

دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة في ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠

د/ منى يسري فهمي النقيب

مدرس إدارة منزل ومؤسسات بكلية التربية النوعية - جامعة بورسعيد

ملخص البحث

هدف البحث إلى الكشف عن دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة في ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠، تقييم مستوى إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية-توظيف واستقطاب الموارد البشرية-تقييم الموارد البشرية-تدريب الموارد البشرية-تعويض الموارد البشرية-كفاءة الخدمات المقدمة) من وجهة نظر العاملين بها، تحديد مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بمحاورها المختلفة (دعم الإدارة العليا-التوجهات الإستراتيجية-البنية التحتية-البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية-مهارة الموارد البشرية) من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، اشتغلت أدوات البحث على استماراة البيانات الأولية، استبانة متطلبات التحول الرقمي موجهة للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بالمؤسسات، استبانة إدارة الموارد البشرية موجهة للعاملين بالمؤسسات، تم تطبيقهم إلكترونياً على عينة عددها (١٥٨) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة في ضوء التنمية المستدامة، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيةً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بمحاوره المختلفة ومستوى إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الاستجابات في إدارة الموارد البشرية وفقاً(السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الاستجابات في متطلبات التحول الرقمي وفقاً (المستوى التعليمي، الراتب الشهري، المركز الوظيفي، نوع المؤسسة)، كفاءة شبكة الإنترن特 وتقنياتها تقتصر إلى وجود مرجعية عالمية، عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي لدى بعض العاملين والمسؤولين، تخوف العديد من المستجيبين من التعامل مع التحول الرقمي، ويوصي البحث بضرورة إلمام خريجي إدارة المنزل والمؤسسات بأهمية التحول الرقمي وتقعيده في مؤسسات الأسرة والطفولة لرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والخدمات المقدمة، مع إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتعزيز مفهوم العاملين بها والمستجيبين منها بخدماتها بالتحول الرقمي، محو أمية التحول الرقمي عن طريق تكثيف البرامج التطبيقية والإرشادية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسات الأسرة والطفولة.

The role of digital transformation in human resources management in some family and childhood institutions in light of sustainable development 2030

Abstract:

The research aimed to reveal the role of digital transformation in human resource management in some family and childhood institutions in light of sustainable development 2030; Evaluation of the level of human resources management in its various aspects from the point of view of its employees, determining the availability of digital transformation requirements in its various aspects from the point of view of officials and decision-makers, The researcher used the descriptive analytical approach, the research tools included a primary general data form, a questionnaire of digital transformation requirements addressed to officials and decision-makers in institutions, a questionnaire of human resources management directed to employees of institutions, they were applied electronically to a sample of (158) was chosen randomly. The results showed an increase in the level of human resources management and the requirements of digital transformation in family and childhood institutions in light of sustainable development, There is a statistically significant correlation between the availability of digital transformation requirements in its various aspects and the level of human resources management in its various aspects, There are statistically significant differences between the average responses in human resources management according to (age, educational level, number of years of experience, type of institution), there are significant differences in Statistical significance between average responses in digital transformation requirements according to (educational level, monthly salary, job position, type of institution), the efficiency of the Internet and its technologies, the lack of a global reference, the lack of clarity of the concept of digital transformation among workers, the fear of many beneficiaries from dealing with digital transformation, The research recommends that graduates of home management and institutions should be aware of the importance of digital transformation and its activation in family and childhood institutions to raise the efficiency of human resources management and services provided, with the commitment of senior management to apply modern administrative methods to enhance the concept of its employees and beneficiaries of its services with digital transformation, erasing illiteracy of digital transformation by intensifying Applied and indicative programs.

Keywords: digital transformation, human resource management, family and childhood institutions.

مقدمة ومشكلة البحث

يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة، حيث أصبح التحول الرقمي في الوقت الراهن من أهم متطلبات الثورة التكنولوجية ومن أهم الضروريات لكافحة الهيئات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسييل وصولها للمستفيدين منها، فهو لا يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب بداخل المؤسسات ولكنه تطبيق شامل عديد الجوانب يؤثر على المؤسسات وطريقة عملها، ويساهم بدرجة كبيرة في تشكيل نسبة التنافسية التي تصل إليها تلك المؤسسات، ومن الملاحظ أن التوجهات العالمية في الوقت الحالي تتجه نحو الرقمنة الاستراتيجية من أجل تتميم المؤسسات والمجتمعات.

ومن المؤكد أنه خلال السنوات القادمة سوف تنتهي بعض المهام وتختفي العديد من الوظائف الحكومية، لذا يتعين على كل دولة أن تدرك هذا التغيير والتحول الرقمي الهائل وتأهيل نفسها وشبابها على كيفية إكتساب المرونة والخبرات والتقنيات للتعامل مع هذه المستجدات في سوق العمل وإلا ستجد نفسها خارج إطار المنافسة (خالد عبد الغفار، ٢٠١٩،^١) ، إذا أولت الحكومة المصرية اهتمامات عديدة بمشروع التحول الرقمي من خلال مؤسساتها لزيادة قدره الدولة على ترسیخ المكاسب التي تم الوصول إليها والتعجيل بالمزيد من الإصلاحات مما يتيح لها النمو بشكل واسع على كافة الأصعدة (حسين أحمد وعهد عبد الفتاح، ٢٠٢٠،^٢). وقد أكدت أمل زيدان (٢٠٢١، ٤٦٤) على أن التحول الرقمي يعد أساس تقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة، فهو من الضروريات الازمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين خدماتها والتواصل الفعال سواء داخلياً ما بين إدارتها المتعددة وهياكلها التنظيمية؛ أو خارجياً مع مختلف عملائها، حيث أصبح التحول الرقمي عملية طبيعية للمؤسسات التي تدعى أنها من قادة التغيير وتتمتع بقدر تنافسية عالية في مجالها.

ويشير زاهر هاشم (٢٠١٩، ٤٥) إلى ضرورة دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال المؤسسية، من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية لها وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، وابتكار كل ما هو جديد وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ويؤكد كلا من أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ٩٥) أن التحول الرقمي يلعب دوراً ملحوظاً في توفير الوقت والجهد

* إتبعت الباحثة نظام التوثيق الخاص بالجمعية الأمريكية لعلم النفس، الإصدار السابع 7th edition، APA style، وبالنسبة للمراجع العربية يتم كتابة الإسم الأول للمؤلف متبع بباقي إسم العائلة.

والتكلفة بشكل كبير مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية بالمؤسسات، كما يخلق فرص عظيمة لتقديم خدمات إبداعية ومبكرة بعيدة عن الطرق التقليدية المتبعة في تقديم تلك الخدمات والتي تسهم بدورها في خلق حالة من القبول والرضى لدى المستفيدين منها، وب مجرد تطبيق هذا المفهوم سوف يكون هناك كم كبير من المعلومات والبيانات التي تساعد متذبذى القرار في المؤسسات المختلفة على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ بالإضافة إلى مساهمة ذلك في تحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات.

وقد أكد ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨)، أن التحول الرقمي قد أصبح يمس كل أقسام المؤسسة والتي من أهمها قسم إدارة الموارد البشرية (موضوع البحث الحالى)، ومن هنا يجب تسلیط الضوء على إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق إلى أهم التحديات التي تواجهها والتراكز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث أثبتت تحليل القوى المتعددة المؤثرة على كفاءة المؤسسات حقيقة هامة؛ وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها تأثيراً في كفاءة المؤسسة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة، مما قد يهيئ للمؤسسات فرصة للإنطلاق والنجاح أو العديد من العقبات والمشكلات والذي بدوره ينتج العديد من الخسائر.

حيث يعتبر رأس المال البشري ناقلاً للمعرفة التكنولوجية في المقام الأول، والتي تعتبر أساس التقدم التكنولوجي، كما تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في تطوير التكنولوجيا الجديدة وأساس الاستخدام الفعال لها، مما يتطلب تلقي مستوى مناسب من التأهيل، وهنا تكمن أهمية التدريب للعنصر البشري من أجل التصدى للمهارات الجديدة المستمرة المتتجدة، والتكييف مع التغير المطلوب جراء التقدم التكنولوجي المتتسارع، ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي الناجح دون وجود رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل (Czarniewski, 2014, 193).

ومن هنا نلاحظ أن التحول الرقمي يلعب دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات ويعتبر ذلك من الموضوعات الهامة لدى العديد من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لما توفره التكنولوجيا الرقمية من قدرات وإمكانيات تساعد على تغيير صورة عمليات إدارة الموارد البشرية المعروفة لديها بشكلها التقليدى، وببساطة يمكن قول أن التحول الرقمي للموارد البشرية عملية تغيير لعمليات إدارة الموارد البشرية ووظائفها التقليدية لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات.

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتميية وكفاءه المؤسسات على إختلاف أنواعها ومنها دراسة عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد (٢٠١٨، ٣٦٩)، حيث أثبتت أن وجود بعض المشكلات والخسائر بالمؤسسات نتيجة الإهدار فى طرق استغلال وإدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب التركيز على أهمية التدريب المستمر للموارد البشرية والاعتماد على الأسلوب العلمي لحل المشكلات ووضع نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفي والتقييم والترقى والإهتمام بصورة كبيرة بإلمامهم بالتحول الرقمي وطرق تطبيقه، كما أكدت دراسة نابتى سامي وموسى عبد النور (٢٠٢٢، ٧٩٢) على أهمية العلاقة بين إدارة ومارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمى فى المؤسسات، بالإضافة إلى إثبات دور ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمى فى تحقيق الأهداف للمؤسسات.

وهناك العديد من النظريات والإستراتيجيات التطويرية المتتبعة من أجل تحقيق الدور المنوط به فى إدارة الموارد البشرية؛ وما ينتج عنها من تطوير إدارى وبشرى حيث أنها تحتل المرتبة الأولى في جميع المؤسسات التي ترغب بالبقاء والمنافسة والاستدامة مع تغيرات العصر الحديث، كما أنها تعد الشاغل الأول للمؤسسات التي تبحث عن مكانة أولى لها بين العديد منها؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى التنمية المستدامة التي ماهى إلا تحسيناً مستمراً، وتعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة هي المنوط بها في العصر الحالى بحسن الاختيار والتعيين والارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية ورفع الروح الفعالة بالتدريب والتأهيل والتطوير المستمر للكوادر البشرية؛ بهدف تحقيق النهوض والتنمية الملحوظة على المستوى الجزئي والكلى (عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد، ٢٠١٨، ٣٧٠).

ومن ناحية أخرى قد أكد كلا من أحمد الفالوجي وبسمة ورد (٢٠٢١، ٢٣٩) على أهمية العلاقة بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة وأبعادها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث يعتبر العصر الحالى هو عصر لجني ثمار التكنولوجيا والاستفادة من التحول الرقمي، مما يتطلب تغيير ثقافات وأفكار وقناعات عديدة حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدى الأفراد والمؤسسات ودمج التكنولوجيا فيها، وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسات باعتبارها المكون الأساسى للتحول الرقمي والذى من خلاله يتم تيسير الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية؛ كذلك ينبغي السعى نحو تغيير ثقافة العاملين بالتحول الرقمي مما يكون له عظيم الأثر من الاستفادة من ثمار التحول الرقمي.

وفي ضوء ذلك قد شجعت الحكومة المصرية تطبيق الميكنة والرقمنة داخل العديد من المؤسسات وتقليل الاعتماد على الأوراق وإحلالها بالเทคโนโลยيا وتطبيق التحول الرقمي في كافة المجالات، وصار ذلك محوراً من محاور رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد نفذت بعض الوزارات شهادة أساسيات التحول الرقمي لحل مشكلة حمو الأممية الرقمية؛ من خلال برامج تعليمية تغطي غالبية الوحدات المدرج بها مهارات التحول الرقمي تستهدف جميع العاملين في القطاعات والمؤسسات المختلفة (أحمد عمر، ٢٠١٩، ٢٢).

