



## دور ادارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة

### The role of digital human resources management in enhancing the digital culture of the University of Kufa

أحمد محمود كتاب البياتي

وزارة التربية

[Katab260@gmail.com](mailto:Katab260@gmail.com)

م.م مازن رشيد يوسف الخزرجي

جامعة الكوفة - كلية الآداب

[mazinr.alkhazraji@uokufa.edu.iq](mailto:mazinr.alkhazraji@uokufa.edu.iq)

أ.د محمد ثابت فرعون الكرعاوي

جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

[Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq](mailto:Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq)

#### المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة, ونشر ثقافة الرقمنة في اطار سعيها لدعم وتحديد ووضع الاليات المناسبة التي يمكن ان تعتمدھا الجامعة في القيام بدورها وتوجهها في عصر الرقمنة للموارد البشرية وكذلك تحديد متطلبات تحقيق الرؤى المستقبلية للجامعة في نشر ثقافة الرقمية والوقوف على الصعوبات التي قد تعيق عمل الجامعات خلال قيامها بهذا الدور المستقبلي , وكيفية اقتراح السبل الكفيلة بمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ,ومن خلال ذلك يمكن طرح مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي هو كيف تمارس الجامعة التوجه ادارة الموارد البشرية الرقمية في الثقافة الرقمية؟ قد استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم استطلاع رأي مجموعة من مدراء الوحدات الادارية في جامعة الكوفة حول اهمية ادارة الموارد البشرية بالجامعة ولنشر ثقافة الرقمية في المجتمع الاكاديمي وكيفية تنفيذ هذا التوجه والرؤى , حيث تم اعداد استمارة استبيان وزعة على عينه من مدراء الوحدات في الجامعة والبالغ عددهم ( 33 ) وتوصل البحث الى مجموعة من الرؤى المستقبلية في ظل التوجه الرقمي للموارد البشرية والتي يتطلب من الجامعة القيام بها لنشر ثقافة الرقمية في الجامعة لتنطوي كل منها على جملة من الرؤى المستقبلية الفرعية واليات تنفيذها وهي نشر ثقافة الرقمية بين الطلبة ودمجهم في خدمة المجتمع , والتنقيف الرقمي والتنمية التكنولوجية لمدراء الوحدات الادارية , زيادة الوعي الرقمي للطلبة , واخيراً تعزيز قيم المواطنة الرقمية بين افراد المجتمع .

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية الرقمية، ثقافة الرقمية، جامعة الكوفة.

#### Abstract:

The research aims to know the role of digital human resources management in enhancing the digital culture of the University of Kufa, and spreading the culture of digitization in the context of its endeavor to support, identify and develop appropriate mechanisms that the university can adopt in carrying out its role and direction in the era of digitization of human resources, as well as determining the requirements for achieving the future visions of the university in spreading... Digital culture and identifying the difficulties that may hinder the work of universities during their performance of this future role, and how to suggest ways to confront and overcome these difficulties. Through this, the research problem can be presented with the main question: How does the university practice the digital human resources management orientation in digital culture? The researchers used the descriptive approach and surveyed the opinion of a group of directors of administrative units at the University of Kufa about the importance of human resources management at the university and for spreading digital culture in the academic community and how to implement this approach and visions. A questionnaire form was prepared and distributed to a sample of unit directors at the university, which numbered ( 33 ) The research reached a set of future visions in light of the digital orientation of human resources, which the university is required to do to spread the digital culture at the university, each of which includes a set of sub-future visions and implementation mechanisms, namely spreading the digital culture among students and integrating them into community service, and digital education.

Technological development for administrative unit managers, increasing students' digital awareness, and finally enhancing the values of digital citizenship among members of society.

