



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة  
الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة

**The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship "Between Digital Transformation and Human Resource Management Practices at Al-Quds Open University"**

إعداد:

دلال نايف محمود جرادات

قدّمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية  
التطبيقية جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025/2024



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة  
الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة

**"The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship  
Between Digital Transformation and Human Resource  
Management Practices at Al-Quds Open University "**

إعداد:

دلال نايف محمود جرادات

يُشرِّف:

أ. د. شاهر عبيد

قدّمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية  
التطبيقية جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025/2024

الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد  
البشرية في جامعة القدس المفتوحة

**The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship  
Between Digital Transformation and Human Resource  
Management Practices at Al-Quds Open University**

إعداد:

دلال نايف محمود جرادات

بإشراف:

أ. د. شاهر عبيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 20/8/2025

أعضاء لجنة المناقشة

.....	.....	.....	أ. د. شاهر محمد عبيد
.....	.....	.....	د. زياد أحمد مرعي
.....	.....	.....	د. صلاح يحيى صبري

.....

.....

.....

## التفويض

أنا الموقّع أدناه دلال نايف محمود جرادات؛ أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: دلال نايف محمود جرادات

التوقيع: 

التاريخ: 2025/8/20

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الاطروحة التي تحمل العنوان: "الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة".

اقر بأن ما اشتملت عليه هذه الاطروحة إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيالاً ورد، وأن هذه الرسالة كلّها، أو أيّ جزء منها لم يقدم قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الإسم: دلال نايف محمود جرادات

التوقيع: 

التاريخ: 2025/8/20

قال تعالى:

”يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ“ المجادلة: 11

## الإهادء

إلى

روح والدي الحبيب، الذي غاب عن الدنيا، لكنه لم يغب عن قلبي ولا عن دعائي يوماً، رحمك الله رحمة واسعة، وجعل هذا الإنجاز في ميزان حسناتك.

إلى

أمي الغالية، منبع الحب والصبر والدعاء، التي وقفت إلى جانبي بكل ما تملك من قوة وحنان.

إلى

زوجي الغالي، رفيق عمري، ونصف روحي، ومشجعي الأول في هذا الطريق، هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل لك قبلي، فشكراً من القلب.

إلى

أبنائي الأحباء، من أجلهم تحملت التعب والجهد، وكانوا مصدر إلهامي وداعي في كل يوم.

إلى

إخوتي وأخواتي، رفقاء الحياة، وسندني في الأوقات الصعبة، لكم كل الامتنان والمحبة.

إلى أصدقائي الأعزاء، من وقفوا إلى جانبي بالكلمة الطيبة والنية الصادقة، فكانوا جزءاً من هذا النجاح.

إليكم جميعاً أهدي هذه الرسالة.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أحاط بكل شيء علمًا وأحصى كل شيء عددا، نحمده  
سبحانه على توفيقه وعونه على هذا الإنجاز

واعترافاً منا في رد الفضل إلى أهله، نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والمحبة  
والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور الفاضل" شاهر عبيد "

الذي أشرف على هذه الرسالة، وقدم لي من وقته الكثير، وكان لجهوده الكبيرة  
وتوصياته وتوجيهاته البناءة، وإرشاداته القيمة أعظم الأثر في إعداد هذه الرسالة وإخراجها  
إلى حيز الوجود في صورتها الحالية، أدامه الله في خدمة العلم والبحث العلمي.

والشكر موصول للجنة المناقشة التي كان لملحوظاتها الأثر الطيب في قيمتها العلمية،  
والشكر لجامعة القدس المفتوحة التي أتاحت لنا الفرصة لإكمال الدراسة والبحث، حتى تحقق  
هذا الإنجاز.

الباحثة

## الملخص

إعداد: دلال نايف محمود جرادات

بإشراف: أ.د. شاهر عبيد

هدفت الدراسة إلى تعرف الكفاءة الذاتية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من (975) موظفاً وموظفة، وبلغ حجم العينة (276) من الموظفين، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتبين أن المستوى الكلي للتحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ متوسطه الحسابي (3.72)، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.31)، أما الكفاءة الذاتية فجاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.00).

كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للتحول الرقمي في كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والكفاءة الذاتية، وكذلك وجود أثر للكفاءة الذاتية في الممارسات الإدارية، وتبين أن الكفاءة الذاتية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والممارسات الإدارية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، باستثناء الجنس، كما وجدت فروق في الكفاءة الذاتية تعزى إلى سنوات الخبرة فقط.

وأوصت الباحثة بتوفير برامج توجيه وإرشاد مكثفة، وتدريب عملي موجه للموظفين الجدد لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ما سيسهم في بناء قوة عاملة أكثر كفاءة وثقة بالنفس على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الذاتية، التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة.

## **Abstract**

The study aimed to identify self-efficacy as a mediating variable in the relationship between digital transformation and human resource management practices at Al-Quds Open University. The researcher used descriptive statistics. The study population consisted of (975) male and female employees, with a sample size of (276) employees. The researcher used a questionnaire as a data collection tool. The results showed that the overall level of digital transformation was high, with an arithmetic mean of (3.72). Human resource management practices were moderately evaluated, with an arithmetic mean of (3.31), while self-efficacy was high, with an arithmetic mean of (4.00).

The results also showed a direct positive impact of digital transformation on both human resource management practices and self-efficacy, as well as an impact of self-efficacy on administrative practices. It was found that self-efficacy plays a mediating role in the relationship between digital transformation and administrative practices. The results indicated differences in the respondents' responses to digital transformation and human resource management practices attributed to the variables of academic qualification and years of experience, with the exception of gender. Differences in self-efficacy were also found attributable to years of experience only. The researcher recommended providing intensive guidance and counseling programs and targeted practical training for new employees to boost their self-confidence, which will contribute to building a more efficient and self-confident workforce in the long term.

## جدول المحتويات

أ.....	قرار لجنة المناقشة
ب.....	الإقرار والتفويض
ت.....	آية قرآنية
ث.....	الاهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ح.....	الملخص باللغة العربية
خ.....	الملخص باللغة الإنجليزية
د.....	فهرس المحتويات
س.....	فهرس الجداول
ص.....	فهرس الأشكال
ص.....	فهرس الملاحق
12 .....	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2 .....	المقدمة
5 .....	مشكلة الدراسة
6 .....	أسئلة الدراسة
7 .....	فرضيات الدراسة
8 .....	أهداف الدراسة
9 .....	أهمية الدراسة
9 .....	حدود الدراسة ومحدوداتها

10 .....	مصطلحات الدراسة
11 .....	أنموذج الدراسة
12 .....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13 .....	الإطار النظري
45 .....	الدراسات المرتبطة بالكفاءة الذاتية
48 .....	الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي
51 .....	الدراسات المرتبطة بعمليات إدارة الموارد البشرية
54 .....	الدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة
57 .....	التعقيب على الدراسات السابقة
60 .....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
61 .....	تمهيد
61 .....	منهجية الدراسة
61 .....	أداة الدراسة
62 .....	مجالات الدراسة
63 .....	مصادر جمع البيانات
64 .....	مجتمع وعينة الدراسة
65 .....	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
71 .....	المعالجة الإحصائية المستخدمة
73 .....	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة
74 .....	مقدمة

82 .....	أولاً: النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
95 .....	ثانياً: النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة .....
114.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة و توصياتها.....
115.....	المقدمة.....
115.....	أولاً: مناقشة النتائج.....
140.....	ثانياً: التوصيات.....
142.....	قائمة المصادر والمراجع.....
153.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

62 .....	(3.1) : متغيرات الدراسة .....
63 .....	(3.2) : محاك مقاييس ليكرت الخمسية .....
65 .....	(3.3) : خصائص أفراد العينة الديموغرافية .....
67 .....	(3.4) : معامل كرونباخ الفا لاستجابات العينة .....
68 .....	(3.5) : معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) .....
69 .....	(3.6) : معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) .....
70 .....	(3.7) : معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) .....
71 .....	(3.8) : معاملات الالتواء والتفرطح .....
72 .....	(3.9) : الإجراءات الإحصائية .....
74 .....	(4.1) : معايير تصنيف استجابات عينة الدراسة بناءً على المتوسط الحسابي .....
75 .....	(4.2) : التحليل الوصفي لأبعاد متغير التحول الرقمي .....
77 .....	(4.3) التحليل الإحصائي الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية .....
80 .....	(4.4) التحليل الإحصائي الوصفي لمكونات الكفاءة الذاتية .....
82 .....	(4.5) معايير تقييم الصدق التقاربي والصدق التمايزى وفقاً للمعايير المعتمدة .....
84 .....	(4.6) نتائج اختبار الاتساق الداخلي (التشبعات) .....
86 .....	(4.7) : الموثوقية المركبة CR .....
87 .....	(4.8) : متوسط التباين المستخرج .....
89 .....	(4.9) : مصفوفة التحميلات المتقاطعة .....
91 .....	(4.10) : معيار FORNELL-LARCKER .....

92 .....	نتائج اختبار HTMT (4.11)
93 .....	(4.12) : المؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم جودة النموذج الهيكل
93 .....	(4.13) : نتائج معامل التفسير $R^2$
94 .....	(4.14) : نتائج حجم الأثر $F^2$
95 .....	(4.15) : جودة التنبؤ $Q^2$
97 .....	(4.16) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
99 .....	(4.17) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
99 .....	(4.18) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
100 .....	(4.19) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
101 .....	(4.20) : الأثر المباشر وغير مباشر للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية
102 .....	(4.21) : اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس
103 .....	(4.22) : اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي
103 .....	(4.23) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE) - لسنوات الخبرة (ANOVA)
104 .....	(4.24) : اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة
105 .....	(4.25) : اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس
106 .....	(4.26) : اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي
107 .....	(4.27) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE) - لسنوات الخبرة (ANOVA)
107 .....	(4.28) : اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

110.....(4.31) اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حس الجنس.....

ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE – (4.32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي –

111.....(ANOVA) للمؤهل العلمي.....

ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE – (4.33) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي –

111.....(ANOVA) لسنوات الخبرة .....

112.....(4.34) اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة.....

## جدول الأشكال

الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة.....	11
الشكل رقم (2.1): أبعاد الكفاءة الذاتية.....	16
الشكل رقم (2.2): خصائص الكفاءة الذاتية.....	17
الشكل رقم (2.3): أشكال التحول الرقمي.....	21
الشكل رقم (2.4): أبعاد التحول الرقمي .....	23
الشكل رقم (2.5): محاور التحول الرقمي .....	25
الشكل رقم (2.6): أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	39
الشكل رقم (2.7): ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	40
الشكل رقم (4.1) النموذج القياسي .....	83
الشكل رقم (4.2): النموذج الهيكلی.....	92
الشكل رقم (4.3): معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضيات الدراسة.....	96
الشكل رقم (4.4): قيم $T$ لفرضيات الدراسة.....	96

## جدول الملحق

ملحق (أ): مقاييس الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم .....	154
ملحق (ب): المحكمين لمقاييس الدراسة.....	178

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلاتها

#### 1.1 المقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3.1 فرضيات الدراسة

#### 4.1 أهداف الدراسة

#### 5.1 أهمية الدراسة

#### 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

#### 7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

#### 8.1 أنموذج الدراسة

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة ومشكلاتها

### 1.1 المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لأي منظمة؛ إذ تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة، فمن خلال تفزيذ ممارسات فعالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتبرز أهمية تلك الممارسات في تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين، ما يخلق بيئة عمل مريحة وتحفيزية.

فقد بات العنصر البشري يشكل مورداً مهماً في أي منظمة باعتباره عاملاً ديناميكياً، فعمل المورد البشري سواء أكان إدارياً أم تفديرياً، يعد أساساً في أداء المنظمة ككل، فهو يمثل مخزوناً إستراتيجياً مهماً تملكه المنظمة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات، وهذه التحديات عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني، ما ينعكس ذلك سلباً على خدماتها ومنتجاتها خاصة (زلط، .(2023

فتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية توظيف الأفراد المناسبين واختيارهم بطريقة فعالة، ما يضمن أن يكون كل موظف جزءاً من فريق قوي ومتوازن، ويؤدي ذلك إلى تقليل معدل دوران الموظفين وصناعة بيئة عمل مستقرة، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام. لهذا فقد توجهت المنظمات نحو عصر التميز الرقمي، وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي.

وفيما يتعلق الأمر بالجامعات، فإن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يحمل أهمية خاصة نظراً لطبيعة البيئة الأكademية، فالجامعات تحتاج إلى استقطاب الكوادر الأكademية والإدارية المؤهلة للحفاظ على جودة التعليم والبحث العلمي.

وفي ظل التطور التكنولوجي الذي هيمن على كافة القطاعات، بات الاعتماد على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات عنصراً أساسياً ومهماً على مستوى المنظمات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها، ويعتبر التحول الرقمي أحد أهم وأحدث هذه التقنيات المتقدمة في عالم

تكنولوجيـا المعلومات؛ إذ تعتمـد الأعـمال في العـصر الرـقمـي عـلـى بنـية مـنـطـورـة مـنـ التقـنـيـات لـلـحـفـاظ عـلـى الكـفـاءـة التـشـغـيلـية.

فـهـنـالـكـ العـدـيدـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ مـاـ تـزـالـ تـكـافـحـ مـعـ التـقـنـيـاتـ الـقـدـيمـةـ،ـ الـتـيـ لـاـ يـمـكـنـ اـسـتـبـالـهـ بـسـهـوـلـةـ،ـ وـيـشـيرـ التـحـولـ الرـقـمـيـ إـلـىـ كـيـفـيـةـ قـيـامـ الـمـنـظـمـةـ بـتـحـوـيلـ عـمـلـيـاتـهـ الـأـسـاسـيـةـ بـاـسـتـخـدـامـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ الرـقـمـيـةـ مـنـ أـجـلـ الـمـنـافـسـةـ،ـ وـكـذـلـكـ مـوـاجـهـةـ التـحـديـاتـ الـجـدـيـةـ الـتـيـ تـفـرـضـهـاـ هـذـهـ الـثـوـرـةـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ،ـ كـمـاـ تـطـورـتـ فـكـرـةـ تـوـظـيـفـ هـذـهـ التـقـنـيـاتـ الرـقـمـيـةـ فـيـ التـسـيـيرـ الإـدـارـيـ (ـعـبـدـ الـحـمـيدـ،ـ 2023ـ).

فـتـحـولـتـ الـإـدـارـةـ مـنـ شـكـلـهـاـ الـتـقـلـيـدـيـ إـلـىـ شـكـلـ جـدـيدـ يـعـتـمـدـ عـلـىـ إـدـارـةـ بـلـأـوـرـاقـ وـبـلـ مـكـانـ وـزـمـانـ أـيـ مـاـ يـسـمـىـ بـالـإـدـارـةـ الرـقـمـيـةـ كـتـوـجـهـ جـدـيدـ يـقـومـ عـلـىـ اـسـتـخـدـامـ الـفـعـالـ لـتـقـنـيـاتـ الـمـعـلـوـمـاتـ وـالـاتـصـالـ فـيـ مـارـسـةـ مـخـلـفـ الـوـظـائـفـ

وـيـمـثـلـ مـفـهـومـ "ـالـتـحـولـ الرـقـمـيـ"ـ Digiـtalـ Transformationـ وـاـحـدـةـ مـنـ الـظـواـهـرـ الـمـهـمـةـ الـتـيـ اـسـتـحـوـذـتـ عـلـىـ اـهـتـمـامـ الـبـاحـثـيـنـ وـالـمـارـسـيـنـ فـيـ الـفـتـرـةـ الـأـخـيـرـةـ.ـ وـيـشـيرـ إـلـىـ أـهـمـيـةـ أـنـ تـقـوـمـ الـمـؤـسـسـاتـ بـالـبـحـثـ عـنـ وـسـائـلـ مـنـاسـبـةـ لـلـابـتـكـارـ وـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـجـدـيـدـ (ـصـلـاحـ الـدـيـنـ،ـ 2023ـ)،ـ وـهـذـاـ التـطـورـ التـكـنـوـلـوـجـيـ أـسـهـمـ إـلـىـ إـدـخـالـ تـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـمـعـلـوـمـاتـ فـيـ كـافـةـ الـمـجـالـاتـ حـتـىـ أـضـحـىـ اـسـتـخـدـامـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ لـدـىـ بـعـضـ الـشـرـكـاتـ تـتـمـيـزـ بـهـاـ عـنـ نـظـيرـاتـهـاـ مـنـ الـشـرـكـاتـ (ـعـمـارـيـ وـزـيـدانـ،ـ 2018ـ).

وـأـصـبـحـ لـهـذـهـ التـكـنـوـلـوـجـيـاتـ أـهـمـيـةـ بـالـغـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ بـشـكـلـ عـامـ وـ فـيـ تـحـسـينـ أـدـاءـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ بـشـكـلـ خـاصـ؛ـ إـذـ أـصـبـحـتـ التـكـنـوـلـوـجـيـاتـ الـحـدـيـثـةـ جـزـءـاـ لـاـ يـتـجـزـأـ مـنـ نـسـيـجـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـعاـصـرـةـ وـإـدـارـتـهـاـ،ـ وـمـوـرـدـاـ أـسـاسـيـاـ يـعـتـمـدـ عـلـيـهـ فـيـ تـفـعـيلـ الـعـمـلـيـةـ الـإـدـارـيـةـ وـ تـدـعـيمـ الـقـرـارـاتـ (ـمـهـدـيـ،ـ 2022ـ).

لـهـذـاـ فـقـدـ بـاتـ التـحـولـ الرـقـمـيـ مـحـورـاـ جـوـهـرـيـاـ فـيـ تـطـوـيرـ الـمـنـظـمـاتـ وـرـفـعـ كـفـاءـتـهـاـ التـشـغـيلـيـةـ،ـ لـاـ سـيـماـ فـيـ أـقـسـامـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ الـتـيـ بـاتـتـ مـطـالـبـةـ بـالـاـنـتـقـالـ مـنـ الـمـارـسـيـاتـ الـتـقـلـيـدـيـةـ إـلـىـ الـأـسـالـيـبـ الـرـقـمـيـةـ الـمـعـتمـدةـ عـلـىـ الـبـيـانـاتـ وـالـأـنـظـمـةـ الـذـكـرـيـةـ.

لـهـذـاـ فـمـنـظـمـاتـ الـأـعـمالـ تـعـدـ مـنـ أـكـثـرـ الـمـنـظـمـاتـ حـاجـةـ لـلـتـحـولـ الرـقـمـيـ،ـ حـتـىـ تـسـتـطـعـ مـوـاـكـبـةـ الـتـطـوـرـاتـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـةـ الـعـالـمـيـةـ،ـ وـذـلـكـ فـيـ سـبـيلـ التـسـيـيرـ الـجـيدـ وـالـفـعـالـ لـمـخـلـفـ عـمـلـيـاتـهـاـ وـمـهـامـهـاـ،ـ

وتطویر عمليات الاستقادة والتحكم في المعلومات، لتحسين عملية اتخاذ القرار وإدارة الأنشطة بطريقة فعالة، لهذا فقد تعرضت إدارة الموارد البشرية لتعيير جزئي في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها (خطاب والقماطي، 2022).

أما الكفاءة الذاتية للموارد البشرية فهي تعكس ثقتهم بقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم على تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم سيمما الصعبة منها، والنجاح في تحقيق الاهداف التي يسعوا اليها، ما يعزز قناعتهم بالنتائج التي يحصلوا عليها، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الرضا الخاصة بهم داخل المنظمة، وعليه تعتبر الكفاءة الذاتية إحدى المحركات الأساسية لتحقيق الأداء المتفوق على مستوى الفرد والمنظمة (حسين، 2020).

والكفاءة الذاتية محورٌ بالغ الأهمية في تعزيز التكيف مع التغيرات المهنية، وتعتبر أساسية لتعزيز تكيف الموظفين مع التحول الرقمي، الأمر الذي سينعكس على ممارساتهم في إدارة الموارد البشرية.

فالكفاءة الذاتية تعد متغيراً مهماً للشخصية الإنسانية، فلها أثر كبير في حياته الفرد وتصرفاته؛ إذ تتمي قدرته على التغلب على المشكلات الصعبة التي تواجهه في مواقف الحياة المختلفة، وتساعده على معرفة إمكانياته وقدراته الذاتية والاستقادة منها لتلبية احتياجاته وتحقيق الأهداف المنشودة له، فكلما كانت كفاءة الفرد الذاتية مرتفعة يزيد مقدار الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهمة ما، أو لتخطي الصعوبات والعوائق (حنا، 2021).

وعلى الرغم من أن التحول الرقمي قد يؤثر بشكل مباشر في تطوير ممارسات الموارد البشرية، إلا أن فاعلية هذا التأثير تبقى مرتبطة بمدى استعداد الأفراد نفسياً ومهنياً للتكيف مع البيئة الرقمية الحديثة.

وفي سياق العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تعمل الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. فتعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين يمكن أن يسهم في تحسين استجابتهم للتكنولوجيا الجديدة، ما يؤثر في نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد بات التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة يفضي إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغييراً لنظرية إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة (مانع، 2015)

وفي ظل التحولات التقنية المتسارعة، بات الضروري التكيف مع معطيات هذه التحول التي غزت مختلف مجالات الحياة، سواء من خلال الاستثمارات الواسعة في مجالات تكنولوجيا المعلومات وثورة الذكاء الاصطناعي، لهذا فقد بات من الهام أن يندفع الجميع نحو تقبل التكيف والتعامل مع التكنولوجيات الرقمية (الغوري، 2022).

وتعتبر عمليات التحول الرقمي أساسية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكونه يتيح استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية والبرمجيات السحابية، ويسهم في تحسين عمليات التوظيف و اختيار الموظفين المناسبين، ومع أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية، إلا أن تحقيق ذلك قد يتأثر بعوامل نفسية ومهارية لدى الموظفين، وعلى رأسها الكفاءة الذاتية، التي لها دوراً في أي تغيير تنظيمي بنجاح.

لذا فعندما يتعلق التحول الرقمي بمارسات إدارة الموارد البشرية، فإن الأفراد الذين يتمتعون بكافأة ذاتية مرتفعة، يكونون أكثر استعداداً لتبني تقنيات جديدة، وذلك الذي يعزز من فاعلية ممارساتهم الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية.

وتُعد الكفاءة الذاتية عاملًا نفسيًا مهمًا يؤثر في سلوك الفرد وأدائه في مختلف المجالات، بما في ذلك بيئات العمل، ففي سياق التحول الرقمي، الفرد الذي يمتلك كفاءة ذاتية مرتفعة، يتولد لديه الشعور بالثقة في قدرته على توظيف الأدوات الرقمية وتحقيق الأهداف المرتبطة بالتحول الرقمي.

لهذا تعتبر الكفاءة الذاتية متغيراً يمكن المنظمات من تحقيق نتائج إيجابية في عمليات التحول الرقمي؛ إذ تسهم في تطوير مهارات الأفراد وزيادة إنجازاتهم وتحسين مستوى التفاعل والتعاون داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

ومن خلال خبرة الباحثة وعملها في قسم شؤون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة، فقد لاحظت بأن جهود التحول الرقمي التي تبذلها الجامعة لم تتعكس بالشكل المطلوب على جودة وفعالية ممارسات

الموارد البشرية، إذ تُظهر بعض التحديات والمترتبة بإيمان الموظفين بقدرتهم على التكيف مع الأدوات الرقمية ومهاراتهم الذاتية (الكفاءة الذاتية) قد يُمثل عاملًا وسيطًا في نجاح أو تعثر هذه الممارسات. وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي اشتملت على ثلاثة متغيرات (الكفاءة الذاتية، التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية) حسب علم الباحثة لمشكلة الدراسة، ومن هنا يأتي سؤال الدراسة الرئيس ليجيب: ما العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية مع وجود الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في جامعة القدس المفتوحة؟

وبناء على سؤال الدراسة الأساسي تفرعت عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التحول الرقمي لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية؟
2. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة؟
3. ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة؟
4. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية؟
5. ما أثر التحول الرقمي في الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية؟
6. ما أثر الكفاءة الذاتية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية؟
7. هل تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية؟
8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
9. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

10. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

ويترافق مع الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الاستقطاب والتعيين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز التدريب والتطوير في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز تقييم الأداء في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الصحة والسلامة المهنية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة الذاتية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**الفرضية الرئيسية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**الفرضية الرئيسية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

## 4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف إدراك التحول الرقمي لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
2. بيان مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة.
3. تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة.
4. تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
5. بيان أثر التحول الرقمي على الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
6. تعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
7. بيان الفروق لاستجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

8. بيان الفروق لاستجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

9. بيان الفروق لاستجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

## 5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانباً راهناً وحيوياً مرتبطة ببيئة العمل الجامعية، وهو التحول الرقمي، فهو لم يعد خياراً بل بات ضرورة لمواكبة التطورات العالمية، إلا أن تطبيق هذا التحول داخل المؤسسات لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل على استعداد العنصر البشري للتفاعل معه بفعالية.

ومن الناحية النظري: تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية من خلال الربط بين ثلاثة: التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والكفاءة الذاتية، فمعظم الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، بالإضافة إلى ندرة الدراسات دمجت المتغيرات الثلاثة محلياً.

أما من الناحية التطبيقية، فتتبع أهمية الدراسة من واقع الباحثة العملية في قسم شؤون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة؛ إذ تشهد عن قرب التحديات اليومية التي تواجه الكوادر البشرية في التعامل مع نظم رقمية متقدمة، في ظل تفاوت واضح في مستوى الكفاءة الذاتية بين الموظفين. ومن هنا، فإن نتائج الدراسة قد تُسهم في تقديم توصيات عملية تُمكّن الجامعة من تعزيز فاعلية التحول الرقمي، من خلال تنمية الثقة الذاتية والمهارات الرقمية لدى موظفيها، ما يُسهم في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بشكل عام.

## 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الزمنية: العام الأكاديمي (2024/2025).

الحدود المكانية: جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الحدود البشرية:** موظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

**الحدود الموضوعية:** تعتبر الكفاءة الذاتية والتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، مُتغيرات لهذه الدراسة، حيث إن "التحول الرقمي" هي المتغير المستقل، و"ممارسات إدارة الموارد البشرية" هي المتغير التابع" و"الكفاءة الذاتية" هي المتغير الوسيط وسيتم فحص الأثر من خلال توظيف النماذج الإحصائية الأنسب.

## 7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

**الكفاءة الذاتية:** إدراك الفرد لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة، وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة (عشري، 2020).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها مفهوم نفسي يشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ مهمة معينة أو تحقيق هدف محدد، وتعتبر هذه الكفاءة عاملاً مؤثراً في الدافعية والسلوك؛ إذ يزيد الشعور بالكفاءة الذاتية من احتمالية اتخاذ الشخص خطوات فعالة لتحقيق النجاح في مواقف مختلفة.

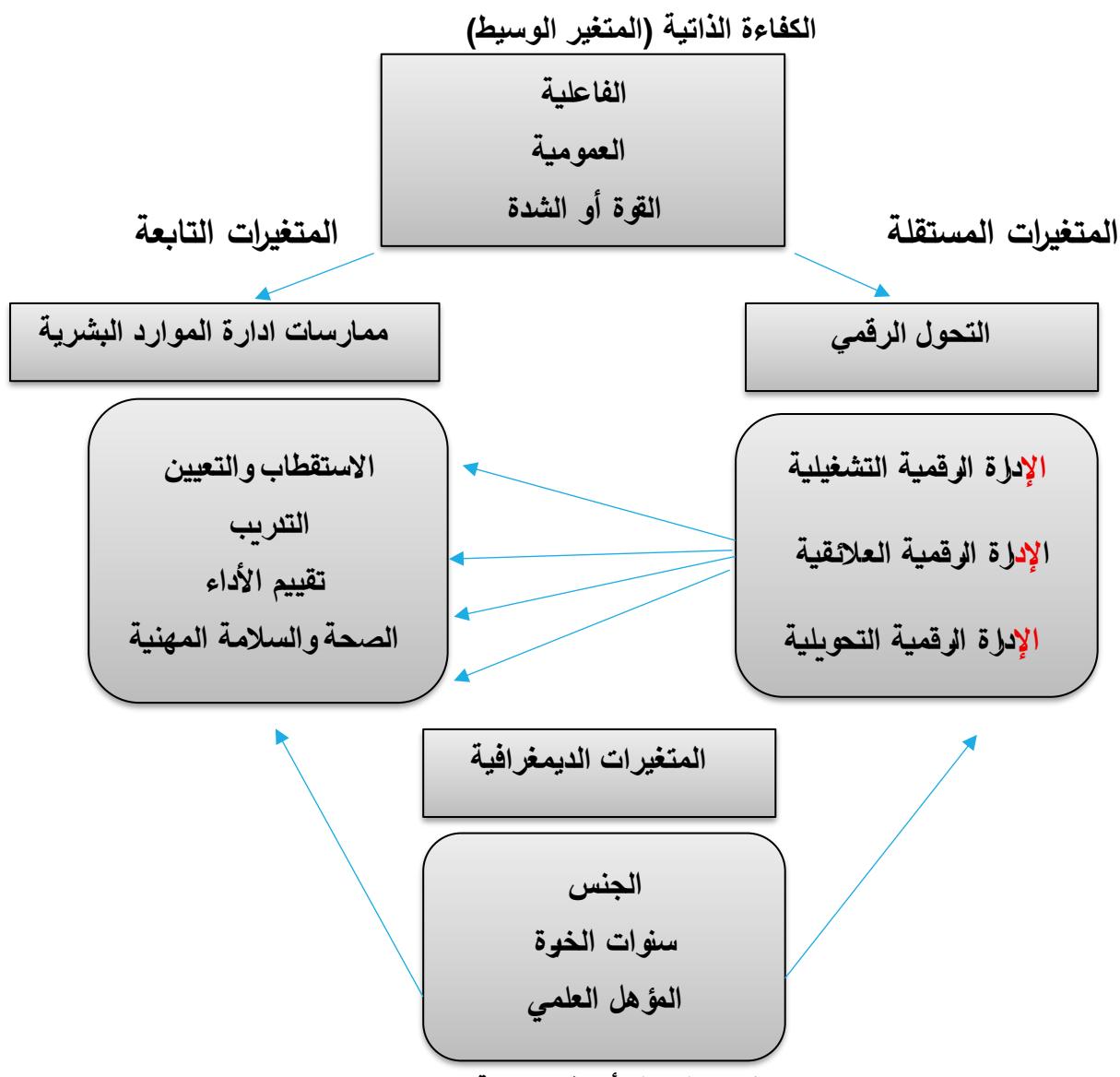
**التحول الرقمي:** كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنشآت، فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل ما يخدم سير العمل داخل المنشأة في كافة أقسامها ما يوفر الوقت والجهد (البار، 2019، ص 23).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: تلك العملية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال لديها.

**ادارة الموارد البشرية :** الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وأنشطتهم في المنظمة، وهي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل تنظيم يسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق غايات وأهداف المنظمة. فإدارة المنظمة في الأساس تعمل على إدارة العنصر البشري قبل إدارة أي نشاط في المنظمة، وذلك لا كل مدير ومشرف على مجموعة من الأفراد يقوم بدور كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يجعل هذا النشاط مسؤولية تضامنية تهم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (أبو شيخة، 2015، ص 31).

وتعريفها الباحثة اجرائياً: بأنها القسم الأساسي داخل أي شركة، تتمثل مهامه الوظيفية في كونها العنصر البشري الأساسي في دائرة العمل، وآليات إجراء المقابلات والتوظيف، وتدريب الموظفين، وتقديم أفضل النصائح والاستشارات الادارية الخاصة في قوانين بيئة العمل.

## 8.1 أنموذج الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

#### 1.2 الإطار النظري

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات المرتبطة بالكفاءة الذاتية

##### 2.2.2 الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي

##### 3.2.2 الدراسات المرتبطة ممارسات إدارة الموارد البشرية

##### 4.2.2 الدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة

##### 5.2 التعميق على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

لقد بات التحول الرقمي عاملاً أساسياً مؤثراً في كافة المجالات، في ظل ثورة تكنولوجية متسرعة، وعصرٍ رقمي متّامٍ، ويعتبر قطاع التعليم العالي واحداً من القطاعات التي استفادت من ذلك التحول، فقد دمجت الجامعات التكنولوجيا الرقمية في عملياتها الأكاديمية والإدارية، وذلك في سبيل تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية، فهذا كلّه يساعد الجامعات على مواكبة التغيرات العالمية ومتطلبات سوق العمل الحديث.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية وممارساتها من أبرز المستفيدن من التحول الرقمي من خلال أنظمة وتقنيات حديثة سهلت عملها ومنها أنظمة إدارة الأداء، التوظيف الإلكتروني، إدارة الحضور والانصراف، والتدريب والتطوير، فهذا التحول أتاح للجامعات القدرة على تبسيط إجراءاتها وتحسين كفاءة العمل وزيادة الشفافية، فإذا إدارة الموارد البشرية تهدف أساساً إلى تحسين كفاءة الأداء، استقطاب الكفاءات المناسبة، تطوير مهارات الموظفين، وضمان العدالة والشفافية في التعامل مع الموارد البشرية. ومع إدخال التحول الرقمي، أصبحت هذه الأهداف أكثر قابلية للتحقيق بطرق أسرع وأكثر دقة. على سبيل المثال، أنظمة إدارة الأداء الرقمية تتيح متابعة الإنجازات والمهام بشكل لحظي وتقديم تقييمات دقيقة قائمة على بيانات حقيقة، مما يقلل من التحiz ويزيد من الشفافية.

#### 1.2 الكفاءة الذاتية

##### 1.1.2 مفهوم الكفاءة الذاتية

تعتبر الكفاءة الذاتية من المفاهيم الرئيسية التي توضح أنه يجب على الأفراد أن يتمتعوا بالثقة بالنفس من أجل استخدام مهاراتهم بأكثر الطرق فعالية، وكشف إمكاناتهم في أعلى المستويات. إذ نجد أن الأشخاص من ذوي المعتقدات الكفاءة الذاتية المرتفعة، لا يتزدرون في التعامل مع المشكلات والضغوطات التي يواجهونها ، ويتصرّفون بشكل ايجابي حتى يستطيعون اكمال المهام المطلوبة منهم بكل نجاح، في المقابل نجد أن الأفراد من ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة لا يستطيعون التكيف مع

المشكلات التي تواجههم ، وي تعرضون بكل سهولة للتوتر والقلق في معظم الأوقات ( Afacan & Kaya, 2022).

فالكفاءة الذاتية هي ثقة الفرد الكاملة في قدراته خلال المواقف الجديدة، أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وغير المألوفة، أو هي اعتقدات الفرد في قواه الشخصية، مع التركيز على الكفاءة في تفسير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاؤل (الحسيني وحدان، 2016).

وتمثل الكفاءة الذاتية ثقة الفرد في قدراته على الأداء التعليمي، وإتمام المهام والأنشطة المسندة له بنجاح، وتكون علاقات اجتماعية ناجحة (الحربي ونجمي، 2024).

فالكفاءة الذاتية تشكل محوراً رئيسياً من محاور النظرية المعرفية، والإنسانية والسلوكية والتي ترى أن الفرد لديه القدرة على ضبط سلوكه والتحكم في انفعالاته (قلق خوف - ضيق .... الخ) وهذا يؤثر على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين (El-Desouky, 2018).

ويعرفها (سيد، 2017) بأنها إدراك الفرد أن ما لديه من امكانيات وطاقات تؤهله لأداء السلوك المرغوب فيه، وأنه يستطيع وقدر على تنظيم هذه الإمكانيات والطاقات، وحل ما يواجهه من مشكلات ، ملتزماً بالمبادئ وحسن التعامل مع الآخرين ليحقق الأهداف المرغوبة.

وبناءً على سبق ترى الباحثة بأن الكفاءة الذاتية تعبّر عن التقييم الذاتي الذي يقدمه الفرد، ويعتقده حول مدى إمكانية الإنجاز والأداء العقلي، وهي تمثل إجمالي التوقعات والأحكام الذاتية النشطة (عقلية، جسمية اجتماعية، وانفعالية، يتم تفعيلها عند مواجهة مشكلات البيئة).

## 2.1.2 خصائص الكفاءة الذاتية

ومن أهم خصائص الكفاءة الذاتية (العدواني وحفصي، 2024):

1. تساعد الفرد في اصدار حكما ذاتيا حول امكانيته في تنفيذ مهمة معينة.
2. يتضمن مفهومها ابعاداً متعددة ولا تقتصر على بعد واحد.
3. تعتمد على المحتوى والمهارات التي يتم اكتسابها.
4. تتمثل بأنها حك يستخدمه الأفراد لإصدار الأحكام ويتم قياسه قبل أداء المهمة.

5. لها دوراً بارزاً في اكتساب التحصيل العالى.

وترى الباحثة بأن الكفاءة الذاتية تميزت بخصائص عدّة من كونها تسهم في تمثيل تقييم الفرد لقدراته على إنجاز مهمة ما، وتشمل أبعاداً متنوعة تعتمد على المهارات المكتسبة، وتحدّد مؤشراً سابقاً للأداء، وتسهم بشكل كبير في تحقيق التحصيل المرتفع سواء الأكاديمي أو المهني.