كما أشارت دراسة أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٩٥، ٢٠٢٢) إلى أهمية التأكيد على توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة، والتي من أهمها توفير الإدارة العليا الدعم الكافي نحو التحول الرقمي وفي الوقت المناسب؛ بالإضافة إلى الإشادة بالجهود المبذولة للتحول الرقمي في كافة المعاملات، وتوفير التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص لكي يتم الاستفادة منها مستقبلاً، وتوفير موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية، وتحسين نظام حواجز فعال للموارد البشرية المتميزة من أجل سرعة تطبيق التحول الرقمي ووصوله إلى كفاءة المؤسسات.

ومن أهم المؤسسات المجتمعية التي تهمنا بصفة خاصة في هذا الجانب مؤسسات الأسرة والطفولة والتي لها علاقة وثيقة بخصوص إدارة المنزل والمؤسسات؛ حيث تقسم مؤسسات الأسرة والطفولة بأعمالها الإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية والتي ينبع منها الفكر الإنساني المتقدم والذي يعبر بدوره عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل والمساندة والمشاركة الإيجابية لخفيف المعاناة ومواجهة المشكلات ورفع مستوى المعيشة للأفراد من أجل الوصول إلى حياة أفضل، فهي تقوم بوظائف متعددة وأهداف ثقافية واجتماعية متوعة، ولقد إزدادت في الآونة الأخيرة عدد مؤسسات الأسرة والطفولة في مصر زيادة كبيرة نظراً لما يتمتع به الإنسان من حب الخير والرغبة في التضامن لتقديم أوجه متعددة من الخدمات، فمؤسسات الأسرة والطفولة لها ضرورة مجتمعية نظراً لما تقوم به من أعمال تواجه المشكلات المجتمعية والتي يعجز أفراد المجتمع عن مواجهتها نتيجة لنقص الإمكانيات والموارد المالية والبشرية أو كنتيجة لسلوكيات خاطئة من المسؤولين القائمين عليها (نهى مصطفى، ٢٠١٧، ٥٢).

كما تلعب مؤسسات الأسرة والطفولة دوراً كبيراً في إعادة عملية التنمية الاجتماعية وخاصة تنمية الأفراد وهم أساس التنمية وذلك من خلال الأنشطة المختلفة والجهود المتعددة التي يقومون بها من أجل تلبية المطالب والاحتياجات المجتمعية وخصوصاً في ظل الثورة التكنولوجية القائمة مما يؤدي بدوره إلى الوصول للتنمية المستدامة.

وبالرغم من تعدد تطبيقات التكنولوجيا الرقمية وانتشارها الواسع والكبير في كافة المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة؛ يظل هنالك في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة تفاوت وتبابن في طرق استخدام التطبيقات الرقمية؛ في الوقت الذي تزداد فيه أهمية التحول الرقمي وفقاً لتطورات ومستجدات العصر، مما قد يقلل من درجة الاستفادة من هذه التكنولوجيا بالشكل الملائم والمطلوب إذا ما تم اتخاذ التدابير الازمة لفهم وإدراك وتطبيق هذه التقنية بشكل فعال وسريع يتماشى وطبيعة التطور الكبير على مستوى العالم بأسره (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ٩٦).

وقد أكدت دراسة رشيد فراح ومريم فيها خير وعمار جعيج (٢٠٢١، ٥٨) على أهمية الدور الذي فرضه التحول الرقمي على المؤسسات (خاصة مؤسسات الأسرة والطفولة) ومدى مساهمته في نموها وتطورها، من خلال تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، حيث لا يمكن لتلك المؤسسات الحفاظ على مكانتها وتنافسيتها إلا بجهودها المتواصلة في مواكبة التطور السريع للأعمال في ظل التحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية بأبعادها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الكفاءة لتلك المؤسسات وزيادة الفعالية في أداءها وتحسين إدارة الموارد البشرية والرقابة المؤسسية لديها وبالتالي في تطوير نموها ومختلف أنشطتها.

ومن هنا يتضح للباحثة أن التحول الرقمي قد أصبح ضرورة ملحة من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحول الإدارات والمؤسسات التقليدية إلى إدارات ومؤسسات إلكترونية تقدم أوجه الخدمات المتعددة للمستفيدين منها بشكل إلكتروني مع الإهتمام بكسر حاجز الخوف لدى المستفيدين من الخدمات في تلك المؤسسات من التعامل مع الخدمات الإلكترونية، ومن هنا لم يعد قرار التحول الرقمي في المؤسسات المصرية خياراً بل أصبح ضرورة ملحة لتطوير تلك المؤسسات.

واستناداً إلى ما سبق تمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة ماسة إلى المزيد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة خدمات مؤسسات الأسرة والطفولة وفقاً للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؛ حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع - على حد علم الباحثة - بشكل كاف، لذا كان لزاماً على الباحثة القيام بهذا البحث للتعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة، وتسلیط الضوء على أهم العقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل تلك المؤسسات في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها لإنجاح مسيرة المؤسسات، ووضع مقترنات لتطوير التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

وبناء على ما سبق تتبلور مشكلة البحث الحالى فى السؤال الرئيسي التالى:
ما دور التحول الرقمى فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى
ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية والتى يمكن بلورتها فى مجموعة
التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة
والطفولة من وجهة نظر العاملين بها؟
- ٢- ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة
نظر المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة
والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار
والعاملين بها؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض
مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين
وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر
متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة؟
- ٦- هل توجد فروق دالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات
الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة
والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد
سنوات الخبرة - الراتب الشهري)؟
- ٧- هل توجد فروق دالة إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى
وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع
المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة -
الراتب الشهري)؟
- ٨- ما هى أهم العقبات التى تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة
والطفولة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين ؟
- ٩- ما هى أهم المقترنات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمى بمؤسسات الأسرة والطفولة
ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة؟

أهداف البحث

- استهدف البحث الحالى بصفة رئيسية الكشف عن دور التحول الرقمى فى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة فى ضوء التنمية المستدامة . ٢٠٣٠ ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- ١- تقييم مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر العاملين بها.
 - ٢- تحديد مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار .
 - ٣- دراسة العلاقة الارتباطية بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها.
 - ٤- دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة الموارد البشرية فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها.
 - ٥- دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر متطلبات التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة .
 - ٦- التعرف على أهم الفروق الدالة إحصائياً فى مدى توافر متطلبات التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري).
 - ٧- التعرف على أهم الفروق الدالة إحصائياً فى مستوى إدارة الموارد البشرية فى ضوء التحول الرقمى وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمى - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري).
 - ٨- الوقوف على أهم العقبات التى تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمى فى بعض مؤسسات الأسرة والطفولة .
 - ٩- التوصل إلى أهم المقترنات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمى بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة .

أهمية البحث

في ظل الظروف والتغيرات التي يمر بها العالم حالياً، إضافة إلى الاتجاه العالمي نحو استخدام التقنيات الحديثة والرقمنة في جميع المجالات والمؤسسات؛ يقدم هذا البحث إسهامات هامة على صعيد مؤسسات الأسرة والطفولة وما تقدمة من خدمات لجميع شرائح المجتمع، وتمثل أهمية البحث في اتجاهين مما:

أ- أهميته للمجتمع

- ١- إلقاء الضوء على أهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءه الخدمات المقدمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها مما يحقق التطوير المؤسسى والتنمية المستدامة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة.
- ٢- اقتراح بعض التوصيات التي تسهم في تطوير ثقافة الفهم بمارسات التحول الرقمي؛ وتعزيز جودة تطبيقه ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- ٣- تعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠ في الإرتقاء بمؤسسات الدولة بصورة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة إلى آفاق من المعرفة من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بجودة عالية في تلك المؤسسات.
- ٤- تطوير الوعى بجميع المتطلبات والعوامل التي ينطوى عليها اتخاذ قرار التحول الرقمي بالمؤسسات، من خلال عرض صورة تقييمية شاملة من شأنها الإرتقاء والنهوض بمستوى الخدمات المقدمة في عصر الرقمنة، وذلك من خلال الاهتمام بتحويل السلبيات ونقاط الضعف والتهديدات إلى إيجابيات وموضع آمنة والتعرف على طرق التغلب عليها.

ب- أهميته في مجال التخصص

- ١- تعزيز الاتجاهات الإيجابية والإهتمام الفعلى لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة نحو تطبيق التحول الرقمي كونه أصبح يمس جوهر المؤسسات ويعد من أبرز المداخل الأساسية والمعاصرة للتطوير والتنمية المتكاملة للوصول إلى التميز وقوة المنافسة.
- ٢- تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي كأحد الإتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتأصيل دور مجال إدارة المنزل والمؤسسات الفعال في نشر أهمية التحول الرقمي مما يزيد من شأن التخصص وتفرده بين الأوساط العلمية.
- ٣- الوصول إلى بعض الآليات للتغلب على المعوقات التي تواجهه تقدم التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية، والتي تعتبر من أهم المؤسسات التي تعامل معها أفراد الأسرة.

فرض البحث

في ضوء أهداف البحث وأهميته تم تصميم مخطط فرضي للبحث من إعداد الباحثة كما هو مبين في، الشكل رقم (١)



الفرض الرئيسي الأول: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعاد المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية- كفاءة الموارد البشرية) ومهارة الموارد البشرية داخل المؤسسات".

الفرض الرئيسي الثاني: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) وكفاءة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات".

الفرض الرئيسي الثالث: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة)".

الفرض الرئيسي الرابع: "توجد فروق دالة إحصائياً في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسين وأصحاب القرار في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة- النوع- السن- المركز الوظيفي- المستوى التعليمي- عدد سنوات الخبرة- الراتب الشهري)".

الفرض الرئيسي الخامس: "توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري)".

الأسلوب البحثي

أولاً : المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية للبحث

❖ التحول الرقمي

تعرفه رضوى دياب (٢٠١٥) بأنه تحول في الشكل الأساسي لتقديم الخدمات ونشر المعرفة من خلال استبدال الشكل الورقى إلى الشكل الرقمى سواء من خلال الرقمنة أو إعادة إدخال البيانات بشكل رقمى، مع اتاحتها عبر الوسائل الإلكترونية خلال شبكات الإنترنت، ويؤكد (٢٠١٥) Michael et al أن التحول الرقمي عبارة عن إحداث التغير التكنولوجى من خلال استخدام بعض التقنيات الرقمية الحديثة ونماذج مختلفة لبعض الأعمال لتحسين الأداء، كما يوضح عبد الله الطبال (٤٨٢، ٢٠٢٠) أن التحول الرقمي هو عبارة عن دمج التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة والاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة في سرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات وإحداث تغير جذري في العديد من أنماط الحياة والمعيشة والعمل بشكل أفضل

ويقصد به إجرائياً في هذا البحث بأنه "الاعتماد على التقنيات الرقمية في كافة التعاملات الاجتماعية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في التعاملات بين الأفراد المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والمستفيدين، وتحويل التعامل النمطي التقليدي إلى تعامل إلكترونى مما يسهل سرعة نقل وتبادل وتخزين البيانات والخدمات؛ لإحداث تغير جذري وبشكل أفضل".