**Keywords:** digital human resources management, digital culture, University of Kufa.

#### المقدمة:

تعد ادارة الموارد البشرية الرقمية دور فعال في نمو وتطور المنظمات وخلق ميزة تنافسية لهم في سوق العمل على الصعيد المحلي والدولي ويعد التوجه الكبير في ادارة الموارد البشرية الرقمية، والرقمة الصناعية وتطور افاق التعلم والابتكار حظيت بشعبية هائلة في جميع أنحاء العالم بما في ذلك أقل البلدان نمواً. وسنتطرق لمثال من خلال بحث تمت مراجعته يصف الحال بسبب الأتمتة السريعة ، وعصر الأعمال القائمة على التكنولوجيا ، والتواجد والمشاركة في مجتمع أكبر عبر الإنترنت ، والاستجابة في الوقت الفعلي ، واكتساب الكفاءة ، والتعامل عن بعد مع الموارد البشرية في مكان العمل تكشف الدراسة الحالية في الجامعات حول فعالية إدارة الموارد البشرية الرقمية أن كونها مفيدة في الوقت والتكلفة والمال من خلال تقليل العبء الإضافي للقوى العاملة كما أنها تسهل سمعة وشعبية وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. الأهم هو أن التطبيق يضمن بيئة عمل صحية وسلامة للموظفين. وتعد الثقافة الرقمية في المنظمة تلعب دوراً رئيساً في عملية التواصل مع الآخرين عن طريق منصات والتواصل الاجتماعي، وعملية المشاركة باستخدام التكنولوجيا الرقمية لمشاركة المعلومات والافكار والتعاون مع الآخرين في الوقت الفعلي، وعلاوة عن ذلك تخلق الثقافة الرقمية عملية الابداع والابتكار. إذ سيتم تقسيم البحث الى أربعة مباحث يتضمن المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري للبحث ، ويشتمل على فقرتين ، تناول الفقرة الأولى ادارة الموارد البشرية الرقمية ، أما الثاني فقد خصص للثقافة الرقمية، أما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع تضمن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وأهم التوصيات التي توصل إليها الباحثون.

#### المبحث الاول/ المنهجية العلمية للبحث

##### اولاً: مشكلة البحث

إن موضوع ادارة الموارد البشرية الرقمية وثقافة الرقمية في عصر التكنولوجيا الحديثة تحظى بأهمية بالغة في المجال الاكاديمي والمجالات الاخرى ، الا ان المطلاع على الدراسات المحلية والعربية لا يجد الا القليل من الدراسات التي تناولت الموضوعات بشكل منفصل ، وهذا من الامور المحفزة التي دفعت الى اجراء البحث بصورته الحالية . ولأجل ايجاد بيئة عمل محفزة تعمل على التهيئة نحو العمل المنتج لرقمنة الموارد ونشر الثقافة، كان لا بد لها من الاهتمام بالرقمنة لما لها من دور كبير في تحقيق اهداف المؤسسة. اذ يعد البحث الحالي من المواضيع المهمة جدا لأنها توفر نظره عما يفعله مدراء الموارد البشرية في عصر الرقمنة لما لها من تأثير على نشر ثقافة الرقمية، ويسبب عدم معرفة افراد العينة المبحوثة بأهمية الموارد البشرية الرقمية وما توفره من بيئة عمل ملائمة تسهم في تحقيق اهداف الجامعة المبحوثة لذا تم التطرق اليها. وبناءً على ذلك تتولد المشكلة التي يحاول هذا البحث ان يضع حلول مناسبة لها. من خلال التساؤل الرئيسي الآتية:

**كيف تمارس ادارة الموارد البشرية الرقمية في الوحدات الادارية وكيف تعزز ثقافة الرقمية في الجامعة المبحوثة ؟**

##### ثانياً: اهمية البحث

تسهم اهمية البحث في حل العديد من المشاكل في المؤسسة التعليمية المبحوثة من خلال تبني مدراء الوحدات الادارية في الجامعة المبحوثة لرقمنه الموارد البشرية ، والاستفادة منها في نشر المسارات المتبعة لتعزيز ثقافة الرقمية ، حيث تعمل المؤسسة المبحوثة على امكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة على المؤسسات الاخرى باعتبار ان المؤسسة التعليمية المبحوثة جزء من المجتمع ، لذا يعد البحث ذات اهمية لمدراء الوحدات الادارية لما تمارسه الادارات من رقمنة العمل الادارية في

الوقت الحالي وكذلك لتعزيز وانتشار ثقافة الرقمية في مكان العمل مما يجعلها بيئة مستقرة وهادئة وبالتالي تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة , يسهم هذا البحث في اثراء المحتوى العلمي للجامعة المبحوثة .