### 3.1.2 أبعاد الكفاءة الذاتية

لقد حدد باندورا ثلاثة أبعاد مرتبطة في الأداء وتغيير الكفاءة الذاتية تبعاً لتلك الأبعاد وهي: قدرة الكفاءة الذاتية العمومية، ثبات الكفاءة الذاتية (نصر، 2014)، وأشار (دغيش، 2017) إلى أنه للكفاءة الذاتية مجموعة من الأبعاد وتمثل في:

**1. الفاعلية:** تعني الفاعلية مدى قوة دوافع الفرد للأداء في مختلف المجالات والموافق، وتتأثر هذه الفاعلية بطبيعة وصعوبة الموقف، ويشدد باندورا على أن تحديات الفاعلية الشخصية يمكن تقييمها من خلال عدة معايير بما في ذلك مستوى الإتقان والجهد والدقة والإنتاجية، ومستوى التهديد ومستوى التنظيم الذاتي.

فالفرد لم يعد يقوم بالأعمال بصورة عشوائية، بل تدفعه الفاعلية لإتمام مهامه بشكل منظم، حتى في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تواجهه.

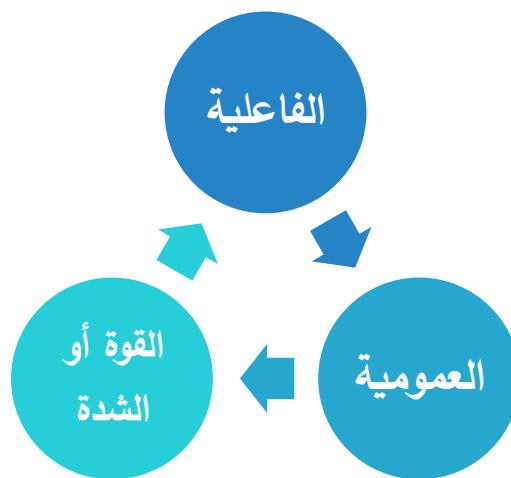
**2. العمومية:** هذا البعد يتمثل في قدرة الفرد على نقل كفاءته الذاتية من موقف إلى موقف مشابهة، وتقاوت درجة العمومية بين اللامحدودية والمحدودية الأحادية اللامحدودية تعبّر عن أقصى درجات العمومية؛ إذ يمكن للفرد تطبيق كفاءته في مجموعة متنوعة من المواقف، بينما تقتصر المحدودية الأحادية على مجال محدد أو نشاط أو مهمة تختلف درجة العمومية بناءً على المحددات الآتية: درجة تمايز الأنشطة، وسائل التعبير عن الإمكانيّة سلوكية معرفية انتعالية، الخصائص الكيفية للموقف ومنها خصائص الشخص أو الموقف محور السلوك.

**3. القوة أو الشدة:** فالمعتقدات الضعيفة عن الفاعلية تجعل الفرد أكثر قابلية للتتأثر بما يلاحظه مثل ملاحظة فرد يفشل في أداء مهمة ما، أو يكون أداءه ضعيفاً فيها، ولكن الفرد مع قوة الاعتقاد بفاعلية ذواتهم يثابرون في مواجهة الأداء الضعيف، ولهذا فقد يحصل طالبان على درجات ضعيفة في مادة

ما، أحدهما أكثر قدرة على مواجهة الموقف فعالية الذات لديه مرتفعة والآخر أقل قدرة فعالية الذات لديه منخفضة.

ويشير هذا البعد إلى عمق الإحساس بالفعالية الذاتية، بمعنى قدرة الفرد أو شدة أو عمق اعتقاد أو إدراك الفرد أن بإمكانه أداء المهام أو الأنشطة موضوع القياس ويتردج بعد القوة أو الشدة على متصل ما بين قوي جدا إلى ضعيف جدا، وبناء على ما سبق ترى الباحثة بأن أبعاد الكفاءة الذاتية ليست مفهوماً أحادي الجانب، بل هي بناء يتأثر بمدى قوة دافعية الفرد للإنجاز، وقدرته على تعميم هذه الكفاءة عبر مواقف مختلفة، وعمق إيمانه بقدراته الذاتية، لذا فإن فهم هذه الأبعاد يُمكننا من تقدير الدور المحوري للكفاءة الذاتية في تحفيز الأفراد على المثابرة وتجاوز الصعوبات، مما ينعكس على أدائهم ونجاحهم في مختلف مجالات الحياة.

الشكل رقم (2.1): أبعاد الكفاءة الذاتية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (نصر، 2014)، (دغيش، 2017)

#### 4.1.2 مصادر الكفاءة الذاتية

للكفاءة الذاتية عدة مصادر أساسية تشكل أساس اعتقاد الفرد بقدراته، أبرزها الخبرات المباشرة، الخبرات البديلة، الإنفاذ اللغطي، والحالات الفسيولوجية والانفعالية ويمكن إيجازها بما يأتي: (خمام، 2022):

1. **الخبرات والإنجازات الذاتية أو الفعلية للفرد:** وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد الكفاءة الذاتية لدى الفرد، فالنجاح يرفع من مستوى الكفاءة الذاتية بينما يخفضه الفشل.
2. **النمذجة والخبرات البديلة الإنابية:** وهي تشكل مصدراً لغرس وتنمية الإحساس بالكفاءة الذاتية والثقة بالذات، وهي خبرات الانتصار التي تقدمها النماذج الاجتماعية.

3. الإقاع الاجتماعي واللفظي للفرد: ويشكل مصدراً لتقوية معتقدات الأشخاص أنهم يمتلكون ما يحتاجون إليه لتحقيق النجاح، ويرتبط الإقاع الاجتماعي بالتشجيع والتثبيط

4. العوامل الفسيولوجية والاستثارة الانفعالية: وتشكل مصدراً لتعديل المعتقدات الشخصية المتعلقة بالكفاءة الذاتية. ففي المواقف الضاغطة غير المألوفة، يواجه الأشخاص إشارات الضيق النفسي مثل الارتجاف والألم والخوف.

وتستجج الباحثة بأن الكفاءة الذاتية تبني وترتتأثر بشكل أساسي بتفاعل الفرد مع بيئته وتجاربه الشخصية، فالنجاحات المباشرة تُعد حجر الزاوية في تقوية هذا الاعتقاد، بينما تُسهم ملاحظة نجاح الآخرين (النماذج)، والتشجيع اللفظي، وحتى تفسيرنا للحالات الفسيولوجية في تشكيل وتعديل نظرتنا لقدراتنا.

### الشكل (2.2): خصائص الكفاءة الذاتية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (خمّام، 2022)

#### 5.1.2 أهمية الكفاءة الذاتية:

تتمثل أهمية الكفاءة الذاتية في جملة من العناصر ذكر منها (صالحي، 2024):

1. تعمل كآلية منتجة لتنظيم المهام وتنفيذها، من خلال ما يقوم به الفرد من دمج وتطبيق المهارات المعرفية والسلوكية، والاجتماعية التي بدورها تؤثر في أنماط واستراتيجيات التفكير المستخدمة، تلك التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تحديد وتنظيم السلوك وأفعال، أو قرارات الفرد في المشاركة في تنفيذ هذه المهام، كما تحدد مقدار الجهد والمثابرة.

2. يمكن أن تسهم في رفع المستوى الأكاديمي بين الطلبة.
3. تعد مؤشرا على دافعية الفرد، ما يؤثر في الخيارات التي يتخذها الفرد.
4. تعتبر الكفاءة الذاتية كوسيل لتأثير محددات أخرى في التحصيل الدراسي، مثل استخدام المتعلمين لاستراتيجيات التعلم، وتشكيل أنماط اسناد الاحفاظات والنجاحات، وبالتالي، فإن تجهيز الفرد باستراتيجيات التعلم المختلفة تمكنه من إدارة وتنظيم المعلومات وفهمها، واكتساب المعرفة واسترجاعها بفاعلية، وومن ثم، تعزز معتقدات الكفاءة الذاتية الإيجابية التي تثير دوافعه لتحقيق مستوى أعلى من النشاط، والتنظيم الذاتي له ولحياته.
5. تسهم الكفاءة الذاتية المرتفعة في زيادة مستوى النشاط لدى الأفراد، وشعورهم بالسعادة والرضا عن أنفسهم، وحياتهم. لذا، فإن ارتفاع الكفاءة الذاتية أو الاعتقاد في قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث في بيئه واحدة قد تميل إلى زيادة الرفاه الذاتي، وتحسين العلاقات الاجتماعية.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأنه للكفاءة الذاتية أهمية محورية من كونها ليست مجرد شعور بالثقة، بل هي آلية ديناميكية تنظم وتحلّل سلوك الفرد وتصرفاته، فهي محدد أساسى لدافعية الفرد وجهده المبذول، ولها دوراً في تعزيز التحصيل الأكاديمي للفرد عبر تأثيرها في استراتيجيات التعلم وتنظيم الفرد لذاته، كما تسهم الكفاءة الذاتية المرتفعة في تحقيق الرضا والسعادة وزيادة الرفاه الذاتي، ما يؤكد أنها عنصر حيوي للتكيف الفعال والنجاح الشامل في مختلف جوانب الحياة.

## 2.2 التحول الرقمي

### 1.2.2 مفهوم التحول الرقمي: Digital Transformation

يُعرف التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات أو الأعمال من خلال استبدال العمليات اليدوية أو غير الرقمية إلى أخرى رقمية أو تغيير التقنيات الرقمية القديمة بأخرى أحدث. وقد بدأت ظاهرة التحول الرقمي منذ ظهور الحواسب وزادت انتشاراً بشكل مضطرب مع ظهور الإنترنت. أي أنه ليس بالأمر الجديد بتاتاً (النحاس، 2022).

كما يُعرف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال أعمال المنظمات من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل (أمين، 2018).

وعرفه Vial (2019) التحول الرقمي على أنه: عملية تهدف إلى تحسين أعمال المؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية وعبر مجموعة الموظفين أصحاب المهارات الرقمية لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء.

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

فالتحول الرقمي باعتباره يشمل رقمنة قنوات المبيعات والاتصالات ورقمنة عروض الشركة المنتجات والخدمات، التي تحل محل العروض المادية أو تزيد منها. علاوة على ذلك، يستلزم التحول الرقمي تحركات تجارية تكتيكية واستراتيجية يتم تشغيلها من خلال رؤى تعتمد على البيانات وإطلاق نماذج أعمال رقمية تسمح بطرق جديدة لالتقاط القيمة (Stephen et al, 2017).

ويشمل التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجية بتدخل في وظائف المؤسسة كلها (بردان، 2019)، وويهتم التحول الرقمي بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة، التي تؤدي إلى تغيير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو في أتمتة العمليات (Thomas et all, 2016).

وبناء على ما سبق، فقد تجاوز التحول الرقمي تبني التكنولوجيا ليصبح عملية تحويلية شاملة تعيد صياغة جوهر عمل المؤسسات، فهو لا يقتصر على رقمنة العمليات اليدوية أو تحديث التقنيات، بل يمتد ليشمل إحداث تغييرات جذرية في نماذج الأعمال، المنتجات، الخدمات، وحتى الهياكل التنظيمية.

ويعتمد هذا التحول يعتمد بشكل كبير على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مع المهارات البشرية، مدفوعاً برأي تعتمد على البيانات، بهدف تحسين تجربة العملاء وتعزيز الابتكار في جميع القطاعات.

## 2.2.2 أشكال التحول الرقمي

للتحول الرقمي أشكال ودرجات متعددة تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لدرجة نشاطها وتقنياتها ولكن بعض الأشكال تصنف الأكثر استخداماً في التحول الرقمي وهي (Hemerling and other, 2018):

**1. تطبيقات الهاتف الذكية:** وهي أكثر التكنولوجيات استخداماً في الوقت الحالي؛ إذ تستطيع المنظمات إنشاء تطبيقات خاصة بها لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.

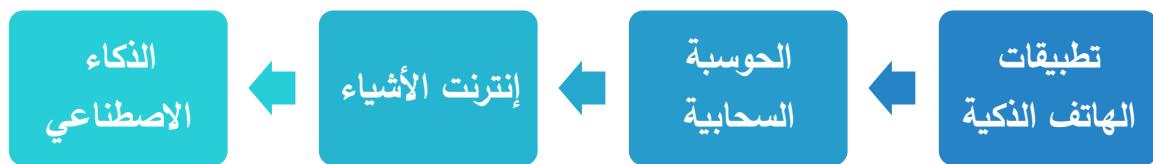
**2. الحوسبة السحابية:** وهي كل مصادر وأنظمة الحاسوب الآلي المتوفرة تحت الطلب عبر الإنترن트 والتي توفر العديد من الخدمات الحاسوبية الشاملة، مثل توفير مساحات لتخزين البيانات والنسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، علاوة على قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والاطلاع عن بعد.

**3. إنترنت الأشياء:** ويعتمد على تبادل موسع للبيانات من خلال شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، و تستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات بينها.

**4. الذكاء الاصطناعي:** وهو قدرة بعض البرامج الإلكترونية والتطبيقات والأنظمة الحاسوبية على محاكاة وتقليد السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وتحديداً القدرة على التعلم والاستنتاج.

وبناءً لما سبق فالباحثة تستنتج بأنه التحول الرقمي قد تبني أشكالاً متعددة والتي تعتبر محوراً رئيسياً في تطوير المؤسسات؛ فمن خلال تطبيقات الهاتف الذكية، تُعزز المنظمات تفاعلاها مع المستفيدين وتبسيط عملياتها. أما الحوسبة السحابية، فهي تقدم حلولاً مرنة وقابلة للتتوسيع لتخزين البيانات ومعالجتها، ما يُقلل التكاليف ويزيد من الكفاءة التشغيلية، ويمكن إنترنت الأشياء المؤسسات من جمع وتبادل كميات هائلة من البيانات، مما يتيح اتخاذ قرارات أكثر استنارة ويعزز من الأتمتة، وأما الذكاء الاصطناعي يُعد أداة قوية تُمكّن الأنظمة من محاكاة القدرات البشرية في التعلم والاستنتاج، مما يُسّهم في تحليل البيانات بفعالية فائقة وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات. هذه الأشكال المتنوعة تُبرز مدى شمولية التحول الرقمي وقدرته على إعادة تشكيل طريقة عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها.

### الشكل (2.3): أشكال التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (Hemerling and other, 2018) ..

#### 3.2.1 أهداف التحول الرقمي

أشار عبد الغني (2022) لأهدافاً متعلقة بالتحول الرقمي وتمثل في:

1. تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
2. تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيهه مُستقبليًّا للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
3. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكليف تقديمها.
4. تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة.
5. تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
6. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

#### 4.2.2 أبعاد التحول الرقمي

لقد أشارت الدراسات إلى أبعاد عدّة للتحول الرقمي ومنها (الحاج، 2021):

1. استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل.
2. الاستراتيجية الرقمية: إذ أن التحول الرقمي مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه حيوية كافية في المشاريع

التحويلية بشكل مباشر؛ لذلك من الملهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها.

**3. القدرة التسوية والتحليلية:** يجب على المؤسسة لكي تكون ناضحة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

**4. رقمنة العملاء وعلاقتهم:** يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي في هذه العلاقات.

**5. ثقافة المنظمة والأفراد:** لا ينجح التحول الرقمي إلا إذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

**6. العلاقات الشبكية:** يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالٍ من السرعة والدقة وتكون جزءاً من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين والشركات الناشئة والجامعات.

كما أشارت العديد من الدراسات الأخرى لأبعاداً عدّة للتحول الرقمي ومنها دراسة عبد الحميد (2023)، دراسة حميم وبليقع (2023)، وأبو سالم والعتبي (2024) بحيث تناولت كل من الإدارة الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية، والإدارة الرقمية التشغيلية وسيجري توضيح تلك الأبعاد واعتمادها في الدراسة ل المناسبتها لأهداف الدراسة وببيتها.

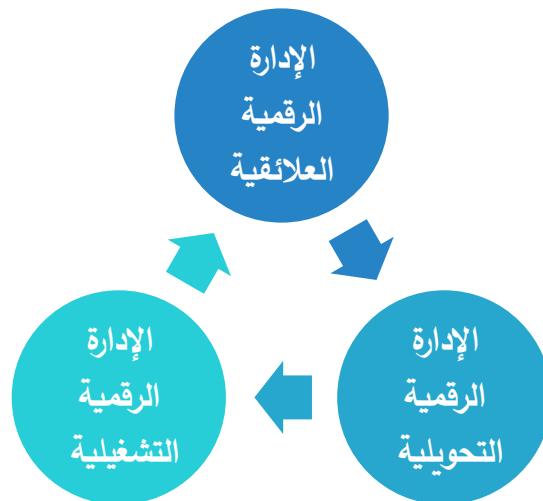
**البعد الأول: الإدارة الرقمية العلائقية:** هو نظام إدارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف (سجلات) وأعمدة (حقول) يعتمد على نموذج البيانات العلائقية، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة (Desamsetti, 2020).

**البعد الثاني: الإدارة الرقمية التحويلية :** وهي نهج في إدارة الأعمال يهدف إلى إحداث التغييرات الجوهرية في الشركة. فهي تهدف إلى استغلال فرص التحسين والتوسيع في المستقبل وتحفيز الموظفين على الابتكار والتغيير لتحقيق النجاح المستدام، فهي تركز على تحقيق التغييرات الجوهرية داخل المنظمة، وتتضمن تعديلات استباقية على رؤية الشركة أو اتجاهها وأسلوب القيادة اللاحق لتلك

التعديلات، وتشمل تحويل المسار، أو العمليات أو الموظفين، أو التكنولوجيا، أو عناصر التشغيل المهمة الأخرى (Sihite, Andika, & Prasetya, 2020).

**البعد الثالث: الإدارة الرقمية التشغيلية :** تتضمن وظائف إدارية تتجزء عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلفة للشبكات الداخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجر والحفظ على قاعدة بيانات الموظفين، وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج والتوريد والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون والموارد البشرية (2023 Meena et al.,

الشكل (2.4): أبعاد التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة.

#### 5.2.2 فوائد التحول الرقمي

تظهر فوائد التحول الرقمي للمؤسسات ولعملائها من خلال النقاط الآتية (Marco, et al, 2021):

1. يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
2. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
3. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
4. يخلق فرص تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

5. تحسين العمليات: لقد اهتم الناس بشكل متزايد في طرق تحسين العمليات، سواء على المستوى الفردي أو المهني، خصوصاً في عصر التحول الرقمي يمكن أن يكون ذلك لكي تتنظم أمورك أكثر، التواصل بطريقة فعالة أكثر التحكم بالنفقات تخزين الملفات بطريقة أكثر أماناً أو إنفاق وقت أقل على مهمة ما.

6. إعادة صياغة الثقافة التنظيمية: لقد فهمت المؤسسات مدى أهمية أن يشعر العاملون لديها بشعور جيد في بيئة العمل ضمن المؤسسات، وأن يحبوا عملهم وهذا هو أمر جوهري لزيادة الشعور الإيجابي والجيد وزيادة جودة ونوعية الحياة في العمل، لكن أيضاً بعد ذلك استراتيجية فعالة لتحسين النتائج التي يراد الوصول لها.

7. الاهتمام بالمجتمع إحدى الخصائص الأكثر أهمية من أجل إحداث التحول هي التركيز على العميل بهدف تقديم خبرات مفيدة للناس تعيش الشركات في حقبة تشهد أكبر اهتمام بتأثيرات ذلك على المجتمع بشكل عام.

8. تحليل البيانات يعتمد كل ما يتم القيام به في الشركات، على إجراء تحليل للبيانات أصبح الناس يعلمون مدى أهمية تخزين تحليل وتفسير المعلومات التي يتم جمعها وبالأسلوب الصحيح، لكي تتحول إلى إجراءات وأعمال صائبة، وتكون قادرة على توليد الربح والنمو في مجال الأعمال التجارية.

وتستجع الباحثة بناءً على ما سبق بأن التحول الرقمي اليوم بات إستراتيجية تتجاوز مجرد التحديث التكنولوجي، فهو يمثل محركاً رئيسياً للنمو الشامل والمتكامل للمؤسسات، فمن خلاله، لا تتحقق الشركات فقط وفراً كبيراً في التكلفة والجهد، وتحسيناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، بل تفتح أيضاً آفاقاً واسعة لتقديم خدمات مبتكرة تفوق الطرق التقليدية، كما أن التحول الرقمي يعيد صياغة الثقافة التنظيمية لتركيز على تمكين الموظفين ورضاهما، ويعزز الاهتمام بالمجتمع من خلال تقديم خبرات قيمة للعملاء.

## 6.2.2 محاور التحول الرقمي:

تتمثل محاور التحول الرقمي في خمس محاور رئيسية والتي هي (مكي، 2021):

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

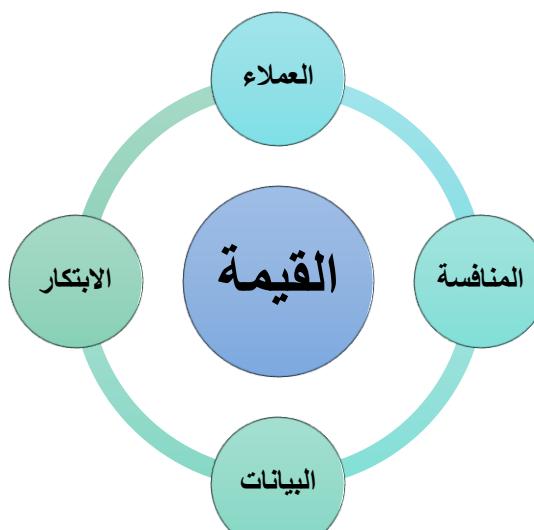
2- المنافسة: زيادة حدة المنافسة بين الشركات فالممنافسة أصبحت مفتوحة لا تقتصر على الشركات المتماثلة النشاط بل أيضاً شركات من خارج حدود الصناعة قد توفر منتجاتها بديلاً أكثر ملائمة للعملاء.

3- البيانات: الحصول على البيانات أصبح بشكل مستمر وبكميات غير مسبوقة من كل إجراء تقوم به الشركة من كل تواصل باستخدام التليفون وسائل التواصل الاجتماعي، الخ ويجري تحليل هذه البيانات والتتبؤ بأنماط وسلوك العملاء ورغباتهم بما يساعد على استمرار النمو والتطور.

4- الابتكار: لا يقتصر الابتكار على المنتج النهائي فقط وإنما خلال جميع مراحل الإنتاج بداية من دراسة متطلبات السوق حتى مرحلة الاستهلاك بشكل دائم يضمن تحقيق الرضا للعملاء.

5- القيمة: القيمة المقدمة للعملاء أصبحت متغيرة وفقاً لمتطلبات السوق

الشكل (2.5): محاور التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة.

## 7.2.2 أهمية التحول الرقمي:

تتجلى أهمية التحول الرقمي بعد اقترانه بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتظهر أهمية التحول الرقمي بشكل عام بعد التحول الجزئي أو الكامل من إجراء العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية أو الرقمنة مع أنتمة الإجراءات وحكومتها، وأن كل الفاعلين الرقميين (قادة، موظفين، مدققين، وغيرهم) مدعون لإنهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه

فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم (المطيري، 2022) ويساعد التحول الرقمي المنظمات والأفراد على (خميس، 2021):

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة والتكاليف أيضاً.
- تنظيم وتحسين الكفاءات التشغيلي.
- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، لذا، سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة على المستفيدين.
- فتح مجال للإبداع في كيفية تقديم الخدمات التي تقدم للعملاء.
- تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.
- يسهم التحول الرقمي أيضاً في سرعة الانتشار والتوسيع للشركات والمؤسسات ووصولهم إلى أعداد كبيرة من الجمهور.
- التحول الرقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف على النشاط التجاري الذي تقوم به وإجراء عمليات البيع والشراء في أي وقت ومكان.
- من أهم إيجابيات التحول الرقمي كذلك، إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي لنشاطك وسوف يمكنك من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول على نتائج أفضل.
- عندما تقوم بالتحول الرقمي الكامل لنشاطك التجاري والعمل على تحويله بشكل متقن وجيد سوف يسهم ذلك بتحسين ورفع مستوى الأرباح الإجمالية لنشاطك التجاري.

يؤدي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية وذلك من حيث ما يأتي: (قريني، 2022):

- **المواطنين:** تتمثل في تعزيز حق المواطنين في المعرفة والمعلومات واستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت وأقل تكلفة، وتيسير الحصول على الخدمات، وتحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة.
- **المستثمرين:** جذب الاستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية، وتوفير البنية المعلوماتية واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع في الإدارة والتدريب.

- **الجهات الحكومية:** تتمثل في القضاء على الفساد ومكافحته، زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الأداء الحكومي، وتوفير الخدمات على مدار 24 ساعة.

فضلاً عن ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات.

وتنتتج الباحثة بأن التحول الرقمي بات حجر الزاوية في عصر اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي المتسارع، وتنتج أهميته في كونه يمثل نقلة نوعية من الإجراءات التقليدية إلى العمليات الرقمية المؤتمتة والمحوكة، ما يستدعي تفاعلاً متواصلاً بين جميع الأطراف المعنية. إن هذا التحول يسهم بشكل فعال في توفير الجهد، الطاقة، والتكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع أداء الإجراءات، ما يسهل الحصول على الخدمات للمستفيدين.

#### **8.2.2 مركبات التحول الرقمي:**

تحتاج عملية التحول الرقمي إلى مجموعة من المركبات والمكونات الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيقها ومنها (أشقر، 2022):

**1. التوجه الاستراتيجي الرقمي:** الذي يتحدد من خلال رؤية المؤسسة ورسالتها وفرصها وتحدياتها وغاياتها المتعلقة بعملية التحول الرقمي، وكافة التوجهات المستقبلية نحو الرقمنة، عبر الفهم الدقيق لنبيئة عمل الوزارة داخلياً وخارجياً.

**2. القيادة الرقمية:** تتمثل بقدرات مهارات القيادة الرقمية للوزارة والمحفظات والأدوات التي يمكنها استخدامها لنشر واستخدام التحول الرقمي.

**3. القيم التنظيمية الرقمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات والسلوكيات التنظيمية الرقمية لعملية التحول الرقمي.

**4. الكفاءات والمواهب الرقمية:** وهي الكفاءات والخصائص البشرية الممكنة رقمياً والتي تمتلك قدرات فنية وشخصية مهنية رقمية جيدة في هذا المجال.

**5. البنية التحتية التقنية اللوجستية الرقمية:** هي كافة متطلبات التحول الرقمي سواء تكنولوجية برمج وتطبيقات وموارد ومعدات لوجستية، وامكانيات مالية كافية.

وتحتاج الباحثة بأن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل أساسي على خمسة مركبات متكاملة: التوجه الاستراتيجي الرقمي الواضح الذي يحدد المسار المستقبلي للمؤسسة، والقيادة الرقمية الفاعلة القادرة على تحفيز ونشر ثقافة الرقمنة، والقيم التنظيمية الرقمية التي تشكل السلوكيات الداعمة للتحول، ويضاف إلى ذلك أهمية وجود الكفاءات والمواهب الرقمية المتخصصة، بالإضافة إلى ذلك توفير البنية التحتية التقنية اللوجستية الرقمية الازمة من برمجيات ومعدات وموارد مالية كافية.

فهذه العناصر مجتمعة تشكل الإطار المتكامل لضمان تطبيق رقمي فعال ومستدام.

## 9.2.2 مزايا التحول الرقمي

يقدم التحول الرقمي عدد من المزايا المتعددة والمتنوعة للأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية إذ أنه: (البار، 2021):

1. يسهم في خلق فرص لتقديم خدمات إبداعية مبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الاقتصادية الحكومية وغير الحكومية على التوسيع والانتشار في الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
2. يسهم كذلك التحول الرقمي في توفير التكلفة والجهد بشكل كبير؛ إذ يسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. يسهم التحول الرقمي في مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به الأمر الذي يرتب الاستفادة في مجالات مختلفة في الحياة بما يصاحبه ذلك من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية (العدواني، 2022).
4. يسهم في تخفيف الضغوط المستمرة على المؤسسات الاقتصادية الخدمية الحكومية وغير الحكومية) من المستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على خدماتها؛ وذلك بسبب تزايد عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة والرغبة في تحسين نوعية الخدمات والاسراع في إنجاز المعاملات والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

5. يسهم التحول الرقمي في تقليل دوائر الفساد وبخاصة دوائر الفساد الصغرى إن لم يسهم في القضاء عليها؛ فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء وفي عصر رقمي وكون كل شيء متاح ومعرف لدى الجميع في هذا معناه أنه لا يوجد فرصة للفساد ليغادر على موطن له.

وترى الباحثة بأن التحول الرقمي يُقدم مجموعة واسعة من المزايا التي تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فهو لا يقتصر على خلق فرص لخدمات مبتكرة وتوسيع نطاق الوصول للعملاء، بل يسهم في توفير التكلفة والجهد وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما يساعد في مواكبة التقدم التكنولوجي، ويخفف من الضغوط على المؤسسات لتلبية الطلبات المتزايدة، ويسهم بشكل فعال في تقليل دوائر الفساد من خلال الشفافية والتعاملات الرقمية المؤتمتة.

#### 10.2.2 مميزات التحول الرقمي

يمكن توضيح مميزات وفوائد التحول الرقمي على النحو الآتي: (الجيلان، 2020):

1. بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
2. التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
3. تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.
4. زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية
5. زيادة سرعة ومرنة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
6. تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويعامل بها أفراد المجتمع.

ويُظهر التحول الرقمي قدرته على إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات والمجتمعات، فبالإضافة إلى بناء نماذج عمل جديدة تُسهم في تبسيط الإجراءات وزيادة الإنتاجية، ويسهم في تقليل الإنفاق الحكومي ورفع مستوى الخدمات مع ضمان سرعة ودقة الأداء وتقليل الأخطاء، كما يُعزز التحول الرقمي الثقة في المنظمات وينمي ثقافة الإبداع والتطوير، ما يُعيد تشكيل طريقة حياة وتفكير أفراد المجتمع بشكل إيجابي ومستدام.

## 11.2.2 متطلبات التحول الرقمي

تمثل متطلبات التحول الرقمي ما يلي (عادي، 2019):

**استراتيجية المنظمة** :وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛ إذ تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكيد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية.

**الثقافة التنظيمية** :تمثل الثقافات الحالة السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات ، فهي مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويجري نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

**القيادة التحويلية** :وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة ، وهي نمط من أنماط القيادة يسعى من خلالها القادة إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين داخل المنظمة، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى الطاقات لتحقيق المستهدفات.

**الموارد البشرية** :هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها كافة ، كما أنها تصبح الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

## 12.2.2 عيوب التحول الرقمي

وللتحول الرقمي عيوباً عدّة وتمثل في الجوانب التالية (عبادي، 2019):

**1. زيادة الاحتيال:** أدت الثورة الرقمية والتكنولوجية في الفترة الماضية إلى تطور النصب والاحتيال عبر الإنترنت، إذ بدون القدرات المناسبة والوعي بكيفية استخدام الإنترنت بكفاءة، يواجه العملاء مخاطر الاحتيال المحتمل، وعلاوة على ذلك، من خلال استخدام أدوات عبر الإنترنت، قد يؤدي ذلك إلى كشف معلوماتهم الخاصة.

2. **مخاوف الموظف:** على الرغم من أن التكنولوجيا المبتكرة يمكن أن تهزم الاعتماد على القوى العاملة، فإن الجانب السيئ هو أن الموظفين قد يفقدون وظائفهم بهذه الطريقة.

3. **الأسعار:** بينما تقود التكنولوجيا الجديدة إلى مدخلات عالية، فإنها تنتج أحياناً مصروفات مقدمة كبيرة على المدى الطويل، ولا يمتلك صاحب العمل الصغير الموارد الضرورية لشراء نظام كمبيوتر حديث أو آلة جديدة.

4. توقف العمل: إذا لم يؤدي الاستثمار إلى زيادة الإنتاج أو تقليل النفقات على المدى الطويل، فقد يؤدي ذلك إلى إحداث تأثير معطل على قابلية الخدمة في المدى الطويل.

5. **مخاوف الخصوصية:** أصبح نشر المعلومات والخصوصية مصدر قلق شائع في الدورة الرقمية. فقوة المنصة الرقمية التي تخزن كميات كبيرة من المعلومات المعروضة، لها إمكانية تتبع غير القانوني للأنشطة والمزايا الشخصية للعملاء.

## 3.2 الموارد البشرية

### 1.3.2 مفهوم الموارد البشرية:

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد بالمادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة المهارات القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (راوية، 2013).

كما تعرف بأنها مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات ، لتفاعل فيما بينها وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم، لهذا فهي تمثل الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة للأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتانع (فالبي وشنوفي، 2019).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي هي الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وأنشطتهم في المنظمة، لذا فهي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل تنظيم يسوده العلاقات الإنسانية التي تنشر تعاوناً وثيقاً يحقق غايات وأهداف المنظمة. إدارة المنظمة في الأساس تعمل على إدارة العنصر البشري قبل إدارة أي نشاط في المنظمة، وذلك لا كل مدير ومحرر على مجموعة من الأفراد يقوم بدور كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يجعل هذا النشاط مسؤولية تضامنية تهم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (أبو شيخة، 2015).

فإدارة الموارد البشرية تمثل ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة العاملين وتعويضهم، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين (العواسا، 2019).

وتعرف بأنها استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقدير الأداء و التنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد (عبد الله ومؤيد،

(2019)، كما تعرف أيضاً من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في الأفراد أو الموارد البشرية العاملة (بن عنتر، 2020).

و يعرفها طلاحة (2015) بأنها تلك الأنشطة والوظائف المطلبة لعملية الحصول على الموارد البشرية تطويرها واستخدامها والمحافظة عليها في المنظمة، فهي عملية تتطوي على الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتاء الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهدافها وتطويرها.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (موساوي، 2015).

### **2.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية**

إن أهمية وهدف إدارة الموارد البشرية تكمن في النتائج التي تتحققها المنظمة، ولذلك نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتزايد يوماً بعد يوم في عصرنا هذا؛ ليس فقط لأنها تثير الأصول الأكثر أهمية وقيمة للمنظمة، ولكن أيضاً لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من تلك الأصول (الطاهر، 2022).

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي (فالى وشنوفي، 2019):

1. هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لجميع الإدارات الأخرى، مثل أقسام الإنتاج والتسويق والمالية.. وأي قصور في هذه التقديرات. إن الحاجة أو الاختيار أو .. التعيين أو التدريب أو الحوافز للموارد البشرية تعيق عمل الإدارات الأخرى وبالتالي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تساعد كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية على دعم أداء الإدارات الأخرى داخل المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

2. الموارد البشرية هي أداة للمنافسة العالمية.

3. التفكير الابتكاري يقلل من تكلفة التكنولوجيا المستوردة.

4. ريادة الأعمال تزيد من القيمة المضافة.

5. الموارد البشرية الفعالة هي أدوات لزيادة الصادرات.

6. الموارد البشرية مكملة للثروة الوطنية.
7. لقد أصبحت الأفكار المستقطبة ساحة للصراع العالمي.
8. الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

**وللإدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات للأسباب الآتية (سلمان، 2018):**

- 1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- 2- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليله من قبل المنافسين.
- 3- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- 4- يمكن معالجة الخطأ بمارسات إدارة الموارد بتكليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- 5- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادةوعي العاملين وثقافتهم لذا، فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، ما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

### **3.3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية**

**تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي: (وفائي، 2020):**

1. قوى عمل متجانسة ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
2. قوى عمل منتجة تحقيق الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء.
3. قوى عمل فعالة : أي ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي اقصر وقت.
4. تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنوياً، وصفل درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
5. التعامل مع الأزمات والمواقف الصحية الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضمن الآن لا تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.

6. تحقيق الانتماء والولاء : إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يحصل دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وبخاصة الأكفاء منهم، فإن ذلك سيؤدي إلى شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

7. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية

#### 4.3.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، وفي الآتي ذكر لها (برنوطى، 2011):

**التوظيف:** وتشمل هذه المهمة أنشطة تعيين موظفين جدد، سواء بدوام جزئي أو دوام كامل، وإنهاء العقود كما ويجب أن تجري هذه العملية من خلال استخدام تقنيات مناسبة لاستقطاب الكفاءات الجيدة والمراهبة المناسبة للشواغر وتحديد الرواتب والمكافآت المناسبة لكل منها.

**التطوير:** وتجري هذه العملية من خلال تدريب وتطوير مهارات الموظفين، وإعداد الموظفين الجدد للقيام بعملهم على أكمل وجه، وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة للإدارة وتقدير أداء الموظفين.

**التعويض:** وذلك من خلال تقدير الرواتب المناسبة للوظيفة المتاحة والتقاوض بشأن أسعار التأمين الصحي للموظفين وخطط التقاعد المتاحة من خلال ضمان الامتثال للقوانين المعمول بها.

**الدفاع عن حقوق الموظفين والحفاظ على العلاقات بينهم :** كالتوسط في الخلافات وإيجاد الحلول المناسبة وتنفيذ العقوبات بالتنسيق مع الإدارة العليا، والنظر في قضايا الانتهاكات والتواصل مع النقابات أو الإدارة لإيصال صوت الموظفين.

#### 5.3.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية بالأبعاد الآتية (جراد، 2018):

**1-التخطيط للموارد البشرية:** وذلك من خلال تحديد الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر.

**2- استقطاب وتعيين القوى البشرية:** ويؤكد على أن مسألة اختيار العنصر البشري تمثل أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية، لأن العنصر البشري المؤهل هو الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية.