❖ التحول الرقمي للمؤسسات

تعرفه جميلة سليمى ويوسف بوشى (٩٥١، ٢٠١٩) بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمى في نفس الوقت، كما يعرفه أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٩٨، ٢٠٢٢) بأنه يضم جميع خدمات القطاعات والمؤسسات المختلفة بالدولة، والمتمثل في تحويل الخدمات الأساسية والحيوية المتعلقة بخدمة الأفراد والمؤسسات ومختلف الاستثمارات، من الشكل التقليدى إلى الشكل الإلكتروني الذكى، معتمدة على التقنيات المتقدمة والحديثة.

ويقصد به إجرائياً في هذا البحث بأنه "تحول جذري في طريقة العمل داخل مؤسسات الأسرة والطفولة بحيث يشمل كافة خدماتها وتحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بتلك المؤسسات من شكلها التقليدى إلى الشكل الإلكتروني بالاعتماد على التقنيات الحديثة من أجل توفير بيئه فعالة تنافسية مستدامة تشمل جميع أفرادها من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والمستهلكين والمستفيدين والذي يتطلب بدوره تغيير البنية التحتية للمؤسسات وطرق تشغيلها".

❖ إدارة الموارد البشرية

يعرفها ناصر ميلود والجيلالى بوضraf وشهيدة عبد الله (٨٧، ٢٠١٧) بأنها المجهودات الازمة لاختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسات، ويشمل ذلك مجموعة من العمليات منها تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، تقديم الخدمات للموظفين سواء كانت اجتماعية أو صحية بالإضافة إلى نظم معلومات الموارد البشرية، ويعرفها كلا من عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد (٣٧٢، ٢٠١٨) بأنها مجموعة من الإجراءات والأسس التي تمكن الكيان المؤسسى أيا كان نوعه من الحصول على إدارة موارده البشرية بطريقة مناسبة والحفاظ عليها وتقييمها وتحفيزها وتدريبها وتطويرها بما يحقق له أعلى درجات الأمان والرضا الوظيفي من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء.

ويقصد بها إجرائياً في هذا البحث بأنها "مجموعة من الأنشطة والجهود الإدارية القائم بها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفلة؛ والتي تمكن المؤسسات من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وتشمل تلك الأنشطة تخطيط وتوظيف واستقطاب وتقييم الأفراد وتدريبهم وتعويضهم من أجل القيام بوظائفهم المختلفة لتوفير الأداء البشري المنظم الذي تحتاجه المؤسسات".

❖ مؤسسات الأسرة والطفلة

تعرفها نهى مصطفى (٥٥، ٢٠١٧) بأنها وحدات اجتماعية إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة من أجل تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والصحية والمكونات الشخصية للإنسان وهي تشمل الرعاية وطرق زيادة الدخل والوقاية والعلاج كما أنها تنظم استجابة لتعقيدات المجتمع الحديثة، بينما يعرفها محمود البهلوان (٣٢١، ٢٠٢٢) بأنها منظمة يتم تأثيرها من أجل تحقيق نوع محدد من الأعمال المراد تحقيقها، مثل تقديم خدمة وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة، وهي تسعى في ذلك إلى تحقيق هدف ما سواء كان اجتماعياً أو تعليمياً أو وظيفياً.

ويقصد بها إجرائياً في البحث الحالى بأنها "مجموعة من المؤسسات الأسرة والطفلة يتم تأسيسها لكي تلبى العديد من احتياجات أفراد الأسرة من خلال أنشطة إدارية مختلفة وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة؛ تهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد وتقديم صور متعددة من الرعاية والخدمات وتتسم بأعمالها الإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بقيادة القيم التجارية كالتكافل والمساندة والمشاركة الإيجابية لتحفيز المعاناة ومواجهة المشكلات ورفع مستوى المعيشة للأفراد من أجل الوصول إلى حياة أفضل".

❖ التنمية المستدامة

هي عملية تطوير لشتى المجالات بشرط أن تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها؛ كما أنها تعنى إجراء خفض في استهلاك الموارد المختلفة، وتوظيف تلك الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة للأفراد والخدمات الصحية والتعليمية بالإضافة إلى حماية الموارد الطبيعية والاستخدام العقلاني والأمثل للموارد (عمر، ٢٠٢١، ٢٠٢٤).

ويقصد بها إجرائياً في البحث الحالى بأنها "مصطلح اجتماعى اقتصادى لرسم خارطة للتنمية المجتمعية بأبعادها المختلفة على مستوى العالم؛ هدفها الأول تحسين الظروف المعيشية لكل فرد في المجتمع بصفة عامة وللأسرة بصفة خاصة والتى تعتبر هي نواة المجتمع وحسن استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها وتدعمها من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية وتمكنهم من تقديم مطالبيهم والحصول على حقوقهم".

ثانياً: منهج البحث Methodology

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة والتوصل إلى أهم الظروف والممارسات التي تعيق عملية التحول الرقمي ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة وصولاً إلى مرحلة التقسيم والتحليل من أجل التوصل إلى حقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطوير وتحسين الواقع الفعلى.

متغيرات البحث

المتغير المستقل: متطلبات التحول الرقمي والمتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية).

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الخدمات في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة).

ثالثاً: حدود البحث Delimitations

يتحدد هذا البحث على النحو التالي:

- ١- الحدود الموضوعية: وتشمل أربعة محاور تمثل في التحول الرقمي للمؤسسات، مؤسسات الأسرة والطفولة، إدارة الموارد البشرية، رؤية مصر للتنمية المستدامة الشاملة.

٢ - الحدود الجغرافية: بعض مؤسسات الأسرة والطفولة في محافظة بورسعيد (٥) مؤسسات، وقد حرصت الباحثة على اختيار مؤسسات متعددة الخدمات (تعليمية - خدمية- علاجية- قضائية- جمعيات) والتي تقدم خدمات للأسرة والطفل، المؤسسات التعليمية (كلية التربية النوعية)، مؤسسات خدمية (دار المسنين ببورسعيد)، مؤسسات علاجية (التأمين الشامل)، مؤسسات قضائية (محكمة الأسرة)، جمعيات (جمعية بورفؤاد لرعاية الأسرة والطفولة).

٣ - الحدود الزمنية: بدأت الدراسة الميدانية في شهر يونيو ٢٠٢٣ إلى أن انتهى البحث في شهر أغسطس ٢٠٢٣.

٤ - الحدود البشرية: اقتصرت الباحثة في عينة البحث الميدانية على بعض المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة للوصول إلى مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وأهم العقبات التي تحول دون جودة تطبيق التحول الرقمي وأهم المقترنات للتغلب عليها، وبعض العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة من مستويات إدارية ووظيفية مختلفة للوصول إلى مستوى إدارة الموارد البشرية والوقوف على أهم عقبات تطبيق التحول الرقمي وأهم المقترنات لجودة تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة، بالإضافة إلى بعض المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من مجموعتين:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت من (٢٠) فرد من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار، (٤٠) فرد من العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة بمحافظة بورسعيد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مستويات إدارية ووظيفية واجتماعية واقتصادية مختلفة، لتقنين أدوات البحث، وذلك بعد التحكيم.
- عينة الدراسة الأساسية: تكونت من (٢١٣) فرداً مقسمين كالتالي؛ (٥٦) فرد من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بالمؤسسات عينة البحث، (١٠٢) من الأفراد العاملين بالمؤسسات وبنفس شروط عينة الدراسة الاستطلاعية، وهي تشمل العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة بمحافظة بورسعيد، كما شملت العينة الأساسية (٥٥) فرداً من المستفيدين من الخدمات المقدمة في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة موضوع البحث عن طريق المقابلة الشخصية غير المقنية، وعينة البحث موزعة كالتالي:

جدول (١) توزيع أفراد العينة على بعض مؤسسات الأسرة والطفولة

الجامعة	الكلية	قسم	مختبر	مكتبة	التأمين	الاستبيان	المسح	النحو	المؤسسات	أفراد العينة	
										مدير عام فاعلي	مدير إدارة / وكيل
٢	١	-	-	١	-	-	-	-	مدير عام فاعلي	مدير عام فاعلي	المسؤولين
٢٧	٣	٩	٩	٢	٤	٤	٤	٤	مدير إدارة / وكيل	مدير إدارة / وكيل	وأصحاب
٢٧	٥	٥	٣	٦	٨	٨	٨	٨	رئيس قسم	رئيس قسم	إتخاذ القرار
١٠٢	١٤	٢٢	٢٤	١٣	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	العاملين	العاملين	
٥٥	٧	١٣	١١	٩	١٥	١٥	١٥	١٥	المستفيدين	المستفيدين	
٢١٣	٣٠	٤٩	٤٧	٣١	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	المجموع	المجموع	

رابعاً: أدوات البحث Research Tools

تم إعداد أدوات البحث بهدف جمع البيانات الازمة لتحقيق الأهداف، وقد تم بناء الأدوات بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة والاستفادة منها في بناء أدوات البحث، وعرض الأدوات بعد ذلك على عدد من السادة المحكمين.

تم استخدام عدد من الأدوات لتجمیع البيانات البحثیة وتشمل ما يلى :

- استمارة البيانات العامة الأولية للمسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث.
- استبانة إدارة الموارد البشرية موجهة للعاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، للتعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية الفعلى في ضوء التحول الرقمي (يتم تطبيقها إلكترونياً على عينة البحث)، مع إدراج بعض الأسئلة المفتوحة في آخر الاستبانة للتعرف على أهم العقبات التي تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمي بتلك المؤسسات، وما هي أهم المقترنات التي يرونها مناسبة لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمي والتغلب على تلك العقبات ومدى تفاعل المستفيدين مع هذا التحول، بعد الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث دراسة ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨)؛ منال الوكيل (٢٠١٩)؛ عبد الله الطبال (٢٠٢٠)؛ مصطفى شديد (٢٠٢١)؛ ناصر ميلود والجيلاوي بوظراف وشهيدة عبد الله، (٢٠١٧)؛ وفي ضوء أهداف البحث والتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث تم إعداد هذه الاستبانة والتي تكونت من (٤٨) عبارة موزعة على (٦) محاور في صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (٤٥) عبارة موزعة حسب الجدول (٢).

تم تصميمها على تطبيق Google form، وإرسال الرابط لعينة البحث لكي يتم الإجابة عليها من خلال الرابط التالي <https://forms.gle/uAjowoW6x4yBRQKDA>

-٣- استبانة متطلبات التحول الرقمي موجهة للمؤليين وأصحاب إتخاذ القرار بالمؤسسات عينة الدراسة، للوصول إلى مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في تلك المؤسسات (بتم تطبيقها إلكترونياً على عينة البحث) مع إدراج بعض الأسئلة المفتوحة في آخر الاستبانة للتعرف على أهم العقبات التي تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمي بتلك المؤسسات، وما هي أهم المقترنات التي يرونها مناسبة لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمي والتغلب على تلك العقبات ومدى تفاعل المستفيدين مع هذا التحول، تكونت الاستبانة من (٤٦) عبارة موزعة على (٦) محاور في صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (٤٣) عبارة موزعة حسب الجدول (٢). (من إعداد الباحثة)

تم تصميمها على تطبيق Google form، وإرسال الرابط لعينة البحث لكي يتم الإجابة عليها من خلال الرابط التالي <https://forms.gle/96ErULSt6Y5Df7mA6>

-٤- جلسات عصف ذهني غير مقتنة مع مجموعة من المستفيدين من الخدمات المقدمة في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة في ضوء التحول الرقمي، حيث يتم اللقاء والمقابلة معهم دون تخطيط مسبق أثناء زيارة الباحثة للمؤسسات للمدير المسؤول للاذن والسماح لها بإرسال الروابط للعاملين والمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار.