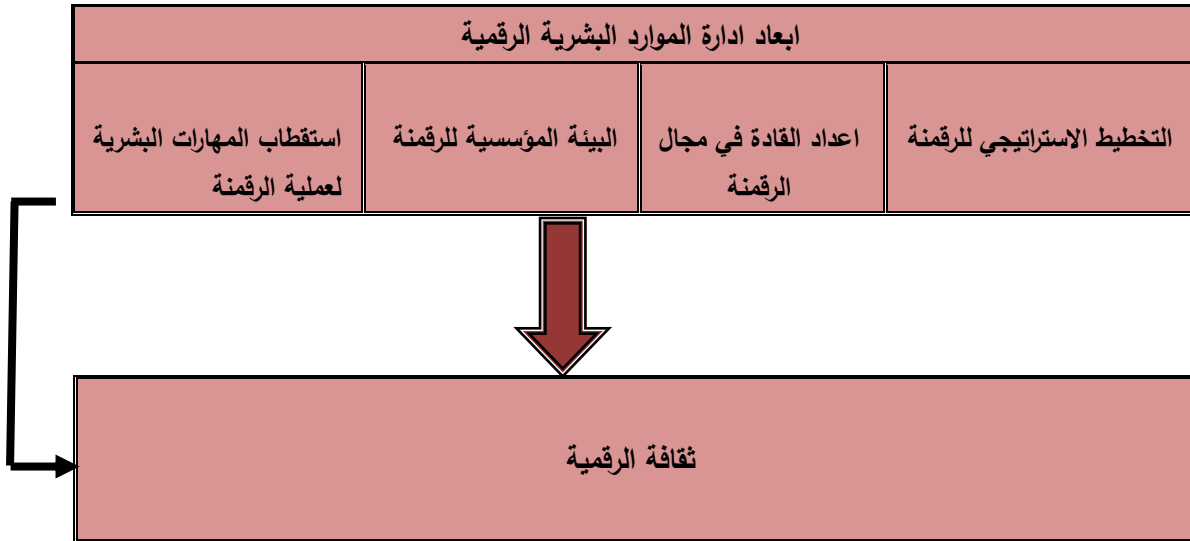
### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على التوجه الرقمي للموارد البشرية المتبعة من قبل مدراء الوحدات الادارية، كيفية تعاملهم مع الافراد العاملين، وكذلك لمعرفة الرؤى المستقبلية لنشر ثقافة الرقمية في الجامعة بشكل عام وما هي الاساليب المتبعة لتعزيز ونشر هذه الثقافة، تحديد مدى توفر مدراء ينتهجون نهج ثقافة الرقمية في المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية على مستقبل ثقافة الرقمية للعاملين في الجامعة المبحوثة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث الموضوعات قيد الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع من حيث التأثير والارتباط، ومن هنا فان المتغير المستقل هو ادارة الموارد البشرية الرقمية وتم اعتماد على المقياس (Mia, Faisal, 2020:19)، والذي يتكون من الابعاد التالية (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة )، اما المتغير التابع فهو يمثل ثقافة الرقمية للعاملين والشكل (1) ادناه يوضح المخطط الفرضي للبحث.

الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثون.

### خامساً: فرضيات البحث

تمثلت الفرضيات الخاصة بالبحث بالآتي:

- 1- هنالك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها وثقافة الرقمية في المنظمة.
- 2- هنالك تأثير معنوي إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في ثقافة الرقمية .

**سادساً: مجتمع وعينة البحث**

تم تطبيق البحث على عينة من جامعة الكوفة وتم اختيار مجتمع البحث من مدرء الوحدات جامعة الكوفة، ويبلغ مجتمع البحث (33) فرداً وزعت استمارات الاستبيان على المدرء في الجامعة.

**المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث****أولاً: نشوء ادارة الموارد البشرية الرقمية وتطورها:**

نشأ مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية في صناعات الضيافة(الفندقة) وتطورت إلى الأدبيات الإدارية باستخدام التجارة الإلكترونية في الحياة التجارية، تشير إدارة الموارد البشرية الرقمية أيضاً إلى أداء وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام الإنترنت و يوفر الإنترنت في البداية لمديري أقسام إدارة الموارد البشرية الفرصة للحصول على معلومات الموظفين عندما يحتاجون إليها من خلال إدارة الموارد البشرية الرقمية، يمكن للأفراد أيضاً التحكم في بياناتهم. بالإضافة إلى ذلك عندما تتغير مواقع العمل للموظفين، فإنهم يقومون بتحديث هذا الوضع بسرعة أكبر. بمعنى آخر، يمكنهم بسهولة تحديث المعلومات عن أنفسهم. يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية في صناعة الضيافة على أنها نشاط واستراتيجية منهجية تركز على إدارة الموظفين بنجاح على جميع مستويات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة بمعنى آخر، إدارة الموارد البشرية الرقمية، يمكن تعريفها على أنها "الجهود والمعرفة والمهارات والسلوكيات الملتزمة التي يساهم بها الأشخاص في مؤسسة كجزء من تبادل العمالة". بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير إدارة الموارد البشرية الرقمية على أنها الإدارة الفعالة للموارد البشرية لضمان تطوير المنظمة

(Bektaş, Çetin,2021:313)

**ثانياً: مفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية**

تعتبر ترقية رقمية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلى ذلك يمكن ان نعتبرها شيء يجب على المنظمات أن تتبناه من أجل البقاء على صلة متواصلة مع الافراد(Varadaraj,at el 2021:42) وتعرف ايضا على انها تقديم مفاهيمي للتقاهمات السابقة لإدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا (Strohmeier,at el 2020:14) وتوصف على انها عملية إدارة مهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكهم وإبداعهم ، وما إلى ذلك من أجل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة Mia, (Faisal,2020:1) ويعبر عنها بعملية تحويل للعمليات ووظائف الموارد البشرية والخدمات باستخدام التقنيات المتقدمة لضمان مشاركة الموظفين والالتزام بأعمالهم اليومية (Strohmeier,2020:3) حيث ان لرقمنة أدارة الموارد البشرية دور فعال في نمو وتطور المنظمات وخلق ميزة تنافسية لهم في سوق العمل على الصعيد المحلي والدولي وبعد التوجه الكبير لإدارة الموارد البشرية الرقمية والصناعية وتطور افاق التعلم والابتكار حظيت إدارة الموارد البشرية الرقمية بشعبية هائلة في جميع أنحاء العالم حيث ان رقمنة إدارة الموارد البشرية كونها مفيدة في الوقت والتكلفة والمال من خلال تقليل العبء الإضافي للقوى العاملة ، كما أنها تسهل سمعة وشعبية وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. الأهم هو أن التطبيق يضمن بيئة عمل صحية وسلامة للموظفين (Mia, Faisal, 2020:19).

**ثالثاً: أبعاد رقمنة ادارة الموارد البشرية****1- التخطيط الاستراتيجي للرقمنة**

تتمتع هيئات التخطيط المركزية باحتكار المعلومات والسلطة لتشكيل المستقبل. تم تأطير الخطط في بيئة ندرة المعلومات واستندت إلى مفهوم مشترك للمواطنين كمستلمين أساسيين لبرامج التنمية. كان السبيل البديل هو ترك اتجاهات التنمية لقوى السوق مما يؤدي إلى تزايد عدم المساواة وإخفاقات السوق غير المعالجة. كان البديل الأصلي الآخر هو الاعتماد على الميزانية السنوية قصيرة النظر، دون أي تفكير استراتيجي مسبق أو أطر طويلة الأجل. إدراكاً لحدود الدولة والسوق، يتجه التفكير التنموي الجديد إلى بناء شراكات بين أصحاب المصلحة، وتحفيز المعرفة المحلية، وتعبئة المواهب ورأس المال لتعزيز الابتكار على مستوى القاعدة والتنمية الشاملة. يُنظر إلى التنمية بشكل متزايد على أنها عملية تحول وابتكار وتعلم. تتعلق التنمية المستدامة بالتحول الاجتماعي والمؤسسي بقدر ما تتعلق بالتحول الاقتصادي. يتعلق الأمر بتوسيع الحرية والاختيار خاصة للفقراء. وقد تأسس على المشاركة المحلية، وتمكين المنظمات المجتمعية ووكلاء التغيير، وتعبئة المعرفة والموارد المحلية. فهو يتطلب ملكية مجتمعية واسعة، وشراكات بين أصحاب المصلحة، وتجريباً محسناً، ومساءلة، وتقييماً. الابتكار المؤسسي، وروح المبادرة، والتغيير التكنولوجي، وتطوير القدرات، هي في صميم هذه العملية. تشير التجربة الحديثة في مجال التنمية المتسارعة لبلدان مثل كوريا والصين إلى دور رئيسي للحكومة يساعد في التخطيط الاستراتيجي للتحول ولبناء البيئة التمكينية والبنى التحتية للتعلم ووضع حد أقصى. القدرات اللازمة لاقتصاد ديناميكي قائم على المعرفة (Hanna, N. K. 2016:3).

