طاهر، (2008)، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمود، طاهر، (2008)، " تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مكايي، محمود عبد الرحمن كامل، (2019)، "معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الموسوي، سنان، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Afagh, A. N., Noor, M. Y., Habibollah, D., Seyed, Al. R. (2016), "Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees", **Social and Behavioral Sciences**, Vol. (230), No.(12) P.P 379-386.
- Elliot, Tiffany and Kay, Marianne and Laplante, Mary, (2016), "Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices Are

Evolving in the Era of Experience Management", **Digital Clarity Group**.

- Emily H., Mondher, F., Imed B., (2016), "Digital Transformation Challenges", **Mediterranean Conference Information Systems (MCIS)**, AISel Electronic Library, (AIS), P.3.
- Gautam, Dhruva tumar (2015), "Strategic Human Resource Development: Shifting Paradigm in Nepalese Listed Companies Article", **SDMIMD Journal of Management**, Vol. 6 Issue 2, p1-8. 8p, Tribhuvan University, Kathmandu, Nepal.
- Hallzhieva Eli, (2019), "Impact of digitalization on international tax matters, (challenges and remedies the taxes committee), **European parliament**, February, P.14.
- Jhan, H, & Tina, Z, (2021), "Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach", **Journal of Business Research**, Vol. 139, PP.184-193.
- Jery, H., & Souai, S., (2014), "Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. (4) No.(6), PP 282-291.
- Ghosha, S, Hughesb, M, Hodgkinsonb, L, Hughesc, P, (2021), "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach", **Journal of Business Research**, Vol. 114, PP. 1-18.
- Juswanto & Simms, Wawan, Rebecca, (2017), "**Fair Taxation in the digit**", ADB Institute", polic ybrief, December, P1.
- Kepha, A. O. (2015). "Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya", **Doctoral dissertation**.

- Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). "Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya", **Journal of Tourism Hospitality and Sports**, Vol(1), PP 43-48.
- Michael, W., (2015), "Digital Business Transformation - A Conceptual Framework", **Global Center for Dig Business Transforation**, June, P.8.
- Nazarov &Other M. A, (2019), "Digital economy Russian taxation issues, international scientific conference", **global challenges and prospects of the modern economic development the European of social & behavioral sciences**
- Nellen, A., (2015), "**Taxation and stodgy digital economy**", Sanjose University California, USA, May-April, P31.
- Sand Z., Wilfried, (2018), "**Taxation in the digital economy**", Institute D Economie Industrielle, May, P.2.
- Terada, Hagiwara, Akiko, (2019), "Taxation challenges in a digital economy-(**the case of the people's republic of China**)", ABD, briefs, No, (108), may, P.2.
- Tijana, E, Jovi, M, Aksentijevi, S, Pucihard, A, (2021), "Digital transformation in the maritime transport sector", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. (170), pp.1-14.
- Unall, Omer Faruk & Mete, Mehmet, (2012), "**The Impact Of Information Technology On Human Resource Practices and Competencies**", 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01, 2012, Sarajevo.

قائمة استقصاء العاملين فى شركات الاتصالات المصرية

السيد / الفاضل

السيدة / الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث موضوعه "أثر التحول الرقوى على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات فى مصر" ونحن نحبيكم ونشكركم مقدماً على صدق تعاونكم معنا آمليين أن يحقق هذا البحث الهدف من إعداده، وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

والله ولى التوفيق ،،،

الباحث

بيانات المستقصى منه :

الاسم ( إختيارى ) : .....

الجنس : ذكر  إنثى

السن : أقل من 30  من 30 إلى 40  أكبر من 40

المؤهل الدراسى : متوسط  بكالوريوس  ماجستير

دكتورة

سنوات الخبرة : أقل من 3 سنوات  من 3-5 سنوات

من 5- 10 سنوات

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالتحول الرقمي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

متغيرات البحث	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التحول الرقمي	إدارة وتمويل التحول الرقمي	1- تتخلص الشركة من كل أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التطوير والتغيير بها.				
		2- تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية بما يسمح بالتحول الرقمي.				
		3- يوجد بالشركة إدارة مساندة وادعامة لعمليات التطوير والتغيير.				
		4- يتم التحول في عمليات الإدارة والأشرف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد على الشبكات.				
		5- يتم تدريب العاملين بالشركة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.				
		6- يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة للشركة.				
		7- توفر الشركة المخصصات المالية للاتفاق على تطوير البنية التحتية.				
متطلبات بشرية	متطلبات بشرية	8- يوجد بالشركة قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.				
		9- يتم تطوير مهارات العاملين باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة تناسب مع التحول الرقمي.				
		10- تقوم الشركة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الأنترنت.				
		11- تعمل الشركة على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة للقدرة على إدارة عمليات التطوير والتغيير بالشركة.				
		12- توظف إدارة الشركة التكنولوجيا المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالشركة.				
		13- تستخدم الشركة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات.				
		14- تستخدم الشركة أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الأنترنت.				
الاختيار والتعيين	الاختيار والتعيين	15- تتوافر بالشركة نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد.				
		16- تعتمد الشركة على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.				
		17- تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.				
		18- تستخدم الشركة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.				
		19- يتم تعيين العاملين في الشركة وفقاً لمعايير موضوعة مسبقاً.				
		20- تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.				
		21- تستعين الشركة بمرافق متخصصة لتطوير أداء العاملين.				
التدريب والتطوير	التدريب والتطوير	22- تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.				
		23- تقوم الشركة بمتابعة أداء العاملين بعد اكتمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.				
		24- يشجع التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.				
		25- تنفذ الشركة خطة منهجية لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة.				
		26- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.				
		27- تربط الشركة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.				
		28- تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.				
التحفيز	التحفيز	29- تعتمد الشركة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.				
		30- تمتلك الشركة نظاماً متكاملاً يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.				