جدول (٢) توزيع العبارات على محاور الاستبيانين

عدد العبارات	محاور استبانة متطلبات التحول الرقمي	م	عدد العبارات	محاور استبانة إدارة الموارد البشرية	م
٨	دعم الإدارة العليا	١	٨	تخطيط الموارد البشرية	١
٦	التوجهات الاستراتيجية	٢	٧	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	٢
٩	البنية التحتية	٣	٧	تقييم الموارد البشرية	٣
٧	البنية الإدارية والمالية	٤	٨	تدريب الموارد البشرية	٤
٧	التكنولوجيا الرقمية	٥	٧	تعويض الموارد البشرية	٥
٦	مهارة الموارد البشرية	٦	٨	كفاءة الخدمات المقدمة	٦
٤٣	إجمالي عبارات المقياس ككل	٤٥		إجمالي عبارات المقياس ككل	

استخدمت الباحثة لتحديد مستوى إدارة الموارد البشرية استبانة يجيب عليها العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة، ومدى توافر متطلبات التحول الرقمي، استبانة يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بتلك المؤسسات، عن طريق مقياس ذي ثلاث أبعاد (نعم - لا - أعلم - لا)، وصححت على التوالي بالدرجات (١-٢-٣) للعبارات الإيجابية، (١-٢-٣) للعبارات السلبية، ودلائل الإجابة على الاستبيانين تشمل:

- نعم : تشير إلى الاستجابة الإيجابية (إذا كانت العبارة إيجابية)؛ أو السلبية (إذا كانت العبارة سلبية) حول مضمون العبارة.
- لا أعلم: تشير إلى عدم معرفة الموظف بالواقع الفعلي، للعبارة.
- لا: تشير إلى الاستجابة الإيجابية (إذا كانت العبارة سلبية)؛ أو السلبية (إذا كانت العبارة إيجابية) حول مضمون العبارة.
- وتبلغ الدرجة العظمى لاستيانة إدارة الموارد البشرية ككل (١٣٥) درجة؛ والصغرى (٤٥) درجة، بينما بلغت الدرجة العظمى لاستيانة متطلبات التحول الرقمي ككل (١٢٩) درجة؛ والصغرى (٤٣) درجة، والجدول رقم (٣) يوضح الدرجات العظمى والصغرى لكل محور من محاور الاستبيانين.

جدول (٣) عدد العبارات والدرجة العظمى والصغرى لكل محور من محاور الاستبيانين

م	محاور استيانة إدارة الموارد البشرية	الدرجة الصغرى	الدرجة العظمى	عدد العبارات	محاور استيانة متطلبات التحول الرقمي	م	الدرجة الصغرى	الدرجة العظمى	عدد العبارات
١	تخطيط الموارد البشرية	٨	٢٤	٨	دعم الإدارة العليا	١	٨	٢٤	٨
٢	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	٧	٢١	٧	التوجهات الاستراتيجية	٢	٧	٢١	٧
٣	تقييم الموارد البشرية	٧	٢١	٧	البنية التحتية	٣	٧	٢١	٧
٤	تدريب الموارد البشرية	٨	٢٤	٨	البنية الإدارية والمالية	٤	٨	٢٤	٨
٥	تعويض الموارد البشرية	٧	٢١	٧	التكنولوجيا الرقمية	٥	٧	٢١	٧
٦	كفاءة الخدمات المقدمة	٨	٢٤	٨	مهارات الموارد البشرية	٦	٨	٢٤	٨
	إجمالي الدرجة	٤٥	١٣٥	٤٥	إجمالي الدرجة		٤٣	١٢٩	٤٣

تقنيات أدوات الدراسة :

أولاً: صدق الأداتين (الاستبيانين)

صدق المحكمين (الظاهري): عرضت الباحثة الاستبيانين بشكلهما الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة المنزل والمؤسسات بكلية التربية النوعية جامعة بور سعيد، وإدارة مؤسسات الأسرة والطفولة بكليات الاقتصاد المنزلي جامعة

المنوفية وكلية الزراعة جامعة الإسكندرية، ومجال تكنولوجيا التعليم والحاسب الآلي بكلية التربية النوعية جامعة بورسعيد، بهدف الحكم على صلاحيتهما وملائمتها للمحاور، والتأكد من وضوح وسلامة صياغتهما، وقد استجابت الباحثة لبعض التعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، واسترشدت ببقية التعليقات، وحذفت بعض العبارات حتى أصبحت الاستبيانتين جاهزتان للتطبيق، وبذلك تكون الأدوات قد خضعت لصدق المحتوى.

بـ- صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة (موضع البحث) بلغ عددها (٤٠) لاستبيان إدارة الموارد البشرية نظراً لأن عدد العاملين بالمؤسسات كبير، (٢٠) لاستبيان متطلبات التحول الرقمي نظراً لقلة عدد المديرين والوكلا ورؤساء الأقسام، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكانت غالبية قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) والبعض الآخر دال عند مستوى دلالة (٠٠٥)، أي أنه يوجد اتساق بين عبارات الاستبيانين والدرجة الكلية للمحاور، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور لكلا من الاستبيانين

الكلية	المحور	الدرجة الكلية	العبارة	الإرتباط	الدرجة الكلية	العبارة	الإرتباط																	
	الأول																							
0.564**	0.336*	0.648**	0.675**	0.621**	0.547**	0.685**	0.745**	0.745**	العبارة	الإرتباط	0.564**	0.336*	0.648**	0.675**	0.621**	0.547**	0.685**	0.745**	0.745**	العبارة	الإرتباط	0.564**	0.336*	
	الثاني																							
0.298	0.771**	0.719**	0.770**	0.687**	0.558**	0.288	0.288	0.288	العبارة	الإرتباط	0.298	0.771**	0.719**	0.770**	0.687**	0.558**	0.288	0.288	0.288	العبارة	الإرتباط	0.298	0.771**	
	الثالث																							
0.717**	0.763**	0.762**	0.736**	0.570**	0.817**	0.633**	0.633**	0.633**	العبارة	الإرتباط	0.717**	0.763**	0.762**	0.736**	0.570**	0.817**	0.633**	0.633**	0.633**	العبارة	الإرتباط	0.717**	0.763**	
	الرابع																							
0.621**	0.644**	0.622**	0.32	0.498**	0.438**	0.746**	0.759**	0.759**	العبارة	الإرتباط	0.621**	0.644**	0.622**	0.32	0.498**	0.438**	0.746**	0.759**	0.759**	العبارة	الإرتباط	0.621**	0.644**	
	الخامس																							
0.842**	0.847**	0.464**	0.771**	0.76**	0.748**	0.807**	0.807**	0.807**	العبارة	الإرتباط	0.842**	0.847**	0.464**	0.771**	0.76**	0.748**	0.807**	0.807**	0.807**	العبارة	الإرتباط	0.842**	0.847**	
	السادس																							
0.45	0.44	0.43	0.42	0.41	0.40	0.39	0.38	0.38	العبارة	الإرتباط	0.45	0.44	0.43	0.42	0.41	0.40	0.39	0.38	0.38	العبارة	الإرتباط	0.45	0.44	
	السابع																							
0.588**	0.510**	0.254	0.387*	0.229	0.213	0.599**	0.588**	0.588**	العبارة	الإرتباط	0.588**	0.510**	0.254	0.387*	0.229	0.213	0.599**	0.588**	0.588**	العبارة	الإرتباط	0.588**	0.510**	
	الثامن																							
0.190	0.410	0.644**	0.608**	0.571**	0.586**	0.289	0.370	0.370	العبارة	الإرتباط	0.190	0.410	0.644**	0.608**	0.571**	0.586**	0.289	0.370	0.370	العبارة	الإرتباط	0.190	0.410	
	الحادي عشر																							

			١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة	الثاني	
			0.336	0.431	0.762**	0.850**	0.145	0.856**	الإرتباط	الثالث	
23	22	21	20	19	18	17	16	15	العبارة	الرابع	
0.621	0.311	0.624**	0.650**	0.693**	0.367	0.605**	0.704**	0.679**	الإرتباط	الخامس	
		٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	العبارة	السادس	
		0.395	0.882**	0.853**	0.782**	0.921**	0.818**	0.205	الإرتباط		
		٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	العبارة		
		0.786**	0.953**	0.951**	0.509*	0.312	0.944**	0.944**	الإرتباط		
		٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	العبارة		
		0.485*	0.892**	0.884**	0.899**	0.644**	0.910**	0.910**	الإرتباط		

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥) (**) مستوى دلالة عند (٠٠٠١)

ج- الصدق البناءى: لحساب الصدق البناءى للاستبيان تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient بين درجة كل محور والدرجة الكلية لكل استبيان خاص بها وكانت جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠٠٠١) مما يدل على الصدق البناءى للاستبيانين ويسمح باستخدامهما فى البحث الحالى، وللجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لكل استبيان خاص بها

معامل الارتباط	محاور استبيانه متطلبات التحول الرقمي	m	معامل الارتباط	محاور استيانة إدارة الموارد البشرية	m
0.806**	دعم الإدارة العليا	١	0.832**	تخطيط الموارد البشرية	١
0.932**	التوجهات الاستراتيجية	٢	0.734**	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	٢
0.943**	التكنولوجيا الرقمية	٣	0.817**	تقييم الموارد البشرية	٣
0.896**	البنية التحتية	٤	0.805**	تدريب الموارد البشرية	٤
0.923**	البنية الإدارية والمالية	٥	0.799**	تعويض الموارد البشرية	٥
0.941**	مهارة الموارد البشرية	٦	0.736**	كفاءة الخدمات المقدمة	٦

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠١) (**) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥)

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥)

يتبيّن من جدول (٤) و(٥) أن غالبية المحاور حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (٠٠٠١) والآخر دال عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) ، مما يدل على أن الاستبانتين في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الانساق الداخلي.

ثانياً: ثبات الأدوات (الاستبانتين):

أ- باستخدام معامل ألفا لكرونباخ **Alpha Cronbach**: حيث تم تقدير ثبات الاستبانتين بحساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات كلا من الاستبانتين، وقد بلغت قيمة معامل ألفا العام لاستبيان إدارة الموارد البشرية ككل (٠.٨٦٤) بينما بلغت القيمة لاستبيان متطلبات التحول الرقمي ككل (٠.٩٥٣)، كما تم حساب قيمة معامل ألفا لكل عبارة من عبارات الاستبانتين فكانت قيم معاملات الثبات للعبارات جميعها أقل من معامل الثبات العام لكلا من الاستبانتين، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانتين على درجة عالية من الثبات والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) قيم معاملات ألفا لكلا من الاستبانتين

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة	الأول	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	ال第七
0.862	0.863	0.861	0.862	0.863	0.862	0.861	0.861	الإرتباط							
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة							
	0.863	0.861	0.861	0.862	0.863	0.862	0.863	الإرتباط							
	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	العبارة							
	0.862	0.862	0.861	0.862	0.862	0.861	0.862	الإرتباط							
٠٣	29	28	٧٢	٦٢	٥٢	٤٢	٣٢	العبارة							
0.861	0.861	0.861	0.865	0.863	0.863	0.861	0.861	الإرتباط							
	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	العبارة							
	0.861	0.861	0.862	0.861	0.862	0.861	0.860	الإرتباط							
45	44	43	42	41	40	39	38	العبارة							
0.862	0.862	0.863	0.863	0.865	0.865	0.862	0.862	الإرتباط							
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة	الأول					
	0.956	0.955	0.950	0.953	0.950	0.954	0.956	0.954	الإرتباط	الأول					
		١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة	الثانية						

			0.954	0.953	0.952	0.951	0.954	0.950	الإرتباط			
23	22	21	20	19	18	17	16	15	العبارة	الثالث		
0.955	0.955	0.952	0.951	0.952	0.954	0.953	0.951	0.952	الإرتباط	الرابع		
			٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	العبارة	الخامس	
			٠.٩٥٣	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	٠.٩٥١	٠.٩٥٥	الإرتباط	الخامس	
			٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	العبارة	السادس	
			٠.٩٥١	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	٠.٩٥٣	٠.٩٥٤	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	الإرتباط	السادس	
			٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	العبارة	السادس	
			٠.٩٥٤	٠.٩٥١	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	٠.٩٥٢	٠.٩٥٠	٠.٩٥٠	الإرتباط	السادس	

بـ- باستخدام التجزئة النصفية **Split Half**: قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات العبارات الفردية ومجموع درجات العبارات الزوجية لكلا من الاستبيانين، فبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصف الاستبيان الأول لإدارة الموارد البشرية (٠.٩٢٠)، بينما بلغت القيمة لاستبيان متطلبات التحول الرقمي (٠.٩٥٩)، وقد تم تصحيح أثر التجزئة باستخدام معادلة جتمان Guttman لوجود اختلاف في التباين بين المجموعتين في كلا من الاستبيانين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستيانة الأولى كل الخاصة بإدارة الموارد البشرية (٠.٩٥٦) بينما بلغت للاستيانة الثانية كل الخاصة بمتطلبات التحول الرقمي (٠.٩٧٨)، وبالتالي فإن الاستبيانين في صورتهما النهائية صالحين للتطبيق على عينة البحث.