**2- اعداد القادة في مجال الرقمنة**

اختيار القيادة وتطوير المنظمات لديها مهمة شاقة لتوظيف القادة الذين لديهم المهارات والقدرات المناسبة لإدارة الموظفين في بيئة افتراضية. وبالمثل ، من المهم التأكد من أن المديرين الحاليين قادرين على تكيف أسلوب قيادتهم لاستيعاب الموظفين الذين لا يمكن ملاحظتهم في بيئة المكتب التقليدية. أولئك القادة الذين يرغبون في مستويات أعلى من التحكم على الأرجح سيكافحون في القوى العاملة الافتراضية لأن الملاحظة الجسدية غائبة. يجب أن يُنظر إلى القيادة بهذا المعنى على أنها وظائف خدمة ودعم بدلاً من التعريف التقليدي لـ "التحكم" الذي يمكن أن يكون مشابهاً لما يفعله المديرين في بيئة الإنتاج. "القيادة الخادمة ترتبط بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم، أن يخدم أولاً. الاختيار الواعي يجعل المرء يطمح إلى القيادة (Yusof, Mohd,2019:1482)

**3- البيئة المؤسسية للرقمنة:**

الميزة الرئيسية لهذا النموذج هي توفير الوصول إلى السلع والخدمات غير المستغلة من خلال الاستخدام النشط لتقنيات المعلومات والاتصالات. الغرض من الدراسة هو نمذجة تأثير الطابع المؤسسي الرقمي على تنمية الاقتصاد التشاركي. في سياق الدراسة، تم الكشف عن المناهج الحالية للاقتصاد التشاركي ووصف خصائصه الرئيسية. تمت صياغة الفرضيات حول تأثير المكونات الفردية لرقمنة البيئة المؤسسية على تطوير العلاقات المنفذة في إطار نموذج الأعمال هذا. أخذ المؤلفون في الاعتبار عوامل مثل رقمنة علاقات الشبكة، والبيئة المؤسسية الرسمية وغير الرسمية. في اختبار الفرضيات المصاغة، تم إجراء الارتباط والانحدار، مما سمح بتحديد أنماط تنمية الاقتصاد التشاركي (Popov, E,at el ,2020:212)

**4- استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة**

يعد التحول الرقمي محركاً مهماً على المدى الطويل نمو الإنتاجية، وعلى هذا النحو، لديه القدرة على تعزيز نمو أكثر شمولاً واستدامة. ومع ذلك، فإن القدرات الرقمية، الضرورية لتطوير وإدارة التقنيات الرقمية الجديدة، موزعة بشكل غير متساوي عبر المنظمات مما يزيد من مخاطر الاختلاف والاستقطاب. من خلال الاستفادة من مجموعة من المؤشرات الأصلية التي تلتقط مستوى المهارات الرقمية في القوى العاملة الإقليمية، يحلل هذا العمل العوامل التي تشكل عملية تراكم المهارات الرقمية في الاتحاد

الأوروبي خلال الفترة 2011-2018. بالاعتماد على مصفوفات احتمالية الانتقال ونماذج احتمالية التأثيرات العشوائية الديناميكية، نقدم دليلاً على استقطاب إقليمي قوي ومستمر في اعتماد ونشر المهارات الرقمية (Caravella, S, at el ,2022:118)

### الثقافة الرقمية

#### أولاً: مفهوم ثقافة الرقمية

هو مفهوم شامل يصف فكرة أن التكنولوجيا والإنترنت يشكلان بشكل كبير الطريقة التي نتفاعل بها ونتصرف ونفكر ونتواصل كبشر في بيئة مجتمعية، إنها ببساطة العلاقة بين البشر والتكنولوجيا. (Rashied,2022:24) ويرى (Uysal,2022:158) أن نظاماً متطوراً للقيم وسلسلة من التوقعات يتم تحديدها من قبل مستخدمي الإنترنت ومنتجات المعلومات ووسائل الإعلام الإخبارية. حيث وضح الباحثون (Wokurka,et al,2017:111) بان الهدف من هذا التحول الداخلي لرقمنة الثقافة التنظيمية هو وضع العميل في قلب كل شيء والسماح بتجربة رقمية بسيطة وسلسة للعملاء.