**3- تدريب وتطوير العاملين:** إذ يعكس التدريب: وتكمّن أهمية التدريب في أنه يمثل من أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تطوير أداء العاملين إذ يكسبهم جملة من المهارات والكفايات التي يجتازونها ويمكنهم من خلالها أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية عالية .

**4- الحوافز:** تمثل الحوافز وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين العاملين ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء لذا تحرص المنظمات على اختلاف أنواعها على تبني نظام عادل للمكافآت والحوافز بهدف تحسين الأداء لزيادة الانتاجية والاحتفاظ بمستوى عال من المنافسة.

**5- تقييم الأداء:** إذ تسعى المنظمات من خلال تقييم الأداء إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير.

وترى الباحثة بأن أبعاد إدارة الموارد البشرية تُعد الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في إدارة أهم مورد لديها وهو العنصر البشري، إذ تسهم هذه الأبعاد في بناء منظومة متكاملة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، فالتخطيط للموارد البشرية يوفر البوصلة التي توجه الجهد نحو أهداف واضحة وقابلة للتطوير، بينما يشكل الاستقطاب والتعيين المدخل الرئيس لاختيار الكفاءات القادرة على إحداث الفرق وتحقيق الميزة التنافسية، ويأتي التدريب والتطوير ليترجم هذه الكفاءات إلى قدرات متمامية تسهم في رفع مستوى الأداء باستمرار — كما تلعب الحوافز دوراً محورياً في تعزيز روح المنافسة وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، في حين يُعد تقييم الأداء أداة تشخيصية تساعد الإدارة على الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، ومن هنا يتضح أن تكامل هذه الأبعاد يُشكل منظومة متجانسة تدعم استدامة المؤسسة ونجاحها في بيئة العمل المتغيرة.

### **6.3.2 أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية**

وهناك عدة أسباب للاهتمام بإدارة الموارد البشرية (مهاني، 2016):

**1- التوسيع والتطور الصناعي:** في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية في المنشأة.

2- **التوسيع الكبير في التعليم:** وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستوى التثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في ممارسات إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- **زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل:** بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، ما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4- **ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية:** وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، ما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

### 7.3.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد أشار (Beh&Loo, 2013) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق ميزة بأنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير ، والتعويضات والمنافع ، وتقدير الأداء والاتصالات الداخلية ، وتحطيم المسار الوظيفي ، والتصميم الوظيفي .

وتعرف على أنها كل السياسات التي تحتاجها الإدارة فترسمها وتعدها في خطط من أجل تنفيذ النشاطات المتنوعة وممارسة المهام والوظائف على الوجه الأكمل، كما يستخدم هذا التعبير لوصف كل ما تقوم به المنظمة ممثلة بإدارتها من أعمال ذات علاقة باستقطاب العناصر البشرية المميزة وتعيينها والإشراف عليها وتدريبها وتطويرها وتقديرها وضبط أعمالها، وتحديد التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى التشجيع والتحفيز ، وكل ما له علاقة بالموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة (الشرباتي، 2017).

كما تعرف بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في سياق الإدارة، وتشمل هذه الممارسات العديد من الجوانب المهمة مثل إدارة الموهاب، تطوير المدراء الطبيين الإداريين، الاحتفاظ بالعاملين، بالإضافة إلى تحليل الوظائف

التوظيف الاختيار، التوجيه التوعيض تقييم الأداء التدريب والتطوير، ومشاركة العمل. تهدف هذه الأنشطة إلى تحسين كفاءة الأداء وتنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع أهداف المنظمة (2022 Dessler,).

فممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الوظائف الاستراتيجية داخل المنظمة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في المنظمة، لذا، فهي تتعامل مع الخطط والبرامج لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الأشخاص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Suleman, 2019).

ورأى (Riana et al., 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من الأنشطة والوظائف والعمليات، التي تكون مختلفة ولكنها مترابطة ومحركة لجذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وحتى إنهائهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

### 8.3.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، اتضح اتفاق معظم الدراسات على ثلاثة أبعاد، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي (عشيري والحسني، 2025):

أ- الاستقطاب: يشير مصطلح الاستقطاب إلى ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة. يعرف الاستقطاب أنه ذلك النشاط الذي يجري من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل ذلك المنصب أو توقع شواغر بالمستقبل، وهو أيضاً عملية استكشاف مرشحين محتملين لوظائف حالية أو مستقبلية فهو عملية الوصل بين الباحثين بين عن وظائف والمنظمات.

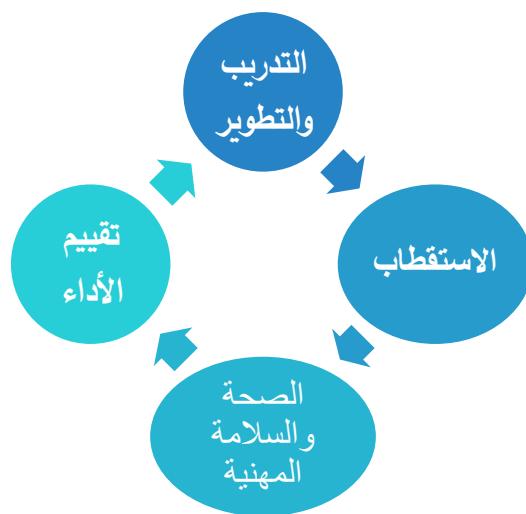
ب- التدريب: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة فهي تساعد المنظمة على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال والتدريب لا يقتصر على مجرد زيادة المعلومات فقط فهي محاولة للتغيير سلوك الموظفين

حيث يجعلهم يمتلكون سلوكاً أفضل وبشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب في أداء مهامهم.

ت- **تقييم الأداء** : وهو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والموقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وعرف بأنه العملية التي يجري من خلالها تحديد كيف يؤدى العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

ث- **الصحة والسلامة المهنية** : وذلك بتحقيق بيئة عمل مناسبة تسمح للعاملين ممارسة دورهم دون تشكيل أي خطر على صحتهم أو حياتهم من خلال اتباع قواعد السلامة العامة وإدخالها حيز التنفيذ والالتزام مع الدوائر الحكومية المسؤولة عن مثل هذه الإجراءات.

#### الشكل (2.6): أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (عشيري والحبشي، 2025)

#### 9.3.2 9 أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تصنف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة ممارسات رئيسية وهي (القاضي، 2012):

**الممارسات الاختصاصية** : وهي تلك الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص، وهذه الممارسات تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف كل من فلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة والتكنولوجيا التي تستخدمها، ومهارات العاملين فيها وخصائص سوق العمل ويمكن أن تشمل هذه الممارسات على كل من تحليل الوظائف تخطيط الموارد البشرية التوظيف الذي يشتمل على الاستقطاب للمرشحين لشغل الوظائف والاختيار لأنسب المرشحين في التعيين والتنبيه،

وتقيم أداء العاملين، وتحديد الأجر والكافات وتحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل لأغراض الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

**الممارسات الإدارية** : وتمثل الممارسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

**الممارسات الاستشارية**: وتمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقديم المشورة القانونية أو الفنية للإدارة العليا والإدارات الأخرى عن العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات المتعلقة في تحسين وتطوير التعليمات والأنظمة الخاصة بالعاملين من حيث الأجر والكافات والحوافز .. الخ.

#### الشكل (2.7): ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (القاضي، 2012).

#### 4.2 دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، وبخاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاته البشرية المتاحة و الكامنة داخله، وفي هذا المجال أسهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مساهمة فعالة في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج

ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة الإتاحة و التحكم في هذه التكنولوجيات. ويظهر دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية كما يأتي: (هوبكنز و ماركهام، 2017):

أ. دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل إن أهم دور يناظر إلى التحول الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جداً مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب.

ب. الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من بيانات مع ربح الوقت؛ المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجة الفردية.

ج. القدرة على إجراء الحسابات المعقّدة، وبخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، لذا، فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام.

ب. دور الشبكات الداخلية والإنترنت في تطوير الاتصال الرقمي تمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، ما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استتساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال؛ تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات؛ التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل؛ تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم وكذا عقد الاجتماعات الكترونياً عن طريق التحاور الإلكتروني وتجنب التحاور الحضوري جنباً إلى جنب .. الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعياً وانحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية؛ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين؛ إذ يزدادون ارتباطاً بالمؤسسة، وتقلص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتجارب لاحتياجات؛ خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جداً.

فالتحول الرقمي مثل نقلة نوعية في البيئات كافة بشكل عامٍ، فقد كان له تأثيراً جذرياً في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، فمن خلال توظيف المؤسسات للتقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، ومنصات العمل التعاوني الرقمية، تتغير طبيعة المهام والمهارات المطلوبة من

الموظفين، وأدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في وظيفية إدارة الموارد البشرية، تشمل أتمتة العمليات الروتينية، ظهور نماذج عمل مرنة، وال الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة .

وفي هذا السياق، ترى الباحثة بأن الكفاءة الذاتية تبرز كعنصرًا وركيزة أساسية في مدى نجاح هذا التحول وتأثيره في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فعندما تبني المؤسسة استراتيجيات تحول رقمي، فإنها تقدم أنظمة جديدة لإدارة الموارد البشرية، وتطور المسار الوظيفي، والتواصل الداخلي، فإذا كان الموظفون يمتلكون كفاءة ذاتية عالية تجاه استخدام هذه الأنظمة الرقمية والتعامل مع التغييرات، فإنهم سيكونون أكثر انخراطًا في هذه الممارسات الجديدة.

## 5.2 جامعة القدس المفتوحة

### 1.5.2 نبذة عن جامعة القدس المفتوحة:

افتتح للجامعة مقر مؤقت في عمان أواخر العام 1985م، بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وتركز العمل خلال الفترة الواقعة بين (1991-1985) على إعداد الخطط الدراسية والكليات، واعتماد التخصصات العلمية، وإنتاج المواد التعليمية، وبخاصة المطبوعة والكتب الطالبية والوسائل التعليمية المساعدة السمعية منها والبصرية.

في العام 1991م باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متذكرة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكيز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة، ثم أخذت أعداد الطلبة بها بالازدياد عاماً تلو عام إلى أن أصبح عددهم ما يقارب (45,000) طالب. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م، وكانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، إذ شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاظم الانقسام الشعبي الفلسطيني التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987م، كما عانت من آثار حرب الخليج التي سببت لها أزمات مالية في أحلال الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني. (جامعة القدس المفتوحة: 2025)

تتبّنى جامعة القدس المفتوحة نظام المزاوجة بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني (المدمج) الذي يتجاوز حدود الزمان والمكان، ويوفر فرص التعليم والتعلم بجودة عالية وتكلفة ملائمة، ويقوم على المقرر الدراسي المطبوع والمحاضرات الصحفية واللقاءات والامتحانات الوجاهية، ومرتكزات التعلم

الذاتي، ويوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وبخاصة التعلم الإلكتروني بأدواته ووسائله كافة بأسلوب من التعليم المبرمج والأنشطة العملية والتدريبية لخدمة المتعلم واستقلاليته، ولتكون مكملة للقاءات الوجاهية ضمن معايير وشروط الالتحاق بأنظمة التعليم التقليدي والحديث.

## 2.5.2 الأهداف الإستراتيجية للجامعة

تسعى الجامعة لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية:

1. مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي.
2. الاستمرار بتطوير البرامج التعليمية وتحسينها بما يتلاءم وحاجات التنمية، وسوق العمل، على وفق أفضل ممارسات التعليم المدمج، والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
3. تعزيز البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز وتشجيعه في الجامعة.
4. تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعزيز مصامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
5. مضاعفة الجهود لتنمية موارد الجامعة المالية وتحسينها من خلال تنوع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها للجامعة.
6. تحسين بيئة التعليم المفتوح والخدمات الطلابية تحسيناً يدعم جودة التعليم والتعلم.
7. تحسين حجم الخدمات الأكademية ونوعيتها وتقنيتها المساعدة للتعليم والتعلم.
8. تعزيز ممارسات إدارة الجودة والتميز في جميع العمليات الأكademية والإدارية، على كل المستويات في الجامعة.

وسمحت الجامعة منذ نشأتها عام 1990 إلى استقطاب الكفاءات الإدارية والأكademية من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة، فبدأت عملها بأربعة موظفين تولوا مهمة التأسيس ووضع الجامعة على الطريق الصحيح، إلى أن وصلت اليوم - مع بدايات العام 2025 إلى حوالي 1200 موظف ما بين أكademي وإداري (جامعة القدس المفتوحة: 2025)

ومن خلال عمل الباحثة في الجامعة ترى بأن الجامعة توظف التحول الرقمي في مجموعة من التطبيقات التي تتمثل في:

**نظام لإدارة شؤون الموظفين:** يتضمن هذا النظام قاعدة بيانات متكاملة، تشمل جميع المعلومات المتعلقة بالموظفي مثل: البيانات الشخصية، والعقود، وسجلات الحضور، والدورات التدريبية، والتقييمات الدورية. ويساعد هذا النظام الإدارية في تتبع المسار الوظيفي للموظف، وضمان سهولة الوصول إلى المعلومات في أي وقت، ما يعزز من الشفافية ويسهل عمليات صنع القرار.

**نظام لإدارة الرواتب :** يعني هذا النظام بأتمتة جميع العمليات المرتبطة بالرواتب والبدلات والخصومات والمزايا، بما يضمن دقة عالية في الحسابات وسرعة في إنجاز المعاملات، كما يضمن وصول الرواتب إلى الموظفين في المواعيد المحددة، ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء بشرية قد تنتج عن المعالجة اليدوية.

**نظام لإدارة الدوام :** يستخدم هذا النظام لتسجيل حضور الموظفين وانصرافهم وتتبع ساعات عملهم بدقة، إلى جانب إدارة طلبات الإجازة واحتساب ساعات العمل الإضافية، ويعود هذا النظام وسيلة مهمة لضمان العدالة والالتزام بلوائح العمل، حيث يتيح تقارير دقيقة تساعد الإدارة على مراقبة الانضباط وتحسين إدارة الوقت..

**البوابة تقدم خدمات إلكترونية ذاتية للموظفين :** تتيح هذه البوابة للموظفين إنجاز معاملاتهم بأنفسهم بشكل مباشر، مثل الاطلاع على بياناتهم الشخصية، تقديم طلبات الإجازة، متابعة كشوف الرواتب، أو تحديث معلوماتهم دون الحاجة للتواصل مع قسم شؤون الموظفين، وهذا يعزز من تمكين الموظف ويوفر الوقت والجهد، ويُخفّض من البيروقراطية داخل المؤسسة.

**نظام لإدارة التأمينات :** يعني هذا النظام بتنظيم كل ما يتعلق بالتأمين الصحي والاجتماعي للموظفين، ابتداءً من التسجيل وحتى متابعة المطالبات والإجراءات الإدارية المرتبطة بها، ويساعد ذلك في ضمان حقوق الموظفين وتوفير الحماية اللازمة لهم، إلى جانب تسهيل عمليات التسويق مع شركات التأمين ومتابعة الخدمات بشكل أكثر كفاءة.

## 6.2 الدراسات السابقة

### 1.6.2 الدراسات المتعلقة بالكفاءة الذاتية:

دراسة سعادة (2024): الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى المرشدين التربويين (دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة)، سعت للتعرف على مستوى كل من الكفاءة الذاتية المدركة، والرضا عن الحياة لدى المرشدين في مدارس محافظة رام الله والبيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واختيرت عينة متيسرة قوامها (108) مرشداً ومرشدة، ومن أهم النتائج وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية المدركة كانت بدرجة مرتفعة، كما أن الرضا عن الحياة جاء بتقدير مرتفع، وتبيّن وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين الكفاءة الذاتية المدركة والرضا عن الحياة، وتبيّن عدم وجود فروق الدراسة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة بالنسبة للكفاءة الذاتية المدركة والرضا عن الحياة، وأوصت الدراسة بتوفير برامج تربوية مستمرة ترتكز على تطوير الكفاءات المهنية، العقلية، والاجتماعية للمرشدين.

دراسة العدوانى وفحيصان (2024): مستوى الكفاءة الذاتية الاجتماعية لدى طلبة التربية الخاصة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات، هدفت لتحديد مستوى الكفاءة الذاتية الاجتماعية عند طلبة التربية الخاصة في كلية التربية الأساسية ، وبلغ حجم عينة الدراسة من (523) طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءة الذاتية الاجتماعية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، كما تبيّن وجود فروق لمتغير الجنس في الكفاءة الذاتية الاجتماعية لصالح الذكور، ووجود فروقاً دالة إحصائياً في المرحلة الدراسية وتتفوق السنة الثالثة على السنة الأولى والثانية، وتوصي الدراسة بتقديم برامج توعوية ووقائية وتنموية وعلاجية، تعزز مفهوم الكفاءة الذاتية الاجتماعية في مراحل التعليم العام.

دراسة عباس وعباس (2022): الكفاءة الذاتية لدى معلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية وفقاً للمؤهل العلمي، وقد سعت الدراسة لبيان مستوى الكفاءة الذاتية لدى معلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية، وبلغ حجم العينة (305) معلمة، وتبيّن أن المؤهل العلمي له دور إيجابي في امتلاك معلمات الرياضيات للكفاءة الذاتية. فقد أوضحت النتائج المتعلقة بتعليم مادة الرياضيات أن للكفاءة الذاتية دور إيجابي في ذلك . وقد أوصى البحث بعدة توصيات منها إقامة ورش تربوية للمعلمات لتعزيز معتقد الكفاءة الذاتية لديهن وزيادة كفاءتهن الذاتية .

دراسة كواسة (2022): رؤية مستقبلية للصحة النفسية والتنمية المستدامة: الكفاءة الذاتية والمهنية لمعلمي الازهر في ضوء التعدد الثقافي وتدويل التعليم، وسعت الدراسة لبيان مستوى الكفاءة الذاتية والمهنية لمعلمي الأزهر، وجرى استخدام مقابلات شبه منظمة مع (30) معلماً ومعلمة، ومن أبرز النتائج تدني مستوى الكفاءة الذاتية والمهنية للمعلمين في ضوء المعايير الدولية المرتبطة بالتنوع الثقافي وتدويل التعليم، وفي ضوء هذه المعايير، ومن خلال مسح الدراسات السابقة جرى وضع تصور مقترن يضم عدداً من الخصائص الضرورية للمعلمين في ضوء مفهوم التعدد الثقافي والتدويل.

دراسة شلول (2021): الكفاءة الذاتية الأكاديمية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة الأردنية في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفاءة الذاتية الأكاديمية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة الأردنية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (976) طالباً وطالبةً من طلبة الجامعة الأردنية، ومن أبرز النتائج أن مستوى الكفاءة الذاتية لكل جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى الذكاء الانفعالي لكل لدى طلبة الجامعة الأردنية جاء بمستوى مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الذكاء الانفعالي بكل مجالاته، وتوصي الباحثة بعقد دورات تدريبية لرفع مستوى الكفاءة الذاتية والذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعات.

دراسة مصرى (2019): دور التدريب الميداني في تحسين الكفاءة الذاتية المدركة والمهارات الإرشادية لدى طلبة ماجستير الارشاد النفسي والتربوي في جامعة الخليل، التي سعت لبيان تأثير التدريب الميداني في تحسين الكفاءة الذاتية المدركة والمهارات الإرشادية لدى طلبة الدراسات العليا في برنامج الإرشاد النفسي والتربوي في جامعة الخليل، وبلغ حجم عينة الدراسة (44) طالباً وطالبةً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج أنه هنالك دور للتدريب الميداني في تحسين الكفاءة الذاتية المدركة، وجاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق للكفاءة الذاتية المدركة تبعاً لمتغير الجنس الصالح الذكور، وتبعاً لمتغير عدد الدورات لصالح الأكثرين دورات، كما يوجد دور للتدريب الميداني في تحسين المهارات الإرشادية؛ إذ جاءت بدرجة مرتفعة ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المهارات الإرشادية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. وتبعاً لمتغير عدد الدورات لصالح الذين لديهم عدد دورات أكثر.

دراسة سالم ومخلوفي (2019): الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته (دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)، وقد سعت الدراسة لتحديد الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وجرى استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة الجمع البيانات، وبلغ حجم العينة(132) مرؤوس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن أبرز النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية والسلوك القيادي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط والعلاقة طردية قوية ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالكفاءة الذاتية للقادة وسبل تعزيزها وتطويرها في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة الجعبري (2018): علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية، والتيهدف الدراسة للتعرف على العلاقة رأس المال النفسي الإيجابي وانعكاسه على أداء الموارد البشرية، حيث قامت الدراسة ببحث العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي من خلال مكوناته: (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة، التوازن العاطفي)، وبين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة جرى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد جرى الإعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين وأكاديميين إداريين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة العاملة جنوب الضفة الغربية في العام الدراسي 2017\2018، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (291) فرداً من الأكاديميين والإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية؛ إذ قُسم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات وتمثل كل جامعة طبقة واحدة، ثم تم سحب عينة عشوائية من كل طبقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن واقع رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات الفلسطينية العاملة جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، مستوى أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة إيجابية متوسطة بين رأس المال النفسي الإيجابي وأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة جنوب الضفة الغربية، وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة وأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة. ولا توجد علاقة بين التوازن العاطفي وأداء العاملين في الجامعات محل الدراسة. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة

الإهتمام برأس المال النفسي الإيجابي بشكل أكبر، وذلك يعود لأهميته وتأثيره في نفسية وعمل الفرد في المنظمة، ولما يعود للمنظمة من فوائد وميزة تنافسية له.

دراسة (Tommasi et al , 2018) : الارتباطات بين الشخصية والمعتقدات العاطفية والوالدية للكفاءة الذاتية والرفاهية النفسية لدى عينة من المراهقين الإيطاليين، التي سعى للكشف عن العلاقات بين الشخصية ، معتقدات الكفاءة الذاتية الوجدانية، والرفاه النفسي لدى عينة من المراهقين الإيطاليين، وبلغ حجم العينة 179 مراهقا إيطاليا، وجرى استخدام مقياس Eysenck الشخصية، واعتقاد المراهقين بالكفاءة الذاتية لمقياس المشاعر الإيجابية والسلبية، وقياس الرفاه النفسي، ومن أبرز النتائج: أن الانبساط والعصاية ومعتقدات الكفاءة الذاتية في تنظيم العاطفة مرتبطة بالرفاه النفسي، في حين أن الكفاءة الذاتية والوالدية لم ترتبط، لم تكن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للمعتقدات الكفاءة الذاتية على سمات الشخصية، لكن النتائج أظهرت أن معتقدات الكفاءة الذاتية في التعبير عن المشاعر الإيجابية تقل من الخصائص السلبية للأفراد المصابين بمستوى عال من الذهان.

دراسة الشوا (2016) : الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط النفسية التي يعانيها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وسعت لبيان لتعريف مستوى الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغط النفسي التي يعانيها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وبلغ حجم عينة الدراسة (288) ضابطا من جهازي الأمن الوطني، والشرطة الفلسطينية، ومن أبرز النتائج أن مستوى الكفاءة الذاتية كانت درجة منخفضة وأن مستوى الضغوط النفسية كانت مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق في مجال المستوى الدراسي، وتبيّن وجود فروق في مجال الكفاءة الذاتية و المجال الضغوط النفسية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية، ولصالح رتبة رائد إلى عقيد، ورتبة عميد فأعلى، وتبيّن وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الكفاءة الذاتية، والضغط النفسي، وتوصي الدراسة بعقد لقاءات دورية مع القادة والمسؤولين بالمؤسسة الأمنية الفلسطينية وتدريب الضباط على أحدث أساليب التدريب العسكري والأمني في مجال إدارة الأزمات.

## 2.6.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

دراسة خضراوي وآخرون(2024): أثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء (دراسة تطبيقية)، وهدفت الدراسة للكشف عن تأثير أبعاد التحول الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء، وجرى إعداد استبيان يتضمن مقياسين: أبعاد التحول الرقمي وإدارة العلاقات مع العملاء، وبلغ حجم عينة الدراسة (400) مفردة، ومن أبرز النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول

الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء، ما يشير إلى أن زيادة أبعاد التحول الرقمي تعزز إدارة العلاقات مع العملاء في الشركة، وعدم وجود فروق بناءً على النوع (ذكور وإناث) في إدراك العملاء لأثر التحول الرقمي، وجود فروق بناءً على العمر، المستوى التعليمي، ومكان الإقامة، وتوصي الدراسة بتكثيف جهود التحول الرقمي من خلال تطوير التكنولوجيات المستخدمة.

دراسة أبو سالم والعتبي (2024): أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك ، وسعت هذه الدراسة لبيان تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي، والبنية التحتية التكنولوجية، وبلغ حجم العينة (279)، ومن أهم النتائج: تبنت الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك استراتيجية التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، وجرى أيضاً تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: الإدارة العلائقية، الإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية، وجود علاقة إيجابي بين أبعاد التحول الرقمي وأداء وظائف الموظفين، وأوصت الدراسة بتوفير أدلة قوية تدعم أهمية اعتماد استراتيجية التحول الرقمي وتحسين البنية التحتية وتوفير التدريب الملائم لتحقيق النجاح.

دراسة العتيبي (2023): أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، فقد سعت الدراسة لفحص التأثير بين التحول الرقمي في جودة الخدمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة، وبلغ حجم العينة العشوائية (164) موظف، ومن أهم النتائج تبين وجود أثر لتواجد عناصر ومتطلبات التحول الرقمي (الرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية والأجهزة، شبكات الاتصال، وأمن المعلومات) على مستوى جودة الخدمة في أبعاد الجودة المختلفة (الموثوقية، الاستجابة، الملموسة، الضمان)، وتوصي الدراسة بضرورة رفع مستوى اهتمام الوزارة بتقديم الدورات التدريبية والتطويرية التي تعمل على تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Ibrahim 2023): أثر التحول الرقمي في الجامعات المصرية الخاصة على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الجامعة الألمانية بالقاهرة، وسعت الدراسة لفحص تأثير أربعة أبعاد للتحول الرقمي: المتطلبات الاستراتيجية، ومتطلبات الثقافة التنظيمية، ومتطلبات الموارد البشرية والمتطلبات التكنولوجية والتشريعية لتحقيق التميز التنظيمي باستخدام الجامعة الألمانية في القاهرة كدراسة حالة.

وظفت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (199) من أعضاء هيئة تدريس، ومن أبرز النتائج : أن تأثير التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي ذي دلالة إحصائية، وتسهم الدراسة في تقديم رؤى مهمة حول تأثير التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي، وجرى مناقشة الآثار النظرية والعملية للدراسة.

دراسة عبد العزيز ونعمامة (2023) : أثر أبعاد التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين : بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر، وسعت الدراسة لبيان أثر أبعاد التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (382) مشاركاً، ومن أبرز النتائج هناك تأثير كبير لأبعاد التحول الرقمي (استراتيجية التحول الرقمي ، ثقافة التحول الرقمي ، والبعد الإنساني للتحول الرقمي ، وبعد الإجرائي والفنى للتحول الرقمي) في الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق، وتوصي الدراسة ادارة الفنادق تطوير خطة لأمن المعلومات والاحفاظ بنسخ احتياطية آمنة لجميع بيانات النزلاء والعاملين.

دراسة أنطون (Anton, 2021) : التحول الرقمي: تحديات إدارة الموارد البشرية، وسعت هدفت الدراسة لبيان تحول العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية نتيجة التحول الرقمي، وتحديد الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذا السياق، وتحليل تأثير هذا التحول على الأداء العام للمؤسسات؛ وتشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي وغيرها، ومن أبرز النتائج: أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الأداء العام للمؤسسات من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين الاتصالات الداخلية وتحسين تجربة الموظفين وغيرها؛ وتشير الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية يمكن أن يساعد في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت وغيرها.

دراسة أشقر (2022) : مركبات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية-المحافظات الشمالية، سعت الدراسة لتعرف مركبات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج: وجود موافقة بدرجة كبيرة على التحول الرقمي، جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تحسين

جودة الخدمات تعزى إلى الجنس، العمر، سنوات الخبرة في مجال العمل، المؤهل العلمي، وتوصي الدراسة بالعمل باستمرار نحو وضع سياسات وتوجهات استراتيجية محددة مستندة على التحليل البيئي داخلياً وخارجياً بحيث تمكنها من تبني التحول الرقمي وممارسته عملياً على الأرض.

**دراسة (2019) Schugoreva and Minakov: تأثير التحول الرقمي في إعادة الهيكلة الجيوإقليمية لفروع البنوك،** وسعت الدراسة لبيان تأثير التحول الرقمي في الصناعة المصرفية بفروع البنوك الروسية والأجنبية حالياً القطاع المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للبنوك ي عمل على تحسين التكاليف وجعل المنتجات المصرفية أكثر تافسي مع أهمية الانتقال إلى نموذج رقمي لإعادة هيكلة جغرافية إقليمية حيث أن البنوك الرقمية سيصبح لديها عدد أقل من الموظفين والفروع الجغرافية الإقليمية، ويظهر تأثير التقنيات الرقمية على تحسين النشاط المصرفي ، ويمكن استخدام نتائج هذا البحث في تحسين كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بإعادة هيكلة الأنشطة المصرفية من أجل زيادة القدرة التنافسية للبنوك والانتقال إلى الاقتصاد الرقمي.

### 3.6.2 الدراسات المتعلقة بادارة الموارد البشرية

**دراسة الخطيب (2025): ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي،** فقد هدفت الدراسة لتقدير مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط ، وجرى استخدام استبانة كمية وزرعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واعتماد أسلوب المسح الشامل ، كما أجريت 17 مقابلة مهيكلاً مع عينة قصدية من المسؤولين والكوادر الطبية والإدارية، ومن أبرز النتائج: وجود تحديات واضحة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، تفاوت ملحوظ في آليات تقييم الأداء بين الإداريين والموظفين، وتوصي الدراسة تطوير برامج التدريب والتوجيه لتكون أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات الموظفين الفعلية، وتحسين أدوات تقييم الأداء بما يضمن العدالة والشفافية.

**دراسة البحيري (2023): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية:** دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر، فقد هدفت الدراسة لفحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح، واستخدمت الدراسة الإستبانة، وبلغ حجم عينة الدراسة (289) مفردة، ومن أبرز النتائج: تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية.

**دراسة جدي وآخرون(2022):** ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت، فقد سعت الدراسة لتحديد أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم أداء العاملين، الصحة والسلامة المهنية ، الترقية ) في تحقيق التميز المؤسسي(التميز القيادي، بتقديم الخدمة، التميز بالعمال )، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تصميم استبانة بلغ عدد فقراتها (40)، ومن أبرز النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم.

**دراسة السرحاني(2023):** العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤسسات الأداء العالمي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية، هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤسسات الأداء العالمي، واستخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي الارتباطي، واعتمد الباحث الاستبانة المقابلات المهيكلة أدوات بحثية، وجرى اختيار عينة قصدية من الشركات بلغ عددها (10) شركات، وقد تم استرداد (53) استبانة، ومن أبرز النتائج: تبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات في عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة جداً ، وتبين أن درجة خصائص منظمات الأداء العالمي في الشركات الكبيرة العاملة في الضفة الغربية مرتفعة جداً، وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد وخصائص منظمات الأداء العالمي، وأوصت الدراسة: بإشراك الأشخاص المؤهلين وذوي المعرفة في مقابلات الاختيار والتعيين، وتكوين لجنة مقابلة تعتمد على طبيعة الوظيفة الشاغرة والمقدم لها.

**دراسة البريكي(2022):** ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية، فقد سعت الدراسة لتعرف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروعات في مشروع تنمية منطقة فزان الزراعية، وجرى اتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانة، ومن أبرز النتائج فقد تبين وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروعات الزراعية، كما أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروعات الزراعية محل الدراسة، وأوضحت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لما لها من أثر ايجابي في نجاح المشروعات.

دراسة الجعري (2021): واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، لقد سعت الدراسة لبيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، وبلغ حجم المجتمع (57) عاملًاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل؛ إذ جرى اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، ومن أبرز النتائج: لا توجد فروق تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمسمي الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي، وتوصي الدراسة بإجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. وكذلك تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفية.

دراسة سومرو وآخرون (Soomro et al, 2020): دور موقف الموظف كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي: أدلة من جامعات القطاع العام، فقد هدفت الدراسة لتحديد دور ممارسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (235)، ومن أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات بتوجيه الموظف كمتغير وسيط، ووجود دور إيجابي ومهم بين توجيه الموظف والأداء التنظيمي الداخلي للمنشأة، ودور ممارسات الموارد البشرية المهم في تعزيز الأداء التنظيمي، وتوصي الدراسة باستثمار الموارد البشرية بطريقة فعالة لإيجاد ميزة تنافسية الممارسة أفضل تأثير لهذه الأصول البشرية.

دراسة بناز وآخرون (2016): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية/ ياقِيم كردستان/ العراق)، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، شملت الدراسة حصر شامل بلغت (299) موظفاً من العاملين في الجامعة؛ إذ جرى توزيع الإستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، ومن أبرز النتائج: تبين وجود أثر للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع المتمثل في أداء الجامعة، وأوصت الدراسة بالتركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر في تحقيق هذه الممارسات.

دراسة زوزال (2016): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، فقد هدفت الدراسة لبيان دور سارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؛ إذ جرى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار التدريب والتطوير تقييم أداء العاملين،

التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (40) موظفا، ومن أبرز النتائج أن كل من الاستقطاب والاختيار تقييم أداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بتوفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة العليا.

دراسة سيف الاسلام (Saifalislam et al, 2015) : ممارسات إدارة الموارد البشرية: أثر التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير في الأداء التنظيمي للجامعة الأردنية الحكومية، فقد هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، في أداء الجامعات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج: تبين أن مستوى ممارسات الموارد البشرية في هذه الجامعات كان مرتفعا كما توصل الباحث لوجود علاقة إيجابية بين عملية الاختيار والتعيين والتدريب وتحفيز الموارد البشرية وبين أداء هذه الجامعات.

#### 4.6.2 دراسات تناولت المتغيرات:

دراسة دشتي وعبد القادر (2025) : الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت، فقد هدفت الدراسة إلى تعرف الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بدولة الكويت، وبلغ حجم العينة (383) مفردة من العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت، ومن أبرز النتائج، وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ، وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، ووجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي وأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة حجه وكهينة (2024) : دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين، هدفت هذه الدراسة الى بيان دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام، وبلغ حجم العينة ( 242) استبانة ، وقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج ممارسات الموارد البشرية الرقمية الأكثر تأثيرا لقيادة التحول الرقمي، وتوصي الدراسة بتنمية إستراتيجية التحفيز والإبتكار والإبداع من خلال تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتعزيز عملية التحول الرقمي .

دراسة زوقار (2024): أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة، وبلغ حجم العينة (55) مفردة، ومن أبرز النتائج: تبين وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة إعداد ورش عمل ودورات لتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين.

دراسة طايع واخرون (2024): دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالتطبيق على قطاع البنوك المصري، هدفت الدراسة إلى تعرف التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم العينة (381) مفردة، ومن أبرز النتائج: هناك تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) في قطاع البنوك المصرية.

دراسة زايد وسعد (2023): أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، وبلغ حجم العينة (384) مفردة، وتبين وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، ووجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية؛ إذ كان للتحول الرقمي، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزة تنافسية.

دراسة زلط (2023): أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، فقد هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (262)، ومن أبرز النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الاتصالات الاستمرار في الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبت مدى تأثيرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة حميم وبلقرع (2023): أثر تبني التحول الرقمي للادارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمبيرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد سعت الدراسة لبيان تأثير تبني التحول الرقمي للادارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة الإستبانة، وبلغ حجم عينة الدراسة (99) مفردة ، ومن أبرز النتائج، تبين وجود أثر لتبني التحول الرقمي للادارة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الادارة الرقمية التشغيلية الادارة الرقمية العلائقية الادارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمبيرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة المدروسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، وأوصت الدراسة باستخدام برامج الكترونية لقياس اداء الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة عبد الحميد (2023): أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال" : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وتم استخدام المنهج الكمي والكيفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وبلغ حجم العين (219)، ومن أبرز النتائج تبين أنه يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي للادارة الرقمية العلائقية، الادارة الرقمية التحويلية) معاً في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الادارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة مهدي (2022): دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة، الجزائر ، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحاليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج: أن التحول الرقمي أسهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات

إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تغيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

**دراسة الوحيدي (2021):** أثر رأس المال النفسي على إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فقد هدفت الدراسة للبيان أثر رأس المال النفسي في إدارة الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة (376)، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج أن واقع رأس المال النفسي جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة ، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال النفسي وإدارة الموارد البشرية ، كما تبين وجود أثر لأبعاد رأس المال النفسي التالية حسب الترتيب (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل) على إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق حول رأس المال النفسي وإدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل أكبر، وذلك يعود لأهميته وتأثيره في نفسية وعمل الفرد في المنظمة.

## 5.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد جولة بحثية استقرائية في الدراسات السابقة العربية والأجنبية الموجودة أعلاه، لاحظت الباحثة أموراً عدّة تجعل الدراسة الحالية تمتاز بها عن غيرها، يمكن رصدها فيما هو آتٍ:

### من حيث المنهج والأداة

تُظهر غالبية الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ذات الصلة بالدراسة اعتماداً كبيراً على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت دراسات مثل (سعادة 2024)، العدوانى وفحىسان(2024) ، (شلول2021) ، مصرى(2019) ، الجعبري (2018)، خضرابى وآخرون(2024) ، أبو سالم والعتىبي(2024) ، العتىبي(2023) ، إبراهيم (2023)، عبد العزيز ونعامنة(2023) ، أشقر(2022) ، والعديد من دراسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي المدمجة على هذا المنهج والأداة.