الأسلوب الإحصائي

بعد جمع البيانات وتقريغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.25 وحساب العدد والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط جتمان Guttman ولفا كرونباخ Alpha ومعامل بيرسون Pearson لحساب الصدق والثبات، واختبار T-Test ومعامل Cronbach Scheffe لبيان الفروق بين المتغيرات، اختبار Anova & Independent sample - لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.

الإطار النظري للبحث

تستعرض الباحثة الإطار النظري في صورة أربعة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : التحول الرقمي للمؤسسات

المبحث الثاني : مؤسسات الأسرة والطفولة

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة الشاملة

وفيما يلى عرض مفصل لهذه المباحث الأربع:

❖ المبحث الأول: التحول الرقمي للمؤسسات

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات الهامة لكافة المؤسسات والتي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها وسهولة وصولها للمستفيدين منها، وهو لا يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة ولكن يشمل أيضاً كيفية تقديم الخدمات بصورة سهلة وسريعة للجمهور المستهدف من خلال برنامج متكامل للمؤسسة؛ من أجل تحسين الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية، كذلك يقوم التحول الرقمي بتوظيف التكنولوجيا بالشكل السليم الذي يخدم سير العمل بالمؤسسة في جميع أقسامها لضمان توفير الجهد والوقت، وقد أصبحت الضرورة أكثر إلحاحاً مما مضى للتحول الرقمي؛ ويرجع ذلك إلى التطور السريع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع نواحي الحياة المرتبطة بالمعاملات، لذا فإن هناك ضغط واضح على المؤسسات لتطوير وتحسين خدماتها والعمل على إتاحتها على جميع القنوات الرقمية (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ٩٨).

ويعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم عن طريقها الكثير من الابتكارات الرقمية للمؤسسات المتعددة، والتي يتم ترقيتها وتطويرها باستخدام شبكة عالمية، عن طريق تغيير بعض المعايير والإجراءات في العمل، بما في ذلك خطط الأعمال وطرق التعامل مع المستفيدين والمهام المطلوب إنجازها في تلك المؤسسات (Ziyadin et al, 2020, 410).

أهمية التحول الرقمي في المؤسسات

أوضح أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ١٠٠) أن انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة ساعد على تشجيع بناء الحكومة والتجارة والإدارة الإلكترونية ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر ويتم ذلك من خلال زيادة عدد الحواسيب الإلكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات، وتطوير استخدام البرمجيات، ومن هنا تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة بالابتكار وتطوير الأداء، وقد أكدوا أن أهمية التحول الرقمي ترجع للنقاط التالية:

- كفاءة المعاملات والخدمات: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها، علمًا بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الرؤية واحتياجات الجمهور من المستفيدين واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم.
- المساهمة في القضاء على الفساد، والتقليل من الوقت المهدر في الإجراءات الحكومية، وجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
- تحسين اتخاذ القرارات: حيث تستفيد المؤسسات المختلفة من تحليلات البيانات الضخمة إلى تحسين اتخاذ قراراتها، وكذلك توظيف أنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر عدة وتسجّب للتغييرات في الوقت الحقيقي.
- تسهيل تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم المختلفة، في ظل إتاحة الفرص المتساوية للمواطنين.
- ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية وميكنة الخدمات الحكومية، وتقليل أخطاء الناتجة عن العامل البشري.
- وقد أضاف عدنان الباز (٢٠١٩، ٥) بعض النقاط لأهمية التحول الرقمي تشمل:
 - مساهمة التحول الرقمي في بناء وإدارة وتطوير المؤسسات العامة والخاصة.
 - زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
 - توفير فرص ضخمة للمؤسسات ومن أهمها (الفرص الاستثمارية وتطوير التقنيات والبنية الأساسية)، التي تدعم مشروعات التحول الرقمي.
- بالإضافة إلى خلق فرص لتقديم خدمات ابداعية ومبتكرة بعيدًا عن الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات، والتي سوف تساهم في خلق حالة من الرضا نحو الخدمات المقدمة، كما يساعد المؤسسات على التوسيع والانتشار في نطاق واسع للوصول إلى عدد أكبر من العمالء والجمهور ليس في النطاق المحلي فقط ولكن في نطاق إقليمي ودولى أيضًا من خلال العديد من التطبيقات المختلفة (أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن، ٢٠٢٢، ١٠١).
- وترى الباحثة أن التحول الرقمي يعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق رؤية مصر المستقبلية ٢٠٣٠، حيث أنه أصبح مطلب أساسى للارتقاء بكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة وتحسين إدارة الموارد البشرية بها، حيث يسهم التحول الرقمي في تعزيز البناء المؤسسى وكذلك تسهيل الخدمات المقدمة في تلك المؤسسات تجاه المستفيدين منها مما يحقق الشفافية والمشاركة المجتمعية.

متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات

بعد التحول الرقمي أهم الوسائل لتقديم المجتمعات والقضاء على مظاهر الفساد في مؤسساتها، فقد سعت كافة الدول إلى إقامة مؤسسات إلكترونية لتحسين خدماتها، وتحقيق أعلى معدلات الجودة والشفافية بها، والإستفادة من كل ما توفره المؤسسة من مميزات، فهي من الأساليب الفعالة لإتاحة الخدمة المستخدم وتوصيلها بأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت، وللتعرف إلى واقع التحول الرقمي يمكننا التطرق إلى بعض المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لبناء مؤسسة إلكترونية متكاملة (نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراسى، ٢٠٢٠، ٧).

١- الخطط والاستراتيجيات

يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضع خطط وسياسات ورؤى وأهداف واضحة ومحددة، والقسم الآخر هو تقييم الأداء الذي يجب القيام به لمتابعة سير العمل؛ وتحديد الإمكانيات والقدرات المتوفرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التي تم صرفها، والتي بحاجة إليها لإنجاز العمل (Pardo et al,2012, 17)، وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتسويقهما، وتوفير مؤشرات تحول جاهزية الدولة له (Matt et al,2015, 342)، حيث تعد الخطط والاستراتيجيات أدوات أساسية لتنفيذ التحول الرقمي والاستدامة، وكلما تمت صياغتها بوضوح ودقة عادت بنتائج إيجابية للتحول رقمياً (Manenji & Marufu,2016, 89).

لذا تشير دراسة دعاء الحسبان ووئام الحايك (٢٠١٧، ٦٠) على ضرورة تحديد جهة مسؤولة عن الإشراف والمتابعة لعملية التحول الرقمي، وأن لا يتوقف دورها ودور أصحاب القرار كذلك على وضع الاستراتيجيات والإشراف عليها فحسب؛ بل المشاركة في تنفيذها، كما تؤكد دراسة محمود إبراهيم وبسمة الحداد(٢٠١٨، ٢٩) على أن آلية التحول الرقمي بالمؤسسة تعتمد في الأساس على وضع استراتيجية واضحة من قبل مجموعة من الخبراء في المجال تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها، مع ضرورة متابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات لضمان سير العمل بالطريقة الصحيحة، وتوضح نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراسى(٢٠٢٠، ٦) أن عند صياغة الإستراتيجية لابد من الأخذ في الاعتبار أن تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية متضمنة فيها، كما يؤخذ في الاعتبار مرونة هذه الإستراتيجية وقابليتها للتطوير والتغيير، كونها ترتبط بالتكنولوجيا المتغيرة، واستعدادها للتعامل مع كل تغير يتطلبها هذا التحول، وجاهزيتها من حيث الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية، إذ أن تطبيق استراتيجيات التحول وخططه يتأثر سلباً بالمشاكل المالية.

وقد أكد محمد حماد (٤٢٨، ٢٠٢٠) على وجود قصور في اتخاذ بعض المؤسسات لإجراءات التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالتحول الرقمي بالإضافة إلى ضعف وجود خطة

إستراتيجية تشمل على الرؤيه والرسالة متوازنة مع الأهداف الاستراتيجية، وقيام المؤسسات بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية، كما أشار إلى عدم تضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة، وكذلك عدم إتباعها لأساليب إبداعية ومبكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي.

٢ - الموارد البشرية

مهما كانت إمكانات بنية المؤسسات، فإنها ستبقى صماء إذا لم يتم استخدامها والإستفادة منها من قبل الأفراد سواء في التعاملات الشخصية أو التي ترتبط بالعمل المهني في المؤسسات المختلفة، حيث يحتاج الفرد المستخدم لهذه البنية إلى ثقافة معلوماتية أساسية (سعد بكرى، ٢٠١٠)، وقد أكدت دراسة وليد البادى (٢٠١٥) أن مهارات الموارد البشرية أساساً رئيساً في التقنية التي تؤثر في توجه الأفراد نحو استخدام الخدمات الإلكترونية الحديثة، حيث تسبب العوامل البشرية العديد من الإخفاقات المهنية وقد يكون ذلك نتيجة لقلة المعرفة والخبرة التقنية لديها، وتشير كل من (Sousa&Rocha, 2019, 337) أن الموارد البشرية تعتبر الأساس في التحول الرقمي، كما أنها تعد من أهم مؤشرات جاهزيه الدولة له، إذ أن فاعلية المؤسسات الإلكترونية ونجاحها تقاس عن طريق قياس مدى التفاعل والاستخدام من قبل الأطراف الأخرى التي تخدمها المؤسسات كالأفراد.

وقد أكدت دراسة AlShakarchy (2013, 211) على ضرورة تعاون ومشاركة جميع متخذين القرار والمسؤولين في هذا الجانب لما لهم من إمكانية للتأثير وزيادة التقبل للخدمات المؤسسية في صورتها الرقمية، وحرص (Chio et al, 2016, 654) على توضيح أهمية وجود متخصصين في تقنية المعلومات، وإسناد المهام إليهم حسب مجالات العمل المناسبة لمهاراتهم ومؤهلاتهم، لإمكانية المساهمة في تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات.