#### ثالثاً: الثقافة الرقمية وإدارة الموارد البشرية

أن التقنيات الرقمية لها دور حاسم في إدارة الموارد البشرية (HRM) التي تؤثر بشكل غير مباشر على حياة الموظفين. فيما يتعلق بالتغييرات في القوى العاملة، فقد ركزوا على تأثير هذه التغييرات على إدارة الموارد البشرية، بشكل عام إدارة الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا لتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص ووفقاً لـ Weldon، فإن الصعوبات الرئيسية التي تواجه رقمنة ثقافة المنظمة هي (Uysal,2022:165-166):

- ❖ الثقافة التي تقاوم التغيير
- ❖ خاصية العمليات المختلفة والموضوعات المتنوعة المتعلقة بالتحكم فيها وتدفق المعلومات وأنظمتها تجعل الناس يقاومون لمشاركة معلوماتهم
- ❖ أن الأرقام الرقمية لا يمكن أن تكون مناسبة دائماً لجميع أجزاء المنظمة
- ❖ مناقشة فجوة المهارات تمثل صعوبة بالنسبة لمنظمة في نفس الوقت
- ❖ قد لا تتجح العمليات شديدة التنظيم والمعقدة والتقليدية في بيئة عمل رقمية وثقافة عمل.
- ❖ نظراً لأن إنشاء نظام بيئي للشبكة يحتاج إلى وقت وموارد مختلفة والكثير من المال، فإن إطلاق منصات العمل الرقمية أمر صعب للغاية ومزعج ومكلف بشكل عام.

### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية :- تضمن متغير البحث المستقل إدارة الموارد البشرية الرقمية ولغرض قياسه انبثقت منه ثلاثة ابعاد أساسية لغرض قياسه تمثلت ب (استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، التخطيط الاستراتيجي للرقمنة) وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث لغرض التعرف على أكثر الابعاد الخاصة بهذا المتغير أهمية حيث وضحت النتائج التالي:

### جدول (1) نتائج آراء أفراد العينة لمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	4.65	0.43	0.93	1	مرتفع
2	البيئة المؤسسية للرقمنة	3.87	0.65	0.77	3	مرتفع
3	اعداد القادة في مجال الرقمنة	3.98	0.12	0.79	2	مرتفع
4	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	3.78	0.25	0.89	4	مرتفع
	إدارة الموارد البشرية الرقمية	4.07	0.36	0.85		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثون بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

وضحت النتائج في الجدول المذكور أعلاه وحسب إجابات أفراد عينة البحث عن الأبعاد الخاصة بمتغير الحكم الرشيد قد حصلت على وسط حسابي تراوحت قيمه ما بين (3.78- 4.65) وبمقدار كلي (4.07) بأهمية نسبية كلية بلغت (0.85) وهي نسبة قد تجاوزت مقدار (60%) بمستوى تقييم مرتفع، وعند قيمة انحراف معياري كلية بلغت (0.36) إذ أن القيمة هذه وضحت التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة وهذا دليل على أن وجهات نظرهم متقاربة نحو الأبعاد الخاصة بمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية في المنظمة قيد البحث، ومن خلال المستوى الخاص بالإبعاد جاء بُعد (استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) بالمرتبة الأولى جاء بعده (اعداد القادة في مجال الرقمنة) وجاء ثالثاً بعد (البيئة المؤسسية للرقمنة) واخيراً جاء بعد (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة) إذ وضحت النتائج هذه حسب آراء الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث لديها اهتمام باستقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة تتبع من ارادتها على تغير الوضع الراهن والانتقال الى وضع جديد من خلال إيجاد افضل المعالجات ووضع افضل الافكار لتقديم افضل الموارد البشرية لكي تستطيع بالنهوض بالخدمات التي تقدمها فضلاً عن استخدامها الامثل لمواردها والحفاظ عليها لتكون ضمن مجرى السياسات المرسومة لها ولتحقيق أهدافها بفاعلية عقلانية بوضع رؤية للمستقبل لتحقق افضل استخدام للموارد المتاحة التي تمتلكها، ولكن كان هنالك ضعفاً نسبياً فيما يخص التخطيط الاستراتيجي للرقمنة وبالتالي على المنظمة المبحوثة يجب عليها إعادة النظر فيه كونه من العوامل المهمة التي يجب أن تضعها المنظمة في أولوياتها لغرض معالجتها، وبشكل عام أن هنالك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة البحث واجوبتهم التي تم الحصول عليها وهذا ما بينته النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل والذي يعبر عن أنفاقهم نحو ترتيب أهمية الأبعاد الخاصة بمتغير استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة.