## من حيث التميز والتوافق للأهداف

توافق الدراسة في جزئها المتعلق ببحث العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف العديد من الدراسات السابقة التي سعت لفهم هذا الارتباط. كدراسة دشتي وعبد القادر (2025)، زوقار (2024)، طايع وآخرون (2024)، زايد وسعد (2023)، زلط (2023)، حميم وبقرع (2023)، عبد الحميد (2023)، ومهدى (2022) ومع ذلك، يمكن التمييز والأصلية الجوهرية للدراسة في إدخال الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، فهذه الزاوية البحثية لم تُغطَّ بشكل مباشر وواضح كمتغير وسيط يربط التحول الرقمي بممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسات السابقة التي استعرضتها، بينما تناولت دراسات مثل الوحيدى (2021) والجعري (2018) الكفاءة الذاتية كجزء من رأس المال النفسي وتأثيره في إدارة الموارد البشرية أو الأداء، فإن الدراسة تركز عليها كمتغير وسيط مستقل و مباشر في سياق التحول الرقمي، ما يُسهم في سد فجوة معرفية مهمة وتقديم فهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية من خلال تعزيز أو تالكفاءة الذاتية للأفراد.

## من حيث مجتمع الدراسة

ينسجم اختيار جامعة القدس المفتوحة كمجتمع للدراسة مع توجه العديد من الأبحاث السابقة التي أُجريت في السياق الفلسطيني، فهذا التوافق الجغرافي والثقافي يُتيح إمكانية مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الأبحاث الفلسطينية الأخرى، مثل دراسات سعادة (2024)، مصرى (2019)، الجعري (2018)، الشوا (2016)، الخطيب (2025)، حجه وكهينة (2024)، والوحيدى (2021) وينصيّف تميزاً للدراسة اختيار جامعة القدس المفتوحة بالتحديد، نظراً لطبيعتها الفريدة كمؤسسة للتعليم المفتوح وانتشارها الجغرافي الواسع.

## الإضافة العلمية للدراسة

تُقدم الدراسة إضافة علمية واضحة من خلال استكشاف الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا التوجه يعكس جانباً أعمق بأن النجاح في التبني الرقمي لا يعتمد فقط على الجوانب التكنولوجية أو العمليات، بل يمتد إلى الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد داخل المؤسسة.

وبالرغم من أن دراسات مثل **دشتى وعبد القادر (2025)** بحثت دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية، ودراسات مثل **الوحيدى (2021)** تطرقت للكفاءة الذاتية كجزء من رأس المال النفسي، فإن الدراسة تُعزل الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط محدد بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بهذا الوضوح، فهذا هو التميز البحثي الرئيسي للدراسة، فمن خلال التركيز على جامعة القدس المفتوحة، فإن الدراسة ستقدم رؤى خاصة بمؤسسة تعليمية فلسطينية ذات طبيعة فريدة، مما يُسهم في إثراء الأدبيات المحلية والدولية حول التحول الرقمي في سياقات تعليمية متنوعة، كما أن الدراسات السابقة لم تدمج المتغيرات الثلاثة معاً في السياق الفلسطيني الجامعي، رغم أن هذا هو جوهر التميز في الدراسة.

#### الإفادة للدراسة:

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، من حيث المنهج المُتبَّع، والأدوات المستخدمة والمناسبة لها، وساعدت الدراسات والبحوث السابقة الباحثة على صياغة أسئلة الدراسة الحالية، بما يُتَّقَّى مع الدراسات السابقة، وساعدت الباحثة على كيفية اختيار عينة الدراسة، ووضع الشُّروط لاختيارها، وساعدته أيضاً على تحديد أبعاد المقياس، ومحاروه الذي طورتها الباحثة في الدراسة الحالية، ثم ساعدته على اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- 3.1 تمهيد
- 3.2 منهجية الدراسة
- 3.3 أداة الدراسة
- 3.4 مجالات الدراسة
- 3.5 مصادر جمع البيانات
- 3.6 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.7 الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة
- 3.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### تمهيد

يعرض هذا الفصل الأسس المنهجية التي استندت إليها الباحثة في تنفيذ الدراسة؛ إذ يتناول بالتفصيل طبيعة المجتمع المستهدف وخصائص العينة التي جرى اختيارها، كما يتناول مراحل إعداد أداة الدراسة وتطبيقاتها في سياقات مختلفة، إلى جانب استعراض الفحوصات المتعلقة بمدى صدق الأداة وثباتها، ويشتمل الفصل كذلك على بيان للطرق الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي توصلت إليها الدراسة في صورتها النهائية.

#### 3.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الوصفي الإرتباطي بوصفه الأسلوب الأنسب لفحص العلاقات السببية والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها، وذلك بالنظر إلى طبيعة المتغيرات قيد البحث، والمتمثلة في التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، والكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، وقد استند هذا المنهج إلى الأسس الإحصائية التي تتيح قياس المتغيرات بدقة واختبار تأثيرها بطريقة منهجية موضوعية، إذ يوفر المنهج الكمي إمكانيات متقدمة لتحليل البيانات وتقدير النتائج اعتماداً على مؤشرات كمية قابلة للتعميم (Bougie & Sekaran, 2019)، وقد جرى توظيف هذا التوجه المنهجي ضمن تصميم بحثي يسعى إلى تقدير طبيعة التأثير الذي يمارسه التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، مع الوقف على ما إذا كانت الكفاءة الذاتية تمثل آلية وسيطة تسهم في تعزيز هذا التأثير، ويتميز هذا المنهج بقدراته على تقديم أدلة تجريبية تدعم أو ترفض الفرضيات المطروحة، ما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للاستخدام في بيئة مشابهة

#### 3.2 أداة الدراسة

بنيت أداة الدراسة المستخدمة على منهجية كمية، وتهدف إلى قياس المتغيرات الثلاثة الأساسية في الدراسة، وهي: التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. وقد جرى تصميم الأداة استناداً إلى مقاييس علمية رصينة ومستمدة من أدبيات سابقة في المجالات ذات العلاقة.

تتألف الأداة من ثلاثة محاور رئيسية، يغطي كل محور منها أحد المتغيرات؛ إذ يتضمن المحور الأول التحول الرقمي مسماً إلى ثلاثة مجالات فرعية: الإدارة الرقمية التشغيلية، والإدارة الرقمية العلائقية، والإدارة الرقمية التحويلية، وتحتوي هذه المجالات على فقرات تقيس مدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل الجامعة وتوظيفها في العمليات الإدارية والممارسات اليومية.

أما المحور الثاني، فيتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويعطي أربع مجالات أساسية هي: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية، ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى تفعيل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها بالتحول الرقمي.

ويعالج المحور الثالث الكفاءة الذاتية، بوصفها متغيراً وسيطاً، ويتوزع على ثلاثة مجالات: الفاعلية، العمومية، والقوة، وتهدف البنود ضمن هذا المحور إلى قياس إدراك الأفراد لقدراتهم الذاتية، وكفاءتهم في مواجهة التحديات المهنية، ومستوى الثقة بالنفس، والتحفيز الداخلي لديهم.

### 3.3 مجالات الدراسة

يوضح الجدول رقم (3.1) متغيرات الدراسة وأبعادها والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات:

جدول رقم (3.1): متغيرات الدراسة

المرجع	الأبعاد	المتغير
بلقوع ووحميم (2023) عبد الحميد (2023) أبو سالم والعتيبي (2024)	الإدارة الرقمية التشغيلية	التحول الرقمي
	الإدارة الرقمية العلائقية	
	الإدارة الرقمية التحويلية	
زوزال (2016) الخطيب (2025) دشتى وعبد القادر (2025)	الاستقطاب والتعيين	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	التدريب والتطوير	
	تقييم الأداء	
	الصحة والسلامة المهنية	
سعادة (2024) كواسة (2022)	الفاعلية	الكفاءة الذاتية
	العمومية	
	القدرة	

## مقاييس الاستجابة على أدلة الدراسة

اعتمدت الباحثة على مقاييس ليكرت الخماسي الذي يستخدم لقياس وتقييم آراء المستجيبين حول قضائيا محددة من خلال تقييم استجاباتهم بشكل كمي (Joshi et al., 2015)، وشملت الإجابات لكل فقرة خمسة خيارات؛ إذ تشير الدرجة (5) إلى "موافق بشدة"، في حين تشير الدرجة (1) إلى "معارض بشدة"، ويوضح الجدول رقم (3.2) التالي المحك المعتمد في الدراسة:

الجدول رقم (3.2): محك مقاييس ليكرت الخماسي

الدرجات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المقاييس
1	2	3	4	5		

## 3.4 مصادر جمع البيانات

جرى جمع البيانات في هذه الدراسة من مصادر أولية وثانوية لضمان تحقيق أهداف البحث وتوفير معلومات دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة.

### المصادر الأولية للبيانات

تُعد المصادر الأولية للبيانات من أهم الركائز التي تعتمد عليها الباحثة في دراستها، إذ تُستقى هذه البيانات بشكل مباشر من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك بغرض الحصول على معلومات جديدة تُستخدم لأول مرة في هذا السياق البحثي، وتتميز بحداثتها وارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة (Bougie & Sekaran, 2019)، وقد جمعت الباحثة هذه البيانات من خلال استبانة مصممة بعناية، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية، وتشكل هذه البيانات الأساس الذي يُبني عليه التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات والخروج بنتائج موثوقة.

### المصادر الثانوية للبيانات

اعتمدت الباحثة في دراستها كذلك على مجموعة من المصادر الثانوية التي تُعد مكملة للمصادر الأولية، وتشمل هذه المصادر المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ونشرها سابقاً من باحثين آخرين أو مؤسسات أكاديمية ومهنية (Sekaran & Bougie, 2016)، وقد استخدمت الباحثة هذه المصادر لتأطير

المفاهيم النظرية وتدعم الإطار النظري للدراسة، وشملت تلك المصادر الكتب العلمية، الأبحاث المحكمة، الرسائل الجامعية، التقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية ذات العلاقة، وأسهمت هذه المصادر في تحديد أبعاد المتغيرات، وبناء أداة الدراسة، وصياغة الفرضيات على أساس علمية رصينة، ما أضافى على الدراسة عمقاً نظرياً وأكاديمياً.

### 3.5 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (975) موظفاً وموظفة، وقد تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة لاختيار عينة الدراسة وقد جرى احتسابها باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية لحساب حجم العينة (Thompson, 2012) :

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1 - p)}$$

إذ أنّ:

- $N$ : حجم المجتمع، والذي تمثل في عدد الموظفين محل الدراسة البالغ عددهم (975)
- $Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
- $d$ : نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
- $P$ : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبناء على التعويض في المعادلة السابقة تبين أن حجم عينة الدراسة بلغ (276) موظفاً وموظفة وقد جرى توزيع الاستبيان الكترونياً واسترجاع (279) استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (3.3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (3.3): خصائص أفراد العينة demografie

النسبة	النكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
		الجنس
68.46%	191	ذكر
31.54%	88	أنثى
المؤهل العلمي		
7.17%	20	دبلوم فأقل
38.35%	107	بكالوريوس
54.48%	152	ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة		
4.30%	12	أقل من 5 سنوات
3.94%	11	6-10 سنوات
15.41%	43	11-15 سنة
14.34%	40	16-20 سنة
62.01%	173	20 سنة فأعلى

وضّح جدول رقم (3.3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ بلغ عدد المشاركين من الذكور (191) بنسبة (68.46%)، مقابل (88) من الإناث بنسبة (31.54%)، ما يشير إلى هيمنة الذكور على عينة الدراسة. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كان غالبية المشاركين من حملة الماجستير فأعلى، وعدهم (152) بنسبة (54.48%)، تلاهم حملة البكالوريوس وعدهم (107) بنسبة (38.35%)، ثم الدبلوم فأقل بعده (20) مشاركاً بنسبة (7.17%) وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد شكل المشاركون ممن لديهم خبرة تزيد عن 20 سنة النسبة الأكبر، وعدهم (173) بنسبة (62.01%)، في حين توزعت النسب الأخرى كما يأتي: (15.41%) لذوي الخبرة من (11-15) سنة، و(14.34%) لفئة (16-20) سنة، بينما كانت النسب الأقل لذئي الخبرة من (6-10) سنوات بنسبة (3.94%) وأقل من (5) سنوات بنسبة (4.30%)، مما يعكس تمثيلاً مرتفعاً لأصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العليا ضمن عينة الدراسة.

### 3.6 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

تعد عملية معالجة البيانات بمساعدة الاختبارات الإحصائية مرحلة أساسية في الدراسات العلمية، لأنها تسهم في التحقق من صحة البيانات، مما يسهم في التفسير الصحيح للنتائج (Avram & Mărușteri, )

(2022)، لذلك قامت الباحثة بالتحقق من سلامة أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية، وهي الاستبانة، باستخدام الاختبارات التالية:

### 3.6.1 صدق المحتوى

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على قياس ما تهدف إلى قياسه بدقة، وهو يعكس مدى توافق النتائج التي تنتجها الأداة مع الواقع أو الحقيقة التي تهدف إلى دراستها، بمعنى آخر، يتعلّق صدق الأداة بمدى قدرتها على تقديم معلومات صحيحة وموثوقة حول الظاهرة أو الموضوع الذي تجري دراسته (Hair Jr et al., 2016).

جرى عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء المتخصصين، إذ طُلب منهم تقييم فقرات الأداة من حيث صياغتها ومدى ملاءمتها للمجال المقصود، وطُلب من المحكمين إما الموافقة على الفقرات كما هي، أو تعديل صياغتها، أو حذفها إذا كانت غير ملائمة، أو إضافة فقرات جديدة، وجرى اعتماد آراء أغلبية أعضاء لجنة التحكيم في التعديلات المقترحة، ما أسهم في تحقيق صدق المحتوى للاستبانة، وبهذا أصبحت الأداة جاهزة بصيغتها النهائية.

### 3.6.2 الثبات وصدق الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية

لقياس صدق الاتساق الداخلي والثبات، يجري استخدام عدة أساليب إحصائية تهدف إلى تحديد مدى توافق العناصر داخل الأداة البحثية أو المقياس مع بعضها البعض، بما يضمن أنها تقيس المفهوم نفسه بشكل موثوق. من بين هذه الأساليب، يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ" "Cronbach's Alpa" الأكثر شيوعاً وانتشاراً. إذ جرى حساب ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) بين مجموعة من العناصر التي يفترض أنها تقيس البُعد ذاته أو المفهوم ذاته، وأُجري هذا الاختبار بحساب متوسط الارتباطات بين كل عنصر من عناصر المقياس وبقية العناصر (Cortina, 1993).

يتمثل المبدأ الأساسي في قياس صدق الاتساق الداخلي في التأكيد من أن جميع العناصر ضمن المقياس تسهم في قياس نفس البُعد أو المفهوم، فإذا كانت القيم المحسوبة لـألفا كرونباخ عالية، فإن ذلك يشير إلى أن العناصر مرتبطة بشكل جيد مع بعضها البعض، مما يعزز من مصداقية الأداة. تُعتبر القيم التي تتراوح بين 0.70 و 0.95 مؤشراً جيداً على وجود اتساق داخلي مناسب، بينما قد تدل القيم الأقل من 0.70 على أن المقياس قد لا يكون موثوقاً بدرجة كافية، ما يتطلب إعادة النظر في صياغة بعض

العناصر أو حذفها (Taber, 2018). ويوضح الجدول رقم (3.4) اختبار معامل كرونباخ الفا لاستجابات العينة على النحو الآتي:

جدول (3.4): معامل كرونباخ الفا لاستجابات العينة

الرقم	مجالات الدراسة ومحاورها	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التحول الرقمي	19	0.803
2	الإدارة الرقمية التشغيلية	8	0.799
3	الإدارة الرقمية العلائقية	5	0.729
4	الإدارة الرقمية التحويلية	6	0.764
5	ممارسات إدارة الموارد البشرية	18	0.776
6	الاستقطاب والتعيين	5	0.739
7	التدريب والتطوير	3	0.813
8	تقييم الأداء	5	0.801
9	الصحة والسلامة المهنية	5	0.772
10	الكفاءة الذاتية	20	0.781
11	الفاعلية	7	0.716
12	العمومية	6	0.819
13	القوة	7	0.713

يشير جدول (3.4) إلى نتائج تحليل معامل الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة وأبعادها؛ إذ أظهرت القيم أن جميع المحاور قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات البالغ (0.70)، ما يدل على اتساق داخلي جيد لفقرات كل محور، فقد بلغ معامل الثبات لمحور التحول الرقمي (0.70)، ولأبعاده الفرعية تراوحت القيم بين (0.729) و(0.799)، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فحققت معاملًا قدره (0.776)، وتوزعت أبعادها بين (0.739) و(0.813)، في حين بلغت قيمة الثبات لمحور الكفاءة الذاتية (0.781)، وتراوحت بين (0.713) و(0.819) في أبعاده الفرعية، وتوكّد هذه النتائج على أن أداة الدراسة تمتاز بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية.

يُعد معامل الارتباط بين العنصر والمجموع الكلي، إلى جانب معامل ألفا كرونباخ، من الأدوات المهمة لنقحيم جودة عناصر المقياس؛ إذ يعكس هذا الارتباط مدى اتساق كل عنصر مع بقية العناصر في قياس المفهوم المستهدف، وتعتبر القيم التي تزيد عن 0.30 مؤشرًا على ملاءمة العنصر وفعاليته في

دعم الاتساق الداخلي، أما القيم الأقل فقد تدل على ضعف العنصر في تمثيل المفهوم، ما يستدعي مراجعته أو استبعاده لضمان دقة وموثوقية الأداة (Pallant, 2020):

### أولاً: صدق البناء لمحور التحول الرقمي

للتحقق من صدق محور "التحول الرقمي"، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه، بالإضافة إلى استخراج معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكذلك معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في الجدول رقم (3.5):

جدول رقم (3.5): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

الدرجة الكلية	البعد	القرة	الدرجة الكلية	البعد	القرة	الدرجة الكلية	البعد	القرة
الإدارة الرقمية التحويلية								
.559**	.550**	14	.484**	.559**	9	.626**	.604**	1
.520**	.544**	15	.450**	.545**	10	.426**	.686**	2
.448**	.601**	16	.445**	.544**	11	.424**	.418**	3
.431**	.559**	17	.519**	.580**	12	.406*	.441**	4
.549**	.665**	18	.491**	.429**	13	.662**	.609**	5
.512**	.651**	19				.426**	.614**	6
						.464**	.626**	7
						.486**	.614**	8
الدرجة الكلية للبعد = 0.653			الدرجة الكلية للبعد = 0.701			الدرجة الكلية للبعد = 0.632		

ظهرت نتائج صدق البناء لمحور "التحول الرقمي"، كما هو موضح في الجدول (3.5)، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك مع الدرجة الكلية للمحور، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الفقرات وأبعادها، وهو ما يؤكد انسجام الفقرات مع المفهوم الذي تقيسه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط في بُعد "الإدارة الرقمية التشغيلية" بين (0.418\*\*) و(0.686\*\*)، وفي بُعد "الإدارة الرقمية العلائقية" بين (0.544\*\*) و(0.580\*\*)، أما في بُعد "الإدارة الرقمية التحويلية" فتراوحت بين (0.429\*\*) و(0.580\*\*)، كما بلغ معامل الارتباط الكلي بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور القيم التالية: (0.632) للإدارة التشغيلية، و(0.701) للعلائقية، و(0.653) للتحويلية، ما يعزز من صدق بناء هذا المحور ويدل على أن فقراته متربطة وتسهم بفعالية في قياس التحول الرقمي.

## ثانياً: صدق البناء لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

للتحقق من صدق محور "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، جرى الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه، بالإضافة إلى استخراج معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكذلك معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في الجدول رقم (3.6):

جدول رقم (3.6): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
الصحة والسلامة المهنية			تقييم الأداء			التدريب والتطوير			الاستقطاب والتعيين			
.641**	.641**	14	.686**	.634**	9	.646**	.646**	6	.411**	.409**	1	
.473**	.473**	15	.610**	.823**	10	.634**	.690**	7	.342*	.440**	2	
.744**	.744**	16	.623**	.869**	11	.609**	.649**	8	.494**	.613**	3	
.729**	.729**	17	.648**	.881**	12				.468**	.624**	4	
.764**	.764**	18	.646**	.644**	13				.636**	.629**	5	
الدرجة الكلية للبعد = 0.766			الدرجة الكلية للبعد = 0.791			الدرجة الكلية للبعد = 0.801			الدرجة الكلية للبعد = 0.679			

أظهرت نتائج صدق البناء لمحور "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، كما هو موضح في الجدول رقم (3.6)، أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة دالة إحصائياً مع الأبعاد التي تنتهي إليها وكذلك مع الدرجة الكلية للمحور؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتهي إليه ما بين (0.409\*\* و 0.881\*\*)، ما يشير إلى أن الفقرات تعمل بشكل متسق ضمن المجال المفاهيمي الذي صممت لقياسه، كما بلغت معاملات ارتباط كل مجال من مجالات هذا المحور مع الدرجة الكلية القيم التالية: (0.766) للاستقطاب والتعيين، (0.791) للتدريب والتطوير، (0.801) لتقييم الأداء، و(0.679) للصحة والسلامة المهنية، وتدل هذه النتائج على قوة الترابط الداخلي بين فقرات المحور وأبعاده، ما يعزز من صدق بناء المقياس ويدعم اعتماده أداة فعالة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## ثالثاً: صدق البناء لمحور الكفاءة الذاتية

للتحقق من صدق محور "الكفاءة الذاتية"، جرى الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات ارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه، بالإضافة إلى استخراج

معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكذلك معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في الجدول رقم (3.7):

جدول رقم (3.7): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

الدرجة الكلية	البعد	الفقرة	الدرجة الكلية	البعد	الفقرة	الدرجة الكلية	البعد	الفقرة
القوة				العمومية			الفاعلية	
.449**	.440**	14	.454**	.449**	8	.727**	.704**	1
.420**	.444**	15	.440**	.444**	9	.427**	.757**	2
.445**	.701**	16	.444**	.444**	10	.424**	.415**	3
.451**	.449**	17	.419**	.450**	11	.407*	.441**	4
.449**	.774**	18	.491**	.429**	12	.772**	.709**	5
.757**	.754**	19	.457**	.714**	13	.427**	.714**	6
.710**	.525**	20				.474**	.727**	7
الدرجة الكلية للبعد= 0.745				الدرجة الكلية للبعد= 0.777			الدرجة الكلية للبعد= 0.752	

تشير نتائج صدق البناء لمحور "الكفاءة الذاتية"، كما هو موضح في الجدول رقم (3.7)، إلى وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين فقرات كل بعد والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك مع الدرجة الكلية للمحور، ما يعكس اتساق الفقرات داخلياً وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة، فقد تراوحت معاملات الارتباط ضمن بعد الفاعلية بين (0.415\*\*) و(0.757\*\*)، وضمن بعد العمومية بين (0.429\*\*) و(0.714\*\*)، وضمن بعد القوة بين (0.440\*\*) و(0.774\*\*)، أما معاملات ارتباط الأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية لمحور الكفاءة الذاتية فكانت مرتفعة، إذ بلغت (0.752) للفاعلية، (0.777) للعمومية، و(0.745) للقوة، وتدل هذه النتائج على تمتع المحور بصدق بنائي مرتفع، يعزز من موثوقيته في قياس الكفاءة الذاتية بأبعادها المتعددة.

### 3.6.3 التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد التوزيع الطبيعي من التوزيعات الإحصائية الأساسية، ويتميز بشكله الجرسى وتوزع القيم فيه بشكل متناظر حول المتوسط، ويُقاس من خلال معامل الالتواء والتقرطح لفهم خصائص البيانات (Kim, 2013). شير معامل الالتواء إلى مدى انحراف التوزيع عن التنازلي، فإذا اقترب من الصفر دل على تنازلي البيانات، أما القيم الموجبة أو السالبة فتدل على ميل البيانات نحو أحد الجانبين (Blanca et al., 2013)، ويقيس معامل التقرطح درجة حدة أو سطح قمة التوزيع، فالقيم الموجبة تعني قمة حادة والعكس بالعكس (Hatem et al., 2022). وقد استخدمت الباحثة هذه المعاملات لتحليل نمط توزيع البيانات وتحديد مدى اقترابها من التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الجدول (3.8) الآتي:

الجدول رقم (3.8): معاملات الالتواء والتفرط

التفرط		الالتواء		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
الخطأ المعياري	الإحصاء	الخطأ المعياري	الإحصاء			
0.291	2.437	0.146	-0.754	0.522	3.725	التحول الرقمي
0.291	2.253	0.146	-0.485	0.548	3.824	الإدارة الرقمية التشغيلية
0.291	1.028	0.146	-0.527	0.620	3.829	الإدارة الرقمية العلائقية
0.291	1.383	0.146	-0.484	0.595	3.523	الإدارة الرقمية التحويلية
0.291	-0.123	0.146	-0.253	0.694	3.313	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.291	-0.383	0.146	-0.092	0.704	3.297	الاستقطاب والتغبيـن
0.291	0.643	0.146	-0.757	0.846	3.375	التدريب والتطوير
0.291	-0.235	0.146	-0.126	0.692	3.215	تقييم الأداء
0.291	-0.125	0.146	-0.296	0.816	3.365	الصحة والسلامة المهنية
0.291	0.777	0.146	-0.541	0.591	4.001	الكفاءة الذاتية
0.291	0.841	0.146	-0.621	0.611	3.835	الفاعلية
0.291	1.287	0.146	-0.589	0.656	4.039	العمومية
0.291	1.270	0.146	-0.696	0.678	4.127	القوة

يتضح من الجدول رقم (3.8) السابق أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي؛ إذ تراوحت قيمة الدرجة المعيارية ( $Z$ ) ضمن الحد المقترن ( $3.29 \pm$ ) (Hatem et al., 2022)، وهذا التوزيع الطبيعي يشير إلى أن البيانات ليست متشتتة بشكل كبير، ما يسهم في إمكانية إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية بشكل متقدم وتحديد العلاقات بين المتغيرات بدقة أكبر.

### 3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة

جرى استخدام برنامجي التحليل الإحصائي المتقدم (SPSS V.28) وبرنامج (SmartPLS4) وذلك على النحو الآتي:

أولاً: برنامج **SPSS**

1. ترميز وإدخال البيانات على برنامج اكسيل وذلك بتغيير الاستجابات حسب معايير ليكيرت الخماسي.

2. التحليل الوصفي: جرى استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستويات استجابات مفردات عينة الدراسة.

3. اختبار معامل كرونباخ الفا والارتباط بين العنصر والمجموع الكلي من أجل اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي.

4. اختبار Independent Samples T-test و ANOVA لاختبار فرضيات الفروق.

## ثانياً: برنامج SmartPLS4

شملت المعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة مجموعة من الإجراءات التي هدفت إلى اختبار ملاءمة النموذج وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، ومن أبرز هذه الإجراءات:

### الجدول رقم (3.9): الإجراءات الإحصائية

الوصف	الإجراء الإحصائي
<b>تحليل النموذج القياسي</b>	
- الاتساق الداخلي - التشبعتات (Factor Loading)	
- ثبات المقياس - الموثوقية المركبة (Composite Reliability (CR	الصدق التقاري (Convergent validity)
Average Variance Extracted - متوسط التباين المفسر (AVE	
- يتم التحقق باستخدام معيار (1981) Fornell and Larcker	الصدق التمايزى (Discriminant validity)
<b>تحليل النموذج الهيكلي</b>	
- قياس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.	معامل التفسير ( $R^2$ )
- تحديد مدى تأثير كل متغير على النموذج الكلي.	حجم التأثير ( $f^2$ )
- التحقق من صحة أو نفي الفرضيات البحثية.	اختبار الفرضيات
<b>اختبار جودة نموذج الدراسة</b>	
- قياس قدرة النموذج على التنبؤ بالمخرجات.	جودة التنبؤ ( $Q^2$ )
- التتحقق من ملاءمة النموذج الإحصائي لبيانات الدراسة.	جودة المطابقة (GoF) - Goodness of Fit

## الفصل الرابع

### تحليل وعرض نتائج الدراسة

4.1 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.2 التحليل الإحصائي

## الفصل الرابع

### تحليل وعرض نتائج الدراسة

#### تمهيد

يعرض هذا الفصل تحليل وعرض نتائج الدراسة من الناحية الإحصائية باستخدام برنامج SPSS28 وبرنامج SmartPLS4 من أجل بناء نماذج الدراسة القياسي والهيكي واختباراتها.

#### 4.1 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جرى الاعتماد على مجموعة من المعايير لتقدير مستوى تطبيق أبعاد الدراسة، وذلك استناداً إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات، حيث تم تصنيف درجات التطبيق وفق نطاقات محددة لتسهيل تفسير النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (4.1):

جدول رقم (4.1): معايير تصنيف استجابات عينة الدراسة بناءً على المتوسط الحسابي

مستوى التطبيق	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى 5.00

## أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمكونات التحول الرقمي

جدول رقم (4.2): التحليل الوصفي لأبعاد متغير التحول الرقمي

ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحول الرقمي
البعد الأول/ الإدارة الرقمية التشغيلية				
6	75.56%	0.832	3.778	توفر الجامعة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات.
1	80.65%	0.774	4.032	توفر مجموعة من البرمجيات الخاصة بالتسخير كشوف المرتبات إدارة الأجر والحوافز بالجامعة.
3	79.07%	0.731	3.953	توجد قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والعاملين في الجامعة.
8	67.03%	0.917	3.351	أسهمت البرمجيات المختلفة المتوفرة بمصلحة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل مرنّة.
2	79.78%	0.660	3.989	تستخدم الجامعة الشبكة الداخلية للوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين ومختلف مصادر المعلومات.
5	77.85%	0.701	3.892	يستخدم نظام المعلومات الإدخال وتحبيب البيانات التي تحتاجها مختلف المصالح والأقسام في الجامعة
7	74.05%	0.836	3.703	يوجد بالجامعة العدد الكافي من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتحديث وتطوير البنية التحتية.
4	77.92%	0.730	3.896	تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتسخير التشغيلي.
المستوى الكلي لبعد الإدارة الرقمية التشغيلية				
البعد الثاني/ الإدارة الرقمية العلائقية				
2	80.43%	0.734	4.022	تستخدم الجامعة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات وإدارة الأداء
1	82.87%	0.720	4.143	يجري استخدام وسائل التواصل الرقمي مثل WhatsApp، البريد الإلكتروني في التفاعل داخل بيئة العمل
3	75.70%	0.846	3.785	تستخدم الجامعة برمجيات حديثة لإدارة أداء الموظفين والعاملين
4	75.27%	0.823	3.763	يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة ومختلف شركاء العمل (زيان، موردون، شركاء) عبر شبكة الإنترنت
5	68.60%	0.797	3.430	تعتمد الجامعة على أنظمة إلكترونية متخصصة مثل CRM وERP في إدارة عملياتها المختلفة
المستوى الكلي لبعد الإدارة الرقمية العلائقية				
البعد الثالث/ الإدارة الرقمية التحويلية				
4	73.05%	0.794	3.652	تضطلع الجامعة بدوراً استراتيجياً واضحاً لتطبيق التحول الرقمي.
3	73.19%	0.819	3.659	توفر الجامعة بيئة تعليمية رقمية تدعم التعلم والتطوير المستمر للموظفين
1	75.70%	0.717	3.785	تسهم الإدارة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة

5	64.66%	0.885	3.233	واجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع التحول الرقمي في بيئة العمل	17
2	75.41%	0.723	3.771	تبني الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات	18
6	60.79%	0.976	3.039	تفق الجامعة مبالغ كافية على البحث والتطوير مما يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار	19
متوسط		<b>0.595</b>	<b>3.523</b>	المستوى الكلي بعد الإدارة الرقمية التحويلية	
مرتفع		<b>0.522</b>	<b>3.725</b>	المستوى الكلي لمتغير التحول الرقمي	

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.2) أن المستوى الكلي لمتغير التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.725) والانحراف المعياري (0.522)، ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تقييم إيجابي لتطبيقات التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة. وقد جاءت أبعاد المتغير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يأتي: الإدارة الرقمية العلائقية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.829)، تليها الإدارة الرقمية التشغيلية بمتوسط (3.824)، وأخيراً الإدارة الرقمية التحويلية بمتوسط (3.523)، وهو ما يدل على تركيز الجامعة الأكبر على الجوانب التقاعدية والوظيفية للتحول الرقمي مقارنة بالجوانب الاستراتيجية.

جاء بعد الإدارة الرقمية العلائقية في المرتبة الأولى؛ إذ أظهرت الفقرة التي تنص على "تم استخدام وسائل التواصل الرقمي مثل WhatsApp ، البريد الإلكتروني في التفاعل داخل بيئة العمل" أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد (4.143)، ما يعكس فاعلية أدوات التواصل الرقمية داخل الجامعة. كما سجلت الفقرة "تستخدم الجامعة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات وإدارة الأداء" متوسطاً مرتفعاً (4.022)، تليها الفقرة "تستخدم الجامعة برمجيات حديثة لإدارة أداء الموظفين والعاملين" بمتوسط (3.785)، ثم "يوجد تواصل إلكتروني بين الجامعة و مختلف شركاء العمل (بيان، موردون، شركاء) عبر شبكة الإنترنت" بمتوسط (3.763)، في حين حصلت الفقرة "تعتمد الجامعة على أنظمة إلكترونية متخصصة مثل CRM و ERP في إدارة عملياتها المختلفة" على أدنى متوسط (3.430)، ما يشير إلى حاجة هذا المجال لمزيد من التطوير والتفعيل.

أما بعد الإدارة الرقمية التشغيلية جاء في المرتبة الثانية؛ إذ حققت الفقرة "توفر مجموعة من البرمجيات الخاصة بالتسهيل كشوف المرتبات إدارة الأجر والحوافز بالجامعة" أعلى متوسط (4.032)، تليها الفقرة "تستخدم الجامعة الشبكة الداخلية للوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين ومختلف مصادر المعلومات" بمتوسط (3.989)، ثم "توجد قاعدة بيانات وبخاصة بالموظفين والعاملين في الجامعة" بمتوسط

(3.953) كما سجلت الفقرتان "تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتسخير التشغيلي" و"يستخدم نظام المعلومات الإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها مختلف المصالح والأقسام في الجامعة" متوسطين بلغ (3.892) و(3.896) على التوالي، بينما جاءت الفقرة "أسهمت البرمجيات المختلفة المتوفرة بمصلحة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل منته" في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بمتوسط (3.351)، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر لخلق بيئة تشغيلية منته.

جاء بعد الإدارة الرقمية التحويلية في المرتبة الأخيرة، إذ حصلت الفقرة "تسهم الإدارة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة" على أعلى متوسط حسابي (3.785)، تليها "تبني الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات" بمتوسط (3.771)، ثم "توفر الجامعة بيئة تعليمية رقمية تدعم التعلم والتطوير المستمر للموظفين" بمتوسط (3.659)، تليها "تضع الجامعة استراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي" بمتوسط (3.652) أما الفقرة "يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع التحول الرقمي في بيئة العمل" فقد سجلت متوسطاً منخفضاً نسبياً (3.233)، ما قد يعكس تحديات في التكيف المهني، في حين جاءت الفقرة "تفق الجامعة مبالغ كافية على البحث والتطوير مما يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار" في أدنى ترتيب بمتوسط (3.039)، وهو ما يشير إلى ضعف في الاستثمار المؤسسي ب مجال البحث والتطوير ضمن إطار التحول الرقمي الاستراتيجي.

### ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (4.3) التحليل الإحصائي الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
				البعد الأول/ الاستقطاب والتعيين	
5	63.08%	1.093	3.154	تستخدم الجامعة قنوات استقطاب متعددة (داخلية وخارجية) للوصول إلى أفضل الكفاءات.	1
1	72.04%	0.919	3.602	تشتخدم الجامعة أدوات تقييم متعددة (مثل المقابلات السلوكية، الاختبارات الفنية) لاختيار الموظفين.	2
2	65.30%	0.849	3.265	تعتمد الجامعة على اختبارات الأداء والمهارات في اتخاذ قرارات التعيين	3
4	64.23%	0.788	3.211	تواجه الجامعة صعوبة في استقطاب الكفاءات المتميزة بسبب التحول الرقمي	4
3	65.02%	0.890	3.251	تعول الجامعة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض التعيين	5

متوسط	0.704	3.297	المستوى الكلي بعد الاستقطاب والتعيين
<b>البعد الثاني/ التدريب والتطوير</b>			
3	63.23%	1.035	3.161
1	73.12%	0.896	3.656
2	66.16%	0.940	3.308
متوسط	<b>0.846</b>	<b>3.375</b>	المستوى الكلي بعد التدريب والتطوير
<b>البعد الثالث/ تقييم الأداء</b>			
2	67.67%	0.796	3.384
4	62.72%	1.012	3.136
3	64.44%	0.878	3.222
5	57.28%	1.094	2.864
1	69.39%	0.847	3.470
متوسط	<b>0.692</b>	<b>3.215</b>	المستوى الكلي بعد تقييم الأداء
<b>البعد الرابع/ الصحة والسلامة المهنية</b>			
2	67.74%	0.857	3.387
1	68.53%	0.894	3.427
4	66.81%	0.850	3.341
3	67.60%	0.885	3.380
5	65.81%	0.966	3.290
متوسط	<b>0.816</b>	<b>3.365</b>	المستوى الكلي بعد الصحة والسلامة المهنية
متوسط	<b>0.694</b>	<b>3.313</b>	المستوى الكلي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.3) أن المستوى الكلي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.313) وانحراف معياري (0.694)، ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تقييم معتدل لمستوى تطبيق هذه الممارسات في جامعة القدس المفتوحة. وبالنظر إلى ترتيب الأبعاد حسب المتوسطات الحسابية، فقد جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأولى بمتوسط (3.375)، تليه الصحة والسلامة المهنية بمتوسط (3.365)، ثم الاستقطاب والتعيين بمتوسط (3.297)، وأخيراً تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.215)، ما يعكس تفوق نسبي في تطوير القدرات المهنية مقابل ضعف نسبي في أنظمة تقييم الأداء.