٣ - الأمن والتشريعات

فقد توصلت دراسة ندى جراح وشيماء محمود (٢٠١٢، ٩٥) إلى أن أهم أسباب الفشل في استخدام المؤسسات للتحول الرقمي يعود إلى عدم وجود تشريعات تنظم عملية الاستخدام، مما أدى إلى بقاء الفساد وانتشاره كما هو الحال في المؤسسات التقليدية، وأشار (chico et al, 2016, 474) أن أهمية وجود قوانين وتشريعات خاصة بالتعاملات الإلكترونية في البيئة الرقمية تكمن في الاختلاف بين طبيعة الخدمات التقليدية عن الإلكترونية، مما يجعل هناك ضرورة لإيجاد تشريعات تنظم هذا الاستخدام وتغطي كافة جوانبه، حيث يلعب الجانبان القانوني والتشريعي دوراً مهماً في إطار التحول الرقمي، إذ لا بد من توافر تشريعات تنظم عملية الإتاحة والاستخدام للخدمات الإلكترونية، كما تؤكد دراسة طروبيا ندير (٢٠١٩، ٥٤٢) أن من أهم

الأمور الواجب القيام بها عند تطبيق الخدمات الإلكترونية هي تحديث القوانين والتشريعات لتجنب المشاكل التي قد تطرأ في حال عدم تناسب النظام القانوني المتبعة مع ما تتطلب المؤسسات الإلكترونية.

ويعد أحد المعلومات الهامة للتبؤ بقبول استخدام الخدمات المؤسسية الإلكترونية من قبل الأفراد، لأنها تعامل مع بياناتهم الخاصة، لذا فإن المصداقية والموثوقية تدخلان في هذا الجانب (Sharma, 2015, 215)، إذ يعد التخوف من مخاطر أمن المعلومات والهجمات الإلكترونية عند استخدام الوسائل والخدمات الإلكترونية من أكبر التحديات للتحول إلى مؤسسات إلكترونية، مما يتطلب زيادة الحرص على جعلها آمنة (محمود إبراهيم وبسمة الحداد، ٢٠١٨، ٢٨)، فبعض الواقع لا يتم تحديثها باستمرار لذلك فإن جوتها غير مضمونة الفائدة أحياناً، وقد يؤدي ذلك إلى الفشل التام للبرامج الحديثة المستخدمة في المؤسسات الإلكترونية، وبذلك يتعمّن على كل مؤسسة الأخذ في الحسبان التدابير الأمنية المناسبة لضمان استمرار العمل وجودته بها، مع وضع استراتيجية للاستجابة للحالات الطارئة والمفاجئات التي تتطلب حلولاً سريعة للتعامل معها (Kumar & Mukherjee, 2018).

٤ - البنية الأساسية

عند اتخاذ دولة ما قرار تحويل مؤسساتها التقليدية إلى مؤسسات إلكترونية لابد من الأخذ في الاعتبار الجانب التقني، من حيث جاهزيته لهذا التحول كونه يعتمد في الأساس على التكنولوجيا والإنترنت من أجل تقديم الخدمات، ومدى كفاءة هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها، فإذا كانت الدولة جاهزة تقنية للتحول الرقمي، مثل وجود سياسات منظمة للإجراءات والمارسات وعقوبات لمخالفة ذلك، مع توفر نوع من التوافق فيما يتعلق بالمنصات والتطبيقات والبني الأساسية بالإضافة إلى التقبل لهذه التكنولوجيا واستخدامها والثقة بها من قبل المواطنين، وتتوفر الموظفين أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح، فإن نسبة نجاحها قد تكون مضمونة، لأنه بإمكان العوامل التقنية أن تتمكن أو تمنع نجاح أو تطوير تلك المؤسسات، وقد أكدت العديد من الدراسات أن البنية الأساسية تعد عنصراً هاماً لتطبيقها واستدامتها (khamis & Weide, 2017, 38).

وقد أوضح محمد حماد (٤٢٦، ٢٠٢٠) أن هناك العديد من المؤسسات تقوم بتنفيذ مشروع البنية المؤسسية للتحول الرقمي ولكن يشوبه بعض أوجه القصور مثل تأسيس الوحدة التنظيمية المرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات آلية واضحة وفعالة لتلك الوحدة، كما يوجد قصور في التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى، بالإضافة إلى وجود ضعف في مساهمة البنية المؤسسية من أجل تطوير توجيه المؤسسات للتحول الرقمي بناء على معايير متعلقة بالجودة والأهداف والوقت والتكلفة.

- وقد أضاف ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٤) أنه يمكن تطبيق التحول الرقمي من خلال بعض النقاط التي يمكن تطبيقها فيما يلى ملخص لكل منها:
- التقنيات: حيث يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل كوحدة واحدة ضمن بيئات تقنية ومرافق معلومات تسمح باستخدامها بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها عبر فرق عمل مسؤولة عن الإدارة التقنية والبنية التحتية.
 - العمليات: حيث تقوم المؤسسات بإرساء بناء فعال يسمح بتطوير الأداء المستمر على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويشمل ذلك إنشاء بناء تقنى يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وربط عملياتها مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.
 - وقد أضاف أحمد السقاط وريان عزيز الرحمن (٢٠٢٢، ١٠٢) بعض المتطلبات الأخرى للبنية الأساسية وتشمل:
 - الشبكات الرقمية : تعنى الشبكة عموماً مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات، وتتمثل الشبكة الرقمية في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية، أي الربط بين الأجهزة وبعضاها كما لو كانت جهازاً واحداً، ويوجد نوعان من شبكات الاتصال شبكة محلية؛ وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والماسحات الضوئية، وشبكة واسعة النطاق وهى شبكة تحقق إمكانية التعامل والاتصال بين عدة محطات متعددة تشمل عدة مدن أو دول فى أنحاء العالم.
 - وقد ذكر كلا من رشيد فراح ومريم فيهاخير وعمار جعيج (٢٠٢١، ٦٢) بعض المتطلبات وهى:

٥ - تحديد الجهة التى ستقوم بعملية التحويل

حيث يكون هناك خيارات للمؤسسات إما أن تقوم المؤسسة بعملية الرقمنة بنفسها أو أن تسند هذه المهمة لمؤسسة تجارية خارجية متخصصة فى مجال الرقمنة، وهنا يجب على المؤسسة اختيار تلك الجهة بعناية ودقة مما يساهم فى سير عملية الرقمنة بدقة وبشكل إيجابى.

٦ - حفظ وتخزين أوعية المعلومات المرقمنة (التخزين السحابي)

وذلك يحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين على خوادم المؤسسات لحفظ المعلومات وذلك لأن أغلب عمليات التحويل تستخدم صور مختلفة للتخزين والتى عادة تحتاج إلى أحجام كبيرة تتناسب مع مستوى جودتها.

وترى الباحثة وجوب التركيز على جميع المتطلبات السابقة وتوفير التكامل والتسيق بينهما لإمكانية الوصول إلى بيئة رقمية مناسبة داخل المؤسسات بصفة عامة وتساهم في تطوير مؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، بالإضافة إلى متطلب هام يجب التركيز عليه في عملية التحول الرقمي للمؤسسات داخل جمهورية مصر العربية وهو قوة وسرعة الشبكات الرقمية إذ من الملاحظ وجود قصور كبير في قوة وسرعة تلك الشبكات على مستوى الجمهورية هذا بالإضافة إلى كثرة تكلفة استخدامها، وإذا نظرنا للشبكات المتوفرة في البلاد الأوروبية فنجد أنها فائقة السرعة حيث تسهل عمل العديد من الإنجازات المطلوبة في وقت قصير؛ وبالإمكان يستطيع جميع أفراد المجتمع استخدامها في أي وقت، على عكس الوضع الحالي في مصر فقد يدفع الفرد مبالغ طائلة من أجل الحصول على السرعة والجودة المطلوبة للشبكة وبالرغم من ذلك لا يحصل على السرعة والجودة المطلوبة.

معوقات التحول الرقمي

تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات بصفة عامة أمر ليس بهين وبالرغم من الإنجازات والتطورات في هذا الجانب إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التقدم في تطوره واستمراريته، والتي يجب علينا التركيز عليها ومحاوله استبعادها أو التقليل منها قدر الإمكان، ويرى محمد الخالدي (٢٠٢٠) أن من أهم المعوقات التي تحول دون قيام المؤسسات بالتحول الرقمي أربعة أنواع تشمل الإدارة الإلكترونية، المعوقات الإدارية، المعوقات المادية، معوقات تتعلق بالإمكانات البشرية وتناول كل منها بالتفصيل كما يلى:

أولاً: الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات منها:

- التشريعات والقوانين : قيام إدارة الكترونية يتطلب سن تشريعات وتغيرات قانونية تمكن الإدارة من الاستثمار الأمثل لكافة موارد المؤسسات، إلا أنه هناك بعض الاحتمالات مثل التأخير والإبطاء بسبب الإجراءات الروتينية، وأضاف عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن الإجراءات الإدارية الروتينية والتقليدية لدى بعض المؤسسات؛ يعد من العوائق الرئيسية للتحول الرقمي، حيث مازالت هناك بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في تعاملها مع المستفيدين وبالتالي فكيف يمكنها الانتقال إلى النظام الرقمي، ولذا وجب التخلص من الأساليب التقليدية والاعتماد على الأساليب المرنة التي تستوعب التغيير السريع الرقمي.

- تغيير الثقافة: التحول الرقمي داخل المؤسسات، يحتاج إلى ثقافة أخرى تختلف عن الثقافة التقليدية، ذلك لأن التغيير الثقافي الاجتماعي الجديد هو التحدى الأكبر في مشاريع الحكومة الإلكترونية وليس العنصر التقني فقط، والقضية هي قضية كيف نربط النظام التكنولوجي الحديث بنظام مؤسسى متكامل فعال؛ هذا التكامل يستدعي تغيير واضح في العنصر البشري والمؤسسة ككل.

- مخاطر الأمان والخصوصية على الشبكة: التوجه لإنشاء الإدارة الإلكترونية يمكن يحدث مخاوف أمنية حقيقة تجاه التحول الرقمي في المؤسسات المتعدة، لأنه لا توجد حماية ١٠٠٪ من الأمن وهذه القضية لا يجب أن تشكل عائق، إذ يجب على المسؤولين أن يكونوا قد تربوا بكفاءة على استعمال التقنية الرقمية ووسائلها بشكل فعال، ويؤكد عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن التخوف وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية لدى كلا من الموظفين والمستفيدين أى الهاجس الأمنى من أكبر التحديات التى تواجه الإدارة الرقمية بالمؤسسات، وللتغلب على ذلك يتطلب الأمر توفير أدوات حماية تقنية تتبع للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان، مع ضرورة توفر البعد القانونى المتمثل فى التشريعات اللازمة لتنظيم الحماية، وبعد التوعوى وذلك من خلال توعية الأفراد بالمخاطر التى يمكن أن تتعرض لها البيانات، والتعرف على وسائل حمايتها.
 - التناقض بين أعداد الموظفين والإدارة الإلكترونية: إن الانطباع السائد بأن التحول الرقمى سيؤدى إلى البطالة ليس فى محله، حيث أن التحول سيتيح فرص عمل و مجالات جديدة، وإن الموظف الذى لديه الاستعداد لتطوير نفسه باستمرار لا يتخوف من هذا التحول.
- ثانياً: المعوقات الإدارية**
- ويسرد محمد الفراتى ورمضان رمضان وكamil متواضع (٢٠٢١، ٨٤٠) أهم المعوقات الإدارية فى:
- الإجراءات الروتينية التى تؤخر عملية التحول الرقمي تجاه الإدارة الإلكترونية.
 - غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لعملية التحول الرقمي.
 - الهياكل التنظيمية التقليدية الحالية التى لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
- ثالثاً: المعوقات المادية**

وتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أنه يجب أن تكون هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات شديد الصعوبة، وهذه التقنية متشابكة ومتكاملة مما يؤدى إلى صعوبة التدرج في توفيرها (محمد الخالدى، ٢٠٢٠)، كما يلخص محمد الفراتى ورمضان رمضان وكamil متواضع (٢٠٢١، ٨٤٨) أهم المعوقات المالية في النقاط التالية:

- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرامج الإلكترونية.
- قلة الاحتياجات المالية لبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية.
- ضعف الميزانيات المخصصة لتصميم وتطوير البرامج والتطبيقات اللازمة للحاسب الآلى.