2- التحليل الوصفي لمتغير الثقافة الرقمية للمنظمة :- تضمن متغير البحث التابع (ثقافة الرقمية بالمنظمة) والذي تم قياسه بما يتناسب مع متطلبات هذا البحث، إذ تم تحليل البيانات احصائياً والموضحة في الجدول (2).

### الجدول (2) نتائج آراء أفراد العينة ثقافة الرقمية بالمنظمة

ت	المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	الثقافة الرقمية بالمنظمة	3.329	0.872	0.665	26.1%		متوسط

المصدر: أعداد الباحثون وباعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (N=275)

أن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بينت أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة الرقمية بالمنظمة بلغت (3.329)، وبأهمية نسبية بلغت قيمتها (0.665) وهي قيمة أكبر من القيمة (60%)، وبالتالي ما يؤكد هذه النتيجة هو

حصولها على (C.V) كانت قيمته (26.1%) وهي نسبة اقل من (50%) والتي دللت الى التشتت القليل بإجابات عينة البحث وهذا يعني وجود تقارب وتجانس في وجهات نظرهم اتجاه الثقافة الرقمية بالمنظمة.

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

#### 1- الفرضيات الخاصة بالارتباط.

- الفرضية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والثقافة الرقمية بالمنظمة.

جدول (3) نتائج الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والثقافة الرقمية بالمنظمة

ثقافة الرقمية.	المتغير المستقل
** 0.502	المتغير التابع الموارد البشرية الرقمية

(\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى دلالة

N=40

(0.05)

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول (3) اوضح أن قيمة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة بلغت (0.502) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية أكثر من (50%) بين ادارة الموارد البشرية الرقمية والثقافة الرقمية بالمنظمة وهي قيمة ارتباط موجبة قوية وطردية وهذا يعني ان المنظمة قيد البحث كلما زاد مستوى اهتمامها وتعزيزها إدارة الموارد البشرية الرقمية كلما كانت هنالك استجابة وتعزيز والثقافة الرقمية بالمنظمة بشكل كلي وان هذه النتائج جاءت لتحدث تعاضد بين متغيري البحث من اجل الوصول والتكامل لتحقيق اهداف المنظمة ، ومن خلال ما تقدم فأنتنا نقبل الفرضية المذكورة بصيغة الاثبات أعلاه.

#### 2- اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية إدارة الموارد البشرية الرقمية في والثقافة الرقمية بالمنظمة

لغرض اختبار التأثير بين متغيري البحث تم استخدام جدول تحليل التباين، فقد تم التوصل الى نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) إذ حددت تلك النتائج بوجود تأثير معنوي لمتغير البحث الأول على المتغير الثاني وفق ما حددته قيمة ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها (25.5%) وهو مجموع ما تفسره إدارة الموارد البشرية الرقمية في التغيير الحاصل في والثقافة الرقمية بالمنظمة وان (74.5%) من التغيرات الحاصلة في ثقافة الرقمية بالمنظمة يعود الى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وهي قيمة معنوية حسب قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (14.532) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.09) وعند مستوى (0.05)، وأن هذه النتائج جاءت تؤكد أهمية ان تكون لدى المنظمة المبحوثة لإدارة مواردها البشرية الرقمية لكي تحافظ على رقمنة ثقافتها التنظيمية كجزء أساسي من أهدافها التتموية التي تريد الوصول اليها، لذ ومما تقدم فأنتنا نقبل الفرضية المذكورة اعلاه وبصيغة الاثبات.