في بُعد التدريب والتطوير، أظهرت الفقرة "يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي" أعلى متوسط حسابي (3.656)، ما يدل على وعي بأهمية الأثر الإيجابي للتدريب على

العمل المؤسسي، تلتها الفقرة "تعتقد الجامعة على استراتيجيات حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط (3.308)، أما الفقرة "توفر الجامعة دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين" فجاءت في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البُعد بمتوسط (3.161)، ما يشير إلى وجود فجوة بين الاعتراف بأهمية التدريب وتوفيره فعلياً.

أما بُعد الصحة والسلامة المهنية فجاء ثانياً، إذ حصلت الفقرة "تهتم الجامعة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري" على أعلى متوسط (3.427)، تلتها الفقرة "معايير الصحة والسلامة المهنية بالجامعة موثقة ومطبقة بشكل تام" بمتوسط (3.387)، ثم "تقوم الجامعة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى الجامعة" بمتوسط (3.380)، في حين جاءت فقرة "تتبع الجامعة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.290)، وهو ما قد يشير إلى وجود خلل في ربط الصحة المهنية بآليات الترقية الوظيفية.

جاء بُعد الاستقطاب والتعيين في المرتبة الثالثة، وقد سجلت الفقرة "يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي" أعلى متوسط (3.602)، تليها الفقرة "تعتمد الجامعة على اختبارات الأداء والمهارات في اتخاذ قرارات التعيين" بمتوسط (3.265)، ثم "تعول الجامعة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض التعيين" بمتوسط (3.251)، في حين جاءت الفقرة "تستخدم الجامعة قنوات استقطاب متنوعة (داخلية وخارجية) للوصول إلى أفضل الكفاءات." في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البُعد بمتوسط (3.154).

أما بُعد تقييم الأداء فقد جاء في المرتبة الأخيرة، حيث حصلت الفقرة "يشعر الموظفون بعدم وضوح معايير تقييم الأداء في بعض الأحيان" على أعلى متوسط (3.470)، وهو ما يعكس قلقاً عاماً لدى الموظفين بخصوص عدالة وشفافية التقييم، تليها "تعتمد الجامعة على تقارير دقة لتقدير أداء الموظفين" بمتوسط (3.384)، في حين جاءت الفقرة "يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.864)، ما يدل على ضعف في ربط نتائج التقييم بالحوافز، وهو ما يُعد أحد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير فعلي.

### ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمكونات الكفاءة الذاتية

جدول رقم (4.4): التحليل الإحصائي الوصفي لمكونات الكفاءة الذاتية

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاءة الذاتية	البعد الأول / الفاعلية
6	73.62%	0.949	3.681	أشعر أن مهاراتي تتطور مع مرور الوقت في بيئه العمل	1
5	79.57%	0.763	3.978	لدي القدرة على التعامل مع التحديات والعقبات المهنية بكفاءة	2
3	81.22%	0.749	4.061	أشق في كفاءة مهاراتي على إنجاز المهام بنجاح.	3
2	81.79%	0.779	4.090	أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة	4
1	82.44%	0.795	4.122	أشعر بالرضا عن قدراتي ومهاراتي في العمل.	5
7	58.06%	1.221	2.903	أشعر بأنني أواجه صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل الرقمية	6
4	80.22%	0.770	4.011	أرتب أفكاري بما يحقق أهدافي الوظيفية.	7
مرتفع		<b>0.611</b>	<b>3.835</b>	المستوى الكلي لبعد الفاعلية	
البعد الثاني / العمومية					
2	82.22%	0.667	4.111	أسعى للالتزام بخطة العمل الجماعي بشكل إيجابي.	8
1	83.01%	0.709	4.151	أدائى وسلوكى يؤدىان إلى نتائج جيدة.	9
3	81.29%	0.737	4.065	أشعر بإمكانية التحكم الكامل في أدائى أثناء العمل.	10
5	79.86%	0.805	3.993	أشعر بأنني يقظ أغلب الأوقات و مليء بالحيوية والطاقة في العمل.	11
6	78.28%	0.835	3.914	لدي القدرة على التخلص من الأفكار السلبية التي تراودنى خلال العمل.	12
4	80.07%	0.780	4.004	أستمتع بعضويتى في فريق العمل.	13
مرتفع		<b>0.656</b>	<b>4.039</b>	المستوى الكلي لبعد العمومية	
البعد الثالث / القوة					
1	84.59%	0.738	4.229	أنا واثق كل الثقة من قدراتي على الأداء بكفاءة.	14
2	83.44%	0.744	4.172	أشعر بأنني قادر على التنافس بقوة مع زملائي لتحقيق التميز.	15
3	82.94%	0.747	4.147	لدي روح رياضية عالية أثناء العمل والتربيب المهني.	16
5	81.79%	0.756	4.090	لدي الحافز للمنافسة بقوة مع زملائي لتحقيق أفضل النتائج.	17
6	81.79%	0.760	4.090	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لأكون في مقدمة الموظفين في مجالى.	18
4	82.58%	0.723	4.129	أتمتع بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتغلب عليها لتحقيق التميز.	19
7	80.65%	0.793	4.032	أسعى للابتكار والإبداع في العمل من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات.	20
مرتفع		<b>0.678</b>	<b>4.127</b>	المستوى الكلي لبعد القوة	
مرتفع		<b>0.591</b>	<b>4.001</b>	المستوى الكلي لمتغير الكفاءة الذاتية	

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.4) أن المستوى الكلي لمتغير الكفاءة الذاتية جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.001) وانحراف معياري (0.591)، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون إدراكاً

إيجابياً لقدرائهم الذاتية في بيئة العمل. وقد جاءت الأبعاد الثلاثة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي: بُعد القوة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.127)، تلاه بُعد العمومية بمتوسط (4.039)، ثم بُعد الفاعلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.835)، ما يشير إلى أن الثقة الذاتية والميل للتحدي والتميز تُعد من أبرز سمات الكفاءة الذاتية لدى أفراد العينة.

جاء بُعد القوة في المرتبة الأولى، وقد سجلت الفقرة "أنا واثق كل الثقة من قدرتي على الأداء بكفاءة" أعلى متوسط حسابي (4.229)، تلتها الفقرة "أشعر بأنني قادر على التنافس بقوة مع زملائي لتحقيق التميز" بمتوسط (4.172)، ثم "لدي روح رياضية عالية في أثناء العمل والتدريب المهني" بمتوسط (4.147)، في حين سجلت الفقرة "أسعى للابتكار والإبداع في العمل من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات" أدنى متوسط (4.032)، وهو ما يعكس قوة الدافعية والثقة بالذات لدى المشاركين، مع إمكانية تعزيز جانب الابتكار بشكل أكبر.

أما بُعد العمومية فقد جاء في المرتبة الثانية؛ إذ حصلت الفقرة "أدائى وسلوكي يؤديان إلى نتائج جيدة" على أعلى متوسط (4.151)، تلتها الفقرة "أسعى للالتزام بخططة العمل الجماعي بشكل إيجابي" بمتوسط (4.111)، ثم "أشعر بإمكانية التحكم الكامل في أدائى في أثناء العمل" بمتوسط (4.065)، في حين كانت أدنى القيم للفقرة "لدي القدرة على التخلص من الأفكار السلبية التي تراودني خلال العمل" بمتوسط (3.914)، ما يعكس قدرة إيجابية على التفاعل العام والعمل الجماعي، مع وجود بعض الحاجة لتعزيز الجوانب النفسية المرتبطة بالتحكم الذاتي.

وجاء بُعد الفاعلية في المرتبة الثالثة، وقد سجلت الفقرة "أشعر بالرضا عن قدراتي ومهاراتي في العمل" أعلى متوسط (4.122)، تلتها الفقرة "أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة" بمتوسط (4.090)، ثم "أثق في كفاءة مهاراتي على إنجاز المهام بنجاح" بمتوسط (4.061)، في حين جاءت الفقرة "أشعر بأنني أواجه صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل الرقمية" في أدنى ترتيب بمتوسط (2.903)، ما يشير إلى وجود مستوى جيد من الكفاءة الفعلية لدى الموظفين، ولكن مع بعض التحديات المتعلقة بالتأقلم مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يحتاج إلى تدخل تدريسي ووعي لتعزيزه.

## 4.2 التحليل الإحصائي

يُجرى التحليل في برنامج Smart-PLS4 عبر مرحلتين: قياس النموذج لنقييم صدق وثبات الأداة، ثم تحليل النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات وتقسيم نتائج الفرضيات.

### 4.2.1 تحليل النموذج الخارجي أو القياسي (Measurement Model)

يتضمن تقييم النموذج القياسي في برنامج Smart-PLS4 التحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة، وذلك من خلال فحص نوعين أساسيين هما: الصدق التقاري، الذي يُعبر عن مدى ترابط المؤشرات المرتبطة بالبعد ذاته واتساقها في تمثيل المفهوم المراد قياسه، والصدق التمايزى، الذي يُظهر قدرة كل بُعد على التميّز عن غيره من الأبعاد داخل النموذج. يُعد هذا التحليل خطوة ضرورية لضمان صلاحية أدوات القياس وتمثيلها الدقيق للبناء المفاهيمي الذي جرى تصميم الدراسة حوله.

#### أولاً: تحليل الصدق التقاري ((Convergent Validity))

يُقصد بالصدق التقاري قدرة مؤشرات البُعد الواحد على التعبير عن المفهوم نفسه بطريقة منسجمة ومتماضكة، ويجري التأكيد من هذا النوع من الصدق بناءً على ثلاثة مؤشرات أساسية:

- **معاملات التشبّع العاملية (Factor Loadings):** وهي تمثل قوة ارتباط كل مؤشر بالبعد الذي ينتمي إليه، ويُفضل أن تكون قيمتها (0.70) فأعلى.
- **الموثوقية المركبة CR (Composite Reliability – CR):** تقييس درجة الاتساق الداخلي للمؤشرات المرتبطة بكل بُعد، وتحدّد القيمة المقبولة علمياً (0.70) أو أكثر.
- **متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE):** يُظهر نسبة التباين التي تفسّرها مؤشرات البُعد مقارنةً بالتباين الكلي، ويجب ألا تقل عن (0.50) لتعتبر الأداة ذات صدق تقاري مقبول.

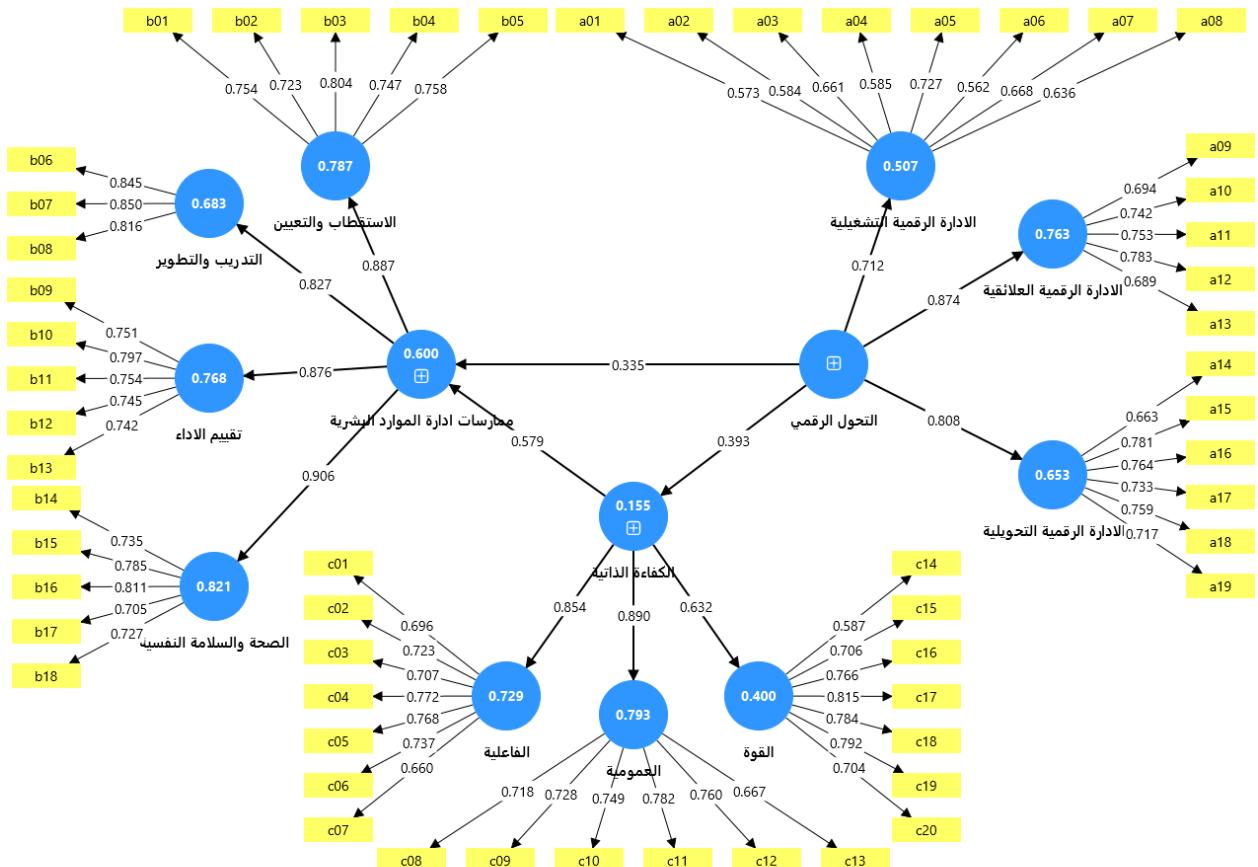
الجدول (4.5): معايير تقييم الصدق التقاري والصدق التمايزى وفقاً للمعايير المعتمدة

الحد المقبول	الوصف العلمي	المؤشر	النوع
> 0.50	يُشترط أن تتجاوز تشبّعات المؤشرات قيمة (0.50) لضمان ارتباطها القوي بالبعد الذي تمثله (Hair Jr et al., 2016)	معاملات الاتساق الداخلي (Factor Loading)	الصدق التقاري
> 0.70	تعكس درجة الاتساق الداخلي بين المؤشرات المرتبطة بالبعد الواحد، ويُعد الحد الأدنى المقبول (0.70) (Hair Jr et al., 2016)	الموثوقية المركبة (Composite Reliability – CR)	

> 0.50	يُمثل نسبة التباين المشتركة التي تفسرها المؤشرات ليُعد معين، (Hair Jr et al., 2016) (0.50) ويجب ألا تقل عن (0.50)	متوسط التباين المستخرج (Extracted – AVE Variance)
أعلى من التركيبات الأخرى	يجب أن يكون تحميل كل مؤشر على بعده أعلى من ارتباطه بأي بُعد آخر (Hair Jr et al., 2016)	مصفوفة التحميلات المقاطعة (Loadings)
أعلى من العلاقات البنية	يشترط أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لأي بُعد أعلى من معامل ارتباطه بالأبعاد الأخرى (Larcker, & Fornell (1982)	معيار فورنل ولاركر (Criterion Larcker)
< 0.90	توكد التمايز بين الأبعاد المختلفة عندما تكون القيمة أقل من (Henseler et al., 2015) (0.90)	نسبة HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio)

يوضح الشكل رقم (4.1) مخرجات تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) كما تم توليدها باستخدام برنامج Smart-PLS4؛ إذ يعرض الشكل معاملات التشبع العاملية للمؤشرات ضمن أبعاد

الدراسة



شكل رقم (4.1) النموذج القياسي

## أ. التحميلات العاملية (الاتساق الداخلي)

يُعد تحليل معاملات التشبع العاملية أحد الأدوات الإحصائية المعتمدة لنقدير الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة، وذلك من خلال فحص مدى ارتباط كل بند من بنود الأداة بالبعد المفترض الذي يندرج تحته. ويُستخدم هذا التحليل كأحد المؤشرات الرئيسية لتقييم الصدق القاريبي؛ إذ تشير القيم المرتفعة إلى قوة تمثيل العنصر للمفهوم الكامن. وقد جرى توثيق نتائج هذا التحليل ضمن الجدول رقم (4.6) والشكل رقم (4.1)، وللذين يوضحان مستويات التحميل العاملية لجميع البنود عبر مختلف أبعاد النموذج المدروس.

الجدول (4.6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي (التشبعات)

التشبع	الفقرة	الرمز	المتغير
0.573	توفر الجامعة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات.	a01	
0.584	توفر مجموعة من البرمجيات الخاصة بالتسخير كشوف المرتبات إدارة الأجراء والحوافز بالجامعة.	a02	
0.661	توجد قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والعاملين في الجامعة.	a03	
0.585	أسهمت البرمجيات المختلفة المتوفرة بمصلحة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل مرنة	a04	
0.727	تستخدم الجامعة الشبكة الداخلية للوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين ومختلف مصادر المعلومات	a05	
0.562	يستخدم نظام المعلومات الإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها مختلف الأقسام في الجامعة	a06	
0.68	يوجد بالجامعة العدد الكافي من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتحديث وتطوير البنية التحتية.	a07	
0.636	تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتسخير التشغيلي.	a08	
0.694	تستخدم الجامعة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات وإدارة الأداء	a09	
0.742	تستخدم وسائل التواصل الرقمي في التفاعل داخل بيئة العمل	a10	
0.753	تستخدم الجامعة برمجيات حديثة لإدارة أداء الموظفين والعاملين	a11	
0.783	يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة ومختلف شركاء العمل عبر شبكة الإنترنت	a12	
0.689	تعتمد الجامعة على أنظمة إلكترونية متخصصة مثل CRM وERP في إدارة عملياتها المختلفة	a13	
0.663	تضطلع الجامعة بمسؤولية إستراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي.	a14	
0.781	توفر الجامعة بيئة تعليمية رقمية تدعم التعلم والتطوير المستمر للموظفين	a15	
0.764	تسهم الإدارة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة	a16	

0.733	يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع التحول الرقمي في بيئه العمل	a17	الادارة الرقمية التحولية
0.759	تتبني الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات	a18	
0.717	تفق الجامعة مبالغة كافية على البحث والتطوير مما يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار	a19	
0.754	تستخدم الجامعة قنوات استقطاب متعددة (داخلية وخارجية) للوصول إلى أفضل الكفاءات.	b01	
0.723	تستخدم الجامعة أدوات تقييم متعددة (مثل المقابلات السلوكية، الاختبارات الفنية) لاختيار الموظفين.	b02	الاستقطاب والتعيين
0.804	تعتمد الجامعة على اختبارات الأداء والمهارات في اتخاذ قرارات التعيين	b03	
0.747	تواجه الجامعة صعوبة في استقطاب الكفاءات المتميزة بسبب التحول الرقمي	b04	
0.758	تعول الجامعة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض التعيين	b05	
0.845	توفر الجامعة دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين	b06	
0.850	يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي	b07	التدريب والتطوير
0.816	تعتمد الجامعة على استراتيجيات حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية	b08	ادارة الموارد البشرية
0.751	تعتمد الجامعة على تقارير دقيقة لتقدير أداء الموظفين	b09	
0.797	تعرض الجامعة على تشجيع الابداع وتكافئ المبدعين في عملهم	b10	تقييم الأداء
0.754	تستخدم الجامعة طرق مختلفة لتقدير الأداء	b11	
0.745	يجري تقديم العوائز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء	b12	
0.742	يشعرون بعدم وضوح معايير تقييم الأداء في بعض الأحيان	b13	
0.735	معايير الصحة والسلامة المهنية بالجامعة موثقة ومطبقة بشكل تام	b14	
0.785	تهتم الجامعة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري	b15	الصحة والسلامة
0.811	تهتم الجامعة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري وتحسينها	b16	المهنية
0.705	تقوم الجامعة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى الجامعة	b17	
0.727	تنبع الجامعة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية	b18	
0.696	أشعر أن مهاراتي تتطور مع مرور الوقت في بيئه العمل	c01	
0.723	لدي القدرة على التعامل مع التحديات والعقبات المهنية بكلفة	c02	
0.707	أثق في كفاءة مهاراتي على إنجاز المهام بنجاح.	c03	الفعالية
0.772	أستطيع إنجاز مهامي بكلفة وضمن الأطر الزمنية المحددة	c04	
0.768	أشعر بالرضا عن قدراتي ومهاراتي في العمل.	c05	
0.737	أشعر بأنني أواجه صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل الرقمية	c06	الكفاءة الذاتية
0.660	أرتب أفكاري بما يحقق أهدافي الوظيفية.	c07	
0.718	أسعى للالتزام بخطه العمل الجماعي بشكل إيجابي.	c08	
0.728	أدائى وسلوكى يؤدىان إلى نتائج جيدة.	c09	
0.749	أشعر بإمكانية التحكم الكامل في أدائي أثناء العمل.	c10	العمومية
0.782	أشعر بأنني يقظ أغلب الأوقات وملئ بالحيوية والطاقة في العمل.	c11	
0.760	لدي القدرة على التخلص من الأفكار السلبية التي تراودنى خلال العمل.	c12	
0.667	أستمتع ببعضويتى في فريق العمل.	c13	

0.587	أنا واثق كل النقاء من قدرتي على الأداء بكفاءة.	c14	القوة
0.706	أشعر بأنني قادر على التنافس بقوة مع زملائي لتحقيق التميز.	c15	
0.766	لدي روح رياضية عالية أثناء العمل والتدريب المهني.	c16	
0.815	لدي الحافز للمنافسة بقوة مع زملائي لتحقيق أفضل النتائج.	c17	
0.784	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لأكون في مقدمة الموظفين في مجالي.	c18	
0.792	أتمتع بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتغلب عليها لتحقيق التميز.	c19	
0.704	أسعى للابتكار والإبداع في العمل من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات.	c20	

يتبيّن من الجدول رقم (4.6) والشكل رقم (4.1) أن عدد فقرات أداة الدراسة بلغ (57) فقرة، وقد أظهرت نتائج اختبار الاتساق الداخلي أن جميع الفقرات حققت تشبّعات عاملية تجاوزت القيمة المرجعية (0.50)، ما يدل على كفاية هذه الفقرات من حيث التمثيل البنائي للمتغيرات، لذا جرى اعتمادها دون الحاجة إلى حذف أو تعديل.

#### ب. الموثوقية المركبة (ثبات المقياس)

وهي "مقياس يستخدم لتقدير استقرار وموثوقية الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات في النماذج الهيكلية مثل تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) (Hair Jr et al., 2016)." (Hair Jr et al., 2016)

جدول (4.7): الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة
التحول الرقمي	0.834
الإدارة الرقمية التشغيلية	0.785
الإدارة الرقمية العلائقية	0.786
الإدارة الرقمية التحويلية	0.817
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.878
الاستقطاب والتعيين	0.787
التدريب والتطوير	0.812
تقييم الأداء	0.830
الصحة والسلامة المهنية	0.849
الكفاءة الذاتية	0.861
الفاعلية	0.903
العوممية	0.816
القوة	0.931

تُظهر نتائج جدول (4.7) أن جميع قيم الموثوقية المركبة (CR) تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، ما يدل على مستوى مرتفع من الثبات الداخلي للمتغيرات والأبعاد؛ إذ بلغت قيمة الموثوقية المركبة لمتغير التحول الرقمي (0.834)، وتوزعت عبر أبعاده بواقع (0.785) للإدارة الرقمية التشغيلية، و (0.786) للعلاقة، و (0.817) للتحويلية، أما متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية فحقق (0.878)، وتوزعت أبعاده بين (0.787) للاستقطاب والتعيين، و (0.812) للتدريب والتطوير، و (0.830) لتقدير الأداء، و (0.849) للصحة والسلامة المهنية، بينما بلغت قيمة الكفاءة الذاتية (0.861)، وتقوّت أبعادها بوضوح حيث سجلت الفاعلية (0.903)، والعمومية (0.816)، والقوّة (0.931)، ما يؤكد أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي والموثوقية، وتصلح لاختبار النموذج الهيكلية المعتمد (Hair Jr et al., 2016

#### ت. متوسط التباين المستخرج

يُعد متوسط التباين المستخرج (AVE) أحد المؤشرات المعتمدة لتقدير الصدق التقاري ضمن نماذج المعادلات الهيكلية، إذ يعكس مدى قدرة المؤشرات على تمثيل البُعد الكامن بشكل كافٍ. ويجري احتساب هذا المؤشر من خلال احتساب متوسط النسبة المفسّرة من التباين الكلي للمؤشرات التابعة لكل متغير. وتشير القيم التي تتجاوز (0.50) إلى أن غالبية التباين في المؤشرات يمكن تفسيره بواسطة المتغير الكامن، ما يدل على تمثيل جيد وصدق تقاري مقبول. أما القيم التي تقع دون هذا الحد فتُعد مؤشراً على ضعف ارتباط المؤشرات بمفهومها النظري، ما يستلزم إعادة النظر في تركيب الأداة أو في صياغة بعض البنود (J. Hair & Alamer, 2022).

جدول (4.8): متوسط التباين المستخرج

القيمة	البعد
0.544	التحول الرقمي
0.593	الإدارة الرقمية التشغيلية
0.537	الإدارة الرقمية العلاقة
0.574	الإدارة الرقمية التحويلية
0.502	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.701	الاستقطاب والتعيين
0.568	التدريب والتطوير
0.540	تقدير الأداء

0.524	الصحة والسلامة المهنية
0.547	الكفاءة الذاتية
0.537	الفاعلية
0.575	العمومية
0.557	القوة

تشير نتائج جدول (4.8) إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.50)، ما يدل على توافر صدق الاتساق النقاربي لكل من المتغيرات والأبعاد في نموذج الدراسة؛ إذ بلغت قيمة AVE لمتغير التحول الرقمي (0.544) وتوزعت عبر أبعاده بواقع (0.593) للإدارة الرقمية التشغيلية، و(0.537) للعلاقة، و(0.574) للتحويلية، كما سجل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قيمة (0.502)، وأبعاده كانت مرتفعة نسبياً، إذ حقق الاستقطاب والتعيين أعلى قيمة (0.701)، يليه التدريب والتطوير (0.568)، ثم تقييم الأداء (0.540) والصحة والسلامة المهنية (0.524)، أما الكفاءة الذاتية فقد سجلت (0.547)، وتوزعت عبر الفاعلية (0.537)، العمومية (0.575)، والقوة (0.557)، ما يؤكد أن فقرات كل بُعد تفسر جزءاً كافياً من التباين الكلي للمفهوم النظري الذي تقيسه، لذا تُعد الأبعاد صادقة من الناحية المفاهيمية (J. Hair & Alamer, 2022).

### ثانياً: تحليل الصدق التمايزى (Discriminant Validity)

وهو "درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكيد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة" (J. Hair & Alamer, 2022).

#### أ. تحليل مصفوفة التحميلات المتقاطعة

يُعد تحليل التحميلات المتقاطعة من الأساليب المعتمدة ضمن نماذج المعايير الهيكيلية (SEM) للتحقق من الصدق التمايزى، إذ يهدف إلى التأكيد من أن كل مؤشر ضمن المقياس يعكس البُعد المفترض قياسه بدرجة أعلى من أي بُعد آخر. ويُعد هذا الاختبار أداة فعالة للكشف عن مدى تميّز المتغيرات الكامنة عن بعضها. وكما هو موضح في نتائج الجدول (4.9)، فإن جميع المؤشرات سجلت أعلى درجات التحميل على البُعد النظري الذي صُنِّفت لتمثيله، دون أن تتجاوزها أي ارتباطات مع متغيرات أخرى، الأمر الذي يدل على تحقق التمايز البناءي بين مكونات النموذج (J. Hair & Alamer, 2022).

**جدول رقم (4.9): مصفوفة التحميلات المتقاطعة**

الكفاءة الذاتية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التحول الرقمي	
0.169	0.185	<b>0.314</b>	<b>a01</b>
0.122	0.114	<b>0.391</b>	<b>a02</b>
0.190	0.191	<b>0.381</b>	<b>a03</b>
0.168	0.152	<b>0.308</b>	<b>a04</b>
0.168	0.182	<b>0.447</b>	<b>a05</b>
0.168	0.168	<b>0.439</b>	<b>a06</b>
0.272	0.279	<b>0.506</b>	<b>a07</b>
0.179	0.179	<b>0.473</b>	<b>a08</b>
0.230	0.285	<b>0.598</b>	<b>a09</b>
0.225	0.295	<b>0.583</b>	<b>a10</b>
0.161	0.226	<b>0.582</b>	<b>a11</b>
0.246	0.396	<b>0.702</b>	<b>a12</b>
0.216	0.365	<b>0.611</b>	<b>a13</b>
0.219	0.382	<b>0.571</b>	<b>a14</b>
0.294	0.433	<b>0.664</b>	<b>a15</b>
0.263	0.389	<b>0.655</b>	<b>a16</b>
0.301	0.415	<b>0.641</b>	<b>a17</b>
0.360	0.476	<b>0.664</b>	<b>a18</b>
0.363	0.517	<b>0.648</b>	<b>a19</b>
0.376	<b>0.645</b>	0.400	<b>b01</b>
0.380	<b>0.604</b>	0.303	<b>b02</b>
0.559	<b>0.716</b>	0.453	<b>b03</b>
0.422	<b>0.635</b>	0.368	<b>b04</b>
0.540	<b>0.716</b>	0.413	<b>b05</b>
0.540	<b>0.714</b>	0.504	<b>b06</b>
0.472	<b>0.650</b>	0.421	<b>b07</b>
0.496	<b>0.699</b>	0.442	<b>b08</b>
0.528	<b>0.672</b>	0.424	<b>b09</b>
0.587	<b>0.691</b>	0.459	<b>b10</b>
0.569	<b>0.652</b>	0.409	<b>b11</b>
0.536	<b>0.622</b>	0.339	<b>b12</b>
0.566	<b>0.709</b>	0.363	<b>b13</b>

0.510	<b>0.662</b>	0.336	<b>b14</b>
0.519	<b>0.683</b>	0.425	<b>b15</b>
0.603	<b>0.744</b>	0.389	<b>b16</b>
0.574	<b>0.639</b>	0.361	<b>b17</b>
0.625	<b>0.688</b>	0.381	<b>b18</b>
<b>0.671</b>	0.634	0.308	<b>c01</b>
<b>0.660</b>	0.562	0.367	<b>c02</b>
<b>0.637</b>	0.611	0.332	<b>c03</b>
<b>0.698</b>	0.624	0.324	<b>c04</b>
<b>0.697</b>	0.575	0.348	<b>c05</b>
<b>0.674</b>	0.557	0.317	<b>c06</b>
<b>0.653</b>	0.511	0.290	<b>c07</b>
<b>0.704</b>	0.569	0.303	<b>c08</b>
<b>0.673</b>	0.478	0.315	<b>c09</b>
<b>0.583</b>	0.342	0.194	<b>c10</b>
<b>0.683</b>	0.496	0.225	<b>c11</b>
<b>0.602</b>	0.391	0.226	<b>c12</b>
<b>0.591</b>	0.372	0.171	<b>c13</b>
<b>0.359</b>	0.185	0.080	<b>c14</b>
<b>0.368</b>	0.175	0.092	<b>c15</b>
<b>0.330</b>	0.111	0.133	<b>c16</b>
<b>0.367</b>	0.040	0.032	<b>c18</b>
<b>0.392</b>	0.167	0.085	<b>c19</b>
<b>0.388</b>	0.204	0.176	<b>c20</b>

### ب. معيار (Fornell and Larcker 1981)

يُعد هذا الاختبار أحد أدوات تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس الصدق التمايزى، ويعتمد على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن مع معامل ارتباطه ببقية المتغيرات؛ إذ يُشترط أن يكون هذا الجذر أكبر من أي ارتباط آخر، ما يدل على أن كل متغير يقيس مفهوماً مستقلاً دون تداخل مع المتغيرات الأخرى (J. Hair & Alamer, 2022).

الجدول رقم (4.10): معيار Fornell-Larcker

الكفاءة الذاتية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التحول الرقمي	
		0.546	التحول الرقمي
	0.579	0.438	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.675	0.570	0.532	الكفاءة الذاتية

يشير جدول رقم (4.10) إلى تحقق الصدق التمايزى باستخدام معيار Fornell-Larcker، إذ ظهرت القيم الجذرية لمتوسط التباين المستخرج (AVE) في القطر القطرى أعلى من قيم الارتباط بين المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة المقابلة، إذ بلغت قيمة الجذر التربيعي لـ AVE لمتغير التحول الرقمي (0.546)، وهي أعلى من ارتباطه مع ممارسات إدارة الموارد البشرية (0.438) ومع الكفاءة الذاتية (0.532). كما بلغت القيمة لممارسات إدارة الموارد البشرية (0.579)، وتقوقت على ارتباطها مع التحول الرقمي (0.438) والكفاءة الذاتية (0.570)، أما الكفاءة الذاتية فقد سجلت أعلى قيمة (0.675)، وتجاوزت ارتباطها مع المتغيرين الآخرين، ما يؤكد أن كل متغير يتميز عن غيره ولا يتدخل معه مفاهيمياً. لذا، فإن نموذج الدراسة يتمتع بصدق تمايزى جيد (J. Hair & Alamer, 2022).

#### ت. HTMT

يوضح جدول رقم (4.11) نتائج اختبار Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) لقياس الصدق التمايزى، والذي يُعد من المؤشرات الحديثة والدقيقة للتحقق من تميز المتغيرات المفهومية عن بعضها (J. Hair & Alamer, 2022)، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم HTMT جاءت أقل من الحد الأعلى المقبول وهو (0.85)؛ إذ بلغت قيمة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (0.448)، وبين التحول الرقمي والكفاءة الذاتية (0.605)، بينما كانت أعلى قيمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والكفاءة الذاتية (0.750)، ومع ذلك فهي لا تتجاوز القيمة الحرجية، ما يشير إلى تحقق الصدق التمايزى لجميع المتغيرات، ويعزز من صلاحية النموذج البنوي المستخدم في الدراسة.

جدول رقم (4.11): نتائج اختبار HTMT

الكفاءة الذاتية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التحول الرقمي	
			التحول الرقمي
		0.448	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.750		0.605	الكفاءة الذاتية

## 4.2.2 تحليل النموذج الهيكلی Structural Model

عقب التأكد من استيفاء النموذج لمتطلبات الصدق التقاري والتميزي، جرى الشروع في تحليل النموذج الهيكلی بهدف فحص العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة. وقد اعتمد هذا التحليل على مجموعة من المؤشرات الإحصائية المعتمدة، شملت معامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، إضافة إلى حساب حجم التأثير ( $f^2$ )، وتحليل المسارات الإحصائية لاختبار الفرضيات. وقد جرى توثيق نتائج هذا التحليل ضمن الشكل رقم (4.2) الذي يعرض البنية الهيكلية

للنموذج ودرجات التأثير بين المتغيرات:



الشكل رقم (4.2): النموذج الهيكلی

الجدول رقم (4.12) التالي يبين معايير قياس فعالية النموذج الهيكلي:

الجدول (4.12): المؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم جودة النموذج الهيكلي

المعيار	التعريف والاستخدام الإحصائي
معامل التفسير ( $R^2$ )	يُستخدم لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع. ووفقاً لتصنيف Cohen (1988)، تُفسر القيم على النحو الآتي:- قيمة أقل من (0.02): انعدام التفسير- من (0.02) إلى أقل من (0.12): تأثير ضعيف- من (0.12) إلى أقل من (0.25): تأثير متوسط- قيمة (0.25) فأكثر : تأثير قوي
حجم التأثير ( $F^2$ )	يُشير إلى حجم الأثر الذي يحدثه كل متغير مستقل في بنية النموذج عند حذفه. وبحسب Hair et al (2013)، تُصنف القيم كما يأتي:- أقل من (0.02): تأثير غير دال- من (0.02) إلى أقل من (0.15): تأثير صغير- من (0.15) إلى أقل من (0.35): تأثير متوسط- (0.35) فأكثر: تأثير كبير
تحليل معامل المسار (Path Coefficient) عبر Bootstrapping	يُستخدم لاختبار دلالة المسارات الإحصائية بين المتغيرات بناءً على القيمة الحرجية - $T$ ، ويتم تفسيرها وفقاً لمستويات الدلالة التالية (Hair et al., 2013) :- عند $\alpha = 10\%$ : القيمة $\leq 1.65$ - عند $5\%$ : القيمة $\leq 1.96$ - عند $1\%$ : القيمة $\leq 2.59$

### أ. معامل التفسير $R^2$

وهو "مؤشر يستخدم في تحليل المعادلات الهيكيلية لقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع"؛ إذ تعبر قيمته عن النسبة المئوية للتباین الذي تفسّره المتغيرات المستقلة، وكلما اقتربت القيمة من (1)، دل ذلك على قوة تفسيرية عالية للنموذج، بينما تشير القيم القريبة من (0) إلى ضعف في قدرة النموذج على التفسير (J. Hair & Alamer, 2022).