رابعاً: معوقات تتعلق بالإمكانات البشرية

وترى الباحثة أن هذا الجانب من المعوقات يجب التركيز عليه بشدة وهو ما يهتم به البحث الحالى حيث تعتبر الإمكانيات البشرية من أهم العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات بالتنسيق مع الاحتياجات التقنية، فالاهتمام بالعنصر البشري وتوفير ما يحتاجه من تعزيز وتدريب لقدراته واستقطاب الكفاءات المتعددة المتخصصة للمؤسسة، بالإضافة إلى تبني الأفكار الإبداعية للعاملين ومساعدتهم ودعمهم مالياً وإدارياً في تطويرها وتطبيقاتها، والحصول على درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم يساعد المؤسسة على تجنب المعوقات التي تتعلق بالإمكانات البشرية.

ويضيف عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) أن الأممية المعلومانية أو الرقمية لدى الموارد البشرية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، بالإضافة إلى إهمال العنصر البشري في المنظومة يعد من أكبر معوقات التحول الرقمي، ففي كثير من الأحيان لا يوجد الحافز المادي والمعنوي للكثير من العاملين في مختلف قطاعات الدولة نحو التحول الرقمي، ويشير محمد الخالدي (٢٠٢٠) إلى أن ما زال الكثير من القيادات الإدارية باعتبارها ضمن الموارد البشرية تجهل مصطلح التحول الرقمي، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير أرضية فكرية له في المؤسسات المختلفة، وإن ذلك يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المؤسسات وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية.

كما يؤكد محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢١) على أن هناك قصور لدى المؤسسات في استقطاب الكفاءات والمهارات لعملية التحول الرقمي، بهدف تعزيز القدرات الازمة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، بالإضافة إلى عدم قيام المؤسسات باستقطاب وتبادل الكفاءات المتخصصة مع المؤسسات المماثلة وقلة الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية ذات العلاقة بإعداد الكفاءات في مجال التحول الرقمي، وضعف إيجاد آليات وأساليب إبداعية مبتكرة حديثة لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي والحفظ عليهم، بالإضافة إلى قصور تأدية العاملين لمهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير التنمية المستدامة، كذلك ضعف اهتمام الإدارة العليا ببني الأفكار الإبداعية لدى العاملين ورعايتها وتنميتها، بالإضافة إلى وجود قصور لدى العاملين في التقدم وإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الإنقان نتيجة عدم رضاءهم الوظيفي، وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات بتنمية مهارات الموظفين وخصوصاً المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، ووجود قصور في إنجاز العاملين بمهامهم في الوقت المحدد نتيجة عدم المعرفة وعدم الإلمام بالأعمال الموكلة إليهم.

وقد توصلت العديد من الدراسات منها دراسة محمد الفرجاتى ورمضان رمضان وكamil متواضع (٢٠٢١، ٨٣٦) إلى بعض المعوقات الإدارية والإجراءات الروتينية والتى تؤخر عملية

التحول الرقمي، أن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، ومقاومة بعض العاملين للتحول تجاه الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، وقد أوصى الباحثون بضرورة دعم مشروع التحول الرقمي من قبل القيادات العليا بالمؤسسات مالياً وإدارياً، والإهتمام بوضع خطة استراتيجية محددة الزمن لعملية التحول الرقمي، ومشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من أجل تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات، بالإضافة إلى إنشاء مركز للتدريب على التقنيات الحديثة بالمؤسسات.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم عناصر التحول الرقمي هو العنصر البشري (موضوع البحث) فلا بد من التركيز على إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها من حيث تكثيف برامج التدريب المختلفة التي تتمى مهارات عملية التحول الرقمي، أو نظام الأجر الذي يساعد على تحسين دخلهم، ونظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يشجع الموظفين علىبذل مزيد من الجهد، ومن هنا وجوب إنشاء مراكز للتدريب على إدارة وتطبيق التقنيات والبرامج الحديثة للمؤسسات لجميع القائمين على تلك المؤسسات من قادة وموظفين على مختلف المستويات.

❖ المبحث الثاني: مؤسسات الأسرة والطفولة

هناك العديد من المؤسسات التي تخدم الأسرة والمجتمع وتقدم أوجه الرعاية المتعددة ويطلق عليها مؤسسات الأسرة والطفولة، وتعمل غالبية هذه المؤسسات تحت رعاية وزارة التضامن الاجتماعي - قطاع الشؤون الاجتماعية، وقد تم تصنيفها طبقاً للخدمات التي تقدمها إلى مؤسسات تعليمية؛ مؤسسات اجتماعية؛ مؤسسات في مجال الإعلام، المصانع؛ وزارة التموين؛ مراكز التدريب؛ مؤسسات قضائية (محكمة الأسرة)؛ جمعيات أهلية (جمعيات رعاية الأمة والطفولة)؛ مؤسسات رعاية (دار المسنين / دار الأيتام).

ولقد شهد العصر الحديث تطورات عديدة في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكان للتطورات التكنولوجية المتتسعة وتقدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا وتقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات، فالتوسيع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات؛ أدى إلى ضرورة التحول من الأساليب التقليدية المتبعة في إنجاز العديد من الأعمال في المؤسسات إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة، كما واجهت العديد من المؤسسات المعاصرة بصفة عامة مؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة تحديات وضغوط متزايدة ومتغيرة لم يسبق لها مثيل، والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائها، لذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتقديرها جيداً ومعالجتها بنجاح وفاعلية (محمد الفراتي و رمضان وكميل متواضع، ٢٠٢١، ٨٣٩).

وقد أوضح (Ahmad ٢٠١٥) أن هناك تزايد في الوعي داخل تلك المؤسسات بأهمية إعتماد تقنيات مختلفة لإدارة البيئة وأن عالم المؤسسات أصبح يكتسب طابعاً عالمياً قائماً على

الكفاءة التي تعتبر إستعداداً للوعي والتقدير، كما أشارت أسماء مطوري (٢٠١٦) على أهمية تطوير تلك المؤسسات الاجتماعية (والتي من بينها مؤسسات الأسرة والطفولة) فلن يجد المجتمع أفضل منها كأرض خصبة لتحقيق أهدافه، ولذلك أكدت أمل حابكة (٢٠١٩) على أهمية إدراك العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة ضرورة تبني الإجراءات الإبداعية وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة مما يتطلب إكتساب وتطبيق للآداء التكنولوجي الحديث؛ ويعد ذلك من الضروريات الهامة لإستمرار تلك المؤسسات وتطويرها وتحويلها من وضعها الراهن إلى وضع تكنولوجي مرغوب فيه يهدف إلى زيادة فعاليتها.

ويشير العديد من الباحثين منهم محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٩) إلى أن عملية التنمية الرقمية من أهم روافد تطوير أداء العاملين بمؤسسات في الدول بوجه عام، وذلك باعتبارها منظماً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمة لمختلف المؤسسات، حيث أنها تحتاج لموائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع واستبطاط الخطط المتنوعة للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطبيعها نحو التقنيات الحديثة وذلك للعمل على توافر مصداقية الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء ذلك يتبعن على المؤسسات التوجة نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعانى مؤسسات الأسرة والطفولة التقليدية الحالية من نقص استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكواكب الوظيفية المتخصصة التي تساعده في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني، مما ينعكس بالسلب على خدماتها؛ خاصة مع توجة مصر نحو عصر التميز والتحول الرقمي، من أجل تحقيق المساهمة الفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي.

وعليه فإن البيئة التنظيمية لمؤسسات الأسرة والطفولة هي الأولى والأهم والأكثر إحتياجاً لتطبيق التحول الرقمي مقارنة بغيرها من المؤسسات نظراً لرسالتها القوية وتعدد أنواعها وتعدد الفئات وال المجالات التي تهتم بها، فأهم ما يميزها هو دورها في بناء الشخصية الإنسانية وتهيئة الفرد للحياة الاجتماعية من خلال التعليم والتربية التي تقوم على التفاعل الاجتماعي وإكتساب الفرد سلوكيات ومعايير واتجاهات مناسبة لأدواره الاجتماعية، فضلاً عن تقديم بعض الخدمات والتوعية والإرشاد وتتبنيه المجتمع لبعض المخاطر الاجتماعية أو البيئية وتقديم كافة أوجه الرعاية وغيرها من الأساليب التي تحمل الطابع العام لضرورة توفير الأمان الاجتماعي وخدمة المجتمع(سماح عبد الجود و زينب يوسف، ٢٠٢٢، ٤١٧).

ونظراً لوجود العديد من المشكلات بمؤسسات الأسرة والطفولة؛ مما يستدعي الاستفادة من أساليب قد أثبتت بالفعل نجاحاً في بعض المؤسسات الأخرى لتطوير وتحسين أداء وإنتجاجية المورد البشري للإرتقاء بأداء الموارد البشرية بتلك المؤسسات؛ فلا بد من تدعيم العمليات الإدارية بمؤسسات الأسرة والطفولة بأساليب تكنولوجية حديثة تتواكب مع العصر الحالى للاستفادة من

تأثيرها على إنتاجية وأداء الموارد البشرية (عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد، ٢٠١٨)، وفي ضوء ذلك كان لابد لمؤسسات الأسرة والطفلة من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية من أجل مواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب التحول الرقمي، الذي يعتبر وسيلة لرفع كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، كما أنه يعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تقسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرته على مواجهة كل المشكلات التي تواجهها الإدارة التقليدية والقضاء عليها قدر الإمكان، فالإدارة التنظيمية التقليدية تعتبر مقيدة للنشاطات الإبتكارية للموارد البشرية؛ وبالرغم من تلك الفرص للارتفاع بالأداء في المؤسسات، إلا أنه هناك العديد من العوائق التي تعترض تلك المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة، لذلك أصبح من الضروري للإدارات والعاملين بالمؤسسات الأسرة والطفلة البحث عن تلك المعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من تأثيراتها الهائلة (محمد الفراتي ورمضان رمضان وكamil متواضع، ٢٠٢١، ٨٣٩).

وقد بين الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨) أن إجمالي العاملين في المؤسسات التي تقدم خدمات إجتماعية بلغت ١٤٥٧٠ عاملاً، كما يبلغ عدد العاملين في المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية ٦٥٥٢٩٨ عاملاً، ومع هذه الكثرة بالإضافة إلى اختلاف جوانب النشاط الإنساني الذي يقدمه هذه المؤسسات، فإنها تحتاج إلى قوة عاملة تفهم وتدرك الأهمية البالغة لتطبيق عمليات التحول الرقمي ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بهم وتنمية قدراتهم المعرفية والمهنية، فقد أكدت دراسة خالد نصر (٢٠٢٠) أن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفلة في أمس الحاجة إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم لممارسة المسؤوليات المطلوبة منهم واللزمة لمجالات وضع السياسات والإدارة والبحث والتعليم.