## جدول (4) اختبار التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig	ملخص النموذج	
						Model Summary	
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	R	<sup>2</sup> R
الانحدار	7.014	4	2.338	14.532	.000.	0.502	0.252
البواقي	30.605	36	0.160				
المجموع	37.619	40					

المصدر: من إعداد الباحثون بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS). N =40 عند مستوى معنوية (0.05)

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

- 1- نستنتج من النتائج الخاصة بالبحث أن هنالك اتفاق شبه تام بين افراد عينة البحث بشأن ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وترتيبها وحسب ما اوضحته الأهمية النسبية للبحث.
- 2- نتائج البحث اثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ومعنوية بين كل من إدارة الموارد البشرية الرقمية والثقافة الرقمية بالمنظمة ومن هذه النتيجة نستنتج ان إدارة الموارد البشرية الرقمية تعد عاملاً أساسياً يعزز رقمنة ثقافة المنظمة.
- 3- نتائج البحث اثبتت أن هناك تأثير معنوي للإدارة الموارد البشرية الرقمية في ثقافة الرقمية بالمنظمة ومن هذه النتيجة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية الرقمية محرك يعمل على تقويم ومعالجة ثقافة الرقمية بالمنظمة.

## ثانياً: التوصيات

- 1- على المنظمة المبحوثة أن تعزز منظورها نحو إدارة مواردها البشرية الرقمية وأن تضعها نصب اعينها كجزء أساسي لتحقيق أهدافها التنموية وبالتالي لابد لها من تقويم عملياتها الداخلية لكي تستطيع رقمنة ثقافة منظماتها.
- 2- على المنظمة المبحوثة أن تقوم بتعزيز منظورها نحو ثقافة الرقمية بالمنظمة كجزء أساسي ومهم نحو تحقيق أهدافها التنموية والعمل على تعزيز الجانب الاقتصادي لها كونه عنصراً مهماً لنجاح الاستدامة التنظيمية.
- 3- على الرغم من وجود اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية الا ان الباحثون يؤكدون على التركيز المستمر نحو تعزيزها في المنظمة المبحوثة كونها من الأساسيات التي تزيد من تحقيق الأهداف التنموية.
- 4- العمل على زيادة ثقافة العاملين والقادة ومخاطبة الجهات ذات العلاقة على دعم إدارة الموارد البشرية الرقمية وسيادتها في جميع المؤسسات لتأثيرها المهم في ثقافة الرقمية بالمنظمة.

## References:

- 1- Hanna, N. K. (2016). Mastering digital transformation. Mastering Digital Transformation (Innovation, Technology, and Education for Growth). Bingley, UK: Emerald Publishing, pp. i–xxvi.
- 2- Yusof, Mat & Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Ibrahim, Mohd. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, Volume-8 Issue-9.



- 3- Popov, E., Veretennikova, A., & Kozinskaya, K. (2020, October). Digitalization of the institutional environment of the sharing economy development. In Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020 (pp. 212-220).
- 4- Caravella, S., Cirillo, V., Crespi, F., Guarascio, D., & Menghini, M. (2022). The diffusion of digital skills across EU regions: Structural drivers and polarization dynamics (No. 1188). GLO Discussion Paper.
- 5- Bektaş, Çetin. (2021). Digital Human Resources Management (PDF) Digital Human Resources Management (researchgate.net).
- 6- Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. International Journal of Management Science and Business Administration, 7(5), 43-51.
- 7- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345-365.
- 8- Mia, M. H., & Faisal, F. (2020). Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh. European Journal of Business and Management, 12(7), 127.
- 9- Uysal, M. C. (2022). DIGITAL CULTURE AND EMPLOYEES. Digital Transformation: A Human-Centric Approach, 153.
- 10- Rashied, S. H. (2022). Digital Culture. [https://www.researchgate.net/publication/363329216\\_Digital\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/363329216_Digital_Culture).
- 11- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In Shaping the digital enterprise (pp. 109-120). Springer, Cham.
- 12- Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2022). The Influence of Digital Electronic Performance, Competence and Motivation on Government Organization Employees Performance During the Digital Era. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3(5), 86-99.