الجدول رقم (4.13): نتائج معامل التفسير  $R^2$

المتغير	$R^2$	Adjusted $R^2$
الكفاءة الذاتية	0.155	0.151
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.600	0.597

يوضح الجدول رقم (4.13) أن قيمة معامل التفسير  $R^2$  لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.600)، وهي قيمة مرتفعة تعني أن ما نسبته (60%) من التباين في هذا المتغير يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة في النموذج، كما بلغت القيمة المعدلة  $R^2$  (Adjusted  $R^2$ ) (0.597)، ما يعكس استقرار النموذج بعد تعديل حجم العينة وعدد المتغيرات، وهذه القيمة تعزز من موثوقية النموذج وتوكّد

قدرته العالية على تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق. أما بالنسبة لمتغير الكفاءة الذاتية فقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) (0.155) وهي تشير إلى تفسير معتدل للتبالين في هذا المتغير.

### ب. حجم الأثر $f^2$ للمتغيرات الخارجية Effect size

يُستخدم حجم الأثر ( $f^2$ ) في تحليل النموذج الهيكلي لتقدير مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ إذ يُعبر عن قوة العلاقة بين كل متغيرين. وتحصنف قيمة  $f^2$  وفقاً للمعايير المتعارف عليها على النحو الآتي: أقل من (0.02) تأثير ضعيف، بين (0.02) و(0.15) تأثير صغير، من (0.15) إلى (0.35) تأثير متوسط، وأعلى من (0.35) تأثير كبير، ما يساعد في تفسير مدى مساهمة كل متغير مستقل في التأثير على المتغير التابع (J. Hair & Alamer, 2022).

الجدول (4.14): نتائج حجم الأثر  $f^2$

فعالية الرقابة الداخلية	المتغير
0.183	التحول الرقمي -> الكفاءة الذاتية
0.237	التحول الرقمي -> ممارسات ادارة الموارد البشرية
0.707	الكفاءة الذاتية -> ممارسات ادارة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول رقم (4.14) إلى أن حجم الأثر لمتغير الكفاءة الذاتية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (0.707)، وهو ما يُصنف ضمن التأثير الكبير، مما يدل على أن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً جوهرياً في التأثير في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن حجم أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية كان (0.237)، وهو تأثير متوسط، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسهم بدرجة معتبرة في تحسين تلك الممارسات. في حين أن أثر التحول الرقمي في الكفاءة الذاتية بلغ (0.183)، وهو أيضاً يُعد تأثيراً متوسطاً، ما يعكس أهمية التحول الرقمي في تعزيز شعور الموظفين بكتابتهم الذاتية. وتدل هذه القيم عموماً على قوة العلاقة التفسيرية بين المتغيرات وتدعم صلاحية النموذج البنائي.

## ت. جودة التنبؤ $Q^2$

يُعد مقياس جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) أداة مهمة في تحليل النماذج الهيكيلية، ويُستخدم لتقدير مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات غير المعروفة. فإذا تجاوزت قيمة  $Q^2$  الصفر، فإن ذلك يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة، بينما تشير القيم السالبة إلى ضعف أو غياب القدرة التنبؤية، ما يُضعف من صلاحية النموذج في التنبؤ بالقيم المستقبلية بناءً على البيانات المتاحة.

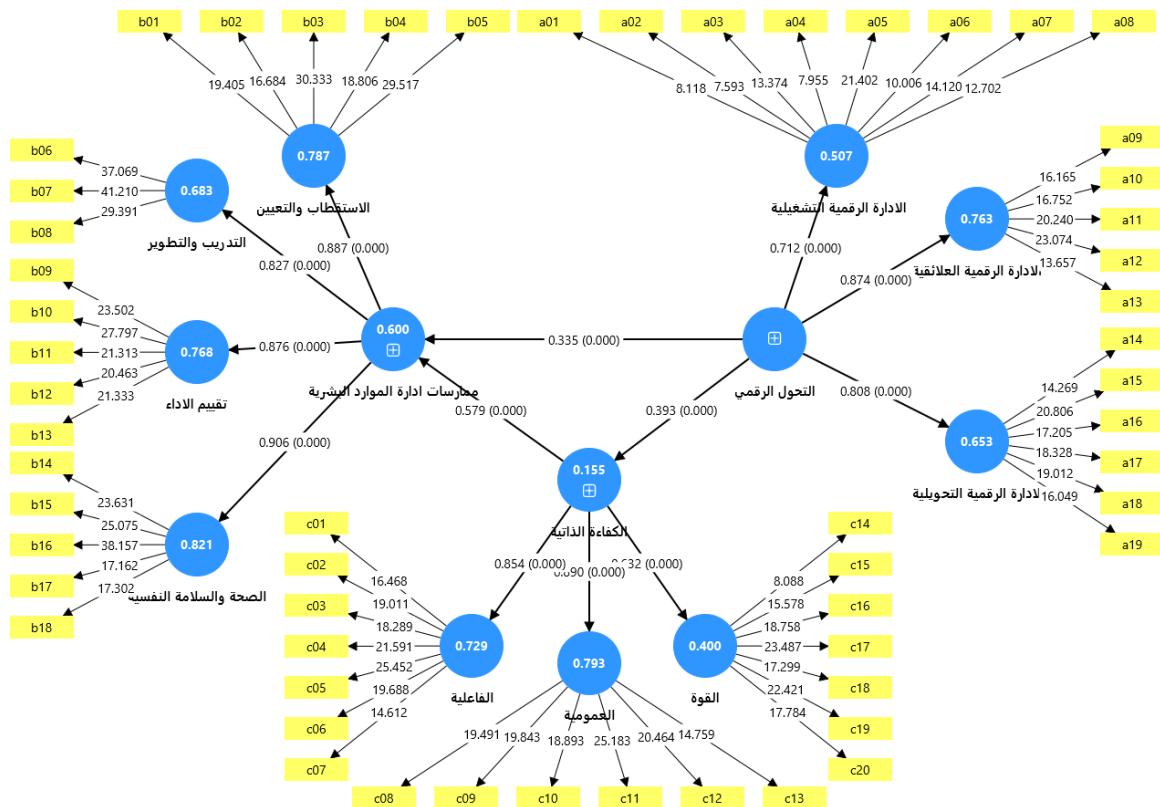
الجدول رقم (4.15): جودة التنبؤ  $Q^2$ .

<b>Q<sup>2</sup></b>	<b>MAE</b>	<b>RMSE</b>	
0.171	0.730	0.915	الكفاءة الذاتية
0.332	0.645	0.824	ممارسات إدارة الموارد البشرية

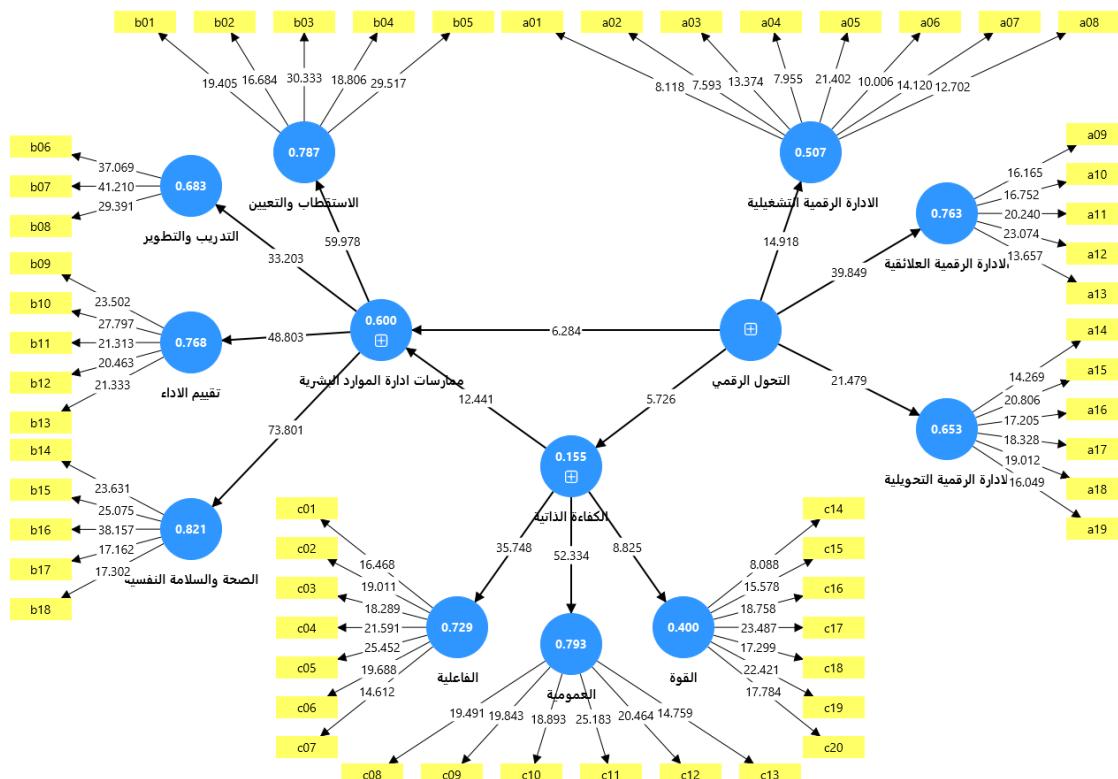
يوضح الجدول رقم (4.15) نتائج اختبار جودة التنبؤ باستخدام قيمة  $Q^2$ ، التي تُستخدم لتقدير مدى دقة النموذج في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات التابعه؛ إذ تُعتبر القيم الموجبة دلالة على جودة تنبؤية مقبولة للنموذج. وقد أظهرت النتائج أن قيمة  $Q^2$  لمتغير الكفاءة الذاتية بلغت (0.171)، وهي تشير إلى قدرة تنبؤية متوسطة، في حين بلغت القيمة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (0.332)، ما يعكس جودة تنبؤية مرتفعة نسبياً. كما بيّنت مؤشرات متوسط الخطأ التربيعي الجذري (0.915) وخطأ التقدير المطلق (0.730) للكفاءة الذاتية، وقيماً أقل نسبياً لممارسات إدارة الموارد البشرية (0.824) و(0.645) على التوالي، ما يدل على دقة أعلى للنموذج في التنبؤ بممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالكفاءة الذاتية (J. Hair & Alamer, 2022).

## ث. اختبار الفرضيات

بعد التأكيد من قيم كل من معامل التقسيير  $R^2$  وحجم الأثر  $f^2$ ، وجودة التنبؤ جرى اختبار فرضيات الدراسة وتنظر الأشكال (4.3) و(4.4) اختبار معامل المسار لفرضيات الرئيسية للدراسة:



الشكل رقم (4.3): معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضيات الدراسة



الشكل رقم (4.4): قيم  $T$  لفرضيات الدراسة

## الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4.16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	6.284	0.053	0.331	0.335	التحول الرقمي ← ممارسات إدارة الموارد البشرية	H01
معنوية	0.000	8.806	0.057	0.496	0.499	التحول الرقمي ← الاستقطاب والتعيين	H01.1
معنوية	0.000	8.081	0.058	0.462	0.465	التحول الرقمي ← التدريب والتطوير	H01.2
معنوية	0.000	8.460	0.058	0.490	0.493	التحول الرقمي ← تقييم الأداء	H01.3
معنوية	0.000	8.757	0.058	0.507	0.510	التحول الرقمي ← الصحة والسلامة المهنية	H01.4

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) والجدول رقم (4.16) يتبيّن ما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (6.284) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي بأبعاده على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.335)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بدرجة متوسطة في تحسين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الاستقطاب والتعيين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في الاستقطاب والتعيين أن قيمة (ت) (8.806) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي على تعزيز الاستقطاب والتعيين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية، وأن معامل المسار بلغ (0.499)، وهذا يعني أن التحول الرقمي له تأثير قوي نسبياً في دعم آليات الاستقطاب والتعيين داخل الجامعة.

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز التدريب والتطوير في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في التدريب والتطوير أن قيمة (ت) (8.081) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي على تعزيز التدريب والتطوير في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.465)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين في الجامعة.

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز تقييم الأداء في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تقييم الأداء أن قيمة (ت) (8.460) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز تقييم الأداء في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.493)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تطوير أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

**H01.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الصحة والسلامة المهنية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الصحة والسلامة المهنية أن قيمة (ت) (8.757) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز الصحة والسلامة المهنية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.510)،

وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية عالية في تحسين أنظمة الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل الجامعية.

### الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

الجدول (4.17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	5.726	0.069	0.392	0.393	التحول الرقمي ← الكفاءة الذاتية	H02

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في الكفاءة الذاتية أن قيمة (ت) (5.726) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.393)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بدرجة متوسطة في تعزيز مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين من خلال تمكينهم رقمياً وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة الذاتية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

الجدول (4.18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	12.441	0.047	0.583	0.579	الكفاءة الذاتية ← ممارسات إدارة الموارد البشرية	H03

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بالكفاءة الذاتية على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (12.441) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للكفاءة الذاتية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.579)، وهذا يعني أن الكفاءة الذاتية تؤثّر بدرجة كبيرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ يسهم شعور الموظفين بقدراتهم الذاتية وتقديرهم بأنفسهم في تحسين الأداء والتفاعل مع مختلف وظائف الموارد البشرية بشكل فعال.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

الجدول (4.19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	5.160	0.044	0.228	0.228	التحول الرقمي ← الكفاءة الذاتية ← إدارة الموارد البشرية	H04

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بالدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (5.160) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.228)، وهذا يعني أن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية، حيث تسهم في تعزيز تأثير التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال رفع مستوى الثقة والكفاءة لدى الموظفين.

## أثر المتغير الوسيط

### الجدول (4.20): الأثر المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

النتيجة	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل المسار	الفرضية	الرقم
الأثر المباشر							
معنوي	0.000	6.284	0.053	0.331	0.335	التحول الرقمي ← ممارسات إدارة الموارد البشرية	H01
الأثر غير المباشر							
معنوي	0.000	5.160	0.044	0.228	0.228	التحول الرقمي ← الكفاءة الذاتية ← إدارة الموارد البشرية	H04
معنوي	0.000	9.228	0.061	0.559	0.563	الأثر الكلي	

تشير نتائج الجدول رقم (4.20) إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وذلك من خلال تحليل دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. فقد أظهرت النتائج أن الأثر المباشر للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (0.335)، مع قيمة (ت) (0.000) وقيمة (P) (6.284)، ما يدل على أن التحول الرقمي يؤثر بشكل معنوي و مباشر في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما الأثر غير المباشر الذي تم قياسه من خلال تدخل الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، فقد بلغ (0.228) وكانت قيمة (ت) (5.160) وقيمة (P) (0.000)، وهو ما يدل على أن الكفاءة الذاتية تسهم بشكل معنوي في تعزيز هذا التأثير، ما يشير إلى أن جزءاً مهماً من أثر التحول الرقمي يُنقل عبر تعزيز شعور الموظفين بفاعليتهم وكفاءتهم الذاتية.

وفيما يتعلق بالأثر الكلي (أي مجموع الأثر المباشر وغير المباشر)، فقد بلغ (0.563)، مع قيمة (ت) مرتفعة بلغت (9.228) وقيمة (P) (0.000)، ما يؤكد أن التحول الرقمي يُعد من العوامل المؤثرة بقوة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء بشكل مباشر أو من خلال الأثر غير المباشر عبر الكفاءة الذاتية، ما يدعم نموذج الدراسة ويؤكد أهمية المتغير الوسيط في تفسير العلاقة.

## اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتواسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

### أولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو الآتي:

جدول رقم (4.21): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

الدالة الإحصائية	"P" قيمة	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
غير معنية	0.155	1.427	277	0.48689	3.7557	ذكر	التحول
				0.58816	3.6599	أنثى	الرقمي

يتبيّن من نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.427) عند درجة حرية (277)، وكانت قيمة الاحتمال (P) (0.155) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن الفروق بين متوسط استجابات الذكور (3.7557) والإإناث (3.6599) حول التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة ليست ذات دلالة إحصائية، ومن ثم، لا توجد فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس، ما يعني قبول الفرضية الصفرية في هذا الجانب في وجهات النظر حول التحول الرقمي بناءً على الجنس، ويُقبل الجزء المتعلق بالجنس من الفرضية الصفرية الخامسة.

### ثانياً: المؤهل العلمي

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.11) الآتي:

جدول رقم (4.22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.022	3.891	1.038	2.076	2	بين المجموعات	التحول الرقمي
		0.267	73.614	276	داخل المجموعات	
			75.690	278	المجموع	

يتبيّن من نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في جدول رقم (4.22) لقياس الفروق في استجابات المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (3.891) عند مستوى دلالة (0.022)، وهي أقل من (0.05)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تُعزى للمؤهل العلمي. ويعني ذلك رفض الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي"، ويفكّر وجود اختلاف في وجهات نظر الموظفين حول التحول الرقمي باختلاف مستوياتهم التعليمية، والجدول رقم (4.12) يوضح اتجاه هذه الفروق:

جدول رقم (4.23): اختبار أقل فرق دال إحصائيًا (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات				
0.781	0.126	0.035	بكالوريوس	دبلوم فأقل	ماجستير فأعلى	التحول الرقمي
0.246	0.123	-0.143	ماجستير فأعلى			
0.781	0.126	-0.035	دبلوم فأقل			
0.007	0.065	-.17785*	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	
0.246	0.123	0.143	دبلوم فأقل			
0.007	0.065	.17785*	بكالوريوس			

يتبيّن من نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام أقل فرق دال إحصائيًا (LSD) لمتغير المؤهل العلمي أن الفروق بين فئة "دبلوم فأقل" وكل من "بكالوريوس" و"ماجستير فأعلى" لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.781) و (0.246) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين هذه الفئات.

أما بين فئة "بكالوريوس" و"ماجستير فأعلى"، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.007) لصالح حملة الماجستير فأعلى؛ إذ كان الفرق بين المتوسطات (0.17785)، وهذا يدل على أن أفراد هذه الفئة لديهم إدراك أعلى للتحول الرقمي مقارنة بحملة البكالوريوس، ما يعني رفض الجزء المتعلق بالمؤهل العلمي في الفرضية الصفرية الخامسة، وقبول وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لهذا المتغير

### ثالثاً: سنوات الخبرة

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way) كما هو موضح في الجدول رقم (4.13) الآتي:

جدول رقم (4.24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

#### لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.010	3.417	0.899	3.596	4	بين المجموعات	التحول الرقمي
		0.263	72.093	274	داخل المجموعات	
			75.690	278	المجموع	

يتبيّن من نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في جدول رقم (4.24) لقياس الفروق في استجابات المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (3.417) عند مستوى دلالة (0.010)، وهي أقل من (0.05)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة. وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ما يشير إلى أن الخبرة العملية تؤثر في تصورات الموظفين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعة. ويوضح الجدول رقم (4.14) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتوضيح اتجاه هذه الفروق:

جدول رقم (4.25): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات		
0.003	0.214	-.64674*	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل
0.097	0.167	-0.279	15-11 سنة	
0.007	0.169	-0.45525*	20-16 سنة	
0.004	0.153	-0.43877*	أكثر من 20 سنة	
0.003	0.214	.64674*	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات
0.035	0.173	.36816*	15-11 سنة	
0.274	0.175	0.191	20-16 سنة	
0.193	0.160	0.208	أكثر من 20 سنة	
0.097	0.167	0.279	5 سنوات فأقل	15-11 سنة
0.035	0.173	-.36816*	10-6 سنوات	
0.118	0.113	-0.177	20-16 سنة	
0.068	0.087	-0.160	أكثر من 20 سنة	
0.007	0.169	.45525*	5 سنوات فأقل	20-16 سنة
0.274	0.175	-0.191	10-6 سنوات	
0.118	0.113	0.177	15-11 سنة	
0.855	0.090	0.016	أكثر من 20 سنة	
0.004	0.153	.43877*	5 سنوات فأقل	أكثر من 20 سنة
0.193	0.160	-0.208	10-6 سنوات	
0.068	0.087	0.160	15-11 سنة	
0.855	0.090	-0.016	20-16 سنة	

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام أقل فرق دال إحصائي (LSD) لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في جدول رقم (4.25)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات. فقد تبين أن فئة 5 سنوات فأقل تختلف بشكل معنوي عن فئة 6-10 سنوات بفارق بلغ (0.64674) عند مستوى دلالة (0.003)، وعن فئة 16-20 سنة بفارق (0.45525) عند مستوى دلالة (0.007)، وعن فئة أكثر من 20 سنة بفارق (0.43877) عند مستوى دلالة (0.004)، ما يدل على أن ذوي الخبرة الأقل يشعرون بدرجة أقل تجاه مستوى التحول الرقمي مقارنة بذوي الخبرة الأطول.

كما ظهرت فروق دالة إحصائيةً بين فئة 6-10 سنوات وفئة 11-15 سنة بفرق بلغ (0.36816) عند مستوى دلالة (0.035)، وهو ما يعكس تفاوتاً في التصورات بين الفئات المتوسطة من حيث سنوات الخدمة. أما باقي الفروق بين الفئات الأخرى فلم تكن ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن التباينات تتركز بين الفئات ذات الخبرة القليلة والفئات الأعلى منها، وهو ما يعزز رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بسنوات الخبرة ويفكك أثرها في تفسير الفروق في الإدراك لمستوى التحول الرقمي.

#### اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

#### أولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية أجري اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو الآتي:

جدول رقم (4.26): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

الدالة الإحصائية	"P"	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
غير معنوية	0.466	0.731	277	0.67491	3.3336	ذكر	إدارة الموارد
				0.73654	3.2682	أنثى	البشرية

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بالجنس في ضوء استجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.731) عند درجة حرية (277)، وكانت قيمة الاحتمال (0.466) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الذين بلغ متوسط استجاباتهم (3.3336) والإإناث الذين بلغ متوسط استجاباتهم (3.2682) وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغير الجنس، ويُستنتج أن الإدراك لممارسات إدارة الموارد البشرية لا يختلف باختلاف جنس الموظف في جامعة القدس المفتوحة.

## ثانياً: المؤهل العلمي

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way) كما هو موضح في الجدول رقم (4.16) الآتي:

جدول رقم (4.27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

### للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.000	16.051	6.981	13.962	2	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		0.435	120.039	276	داخل المجموعات	
			134.001	278	المجموع	

يتبيّن من نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في جدول رقم (4.27) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (16.051) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وبذلك يُرفض الجزء المتعلق بالمؤهل العلمي في الفرضية الصفرية السادسة.

جدول رقم (4.28): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات			
0.473	0.161	0.115	بكالوريوس	دبلوم فأقل	إدارة الموارد البشرية
0.027	0.157	-.34829*	ماجستير فأعلى		
0.473	0.161	-0.115	دبلوم فأقل		
0.000	0.083	-.46376*	ماجستير فأعلى	ماجستير فأعلى	ماجستير فأعلى
0.027	0.157	.34829*	دبلوم فأقل		
0.000	0.083	.46376*	بكالوريوس		

تؤكد نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) في جدول رقم (4.28) وجود فروق دالة إحصائياً بين فئة "ماجستير فأعلى" وكل من فئتي "دبلوم فأقل" بفرق بلغ (0.34829) عند مستوى دلالة (0.027)، و"بكالوريوس" بفرق أكبر بلغ (0.46376) عند مستوى دلالة (0.000)، ما يشير إلى أن حملة الماجستير فأعلى لديهم إدراك أعلى وأكثر إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بباقي الفئات التعليمية، في حين لم تظهر فروق معنوية بين فئتي "دبلوم فأقل" و"بكالوريوس"؛ إذ بلغت قيمة الدلالة (0.473)

### ثالثاً: سنوات الخبرة

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way) كما هو موضح في الجدول رقم (4.18) الآتي:

جدول رقم (4.29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

#### لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.001	4.587	2.103	8.410	4	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		0.458	125.590	274	داخل المجموعات	
			134.001	278	المجموع	

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في جدول رقم (4.29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة؛ إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (4.587) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وقبول وجود فروق حقيقة في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية بحسب مدة الخبرة العملية للموظفين.

جدول رقم (4.30): اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الفرق بين المتوسطات	5 سنوات فأقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.026	0.283	-0.63093*	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.444	0.221	0.169	15-11 سنة		
0.132	0.223	0.337	20-16 سنة		

0.626	0.202	0.099	أكثـر من 20 سنة	
0.026	0.283	.63093*	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات
0.001	0.229	.80028*	سنة 15-11	
0.000	0.230	.96746*	سنة 20-16	
0.001	0.211	.72959*	أكثـر من 20 سنة	
0.444	0.221	-0.169	5 سنوات فأقل	15-11 سنة
0.001	0.229	-.80028*	10-6 سنوات	
0.262	0.149	0.167	سنة 20-16	
0.541	0.115	-0.071	أكثـر من 20 سنة	
0.132	0.223	-0.337	5 سنوات فأقل	20-16 سنة
0.000	0.230	-.96746*	10-6 سنوات	
0.262	0.149	-0.167	سنة 15-11	
0.046	0.119	-.23787*	أكثـر من 20 سنة	
0.626	0.202	-0.099	5 سنوات فأقل	أكـثـر من 20 سنة
0.001	0.211	-.72959*	10-6 سنوات	
0.541	0.115	0.071	سنة 15-11	
0.046	0.119	.23787*	سنة 20-16	

تظهر نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) في جدول رقم (4.19) أن الفروق كانت معنوية بشكل رئيسي بين فئة "6-10 سنوات" وبقية الفئات، فقد تفوقت هذه الفئة في إدراكيها لممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بفئة "5 سنوات فأقل" بفرق بلغ (0.63093) عند دلالة (0.026)، وكذلك بالمقارنة مع فئة "15-11 سنة" بفرق (0.80028) عند دلالة (0.001)، وفئة "16-20 سنة" بفرق (0.96746) عند دلالة (0.000)، وأيضاً مع فئة "أكـثـر من 20 سنة" بفرق (0.72959) عند دلالة (0.001) كما وُجد فرق دال بين فئة "أكـثـر من 20 سنة" وفئة "16-20 سنة" بفرق (0.23787) عند دلالة (0.046) أما باقي الفروق بين الفئات الأخرى، فلم تكن معنوية، ما يشير إلى أن موظفي فئة "6-10 سنوات" لديهم تقييم أعلى وأكثر إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة ببقية الفئات، وقد يُعزى ذلك إلى وجودهم في مرحلة مهنية نشطة تجمع بين الطموح والخبرة المتوسطة، ما ينعكس على تصوراتهم بشكل واضح.

## اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

H07: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

### أولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية، أجري اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو الآتي:

جدول رقم (4.31): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

الدالة الإحصائية	"P" قيمة	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
غير معنوية	0.385	0.870	277	0.62278	4.0214	ذكر	الكفاءة الذاتية
				0.51457	3.9552	أنثى	

يتبيّن من تحليل الفرضية المتعلقة بالجنس في ضوء استجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.870) عند درجة حرية (277)، وكانت قيمة الاحتمال (0.385) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الذين بلغ متوسط استجاباتهم (4.0214) والإإناث الذين بلغ متوسط استجاباتهم (3.9552) وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الصفرية في جزئها المتعلق بمتغير الجنس، ويُستنتج أن إدراك الموظفين لمستوى كفاءتهم الذاتية لا يختلف باختلاف الجنس في جامعة القدس المفتوحة.

### ثانياً: المؤهل العلمي

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.21) الآتي:

**جدول رقم (4.32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)**

**للمؤهل العلمي**

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.146	1.935	0.671	1.341	2	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية
		0.347	95.651	276	داخل المجموعات	
			96.993	278	المجموع	

يتبيّن من نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في جدول رقم (4.32) أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي؛ إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (1.935) عند مستوى دلالة (0.146)، وهي أعلى من (0.05)، ما يعني قبول الفرضية الصفرية في هذا الجانب، ويُستنتج أن مستوى الكفاءة الذاتية لا يتأثّر بشكل معنوي باختلاف المؤهل العلمي للموظفين في جامعة القدس المفتوحة.

**ثالثاً: سنوات الخبرة**

من أجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.22) الآتي:

**جدول رقم (4.33) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)**

**لسنوات الخبرة**

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.011	3.308	1.117	4.469	4	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية
		0.338	92.524	274	داخل المجموعات	
			96.993	278	المجموع	

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في جدول رقم (4.33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة؛ إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (3.308) عند مستوى دلالة (0.011)، وهي أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بسنوات الخبرة، والقبول بوجود فروق جوهرية في إدراك الكفاءة الذاتية بين الموظفين وفقاً لمدة خبرتهم العملية.

جدول رقم (4.34): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات			
0.012	0.243	-.61015*	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	الكفاءة الذاتية
0.003	0.190	-.56521*	15-11 سنة		
0.028	0.191	-.42388*	20-16 سنة		
0.001	0.173	-.58536*	أكثر من 20 سنة		
0.012	0.243	.61015*	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	
0.819	0.196	0.045	15-11 سنة		
0.347	0.198	0.186	20-16 سنة		
0.891	0.181	0.025	أكثر من 20 سنة		
0.003	0.190	.56521*	5 سنوات فأقل	15-11 سنة	
0.819	0.196	-0.045	10-6 سنوات		
0.269	0.128	0.141	20-16 سنة		
0.839	0.099	-0.020	أكثر من 20 سنة		
0.028	0.191	.42388*	5 سنوات فأقل	20-16 سنة	
0.347	0.198	-0.186	10-6 سنوات		
0.269	0.128	-0.141	15-11 سنة		
0.114	0.102	-0.161	أكثر من 20 سنة		
0.001	0.173	.58536*	5 سنوات فأقل	أكثر من 20 سنة	
0.891	0.181	-0.025	10-6 سنوات		
0.839	0.099	0.020	15-11 سنة		
0.114	0.102	0.161	20-16 سنة		

أظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام (LSD) كما هو موضح في جدول رقم (4.34)، أن الفروق ذات دلالة إحصائية تركزت بين فئة "5 سنوات فأقل" وجميع الفئات الأخرى؛ إذ كانت الفروق معنوية مع فئة "10-6" سنوات بفرق (0.61015) عند دلالة (0.012)، ومع فئة 15-11 سنة بفرق (0.56521) عند دلالة (0.003)، ومع فئة "20-16" سنة بفرق (0.42388) عند دلالة (0.028)، وكذلك مع فئة "أكثر من 20 سنة" بفرق (0.58536) عند دلالة (0.001) في المقابل، لم تكن هناك فروق معنوية بين باقي الفئات.

وتعني هذه النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة القليلة (5 سنوات فأقل) لديهم إدراك أقل بكفاءتهم الذاتية مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرات الأعلى، ما يشير إلى أن التراكم المهني والتجربة العملية يعززان الثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز، وهو ما يعكس أهمية دعم الموظفين الجدد وتأهيلهم لرفع مستوى كفاءتهم الذاتية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

3.5 التوصيات.

4.5 المقترنات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وفرضياتها وجمع البيانات حولها، جرى تصميم استبانة وزعت على جميع أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

#### 1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:** ما الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد قامت الباحثة بتقسيم السؤال الرئيس إلى عدة أسئلة فرعية تتضمن مجالات الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لمجالها الكلي.

**السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى التحول الرقمي لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة؟ أشارت النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي لبعد الإدراة الرقمية التشغيلية لكل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري (.548).

وتعزو الباحثة الإرتفاع من التحول الرقمي لبعد الإدراة الرقمية التشغيلية بشكل كبير إلى توفر أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة، ما يمكن من الاستفادة القصوى من المعلومات ومعالجتها بكفاءة، بالإضافة إلى إمتلاك الجامعة لمجموعة من البرمجيات المتخصصة في التسيير الإداري، مثل تلك المتعلقة بكشف المرتبات وإدارة الأجر ووالحوافز، ما يُشير إلى أهمية العمليات المالية والإدارية الأساسية، كما يعتبر وجود قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والعامليين دليلاً على تنظيم البيانات وتسهيل الوصول إليها، ما يدعم عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

كما أسهمت تلك البرمجيات المتوفرة وبشكل خاص المتعلقة بالموارد البشرية في توفير بيئة عمل مزنة، إذ يعزز توفير الجامعة للشبكة الداخلية للوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين ومختلف مصادر المعلومات من سرعة تدفق البيانات وتبادلها بين الأقسام.

كما أن التحول الرقمي في الجامعة لا يقتصر على توفير التقنيات فحسب، بل امتد ليشمل البشري، فوجود العدد الكافي من الأفراد المتخصصين والمؤهلين لتحديث وتطوير البنية التحتية يؤكد استثمار الجامعة في رأس المال البشري القادر على مواكبة التطورات التكنولوجية وصيانتها.

إذاً تؤكد عينة الدراسة هنا أن بُعد الإدارة الرقمية التشغيلية في التحول الرقمي يشير إلى إلزاماً واضحاً من الجامعة بتسخير التكنولوجيا لدعم عملياتها اليومية، وهذا الإنعكاس يظهر من خلال مؤشرات رئيسية تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والفعالية الإدارية.

وبالإطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من بلقوع ووحميم(2023) عبد الحميد(2023) والتي أظهرت أن هنالك مستوى مرتفع لإدارة الرقمية التشغيلية.

أما فيما يتعلق بمستوى التحول الرقمي لبعد الإدارة الرقمية العلائقية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري (0.620).

وتُعزى الباحثة الإرتفاع في مستوى التحول الرقمي في الجانب العلائقي لحرص الجامعة على استخدام البرمجيات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة كشوف المرتبات وإدارة الأداء. هذا لا يسهل فقط العمليات الإدارية الروتينية، بل يوفر أيضاً أدوات لتقدير وتطوير أداء الموظفين بشكل مستمر، كما يشير الإرتفاع لاستخدام وسائل التواصل الرقمي كالواتساب والبريد الإلكتروني في التفاعل داخل بيئة العمل على وجود قنوات اتصال سريعة وفعالة، ما يعزز التعاون ويسرع من تبادل المعلومات بين الموظفين والأقسام المختلفة.

بالإضافة لكون التحول الرقمي العلائقي لم يقتصر على الجانب الداخلي فحسب، بل امتد ليشمل التواصل الإلكتروني بين الجامعة ومختلف شركاء العمل، سواء كانوا زبائن، موردين، أو شركاء، وذلك عبر شبكة الإنترنت، وهذا يشير إلى افتتاح الجامعة على استخدام المنصات الرقمية لتعزيز علاقاتها الخارجية وتحسين التنسيق مع الأطراف المعنية، كما ويعكس اعتماد الجامعة على أنظمة إلكترونية

متخصصة مثل إدارة علاقات العملاء (CRM) وتخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة عملياتها المختلفة التزاماً بدمج التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتحسين التفاعل مع الشركاء، وتعزيز كفاءة إدارة العلاقات على نطاق واسع، فهذه الأنظمة المتكاملة تسهم في بناء فهم أعمق لاحتياجات وتوقعات الأطراف ذات الصلة، ما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات.

لهذا تؤكد عينة الدراسة أن بُعد الإدارة الرقمية العلائقية يعكس التزام الجامعة القوي بتعزيز التواصل والتفاعل الرقمي، سواء داخل بيئه العمل أو مع الأطراف الخارجية، ما يسهم في بناء علاقات أقوى وأكثر فعالية.

وبالإطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: عبد الحميد حميم وفاطنة (2023)، أبو سالم والعتبي (2024) والتي أظهرت أن هنالك مستوى مرتفعاً للإدارة الرقمية العلائقية.

أما فيما يتعلق بمستوى التحول الرقمي وبعد الإدارة الرقمية التحويلية كل فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.52)، وانحراف معياري (0.959).

وتعزو الباحثة التوسط في مستوى التحول الرقمي في الجانب التحويلي إذ يتضح أن الجامعة تمتلك رؤية واستراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي، كما أنها تبني التوجه الاستراتيجي القائم على استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات. هذا يعكس وجود أساس متين للتغيير والابتكار الرقمي، فهناك إدراك واضح لدور الإدارة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة، ما يشير إلى أن قادة الجامعة يرون القيمة المضافة للتقنيات الرقمية في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

ومع ذلك، تبرز النتائج تحدياً رئيسياً يحتاج إلى معالجة، وهو صعوبة تأقلم الموظفين مع التحول الرقمي في بيئه العمل، على الرغم من أن الجامعة توفر بيئه تعليمية رقمية تدعم التعلم والتطوير المستمر للموظفين، فإن هذه الصعوبة تشير إلى أن الفجوة بين توفير الأدوات الرقمية وقدرة الموظفين على التكيف والاستفادة الكاملة منها لا تزال قائمة، فهذا يستدعي الحاجة الماسة لتعزيز برامج التدريب والتأهيل، ومعالجة أي مخاوف أو مقاومة للتغيير لديهم.

لهذا تؤكد عينة الدراسة أن بعد الإدارة الرقمية التحويلية جاء بدرجة متوسطة وهذا ما يشير لكون الجامعة قد بدأت خطوات جادة نحو تبني الرقمنة، ولكن لا يزال هناك مجال كبير للتطوير لتحقيق أقصى إمكانات التحول الرقمي في جوانب الإدارة والعمليات.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة كل من من: حميم وفاطنة(2023)، وأبو سالم والعتبي(2024): حيث أظهرت أن مستوى الادارة الرقمية التحويلية كان مرتفعاً، أما دراسة عبد الحميد(2023) والتي أظهرت بأن متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً وفاعلية.

أما فيما يتعلق بمستوى التحول الرقمي (الدرجة الكلية) في جامعة القدس المفتوحة فقد كانت بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.522). ومن وجهة نظر الباحثة تشير إلى أن مستوى التحول الرقمي المرتفع في جامعة القدس المفتوحة يُعبر عن كون الجامعة قد قطعت شوطاً ناجحاً في دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب عملياتها بشقيها التعليمية والإدارية، فهذا يعكس التزاماً وإبتكاراً وتبنياً لأحدث الممارسات لتحسين التجربة الجامعية بشكل عام.

كما أنه يمكن القول، إن الجامعة لم تكتف بوضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتبني التوجه الاستراتيجي نحو استخدام التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات فحسب، بل إنها نفذت هذه الاستراتيجيات بفعالية كبيرة، وهذا يشير إلى بيئة عمل وتعليم متقدمة؛ إذ تستخدم الأدوات والمنصات الرقمية بانتظام لتعزيز الكفاءة والوصول، كما أن الجامعة قد نجحت في تسخير الإدارة الرقمية لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل كبير، ويشير ذلك لكون القرارات الإدارية والتعليمية تُتخذ بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة توفرها الأنظمة الرقمية، ما يؤدي إلى قرارات أكثر استنارة وسرعة.

فجامعة القدس المفتوحة على أنها مؤسسة رائدة في تبني التقنيات الحديثة، وتطبيقاتها بفعالية في استراتيجياتها وإدارتها وبيئتها التعليمية، وهذا النجاح يعكس التزاماً بتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ويوفر نموذجاً يحتذى به في دمج الرقمنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: أشقر(2021)، العتيبي(2023)، طايع وآخرون (2024)، زلط ، محمد على محمود (2023).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ما مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة؟

أشارت النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد الاستقطاب والتعيين ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وانحراف معياري (0.704). وتعزو الباحثة التوسط في ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد الاستقطاب والتعيين لكون الجامعة تتبع ممارسات جيدة في تطوير الموظفين وتقييم المرشحين للتعيين، فقد أظهرت الجامعة اهتماماً بالتطوير المستمر لمهارات الموظفين من خلال توفير دورات تدريبية منتظمة، ويعكس هذا الإهتمام إيماناً بأن التدريب ليس فقط يحسن الأداء الوظيفي الحالي، بل يسهم أيضاً في بناء شعور أقوى بالانتماء المؤسسي لدى الموظفين، مما يعود بالنفع على استقرار الموظفين وفعاليتهم على المدى الطويل، أما فيما يتعلق بعملية التعيين، إذ تعتمد الجامعة بشكل كبير على الاختبارات الموضوعية للأداء والمهارات، بالإضافة إلى نتائج اختبارات المتقدمين، ويشير هذا إلى نهج يعتمد على الجدارة والكفاءة في اختيار الكفاءات، إذ تُستخدم هذه الاختبارات كأساس لاتخاذ قرارات التعيين، ما يضمن اختيار المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الخطيب (2025) ومحمد (2025) الجعبري (2021)، وزوال ، (2016)، ودراسة (CPSC, 2015)، وطابع وآخرون (2024).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد التدريب والتطوير ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وانحراف معياري (0.846). وتعزو الباحثة التوسط بمستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد التدريب والتطوير لكون المستوى يجمع بين الإيجابيات ومساحة للتحسين، فالجامعة قد بذلت جهداً ملحوظاً في الجانب التدريبي التطويري، ولكنها لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل الذي يضمن تحقيق أقصى عائد من استثماراتها في تطوير الكوادر البشرية، فتوفير الجامعة للدورات التدريبية المستمرة لتطوير مهارات الموظفين عكس جانباً إيجابياً بأهمية مواكبة التغيرات في بيئه العمل، وهذا الالتزام بالتدريب المستمر يضمن أن الموظفين يكتسبون معارف ومهارات جديدة بانتظام، مما يدعم قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية.

كما أن الجامعة تسعى لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي، فهذا يُظهر رؤية استراتيجية واضحة للربط المباشر بين التدريب ونتائج الملموسة على أداء الفرد وولائه للمؤسسة، وفي ذلك

الإطار فيعتبر توظيف الجامعة لاستراتيجيات الحديثة في تحديد الاحتياجات التربوية، يُشكل نقطة قوة محورية، ويعود ذلك للتحديد الدقيق للاحتجاجات، لذا، يضمن أن الدورات التربوية مصممة بشكل خاص لسد الشغافات المهارية والمعرفية الفعلية لدى الموظفين.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة زوال (2016)، الخطيب (2025)، وجلال وعلي (2025) وشريفة وآخرون (2022)، بناز وآخرون (2016)، صلاح الدين (2023).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد تقييم الأداء ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.21)، وانحراف معياري (0.692).

وتُعزى الباحثة التوسط في ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد تقييم الأداء، لكونه هناك توافق وانسجام من قبل أفراد العينة حول مستوى تقييم الأداء، لكونه يعكس وجود جهود إيجابية وممارسات فعالة في هذا المجال، لكنها لا تخلو من بعض التحديات أو نقاط الضعف التي تتطلب المعالجة لتحقيق الكفاءة المثلثي، فقد أظهرت النتائج اهتمام الجامعة في جمع البيانات لاعتمادها على تقارير دقة لتقدير أداء الموظفين، كما أن سعي الجامعة لتشجيع الإبداع ومكافأة المبدعين في عملهم يُعد حافزاً هاماً وجوهرياً، إذ يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تُقدر الابتكار وتكافئ التميز، وهذا يعزز من معنويات الموظفين ويدفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم، كما أن تنوع الأساليب المستخدمة في التقييم هو نقطة قوة أخرى، فالجامعة وفرت إستراتيجيات مهمة لتقدير الأداء، فهذا التنوع يشمل التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء، وتقييم الرئيس المباشر، ما يوفر رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد لأداء الموظف.

كما أن اعتماد الجامعة لمحور المكافأة على الأداء وتقديم الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء يسهم في الربط المباشر بين الأداء والتقدير، فهذا جانباً أسياسيان في تحفيز الموظفين وربط جهودهم بالنتائج الملموسة.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الجعبري (2021)، ونعيمة وزير (2018)، والخطيب (2025)، محمود (2025)، جلال وعلي (2025)، وبناز وآخرون (2016)، وصلاح الدين (2023).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد الصحة والسلامة المهنية ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وانحراف معياري (0.692).

وتعزو الباحثة التوسط في ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد الصحة والسلامة المهنية، ففوق الصحة والسلامة المهنية تتوارد فيه عناصر قوة، لكنه يفتقر إلى التكامل والشمولية الالزامين لتحقيق التميز، فتُظهر الممارسات الإيجابية المذكورة أساساً متينة حقيقة، فمعايير الصحة والسلامة المهنية بالجامعة موثقة ومطبقة بشكل تام تدل على التزام منهجي بوضع القواعد والإجراءات الالزمة لبيئة عمل آمنة، فالمراقبة الدورية تتيح رصد أي انحرافات أو مخاطر محتملة، في حين أن السعي للتحسين المستمر يشير إلى أن الجامعة لا تقف عند الامتثال الأدنى، بل تسعى لتطوير بيئتها الآمنة باستمرار، وهو ما تدعمه قيام الجامعة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل عام.

فعلى الرغم من وجود السياسات، قد تكون ثقافة الوعي بالسلامة والمشاركة النشطة من جميع أفراد الجامعة بحاجة إلى تعزيز، فالتطبيق التام للمعايير لا يعني بالضرورة تغفل الوعي الكامل بأهمية السلامة في المفكرة اليومي للجميع.

أما بالنسبة لنظام الترقية، فالجامعة تتبع نظام الترقية مطابقاً للمعايير العامة، بينما يشير إلى وجود نظام عادل وشفاف في جانب آخر من إدارة الموارد البشرية، إلا أنه قد لا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى ممارسات الصحة والسلامة المهنية، ما لم تكن هناك معايير سلامة محددة تؤثر في فرص الترقية.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من جعدي وآخرون(2022)، نعيمة وزبیر (2018)، بناز وآخرون(2016).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية (الدرجة الكلية) في جامعة القدس المفتوحة فقد كانت بدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.694).

فتعزو الباحثة هذه النتيجة من كون الجامعة قد بذلت وما زالت تبذل جهداً في إدارة رأس مالها البشري، لكن هذه الجهدود ليست على أكمل وجه أو شاملة بما يكفي لتحقيق أقصى فاعلية وكفاءة، فدرجة التقدير المتوسطة تعكس عادةً وجود بعض النقاط الإيجابية والقوية، إلى جانب مجالات تحتاج إلى تطوير وتعزيز لضمان تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية من خلال موظفيها.

فيما يخص التدريب والتطوير، تُظهر الممارسات الإيجابية للجامعة التزاماً واضحاً، فتوفيرها دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين يُعد خطوة إيجابية نحو ضمان بقاء الكادر الأكاديمي والإداري على اطلاع دائم بآخر المستجدات والمعرف، كما أن إدراك الجامعة بأن التدريب يسهم في

تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي يدل على فهم عميق للروابط بين الاستثمار في الموظفين ونتائج الأداء والولاء، إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد الجامعة على استراتيجيات حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية يُعد جانباً حيوياً لضمان أن برامج التدريب مصممة بدقة لتلبية التغرات الفعلية في المهارات، ومع ذلك، فإن المستوى المتوسط في هذا البعد قد يشير إلى تحديات مثل جودة تنفيذ البرامج، أو ضعف آليات قياس العائد على الاستثمار من التدريب، أو عدم كفاية تخصيص الموارد لدعم ثقافة التعلم المستمر بشكل فعال وشامل.

أما في مجال الصحة والسلامة المهنية، فالممارسات الإيجابية تُبرز وجود أساس قوي يمكن البناء عليه، فكون معايير الصحة والسلامة موثقة ومطبقة بشكل تام يُشكل حجر الزاوية لبيئة عمل آمنة، إذ يُوفر إطاراً واضحاً للإجراءات والمسؤوليات، كما أن اهتمام الجامعة بمراقبة هذه المعايير بشكل دوري وتحسينها يُظهر نهجاً استباقياً لضمان استمرارية الأمان والبحث عن فرص للتطوير، فهذا التركيز على التحسين المستمر يدل على أن الجامعة تسعى إلى تجاوز مجرد الامتثال للحد الأدنى من المتطلبات، فعلى الرغم من هذه الجهدود، فإن التقدير المتوسط قد يشير إلى أن تطبيق هذه المعايير قد يواجه تحديات في بعض الأقسام أو على مستويات معينة، أو أن ثقافة الوعي بالسلامة لدى جميع الأفراد قد تحتاج إلى تعزيز، أو أن هناك حاجة لمزيد من الاستثمار في تقنيات متقدمة لإدارة المخاطر وتوفير تدريب متخصص وشامل لجميع الفئات.

وفيما يخص اتباع الجامعة نظام ترقية مطابق للمعايير العامة نقطة قوة في إدارة الموارد البشرية من حيث الشفافية والعدالة، فهذا الجانب يعكس التزاماً بالإنصاف في مسارات التطور الوظيفي للموظفين، ما يعزز من رضاهم وانتمائهم، وبالرغم من أهميته، قد لا يكون مثالياً بمفرده لرفع المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية، فهو لا يغطي الأبعاد الشاملة التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين وسلامتهم وتطورهم المهني.

وترى الباحثة ومن خلال عملها في الجامعة بأن جامعة القدس المفتوحة تملك أساساً قوياً في إدارة مواردها البشرية، يظهر في ممارساتها بالتدريب والتطوير والصحة والسلامة المهنية والعدالة في الترقية.

ومع ذلك، فإن تحقيق مستوى أعلى يتطلب منها ربما تعزيز جودة التنفيذ، وتعزيز ثقافة الوعي والمشاركة، وتحصيص موارد إضافية، وتطوير آليات أكثر دقة لقياس الأثر والعائد على الاستثمار في هذه الممارسات، فالمستوى المتوسط يمثل فرصة للجامعة للبناء على نقاط قوتها ومعالجة جوانب الضعف لترقيها بمستوى إدارتها للموارد البشرية.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة اختلفت نتائج الدراسة مع صلاح الدين (2023): التي أبرزت بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات في عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

### **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين في جامعة القدس**

#### **المفتوحة؟**

أشارت النتائج المتعلقة بمستوى الكفاءة الذاتية بعد الفاعلية لكل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وانحراف معياري (11.61).

وتُعزى الباحثة الإرتفاع في بمستوى الكفاءة الذاتية بعد الفاعلية، فهذا يدل على أن الأفراد يشعرون بقدرة قوية على أداء مهامهم بفعالية وثقة في قدراتهم، كما تعكس النتيجة للبعد شعوراً إيجابياً، فالموظفون يشعرون بأن مهاراتهم تتطور مع مرور الوقت في بيئة العمل، ولديهم القدرة على التعامل مع التحديات والعقبات المهنية بكفاءة، كما أنهم يثرون في كفاءة مهاراتهم على إنجاز المهام بنجاح ويستطيعون إنجاز مهامهم بكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة، ويشعرون بالرضا عن قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وهذا يوضح أن هناك إدراكاً عاماً بالقدرة على الإنجاز والتعامل مع متطلبات الوظيفة.

إضافة إلى ذلك، فإن شعور الأفراد بالرضا عن قدراتهم ومهاراتهم في العمل يعتبر مؤشراً دالاً على مستوى عالٍ من القبول الذاتي والإيجابية تجاه الكفاءة المهنية، مما يعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية، وهذا الرضا الذاتي غالباً ما يترجم إلى دافعية أكبر لتقديم أفضل ما لديهم، كما أن قدرتهم على ترتيب أفكارهم بما يحقق أهدافهم الوظيفية يُلخص جانباً حيوياً من الفاعلية؛ إذ تشير إلى وجود تنظيم فكري ومنهجية واضحة في التخطيط والتنفيذ، مما يضمن توجيه الجهود نحو النتائج المرجوة.

أما فيما يتعلق بمستوى الكفاءة الذاتية بعد العمومية لكل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري (6.55).

وتُعزى الباحثة الإرتفاع بمستوى الكفاءة الذاتية بعد العمومية لكون الأفراد لديهم إيمان راسخ بقدراتهم على تطبيق مهاراتهم وقدراتهم بنجاح عبر مختلف المواقف والتحديات في بيئة العمل، وأن إيجابيتهم

وسلوكيهم الفعال يمتدان ليشمل جوانب متعددة من أدائهم المهني، فهم يسعون بجد للالتزام بخطة العمل الجماعي بشكل إيجابي، ما يعكس قدرتهم على التفاعل الفعال ضمن الفريق والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا الالتزام يعكس تماسك الفريق ويزيد من فعاليته، كما أن إدراك الأفراد لأداءهم وسلوكيهم يؤديان إلى نتائج جيدة، وهو ما يُشير إلى وعيهم بالتأثير الإيجابي لأفعالهم على المخرجات النهائية، فهذا الإدراك يعزز من دافعيتهم ويسعدهم على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم، كما أن الشعور بإمكانية التحكم الكامل في الأداء أثناء العمل يُعد جانباً مهماً ومحورياً على الإدارة الذاتية والمسؤولية الشخصية؛ إذ يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون زمام الأمور في أدائهم ولا يتأثرون بشكل كبير بالعوامل الخارجية، ويدعم هذا الشعور بالتحكم إحساسهم بأنهم يقطون أغلب الأوقات وملئون بالحيوية والطاقة في العمل، مما يدل على مستويات عالية من اليقظة والنشاط، وهي عناصر أساسية للحفاظ على الأداء المرتفع.

أما فيما يتعلق بمستوى الكفاءة الذاتية بعد القوة كل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وانحراف معياري (0.678).

وتعزو الباحثة الإرتفاع للكفاءة الذاتية بعد القوة لدى الموظفين، لكونهم يمتلكون ثقة عالية بالنفس، دافعية قوية للتميز، وروحًا تنافسية إيجابية في بيئة العمل، وهذا يتجلى بوضوح في ثقتهم المطلقة بقدرتهم على الأداء بكفاءة، وشعورهم الجلي بالقدرة على التنافس بقوة لتحقيق التميز على أقرانهم، بالإضافة إلى امتلاكهم لروح رياضية عالية تمكنهم من التعامل مع المنافسة والتحديات بشكل بناء، فهذا القوة تتبع أيضاً من حرصهم المستمر على تطوير مهاراتهم ليكونوا في مقدمة موظفي مجالهم، وتمتعهم بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتغلب عليها، مما يعكس مرونة وقدرة على الصمود. وعلى الرغم من أنهم يسعون للابتكار والإبداع لتحقيق أداء يفوق التوقعات وهذه القوة تتبع أساساً من الإيمان بالقدرة على الإنجاز والتفوق في الأداء المعتاد، مع طموح يميل نحو التجديد لكنه قد لا يكون بنفس الحدة.

أما فيما يتعلق بمستوى الكفاءة الذاتية (الدرجة الكلية) في جامعة القدس المفتوحة فقد كانت بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.591).

فتزرو الباحثة هذه النتيجة من كون أفراد عينة الدراسة يمتلكون إدراكاً إيجابياً لقدراتهم الذاتية في بيئه العمل، فهذا لا يعني فقط أن الموظفين يؤمنون بقدراتهم على إنجاز المهام، بل يشير إلى شعور عميق بالتمكين والفاعلية الشخصية، ما يُعد ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتميز، وقد يرجع ذلك لمجموعة من العوامل المتكاملة التي تؤثر في ثقة الفرد بنفسه في سياقه المهني، فعندما يرى الموظفون أنهم قادرون على التعلم والتطور باستمرار، وأن لديهم المهارات الالزمة لمواجهة التحديات الجديدة، فإن هذا يعزز من إحساسهم بالكفاءة. هذا الإدراك الإيجابي يمتد ليشمل قدرتهم على حل المشكلات بفعالية، والتكيف مع المتغيرات، والمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فالكفاءة الذاتية انعكاسات إيجابية متعددة على الأداء لدى الموظفين في الجامعة، فعادةً ما يكون الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية العالية أكثر مبادرة، وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية، وأكثر مرونة في مواجهة الصعوبات، ويميلون إلى وضع أهداف أعلى لأنفسهم ويسعون بجدية لتحقيقها، ولا ترتبط عزيزتهم العقبات بسهولة.

وتزري الباحثة ومن خلال عملها في الجامعة لكون القوة الذاتية التي تعكس الثقة والدافعية للتنافس والتميز ، والعمومية التي تشير إلى القدرة على التفاعل الإيجابي والتحكم السلوكي ، والفاعلية التي تدل على القدرة على الإنجاز الفعلي للمهام، جميعها تتضافر لتشكل هذا الإدراك الإيجابي الشامل للكفاءة الذاتية لدى أفراد العينة، وهذا يعني أن الجامعة لديها قوة عاملة تؤمن بقدراتها وتطمح للتفوق، ما يضعها في موقع جيد للاستفادة من هذه الطاقة الكامنة في تحقيق أهدافها المستقبلية. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الشوا (2016) فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة منخفضة .

## 2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التسغيفية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية) في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (6.284) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي بأبعاده على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.335)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بدرجة متوسطة في تحسين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة من كونها تعكس مرحلة انتقالية في تبني الجامعة للرقمنة، فالجامعة قد حققت نجاحاً في دمج التحول الرقمي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فقد تكون الجامعة قد طبقت بنجاح أنظمة رقمية في الاستقطاب والتعيين، ما يسهل عملية تقديم الطلبات وفرزها، أو استخدمت منصات إلكترونية لتوفير الدورات التدريبية، ما يزيد من إمكانية الوصول ومرنة التعلم، كما يمكن أن تكون قد رقمنت بعض سجلات الصحة والسلامة أو آليات الإبلاغ عن الحوادث، فهذه الممارسات التشغيلية الرقمية تُسهم بشكل مباشر في تبسيط الإجراءات، تقليل الأعباء اليدوية، وتحسين سرعة الاستجابة، لذا تُحدث أثراً إيجابياً ومحسوساً على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وفيما يخص الأثر المتوسط فتعزو الباحثة نسبته لوجود تحديات أو قصور في تطبيق الأبعاد الأكثر تعقيداً للتحول الرقمي، مثل الإدارة الرقمية العلاجية أو الإدارة الرقمية التحويلية، فقد تكون الجامعة لم تُعزز بعد بشكل كامل استخدام الأدوات الرقمية لبناء علاقات أعمق مع الموظفين، أو لتعزيز التفاعل الشامل، أو لتقديم تجربة موظف رقمية متكاملة، كما أنه قد لا تكون قد استغلت بشكل كافٍ إمكانات البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الموارد البشرية، مثل التخطيط المستقبلي للقوى العاملة أو التنبؤ بالاحتياجات التدريبية، وهذه الجوانب تتطلب أكثر من مجرد أدوات، فهي تحتاج إلى تغيير في الثقافة المؤسسية والنهج الاستراتيجي، وهذا يعني أن الفوائد المحققة ملموسة ولكنها ليست قصوى بعد.

كما يمكن أن يُفسر الأثر المتوسط بوجود عوامل بشرية وثقافية، فعلى الرغم من توفر التكنولوجيا، قد تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين، أو نقص في التدريب المخصص الذي يُمكّنهم من الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية الجديدة، وقد تكون البنية التحتية الرقمية أو تكامل الأنظمة لا يزال يواجه بعض التحديات التي تحد من الفاعلية الكلية.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من طايع وآخرون (2024)، زلطف (2023)، زوقار (2024)، دشتي وعبد القادر (2025)، مهدي (2022) عبد الحميد (2023) إذ أبرزت الدراسات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على تعزيز الاستقطاب والتعيين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.**

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الاستقطاب والتعيين أن قيمة (t) (8.806) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز الاستقطاب والتعيين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.499)، وهذا يعني أن التحول الرقمي له تأثير قوي نسبياً في دعم آليات الاستقطاب والتعيين داخل الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لجهود الجامعة في تبني الأدوات والمنصات الرقمية في عمليات الموارد البشرية قد أسهمت بشكل ملموس وإيجابي في تحسين وتطوير كيفية جذب الكفاءات و اختيارها وتعيينها. كما يُعزى هذا الأثر إلى قدرة التحول الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى المرشحين المحتملين، ما يُمكّن الجامعة من استقطاب عدد أكبر وأكثر تنوعاً من الكفاءات المؤهلة من خلال قنوات رقمية كمنصات التوظيف الإلكتروني وموقع التواصل المهني، فالتحول الرقمي يُسهم في تبسيط وتسريع عمليات التعيين، بدءاً من تقديم الطلبات إلكترونياً، مروراً بالفرز الأولي الآلي للسير الذاتية، وصولاً إلى إجراء المقابلات عبر الإنترنت والاختبارات الرقمية، فهذه الكفاءة والسرعة لا تُقلل فقط من الأعباء الإدارية والوقت المستغرق في العملية، بل تُحسن أيضاً من تجربة المرشحين، ما يعزز من جاذبية الجامعة كجهة عمل حديثة وفعالة. لذا، فإن التحول الرقمي أصبح أداة أساسية لدعم الجامعة في الحصول على أفضل الكفاءات في بيئة تنافسية.

**مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على تعزيز التدريب والتطوير في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.**

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على التدريب والتطوير أن قيمة (ت) (8.081) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي على تعزيز التدريب والتطوير في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.465)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين في الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قرارة التحول الرقمي على توفير خيارات تدريبية أكثر مرونة ووصولاً، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترن特، والمنصات التعليمية التفاعلية، ومصادر التعلم الرقمية التي يمكن للموظفين الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، فهذا لا يسهل فقط عملية اكتساب المعرف والمهارات الجديدة، بل يدعم التعلم المستمر وتطوير الكفاءات بشكل يتناسب مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل، كما يتيح التحول الرقمي تتبع أداء المتدربين وتقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل أكثر دقة، ما يمكن الجامعة من تكييف محتواها وأساليبها لتلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين، لذا تحقيق أقصى عائد من استثماراتها في تطوير رأس مالها البشري.

**مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي في تعزيز تقييم الأداء في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.**

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على تقييم الأداء أن قيمة (ت) (8.460) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز تقييم الأداء في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.493)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تطوير أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون اعتماد الجامعة على الأدوات والأنظمة الرقمية قد أحدث تحسناً ملحوظاً في كيفية إدارة ومراقبة وتقييم أداء موظفيها، فقدرة التحول الرقمي على توفير أنظمة تقييم أداء أكثر كفاءة، شفافية، و موضوعي من خلال المنصات الرقمية تُسهل جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق، وتمكن من تتبع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء في الوقت الفعلي،

وهذا لا يقل فقط من الأعباء الإدارية اليدوية، بل يوفر أيضاً تقارير تحليلية معمقة تساعد المديرين في تقديم تغذية راجعة بناءة ومستيرة.

كما أن رقمنة عملية التقييم تُعزز من العدالة والمساواة، حيث تُقلل من التحيزات الشخصية وتُمكّن من توحيد المعايير، كما تُتيح الأنظمة الرقمية ربط تقييم الأداء مباشرةً بأنظمة المكافآت والحوافز والتطوير المهني، ما يخلق دورة متكاملة تُحفز الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار، وتعزز من الشفافية في عملية الترقية والمكافآت، مما يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة ككل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الصحة والسلامة المهنية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الصحة والسلامة المهنية أن قيمة (ت) (8.757) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز الصحة والسلامة المهنية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.510)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية عالية في تحسين أنظمة الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل الجامعية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة التحول الرقمي على تمكين الجامعة من مراقبة المخاطر المحتملة بشكل أكثر دقة وفاعلية، وذلك من خلال استخدام أنظمة تتبع رقمية لتسجيل الحوادث والإصابات وتحليل بياناتها، ما يُساعد على تحديد الأنماط واتخاذ إجراءات وقائية استباقية، كما يُسهم التحول الرقمي في تسهيل نشر الوعي والمعلومات المتعلقة بالسلامة؛ إذ يمكن توفير المواد التدريبية والتوعوية، والإرشادات، وسياسات السلامة عبر منصات رقمية يمكن الوصول إليها بسهولة ويسهل لجميع الموظفين والطلاب، إضافة إلى ذلك، تُمكن التقنيات الرقمية من تطبيق حلول ذكية لضمان بيئة عمل آمنة، مثل أجهزة الاستشعار الذكية التي تراقب الظروف البيئية، أو أنظمة الإبلاغ الفوري عن أي مخاطر محتملة، ما يُقلل من زمن الاستجابة ويزيد من فعالية إجراءات الطوارئ، فهذه الاستفادة من

التحول الرقمي تُعزز بشكل كبير من قدرة الجامعة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتسهم في بناء ثقافة وقائية راسخة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي في الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في الكفاءة الذاتية أن قيمة (ت) (5.726) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي على الكفاءة الذاتية لموظفي جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.393)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بدرجة متوسطة في تعزيز مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين من خلال تمكينهم رقمياً وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون جهود الجامعة في تبني الأدوات والمنصات الرقمية قد أسهمت بشكل إيجابي في تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم وإمكانياتهم وتمكينهم في بيئة العمل، فهذا التمكين يشمل تزويدهم بالمعرف والمهارات الالزمة لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية، ما يعزز شعورهم بالقدرة على إنجاز المهام في بيئة متغيرة، كما يسهم التحول الرقمي في تحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل، فمع كل تجربة ناجحة في استخدام تقنية جديدة أو التغلب على تحدي رقمي، تزداد ثقة الموظف بنفسه، ويصبح أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية، وفيما يخص التوسط في التأثير في أن الجامعة قد بدأت في قطف ثمار استثماراتها الرقمية في تنمية رأس مالها البشري

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة الذاتية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بالكفاءة الذاتية على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (12.441) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للكفاءة الذاتية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.579)،

وهذا يعني أن الكفاءة الذاتية تؤثر بدرجة كبيرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ يسهم شعور الموظفين بقدرتهم الذاتية وثقتهم بأنفسهم في تحسين الأداء والتفاعل مع مختلف وظائف الموارد البشرية بشكل فعال.

وأثّر الباحثة هذه النتيجة لإدراك الموظفين لقدراتهم وثقتهم بأنفسهم بـشكل مباشر وإيجابي في تحسين وتطوير كيفية إدارة الجامعة لمواردها البشرية، فالموظفين ذوي الكفاءة الذاتية العالية يميلون إلى أن يكونوا أكثر مبادرة والتزاماً في أداء مهامهم، ما يُسهل على إدارة الموارد البشرية تطبيق ممارسات فعالة، فثقتهم بقدرتهم على التعلم والتكيّف (كما يتضح في بعد الفاعلية) يجعل برامج التدريب والتطوير أكثر نجاحاً، حيث يكونون أكثر استعداداً لاستيعاب المعرف والمهارات الجديدة، كما أن روحهم التافسية ورغبتهم في التميز (كما في بعد القوة) تُسهم في رفع جودة الأداء العام، ما يُسهل عمليات تقييم الأداء و يجعلها أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدراكهم لقدراتهم على التحكم في أدائهم والتفاعل الإيجابي (كما في بعد العمومية) يُعزز من بيئة عمل صحية، و يقلل من التحديات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية من خلال التزامهم بالتعليمات والإجراءات الوقائية.

فمن خلال خبرة الباحثة وعملها ترى بأن الكفاءة الذاتية للموظفين لا تحسن من أدائهم الفردي فحسب، بل تُشكل عاملًا داعمًا ومحفزاً لممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع الوحيدي (2021): إذ أظهرت الدراسة بأنه هناك أثراً لرأس المال النفسي وبعد الكفاءة الذاتية على إدارة الموارد البشرية

**مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

تبين من تحليل الفرضية المتعلقة بالدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية أن قيمة (ت) (5.160) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ما يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية"، وأن معامل المسار بلغ (0.228)، وهذا يعني أن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية؛ إذ تسهم في

تعزيز تأثير التحول الرقمي على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال رفع مستوى الثقة والكفاءة لدى الموظفين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة ما بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، للدور الوسيط الذي تلعبه الكفاءة الذاتية؛ إذ لا يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر فقط، بل يمر تأثيره أيضاً عبر تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين، وهذا يعني أن جهود الجامعة في تبني الرقمنة تُسهم في رفع مستوى الثقة والكفاءة لدى الموظفين في المقام الأول، وهذه الثقة المُعززة بدورها تُترجم إلى استجابة أفضل وتطبيق أكثر فاعلية لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، فعندما يشعر الموظف بأنه متمكن رقمياً وقدر على التكيف مع الأدوات والبيئات الجديدة التي يفرضها التحول الرقمي، تزداد كفاءته الذاتية، ويصبح أكثر استعداداً للمشاركة بفاعلية في برامج التدريب الرقمية، أو استخدام الأنظمة الجديدة في التوظيف، أو الالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية المدعومة رقمياً، لذا الكفاءة الذاتية هنا ليست مجرد نتائج، بل هي حلقة وصل حيوية تُعزز من تأثير التحول الرقمي الكلي على أداء وظائف الموارد البشرية في الجامعة.

فالباحثة ترى بأن الكفاءة الذاتية بمثابة الجسر الذي ينقل فوائد الرقمنة إلى أرض الواقع عبر الثقة والقدرات المتزايدة للموظفين أنفسهم.

كما تبين وجود تأثير مباشر وغير مباشر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وذلك من خلال تحليل دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، بینت هذه النتائج أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط بشكل مباشر في ممارسات الموارد البشرية، بل يمتد تأثيره ليشمل تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين، التي بدورها تُسهم في تحسين هذه الممارسات.

وتعزو الباحثة الأثر المباشر للتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بقدرة التقنيات الرقمية على تبسيط العمليات وأتمتها، مما يُحسن الكفاءة التشغيلي، فعندما تعتمد الجامعة أنظمة رقمية في جوانب مثل الاستقطاب والتعيين (مثل بوابات التوظيف الإلكتروني وإدارة طلبات التوظيف)، أو في التدريب (كمنصات التعلم عن بعد وتتبع الدورات)، أو في إدارة بيانات الصحة والسلامة المهنية، فإن ذلك يؤدي مباشرة إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين، وزيادة الدقة في الإجراءات، وتحسين إمكانية الوصول للمعلومات والخدمات، فهذه التحسينات تُعزز ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر، بغض النظر عن مدى تأثيرها على شعور الموظفين بقدراتهم.

أما الأثر غير المباشر، الذي يمر عبر الكفاءة الذاتية للموظفين، فيُعزى إلى أن التحول الرقمي لا يقدم مجرد أدوات جديدة، بل يُحدث تغييرًا في كيفية إدراك الموظفين لقدراتهم ومهاراتهم، فعندما يجري تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بنجاح، ويتمكنون من أداء مهامهم بفاعلية أكبر بفضل هذه الأدوات، فإن ذلك يُؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالتمكين، وهذا التمكين ينبع من تطوير مهاراتهم الرقمية وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، فهذه الزيادة في الكفاءة الذاتية تجعل الموظفين أكثر استعداداً للانخراط بإيجابية في ممارسات الموارد البشرية التي تدعمها التكنولوجيا، ما يُعزز من فاعليتهم في عمليات مثل تقييم الأداء أو المشاركة في برامج التدريب المتطورة.

وفيما يتعلق بالتأثير الكلي يمكن عزو هذا التأثير المزدوج إلى أن التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة يعمل على مسارين متوازيين ومتكملين، المسار الأول: المرتبط بتحسين فوري للعمليات والإجراءات (تأثير مباشر)، والمسار الثاني: المرتبط ببناء قدرات الموظفين وتعزيز ثقتهم الذاتية (تأثير غير مباشر عبر الكفاءة الذاتية)

فالباحثة ترى بأن هذا المزيج من التحسينات التشفيرية والتمكين البشري يُنتج تأثيراً شاملًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يُعزز من فاعليتها واستدامتها في بيئة عمل تتتطور باستمرار وتتطلب موظفين أكثر كفاءة وثقة بالنفس.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**الجنس:**

تبين أنه لا توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه هذا التحول بناءً على متغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بين الموظفين والموظفات في جامعة القدس المفتوحة يتقدون بشكل عام على أهمية التحول الرقمي في المؤسسات، ويُعزى هذا إلى البيئة التعاونية التي تسود في المؤسسات التعليمية؛ إذ يشارك الجميع في الأهداف المشتركة لتحسين الخدمة وزيادة الكفاءة، كما يُظهر هذا

التوافق بين الجنسين أن الاستثمار في التحول الرقمي يعتبر خطوة استراتيجية شاملة تلامس جميع العاملين في القطاع بغض النظر عن جنسهم، مما يعزز من فرص نجاحه واستمرارته في ظل التطورات السريعة في هذا المجال.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع دراسة خضراوي وآخرون (2024)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق لصالح النوع حول التحول الرقمي.

#### **المؤهل العلمي:**

تبين أنه توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه هذا التحول بناءً على متغير المؤهل العلمي. وجاءت الفروق لصالح فئة "بكالوريوس" و"ماجستير فأعلى" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد فئة الماجستير فأعلى لديهم إدراك أعلى للتحول الرقمي مقارنة بحملة البكالوريوس، وهذا يشير إلى أن المستويات التعليمية العليا تزود الموظفين بفهم أعمق وأشمل للتغيرات التكنولوجية واستراتيجياتها، وقدرة أكبر على استيعاب مفاهيم التحول الرقمي المعقدة وتطبيقاتها في بيئة العمل، فالتعليم العالي غالباً ما يُنمي مهارات التفكير النقدي والتحليلي، مما يُمكن هؤلاء الموظفين من تقدير أهمية التحول الرقمي وآثاره المستقبلية بشكل أفضل، لذا يختلف إدراكهم له بشكل معنوي.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة خضراوي وآخرين (2024)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق لصالح المؤهل العلمي حول التحول الرقمي.

#### **سنوات الخبرة:**

تبين أنه توجد فروق ملحوظة بين بعض الفئات في رؤى الموظفين تجاه هذا التحول بناءً على متغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذا التباين إلى أن ذوي الخبرة الأقل (5 سنوات فأقل) يشعرون بدرجة أقل تجاه مستوى التحول الرقمي مقارنة بذوي الخبرة الأطول. فقد تبين أن هذه الفئة تختلف بشكل معنوي عن فئة 6-10 سنوات وعن فئة 16-20 سنة وعن فئة أكثر من 20 سنة، ويعود ذلك لكون الموظفين ذوي الخبرة الأقصر قد يكونون أقل اطلاعاً على المبادرات الشاملة للتحول الرقمي في الجامعة، أو أنهم لم

يتعرضوا بعد لتجارب كافية تُعزز إدراكيهم لمدى تقدم الجامعة في هذا الجانب، أو أن توقعاتهم للتحول الرقمي أعلى مما هو مطبق حالياً

كما ظهرت فروق دالة إحصائياً بين فئة 10-6 سنوات وفئة 11-15 سنة ، وهذا يعكس تفاوتاً في التصورات حتى بين الفئات المتوسطة من حيث سنوات الخدمة، مما قد يشير إلى أن مرحلة الخبرة ما بين 6 و15 سنة تُعد فترة مهمة لتشكيل إدراك الموظف للتحول الرقمي؛ إذ قد يكتسب الموظف خلالها فهماً أعمق لتطبيقاته وتأثيراته على سير العمل.

أما باقي الفروق بين الفئات الأخرى فلم تكن ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن التباينات تتركز بشكل أساسي بين الفئات ذات الخبرة القليلة والفئات الأعلى منها، وهذا يشير إلى أن عامل الخبرة المهنية يلعب دوراً مهماً في كيفية تصور الموظفين لواقع ومدى تقدم مبادرات التحول الرقمي في جامعة القدس المفتوحة.

**مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**الجنس:**

تبين أنه لا توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على متغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون جامعة القدس المفتوحة تتبني سياسات وممارسات موارد بشرية قائمة على المساواة والعدالة بين الجنسين، وهذا يعني أن الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعامل مع قضايا الصحة والسلامة المهنية تُطبق بطريقة محايدة لا تُفضل جنساً على آخر، ففي بيئة مؤسسية تسودها معايير مهنية واضحة، غالباً ما تتلاشى الفروقات الفردية المبنية على الجنس أمام تطبيق اللوائح والأنظمة الداخلية التي تُعلي من مبدأ تكافؤ الفرص والجدراء، كما أن طبيعة العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة قد تُسهم في عدم وجود هذه الفروق، فكلا الجنسين يعملان في

نفس البيئة، ويختضـان لنفس الأنظمة واللوائح، ويـتعرضـان لفرص تـدريب وـتطوير مـتشابـهة، فـهـذا التـجـانـسـ في ظـرـوفـ العملـ والـفـرـصـ المـتـاحـةـ يـقـلـ منـ اـحـتمـالـيـةـ ظـهـورـ تـبـيـانـاتـ فيـ التـصـورـاتـ حولـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ بـنـاءـ عـلـىـ الجـنـسـ.

وـتـوـافـقـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ معـ الجـعـبـرـيـ (2021)ـ والـتـيـ أـظـهـرـتـ أـنـهـ لـاـ تـوـجـدـ فـرـوـقـ تـعـزـىـ لـمـتـغـيرـ النـوـعـ حولـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ

**المـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ:**

تـبـيـنـ أـنـهـ تـوـجـدـ فـرـوـقـ مـلـحوـظـةـ فـيـ رـؤـىـ الـمـوـظـفـينـ تـجـاهـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ بـنـاءـ عـلـىـ مـتـغـيرـ المـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ.

لـقـدـ أـظـهـرـتـ النـتـائـجـ أـنـ حـمـلـةـ الـمـاجـسـتـيرـ فـأـعـلـىـ لـدـيـهـمـ إـدـرـاكـ أـعـلـىـ وـأـكـثـرـ إـيجـابـيـةـ لـمـارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ مـقـارـنـةـ بـبـاـقـيـ الـفـئـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ، وـ يـتـبـيـنـ ذـلـكـ مـنـ الـفـرـوـقـ الـدـالـلـةـ إـحـصـائـيـاـ بـيـنـ فـئـةـ "ـمـاجـسـتـيرـ فـأـعـلـىـ"ـ وـكـلـ مـنـ فـئـيـ "ـدـبـلـومـ فـأـقـلـ"ـ وـ "ـبـكـالـورـيوـسـ"ـ.

وـتـعـزـوـ الـبـاحـثـةـ هـذـهـ فـرـوـقـ إـلـىـ أـنـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ الـعـلـيـاـ، كـالـمـاجـسـتـيرـ فـمـاـ فـوـقـ، غالـبـاـ مـاـ تـرـوـدـ الـأـفـرـادـ بـقـدـرـاتـ تـحـالـيـلـيـةـ وـنـقـدـيـةـ مـتـقـدـمـةـ، وـفـهـمـ أـعـقـمـ لـلـمـفـاهـيمـ الـإـدـارـيـةـ وـالـتـنـظـيمـيـةـ، وـذـاـ فـهـمـ الـأـوـسـعـ يـمـكـنـهـمـ مـنـ تـقـيـيمـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ بـشـكـلـ أـكـثـرـ شـمـولـيـةـ وـإـيجـابـيـةـ؛ـ إـذـ يـدـرـكـونـ أـهـمـيـتـهاـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـتـأـثـيرـهـاـ فـيـ الـأـدـاءـ الـمـؤـسـسـيـ،ـ كـمـاـ أـنـ حـمـلـةـ الـمـؤـهـلـاتـ الـعـلـيـاـ قدـ يـكـوـنـونـ أـكـثـرـ اـطـلـاعـاـ عـلـىـ أـفـضـلـ الـمـارـسـاتـ الـعـالـمـيـةـ فـيـ إـدـارـةـ الـمـوارـدـ البـشـرـيـةـ،ـ ماـ يـجـعـلـهـمـ أـكـثـرـ تـقـدـيرـاـ لـلـجـهـودـ الـتـيـ تـبـذـلـهـاـ الـجـامـعـةـ فـيـ هـذـاـ الصـدـدـ،ـ حـتـىـ لـوـ كـانـتـ هـذـهـ الـمـارـسـاتـ لـاـ تـزـالـ فـيـ طـوـرـ التـحـسـينـ،ـ فـالـمـسـتـوـيـ الـتـعـلـيمـيـ الـأـعـلـىـ يـعـزـزـ مـنـ إـدـرـاكـ الـمـوـظـفـينـ لـجـوـدـةـ وـفـعـالـيـةـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ الـمـوارـدـ البـشـرـيـةـ،ـ بـيـنـمـاـ تـظـلـ الـفـئـاتـ الـأـلـقـ تـعـلـيـمـاـ فـيـ مـسـتـوـيـ إـدـرـاكـ مـتـقـارـبـ،ـ ماـ يـؤـكـدـ أـنـ الـاسـتـثـمـارـ فـيـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ لـيـسـ فـقـطـ يـثـرـيـ الـفـردـ،ـ بـلـ يـحـسـنـ أـيـضـاـ مـنـ فـهـمـهـ وـتـقـدـيرـهـ لـلـجـوـانـبـ الـإـدـارـيـةـ الـدـقـيقـةـ فـيـ بـيـئةـ الـعـمـلـ.

وـاـخـلـفـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ معـ الجـعـبـرـيـ (2021)ـ والـتـيـ أـظـهـرـتـ أـنـهـ لـاـ تـوـجـدـ فـرـوـقـ تـعـزـىـ لـمـتـغـيرـ المـؤـهـلـ حولـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ الـمـوارـدـ البـشـرـيـةـ.

## سنوات الخبرة:

تبين أنه توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على متغير سنوات الخبرة.

وجاءت الفروق لموظفي فئة "6-10 سنوات" لكونه لديهم لديهم تقييم أعلى وأكثر إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة ببقية الفئات، فقد تفوقت هذه الفئة بشكل معنوي على فئة "5 سنوات فأقل" وعلى فئة "11-15 سنة، وعلى فئة "16-20 سنة، وأيضاً على فئة أكثر من 20 سنة".

وتعزو الباحثة هذه الفروق لصالح فئة 6-10 سنوات "إلى وجودهم في مرحلة مهنية نشطة تجمع بين الطموح والخبرة المتوسطة، ففي هذه المرحلة، يكون الموظفون قد تجاوزوا فترة التكيف الأولية مع بيئه العمل، واكتسبوا فهماً جيداً للأنظمة والإجراءات، بما فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أنهم غالباً ما يكونون في ذروة عطائهم وطموحهم المهني، وربما يشعرون بتقدير أكبر للجهود التي تبذلها الإدارة لدعمهم وتطويرهم، كونهم يستفيدين بشكل مباشر من برامج التدريب أو الترقية أو غيرها من الممارسات التي تطبقها الجامعة، فهذا المزيج من الفهم الناضج والطموح المهني ينعكس على تصوراتهم الإيجابية.

على النقيض، فإن فئة 5 سنوات فأقل "قد تكون لا تزال في طور تعرف كافة جوانب ممارسات الموارد البشرية، أو قد تكون توقعاتهم من بيئه العمل ما تزال قيد التشكيل، مما يجعل تقييمهم أقل إيجابية. أما الفئات ذات الخبرة الطويلة (11-15 سنة، 16-20 سنة، وأكثر من 20 سنة)، فقد يكون لديها نظرة أكثر واقعية أو حتى نقية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزى ذلك إلى أنهم ربما مرروا بتجارب مختلفة عبر سنوات خدمتهم الطويلة، وقد يكونوا قد شهدوا تغيرات في هذه الممارسات أو لمسوا جوانب تتطلب تحسيناً من وجهة نظرهم، مما يقلل من إدراكم الإيجابي مقارنة بالفئة الأكثر نشاطاً وطموحاً.

كما وُجد فرق دال بين فئة "أكثر من 20 سنة" وفئة "16-20 سنة" وتعزو الباحثة ذلك إلى كونه قد يُشير إلى اختلافات دقيقة في الإدراك حتى بين الفئات ذات الخبرة الطويلة جداً، وقد يعود ذلك إلى عوامل مثل مستوى الرضا الوظيفي، أو التكيف مع التغيرات الحديثة في الممارسات الإدارية.

واختلفت نتائج الدراسة مع الجعيري (2021) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الكفاءة الذاتية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**الجنس:**

تبين أنه لا توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه الكفاءة الذاتية بناءً على متغير الجنس.

وتُعزى الباحثة هذه النتيجة لكون البيئة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة قد تبني معايير مهنية ومساواة في الفرص التي تشجع على تنمية الكفاءة الذاتية لدى جميع الموظفين بصرف النظر عن جنسهم ذكوراً أو إناثاً، فهذا يعني أن فرص التدريب، الدعم الإداري، والتقدير تقدم بشكل عادل ومنصف، ما يمكن كلا الجنسين من بناء ثقتهم بقدراتهم على قدم المساواة، كما أن طبيعة المهام والمسؤوليات الوظيفية في الجامعة قد لا تُظهر فروقاً جوهرية تستدعي تباينات في الكفاءة الذاتية بناءً على الجنس، فإذا كانت التحديات والفرص المهنية متشابهة لكلا الجنسين في أدوارهم الوظيفية، فمن المنطقي أن تكون مستويات كفاءتهم الذاتية متقاربة؛ إذ أن شعورهم بالقدرة على إنجاز المهام ينمو من خلال التجارب المشتركة والنجاحات المتماثلة في بيئة عمل موحدة.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مصرى (2019): إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الكفاءة الذاتية المدركة تبعاً لمتغير الجنس الصالح الذكور

كما توافقت نتائج الدراسة مع دراسة سعادة (2024): والتي أظهرت عدم وجود فروق لصالح الجنس.

**المؤهل العلمي:**

تبين أنه لا توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه الكفاءة الذاتية بناءً على متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون الكفاءة الذاتية هي سمة شخصية تتأثر بشكل أكبر بعوامل مثل الخبرة التراكمية في بيئة العمل، النجاحات السابقة، الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين، ونوعية المهام والمسؤوليات الموكلة للفرد، بالإضافة إلى الملاحظة والمندجة، فالمؤهل العلمي، وإن كان يُزود الفرد بالمعارف والمهارات الأكاديمية، إلا أنه قد لا يُترجم بالضرورة إلى فروقات جوهرية في إحساس الفرد بقدراته على الإنجاز أو التكيف في سياق مهني محدد، كما أن طبيعة المهام والفرص المتاحة في جامعة القدس المفتوحة قد تكون موحدة نسبياً عبر مختلف مستويات المؤهلات التعليمية، ما يُقلل من التباين في بناء الكفاءة الذاتية، فالموظفون، بصرف النظر عن مؤهلهم الأكاديمي، قد يتعرضون لتحديات وفرص متشابهة تُسهم في بناء أو إضعاف شعورهم بالكفاءة الذاتية بطرق متقاربة، وهذا يشير إلى أن الكفاءة الذاتية تتشكل بشكل كبير من خلال التفاعلات اليومية والخبرات العملية أكثر من كونها نتيجة مباشرة لمستوى التعليم الأكاديمي.

وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة الشوا (2016): التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح المستوى التعليمي.

#### سنوات الخبرة:

تبين أنه توجد فروق ملحوظة في رؤى الموظفين تجاه الكفاءة الذاتية بناءً على متغير سنوات الخبرة. فقد أظهرت النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في الكفاءة الذاتية ترکزت بين فئة "5 سنوات فأقل" وجميع الفئات الأخرى ذات الخبرة الأطول، و هذا يعني أن سنوات الخبرة تلعب دوراً محورياً في تشكيل إدراك الموظفين لقدراتهم الذاتية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون الموظفين ذوي الخبرة القليلة (5 سنوات فأقل) لديهم إدراك أقل بكفاءتهم الذاتية مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرات الأعلى، وقد ظهرت مع فئة "6-10" سنوات ومع فئة "11-15" سنة ، ومع فئة "16-20" سنة وكذلك مع فئة "أكثر من 20 سنة" ، ويعود هذا الإختلاف للتراكم المهني والتجربة العملية اللذان يعززان بشكل كبير الثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز، فمع مرور الوقت واكتساب المزيد من الخبرات العملية، يتعرض الموظفون لمواصفات وتحديات متنوعة، وتتاح لهم فرص أكبر لتطبيق مهاراتهم، والتغلب على الصعوبات، وتحقيق النجاحات، فكل هذه التجارب تُسهم في بناء سجل من الإنجازات التي تُعزز من شعورهم بالكفاءة الذاتية وقدراتهم على التعامل مع

المهام المستقبلية بفعالية أكبر الموظفون الجدد أو الأقل خبرة قد يفتقرن إلى هذا السجل الغني من الخبرات، مما يجعلهم أقل ثقة بقدراتهم حتى الآن.

في المقابل، لم تكن هناك فروق معنوية بين باقي الفئات ذات الخبرات ذات الأطوال (أي بين 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، وأكثر من 20 سنة فيما بينها) هذا يُوحي بأن تأثير الخبرة على الكفاءة الذاتية يكون أكثر وضوحاً وأهمية في المراحل الأولى من المسيرة المهنية (أقل من 5 سنوات)، حيث يتم بناء الأساس، وبعد هذه المرحلة التأسيسية، قد تصبح العوامل الأخرى، مثل طبيعة المهام، فرص التعلم المستمر، والدعم المؤسسي، أكثر تأثيراً في تعزيز الكفاءة الذاتية من مجرد تراكم سنوات الخدمة.

وترى الباحثة بأن لهذه النتيجة أهمية في دعم الموظفين الجدد وتأهيلهم بشكل خاص لرفع مستوى كفاءتهم الذاتية، ويجب على الجامعة توفير برامج توجيه وإرشاد مكثفة، وتدريب عملي موجه، وتوفير فرص لتحقيق نجاحات مبكرة تُعزز ثقتهم بأنفسهم، مما سيسهم في بناء قوة عاملة أكثر كفاءة وثقة بالنفس على المدى الطويل.

كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة سعادة(2024): التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح سنوات الخبرة.

### 3.5 التوصيات.

بناء على النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. حبذا لو تقوم الإدارة الجامعية بوضع برامج خاصة لدعم وتأهيل الموظفين الجدد، بما يسهم في رفع مستوى كفاءتهم الذاتية وتعزيز قدرتهم على الاندماج في بيئة العمل الجامعية بكفاءة وفاعلية.
2. توفير برامج توجيه وإرشاد مكثفة، وتدريب عملي موجه للموظفين الجدد في استخدام الأنظمة الرقمية المعتمدة في الجامعة، لتعزز ثقتهم بأنفسهم، مما سيسهم في بناء قوة عاملة أكثر كفاءة وثقة بالنفس على المدى الطويل.
3. تطوير استراتيجية جذب مواكبة للتحول الرقمي، تشمل التسويق الوظيفي الرقمي والظهور في منصات التوظيف العالمية.

4. إنشاء شراكات مع جامعات وشركات تكنولوجية لتبادل الخبرات واستقطاب الكفاءات، خصوصاً في مجالات الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، وبناء القدرات، الأمر الذي يعزز من كفاءة العاملين ويواكلب متطلبات التحول الرقمي.

5. ربط محتوى الدورات التدريبية بتحليل فجوات المهارات الفعلية للموظفين.

6. إتاحة مسارات ترقية متعددة (قيادية، تخصصية، أكاديمية) تعزز التنوع في مسارات التقدم الوظيفي.

7. توصي الباحثة بنشر ثقافة التقدير المستمر داخل الجامعة، بحيث لا يقتصر التقدير على الحوافز السنوية أو الموسمية فقط، بل يشمل التقدير الفوري للإنجازات، ما يعزز الدافعية ويعزز الأداء المتميز للموظفين.

8. توصي الباحثة بتقديم حوافز تنافسية مبتكرة تشمل فرص العمل عن بعد، بيئة عمل رقمية حديثة، ودعم مبادرات الابتكار، بما يسهم في تحسين رضا الموظفين، وزيادة كفاءتهم، وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي في الجامعة.

#### 4.5 المقترنات.

1. إجراء دراسة بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

2. أثر الكفاءات الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

أشقر، تمارا أحمد (2022) مرتکزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية-المحافظات الشمالية، المدرسة الوطنية للإدارة، 29(56)، 7-20.

أمين، مصطفى أحمد (2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 19(6)، 11-117.

البار، عدنان مصطفى (2019) التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية.

البحيري، هشام محمد صبري (2023) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3(2)، 1149-1192.

بردان، عباس (2019)، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول.

برنوطي، سعاد (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

البرiki، كريمة، الهوني، حسناء، صوان، عبد الباسط (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية، المجلة الأفريقية للعلوم البحتة التطبيقية المتقدمة، 1(4)، ص 280-296.

بلحسيني، وردة، حمدان ابتسام (2016) الكفاءة الذاتية المفهوم والبناء النظري، مجلة المداد، 4 (1)، 20-6

بناز، محمد، وعبد المحسن، جودة، وصفاء، الشريبي (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية/إقليم كردستان/العراق)، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربيوية، 9(9)، 453-482.

جراد، زكريا (2018) إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة وللاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجعبري، أسماء (2018) علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الجعبري، علي محمد امين(2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

جعدي، شريقة، ومحمد، بن جريو، ويعقوب، بلقاسم(2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الحاج، محمد أمين داو (2021) أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة للتسبيير، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

حجه، اكرم، وأودية، كهينة(2024) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 18(2)، 220-249.

الحجيلان، محمد بن إبراهيم (2020) التحول الرقمي في التعليم: رؤية وفق مفهوم تحسين الأداء البشري HPI، ملتقى تقنيات التعلم، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الحرببي، احمد، نجمي علي (2024) أثر اختلاف نمط عرض المحتوى في بيانات الواقع المعرز وفاعليته في تعلم اللغة الانجليزية وتنمية الكفاءة الذاتية لدى طلاب المرحلة المتوسطة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 6(2)، 321-370.

حسين وليد حسين(2020) الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال : دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة المنصور، 34(12)، 1-23.

حمدان، العدواني، وأمنه، حفيصان (2024) مستوى الكفاءة الذاتية الاجتماعية لدى طلبة التربية الخاصة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 4(16)، 51-84.

حبيبي، سالم، بلقرع، فاطنة (2023) أثرتني التحول الرقمي الإداري في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط(باستخدام النمذجة بالمعدلات البنائية)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

حنا، نبيل (2021) الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالمرؤنة النفسية واتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس، *مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد*، 7(14)، 725-775.

خضراوي محمد، محمد، برسبي، ومنى، عرب (2024) أثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء (دراسة تطبيقية)، *المجلة الدولية للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 1(1)، ص 185-219.

خطاب، محمد عبده تامر، القماطي، حلمي أحمد مصطفى (2022) تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية واللبيبة، *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، 1(1)، 43-24.

الخطيب، اريج (2025) ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، برنامج إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين

خمخام، دليلة (2022) الكفاءة الذاتية وجودة الحياة المتعلقة بالصحة لدى المصابين بالسمنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

خميس، أسر أحمد (2021)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة ، جامعة دمياط، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(3).

دشتي، جلال، عبد القادر، علي (2025) الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 19(11)، 1648-1705.

- دغيش، روميصاء (2017) علاقة الكفاءة الذاتية باتخاذ القرار لدى المراهقين المترددين على دور الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- راوية، حسن (2013) إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- زياد، هاله، ومحمد، سعد (2023) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 1(14)، 522-548.
- زلط، محمد (2023) أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(2)، 561-634.
- زوزال، نادية (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة كحمد خضير، بيسكره.
- زوقار، وفاء (2024) أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، جامعة محمد خضر-بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة.
- سالم، حمزة، مخلوفي محمد (2019) الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته (دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- أبو سالم، دارين، العتيبي، محمد (2024) أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(4)، 182-219.
- ابو شيخة، نادر احمد (2015) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار صفاء للنشر، عمان.
- نصر، ألغت أجود (2014) الكفاءة الذاتية والدافعية الداخلية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي : دراسة ميدانية على عينة من طلبة الصف الثالث الثانوي في المدارس الرسمية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

السرحانى، صلاح الدين (2023) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالى: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

سعادة، منال (2024) الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى المرشدين التربويين (دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة)، **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات،** (6)62

سلمان، عمر (2018) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، **مجلة التنظيم والعمل،** 11(1)، 89-22.

سيد ، محمد سيد (2017) الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية لدى طلاب المرحله الثانويه ، جامعه عين شمس، **مجله الارشاد النفسي ،** 52(6)، 312 – 317 .

الشرباطي، سماح (2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

شلول، إيلاف (2021) الكفاءة الذاتية الأكاديمية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة الأردنية في الأردن، **مجلة جامعة القدس المفتوحة،** 34(12)

الشوا، أحمد (2016) الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغط النفسي التي يعانيها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،** 30(8)

صالحي، فطيمة الزهرة(2024) التنظيم الانفعالي كمتغير وسيط بين الكفاءة الذاتية والطموح الأكاديمي لدى عينة من الطلبة مرتفعي التحصيل الدراسي، أطروحة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر.

صلاح الدين، صلاح (2023) دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،**

(2)37

الطاهر، غرار (2022) استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، **مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية،** 13(44)، 129-147.

طابع، عبد الناصر، السيد، محمد، وعبد الحميد، عفيفي، وخالد، عطية(2025) دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية، مجلة العلوم الإدارية، 562-507، 2(57).

طلافحة، احمد (2015) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجنان، 81-134، 3(5).

عبادي، محمد (2019) تجليات التحول الرقمي ودوره في تعزيز السياحة الداخلية -اتصالات الجزائر نموذجاً، مجلة الاجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(3).

عباس، مهند، عباس، عبد الأمير(2022) الكفاءة الذاتية لدى معلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية وفقاً للمؤهل العلمي، مجلة كلية التربية الأساسية، 408-423، 116(28).

عبد الحميد، بشير (2023) أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوار غير منشورة، جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

عبد العزيز، محمود، نعامة، احمد (2023) أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 436-466، 1(24).

عبدالغني، مراد ناجي عبدالقادر (2021). التحول الرقمي في التعليم ودوره في تعزيز الإبداع والابتكار في التعليم العام بفلسطين، مجلة جامعة الزيتونة الدولية، جامعة الزيتونة الدولية، 163-142، 24(24).

عبد الله، هيثم، علي، مؤيد، موسى (2019) التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان.

عبد الله، محمد (2023) دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموارد البشرية، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 20-65، 8(8).

بن عتبر، عبد الرحمن (2020) ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس الابعاد و الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العتبي، ساير (2023) أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة*، 37(2)، 139 - 181.

العدواني، حمدان، حفصيان آمنة (2024) مستوى الكفاءة الذاتية الاجتماعية لدى طلبة التربية الخاصة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات، *كلية التربية، جامعة دمنهور، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 16(4). العدواني، خالد مطهر حسين

(2022). المهارات الرقمية الالزمة لإعداد البحوث العلمية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، *المؤتمر العلمي الدولي الثالث: المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي (نحو تعزيز جودة التعليم العالي)*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

عشرى، تامر (2020) رأس المال النفسي الإيجابي ك وسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(10)، 11-68.

عشرى، تامر، الحبشي، فاطمة (2025) تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على العاملين في المتحف العلمي التربوي في الكويت "، *مجلة رايا الدولية للعلوم التجارية*، 13(4)

علي، حامد(2024) إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي دراسة ميدانية، *مجلة كلية الآداب.جامعة المنصورة*، 74(74)

العواسا، صالح، إبراهيم (2019) إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن.

مهانى ، توفيق نمر توفيق(2016) دور التخطيط في إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف و الطوارئ في القطاع الحكومي بقطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغويري، رسمي (2022) التحول الرقمي و مدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، *مجلة الفنون والأدب و علوم الإنسانيات و الاجتماع*، 85(21)، 136-153.

فالى، ياسين، وشنوفي، نور الدين(2019) دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة الاستاد الباحث للدراسات القانونية و السياسية*، 4(1)، 151-178.

القاضي زياد مفید (2012) علاقه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

قرینی، نور الدين (2022) دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود دراسة حالة الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 470-490، (17)1

كواسة، عزت (2022) رؤية مستقبلية للصحة النفسية والتنمية المستدامة: الكفاءة الذاتية والمهنية لمعلمي الازهر في ضوء التعدد الثقافي وتدوين التعليم، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 384-357، (41)

لعماري إيمان، زيدان محمد. (2018) دور تدقيق أنظمة المحاسبة الإلكترونية في تقييم الرقابة الداخلية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 157-171، (5)

مانع، سيرينه (2015) إثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - رسالة دكتوراه جامعة محمد خضير - سكرة، الجزائر.

مصري، ابراهيم (2019) دور التدريب الميداني في تحسين الكفاءة الذاتية المدركة والمهارات الإرشادية لدى طلبة ماجستير الارشاد النفسي والتربوي في جامعة الخليل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 63-44، (28)

المطيري، نواف (2022) دور آليات التحول الرقمي في تعزيز مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)

مکی، عماد(2021) دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، مجلة النفط والتعاون العربي، منظمة الاقطان العربية المصدرة للبترول - الأمانة العامة، 99-7، (180)48

مهدي، عمر (2022) "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة، مجلة التنظيم والعمل، 11(1)

موساوي، محمد (2015) الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970-2011 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

النحاس، أحمد حمدي (2022) إدارة مخاطر التحول الرقمي، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)

هوبكنز، بريان، ماركهام، جيمس (2017) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر.

الوحيدى، أحمد باسل(2021). أثر رأس المال النفسي على إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

وفائي، نجوى سليم(2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية، مجلة جامعة 6 أكتوبر، 6(2).

#### المراجع الأجنبية:

- Afacan, S., & Kaya, E. E(2022) Investigating problem-solving skills of students having professional music training in terms of multiple variables. International Journal of Educational Methodology, 8(1), 117-127.
- Anton Florijan Barisic(2021) .Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management .ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion.07,
- Avram, C., & Mărușteri, M(2022) Normality assessment, few paradigms and use cases. Revista Romana de Medicina de Laborator, 30(3), 251-260
- Beh, Loo-See and Loo, Leap-Han(2013) Human Resource Management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach. Serbian Journal of Management. 8, pp. 155-167
- Blanca, M. J., et al(2013) Skewness and kurtosis in real data samples.
- Cortina, J. M(1993) What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of applied psychology, 78(1), 98.
- Defined Their Digital Transformation Strategies. MIS Quarterly Executive, Vol. 15,
- Desamsetti, H(2020) Relational Database Management Systems in Business and Organization Strategies. Global Disclosure of Economics and Business, 9(2), 151-162.
- Dessler, G(2022) Human Resource Management (17th ed.) Pearson Education
- El-Desouky, M. G(2018) Modeling causal relationships between future orientation, perceived academic self-efficacy, motivation to avoid failure, self-regulated learning,

- and academic average. Journal of the College of Education at South Valley University, 37, 16-103.
- Fornell, C., & Larcker, D. F(1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Hair Jr, J. F., et al(2016) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* Sage publications.
- Hatem, G., et al(2022) Normality testing methods and the importance of skewness and kurtosis in statistical analysis. *BAU Journal-Science and Technology*, 3(2), 7.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C(2018) *It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture*. Boston, Massachusetts: BCG.
- Ibrahim, Gihan. 2023, The Impact of Digital Transformation in the Egyptian Private Universities on Achieving Organizational Excellence, Using the German University in Cairo as a Model, *International Journal of Business and Management*; Vol. 18, No. 5; Canadian Center of Science and Education
- Joshi, A., et al(2015) Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396-403.
- Juswanto & Simms, Wawan, Rebecca, (2017), "Fair Taxation in the digit", ADB Institute", policy brief, December, P1.
- Kim, H.-Y(2013) Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54.
- Li, J., et al(2021) Clustering-based anomaly detection in multivariate time series data. *Applied Soft Computing*, 100, 106919.
- Marco, Romano, et al(2021) *Digital Transformation Management for Agile Organizations: A compass to sail the digital world*, Emerald Group Publishing, P189.
- Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S(2023) Coopetition, strategy, and business performance in the era of digital transformation using a multi-method approach: Some research implications for strategy and operations management. *International Journal of Production Economics*, 109068.
- Methodology. Bougie, R., & Sekaran, U(2019) *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
- Pallant, J(2020) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*: Routledge. Sekaran, U., & Bougie, R(2016) *Research methods for business: A skill building approach*: john wiley & sons.
- Riana, Gede, Supama, Gede, I Suwandana Gusti, Kot, S. and Rajiani, Ismi (2020) Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspective in Management*, (18)1, Pp: 107-118.
- Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. 2015. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 16, 2014, Vol. 5, pp. 43-46.
- Schugoreva, V., Minakov, V., Dyatlov, S., Putkina, L., and Lobanov, O(2019) The impact of digital transformation on geo-territorial restructuring of bank branches International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM.

- Sihite, O. B., Andika, C. B., & Prasetya, A. B(2020) A literature review: Does transformational leadership impact and effective in the public bureaucratic? International Journal of Social, Policy and Law, 1(1), 44–50.
- Soomro, F. A., Shah, M. A., & Memon, M. S(2020) Role of employee attitude as mediating variable between hr practice and organizational performance: Evidence from public sector universities. International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity, 11(1), 1032
- Stephen, H., Jeff , M., & J.Scott, A(2017) La révolution de l'intelligence – Préparer l'avenir de la main-d'oeuvre canadienne. Canada: [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca).
- Suleman, A. O., & Ogbette, A. S. (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria.Human Resource Management,9(2)
- Tabachnick, B. G., et al(2013) Using multivariate statistics (Vol. 6) pearson Boston, MA.
- Taber, K. S(2018) The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. Research in science education, 48, 1273-1296
- Thomas , H., Christian , M., Alexander , B., & Florian , W(2016) Options for Formulating a Digital Transformation Strategy How German Media Companies
- Thompson, S. K(2012) Sampling (Vol. 755) John Wiley & Sons.
- Tommasi, M., Grassi, P., Balsamo, M., Picconi, L., Furnham, A., & Saggino, A(2018) Correlations between personality, affective and filial self-efficacy beliefs, and psychological well-being in a sample of Italian adolescents. Psychological Reports, 121 (1), 59-78
- Vial, G(2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", The "Journal of Strategic Information Systems.

**الروابط الإلكترونية:**

**جامعة القدس المفتوحة:**

(<https://www.rou.edu/ar/aboutQOU/historyandGoals.jsp>)

## قائمة الملاحق

الملحق (أ): مقاييس الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم

الملحق (ب): المحكمين لمقاييس الدراسة

## الملحق (أ): مقياس الدراسة في صورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

حضره الموظفين المحترمين:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة" ، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة أرجو منكم بمنحي جزءاً من وقتكم وإبداء رأيكم بكل موضوعية حول محاور الإستبانة، علمًا بأن إجابتكم لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: دلال نايف محمود جرادات

الجزء الأول: البيانات الشخصية وال العامة:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك:

الجنس	ذكر ( )	أنثى ( )
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل ( )	بكالوريوس ( )
سنوات الخبرة	20 سنة فأعلى ( )	5 سنوات فأدنى ( )

الرقم	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
<b>المحور الأول: التحول الرقمي</b>				
<b>المجال الأول: الإدارة الرقمية التشغيلية</b>				
1.	توفر الجامعة أجهزة حاسوب وتقنيات حديثة تدعم الوصول إلى المعلومات.			
2.	توفر الجامعة برمجيات متخصصة لإدارة كشوف المرتبات والأجور والحوافز.			
3.	أسهمت البرمجيات المختلفة المتوفرة بمصلحة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل مرنّة			
4.	تواجه الجامعة صعوبات في تحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية			
5.	تستخدم الجامعة الشبكة الداخلية للوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين و مختلف مصادر المعلومات			
6.	يستخدم نظام المعلومات الإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها مختلف المصالح والأقسام في الجامعة			
7.	يوجد بالجامعة العدد الكافي من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتحديث وتطوير البنية التحتية.			
8.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتسخير التشغيلي.			
<b>المجال الثاني: الإدارة الرقمية العلائقية</b>				
1.	تستخدم الجامعة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات وإدارة الأداء.			
2.	تستخدم وسائل التواصل الرقمي مثل WhatsApp، البريد الإلكتروني في التفاعل داخل بيئة العمل.			

الرقم	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
3.	تستخدم الجامعة برمجيات حديثة لإدارة أداء الموظفين والعاملين.			
4.	يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة ومختلف شركاء العمل (بيان، موردين، شركاء) عبر شبكة الإنترنت			
5.	تعتمد الجامعة على أنظمة إلكترونية متخصصة مثل CRM و ERP في إدارة عملياتها المختلفة.			

### المجال الثالث: الإدارة الرقمية التحويلية

6.	تضع الجامعة استراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي.			
7.	توفر الجامعة بيئة تعليمية رقمية تدعم التعلم والتطوير المستمر للموظفين.			
8.	تسهم الإدارة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة.			
9.	يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع التحول الرقمي في بيئة العمل.			
10.	تتبني الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات.			
11.	تنقق الجامعة مبالغ كافية على البحث والتطوير مما يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار.			

الرقم	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
<b>المotor الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>				
<b>المجال الأول: الاستقطاب والتعيين</b>				
1.	تستخدم الجامعة قنوات استقطاب متعددة (داخلية وخارجية) للوصول إلى أفضل الكفاءات.			
2.	تُستخدم الجامعة أدوات تقييم متعددة (مثل المقابلات السلوكية، الاختبارات الفنية) لاختيار الموظفين.			
3.	تعتمد الجامعة على اختبارات الأداء والمهارات في اتخاذ قرارات التعيين.			
4.	تواجه الجامعة صعوبة في استقطاب الكفاءات المتميزة بسبب التحول الرقمي.			
5.	تعول الجامعة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض التعيين			
<b>المجال الثاني: التدريب والتطوير</b>				
6.	توفر الجامعة دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.			
7.	يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي.			
8.	تعتمد الجامعة على استراتيجيات حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية.			
<b>المجال الثالث: تقييم الأداء</b>				
9.	تعتمد الجامعة على تقارير دقيقة لتقييم أداء الموظفين			

الرقم	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
10.	تحرص الجامعة على تشجيع الابداع وتكافئ المبدعين في عملهم			
11.	تستخدم الجامعة طرق مختلفة لتقدير الأداء			
12.	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء			
13.	يشعرون بعدم وضوح معايير تقييم الأداء في بعض الأحيان.			

#### المجال الرابع: الصحة والسلامة المهنية

14.	معايير الصحة والسلامة المهنية بالجامعة مؤقتة ومطبقة بشكل تام			
15.	تهتم الجامعة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري			
16.	تهتم الجامعة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري وتحسينها.			
17.	تقوم الجامعة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى الجامعة			
18.	تتبع الجامعة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية.			

الرقم	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
<b>المotor الثالث: الكفاءة الذاتية</b>				
<b>المجال الأول: الفاعلية</b>				
.1	أشعر أن مهاراتي تتطور مع مرور الوقت في بيئة العمل.			
.2	لدي القدرة على التعامل مع التحديات والعقبات المهنية بكفاءة.			
.3	أثق في كفاءة مهاراتي على إنجاز المهام بنجاح.			
.4	أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة.			
.5	أشعر بالرضا عن قدراتي ومهاراتي في العمل.			
.6	أشعر بأنني أواجه صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل الرقمية.			
.7	أرتب أفكاري بما يحقق أهدافي الوظيفية.			
<b>المجال الثاني: العمومية</b>				
.8	أسعى للالتزام بخطة العمل الجماعي بشكل إيجابي.			
.9	أدائى وسلوكى يؤدىان إلى نتائج جيدة.			
.10	أشعر بإمكانية التحكم الكامل في أدائي أثناء العمل.			
.11	أشعر بأنني يقظ أغلب الأوقات و مليء بالحيوية والطاقة في العمل.			
.12	لدي القدرة على التخلص من الأفكار السلبية التي تراودنى خلال العمل.			
.13	أستمتع بعضويتي في فريق العمل.			
<b>المجال الثالث: القوة</b>				
.14	أنا واثق كل الثقة من قدرتي على الأداء بكفاءة.			
.15	أشعر بأنني قادر على التنافس بقوة مع زملائي لتحقيق التميز.			
.16	لدي روح رياضية عالية أثناء العمل والتدريب المهني.			
.17	لدي الحافز للمنافسة بقوة مع زملائي لتحقيق أفضل النتائج.			
.18	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لأكون في مقدمة الموظفين في مجالى.			
.19	أتمتع بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتغلب عليها لتحقيق التميز.			
.20	أشعر للابتكار والإبداع في العمل من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات.			

## الملحق (ب) : المحكمين لمقاييس الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل	الشخص
1	طارق جرار	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	ادارة عامة
2	سامر عرقاوي	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	ادارة أعمال
3	جهاد العيسة	أستاذ مشارك	بيرزيت	الادارة والسياسات العامة
4	عبد الحميد شعبان	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	اقتصاد دولي
5	عماد ولد علي	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية	ادارة الموارد البشرية
6	يوسف ابوزر	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	هندسة حاسوب
7	رائد عريقات	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية	ادارة اعمال
8	طارق المبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	ادارة القوى البشرية