وبناء عليه أكد Leszczynska (٢٠١٦) على وجوب أن تكون كافة الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بإلزام موظفيها بمهام معينة تستحق الإستدامة المؤسسية وتعزز في نفس الوقت الممارسات البيئية الحديثة التكنولوجية للمؤسسات، كما أشارت دراسة سماح عبد الجود وزينب يوسف (٢٠٢٢) إلى أنه يتحتم على القائمين بالمسؤوليات التي تتحملها مؤسسات الأسرة والطفلة مواكبة أولويات التطوير من خلال إعداد قادة وعاملين على درجة عالية من الوعي والفهم والإدراك، لما له من الأهمية في إحداث التغيير في الأساليب الإدارية المتبعة وإتباع أساليب وتوجهات حديثة في مجال الإدارة ومنها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فإن التحدى الحقيقي والرئيسي أمام مؤسسات الأسرة والطفلة ليس فقط في كونها مؤسسات إجتماعية وتربيوية وتعلمية؛ لكن يمكن أيضاً في فهمها نطاق وعمق الممارسات التكنولوجية ذات الصلة الوثيقة بعملها وبرسالتها وقدرتها على إحداث هذا الإنداج الاجتماعي الإلكتروني والتحول إلى كيانات إجتماعية ومعرفية حديثة.

تنمية مؤسسات الأسرة والطفولة

أصبحت تنمية المؤسسات بصورة عامة (ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة) تعتمد على حسن إدارة وتسخير العنصر البشري الذي يعتبر مصدر ثروة لجميع الشعوب والمؤسسات في العالم، ويقرن أهمية هذا العنصر بضرورة إنشاء إدارة متخصصة بتلك المؤسسات تهتم بإدارة وتسخير شؤون العاملين داخل هذه المؤسسة وذلك من خلال الوظائف المتنوعة التي تؤديها، ومن بينها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التي أصبحت تحمل أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وهذا يعود إلى أهمية استخدام الأيدي العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار لتحقيق أهداف هذه المؤسسات (ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله، ٢٠١٧، ٣٨). وقد أكد كلا من عمر تمام وسامية فتحى ومصطفى جاد (٢٠١٨، ٣٧٢) على ضرورة تنمية المؤسسات من خلال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بها وحسن استخدام الموارد المتاحة والمستلزمات بما يقلل الهدر في الوقت والتكاليف، ما يمكن المؤسسة من أداء دورها على أعلى درجات الجودة المرضية والتي تعزز إمكانياتها التنافسية بما يكفل لها المنافسة بقوة بهدف تعظيم قيمة المؤسسة الذي يكفل لها البقاء والإستدامة، وقد ربطت دراسة ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٥) بين أداء الموارد البشرية وإرتقاء المؤسسات وتطويرها بهدف تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بالشكل الأمثل الذي يحقق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

وأشارت دراسة نوال البلوشية ونبهان الحراص وعلى العوفى (٢٠٢٠، ١٢) أن مؤسسات الأسرة والطفولة خاصة لا تزال بحاجة إلى التمكين والمساندة من قبل وزارة التقنية والاتصالات، ويجب على المؤسسات نفسها بذل جهود أكبر في تطوير خدماتها وتحسينها، والعمل على استغلال جميع الفرص والتسهيلات التي توفرها الوزارة في إطار التحول الرقمي، الأمر الذي سيسهل على الدولة مواطنها إنجاز مطلباتهم.

وأكملت دراسة وليد البادي (٢٠١٥) على أهمية الدور الذي تلعبه الحملات التسويقية والتوعوية في تقبل الأفراد للخدمات الإلكترونية لتلك المؤسسات وتمكينهم من استخدامها، وإن توجه مؤسسات الأسرة والطفولة قائم نحو استغلال الفرص للتعرف بالخدمات الإلكترونية للمستخدمين، عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، والمهرجانات والفعاليات المختلفة التي تقام، وكان من أهم توصيات سماح عبد الجود وزينب يوسف (٢٠٢٢، ٢١٦) لتنمية المؤسسات دعم الإدارة العليا للدولة لمؤسسات الأسرة والطفولة والحرص على ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة والموارد البشرية بإعتبارهم نهجاً مبتكرًا لرفع الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع ضرورة إنشاء وحدات خاصة داخل مؤسسات الأسرة والطفولة (إدارة المعرفة، الممارسات الخضراء، التدريب، التغذية الراجعة) يقدم من خلالها الدعم

والتدريب اللازم للموظفين، وتطبيق برنامج الإرشادى خاص بدور التحول الرقمى فى تحسين كفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة لرفع الوعى بالإستعانة بمتخصصى إدارة المنزل والمؤسسات. وترى الباحثة أن من أهم جوانب تتميمية مؤسسات الأسرة والطفولة هو إحداث الإنداجم الاجتماعى الإلكترونى والتحول إلى كيانات إجتماعية ومعرفية حديثة، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء إدارة فعالة متخصصة بالموارد البشرى (إدارة الموارد البشرية HR) بدلاً من تواجدها كسمى فقط فى العديد من المؤسسات والتى تعمل على حسن إدارة وتسخير العنصر البشرى الذى يعتبر مصدر ثروة لمجتمع الشعوب والمؤسسات فى العالم، والحرص على توسيع المستفيدن من تلك المؤسسات لأهم الخدمات الإلكترونية التى تقدمها وتمكينهم من استخدامها من أجل الحصول على أعلى درجات الجودة المرضية والتى تعزز إمكانياتها التنافسية.

❖ **المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية**

تعتبر الموارد البشرية الأداة الحقيقية لتحقيق التطوير الوظيفى ولذا لا بد أن تحظى تلك الفئة باهتمام جميع الإدارات فى المؤسسات وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة بطرق اختيار الموارد البشرية وتوفير البرامج التدريبية المتطورة التى تهدف إلى اكتساب المهارات الالزمة لأداء الأعمال واستثمار القدرات الفكرية والمهارية بالإضافة إلى تطوير تلك المهارات وتكوين العلاقات القائمة على الثقة والتكامل بين الأفراد والمؤسسات (مجدى الإدريسى، ٢٠١٤، ٤٤).

ومن الملاحظ أن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر قد دفعت العديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، فقد وحدت هذه المؤسسات نفسها للمطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف الأقسام المختلفة للموارد البشرية بها وتحديد دورها في منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٦).

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف محمد الصيرفى (٢٠١٣) الموارد البشرية بأنها مجموعة أفراد توظفهم المؤسسة من أجل تنفيذ العديد من المهام المختلفة والواجبات مقابل الأجر والرواتب والحوافز والكافأت الأخرى، ويضيف ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٨) بأنهم مجموع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها بطلق عليهم الموارد البشرية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون أيضاً في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومسارتهم الوظيفية.

يبنما يرى (Armstrong 2011، ٧) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مخططاً استراتيجياً متكاملاً فيما يتعلق بتوظيف وتنمية وتطوير الأفراد، ويعرف (Shin&Yu 2015, 104) إدارة الموارد البشرية بأنها تعني التكفل الدائم والدورى بالموارد البشرى في المؤسسة، ومن خلال مكونات هذه الإدارة تبرز الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، شبكة الأجور، المشاركة، أما Liao&Huang (2016,24) فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تقوم من خلالها إدارة وبناء القوى العاملة، ومحاولة توفير الأداء البشري المنظم الذي تحتاجه المؤسسة، ويؤكد ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢٠٩) بأن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات مما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية (رأس المال الفكري) وما يتربّ عليها من نتائج؛ لجأت العديد من المؤسسات إلى اعتبارها مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمؤسسة عوائد لا نقل قيمة عن باقى العوائد الأخرى؛ ولذلك يجب على مختلف الإدارات في المؤسسات أن تخطو خطوة ايجابية من خلال التحول إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد والاستفادة القصوى منها والتركيز على ما يتطلبه ذلك من إعداد برامج فعالة وبما يلائم التحديات العصرية الجديدة على اختلاف مستوياتها (مصطفى النحاس، ٢٠١١، ٢٢).

وفي ضوء ما سبق ذكره فإن المؤسسات على اختلاف أنواعها هي أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات الحديثة لدخول منافسة السوق العالمية، والحفاظ على مستواها من خلال بناء استراتيجية موضوعية للتأكد من كفاءة أداءها، والذى لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإدارة الجيدة الحديثة للموارد البشرية والتى تقوم بعمليات التوجيه والتقويم والعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية (ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله، ٢٠١٧، ٣٨)، بالإضافة إلى حرص تلك المؤسسات على التكامل بين الإدارة الجيدة المتطورة للموارد البشرية ومتطلبات التحول الرقمي للوصول بتلك المؤسسات لأعلى درجة من الجودة والمنافسة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

يشير مجید الكرخي (٢٠١٤) إلى أهمية الحرص على وضع الخطط الاستراتيجية للعاملين، وتطوير مهارات الأفراد بالمؤسسات، ووضع الخطط التدريبية المناسبة، وأن تكون الخطط ملائمة لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المتعددة في المؤسسة، حيث تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض النقاط الهامة والتي لخصها ناصر ميلود والجيلالى بوظراف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧، ٨٨) في الكشف عن أهمية المورد البشري كعنصر في العملية الإنتاجية، لتحقيق التطور التكنولوجي والإداري وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المؤسسة، توسيع نطاق التدخل المؤسسى في مجالات العمل المتعددة.

وتري الباحثة ضرورة عقد ندوات من قبل الإدارات للمؤسسات لتوضيح دورها وخدماتها وتتدريب العاملين بها لتأديه أدوارهم بأعلى قدر من الكفاءة، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالموارد البشرية والتي يواجهها مشروع الرقمنة بتلك المؤسسات، وإعادة هيكلة وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات لكي تواكب متطلبات التحول الرقمي، حيث يتطلب ذلك إجراء تغييرات جوهرية في هيكل التدريب والتوظيف أيضاً لتكوين بيئه مؤسسية متطورة قادره على المنافسة والمواجهة والإستمرارية في ظل التطورات الرقمية، والتي ستتصبح أساس القاعدة الرقمية الحديثة.

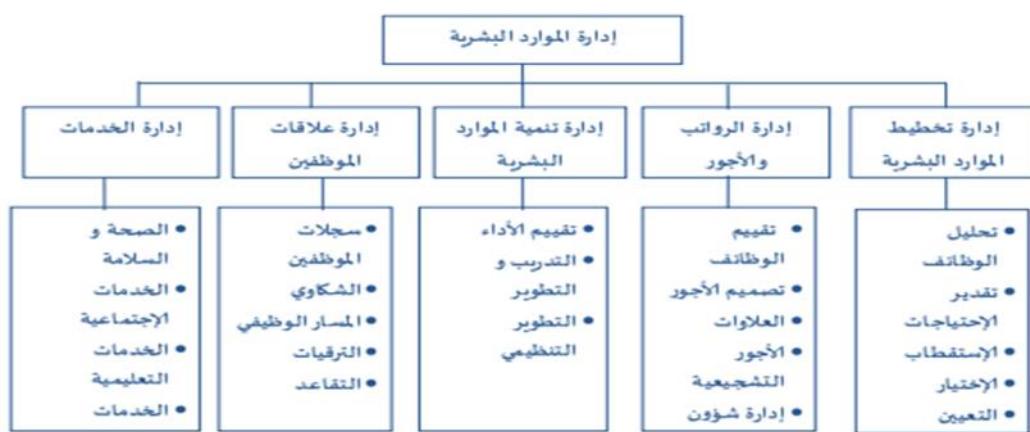
أهداف إدارة الموارد البشرية

لخصت ليندة رقم (٤، ٢٠١٤) بعض الأهداف والتي تشمل جلب و اختيار العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المؤسسات والحفاظ عليهم، تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة مستعدة لأى تغير، الاهتمام بالأعمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل، حل مشاكل الأفراد وإن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج، تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل، العمل على تنمية الإلتزام خاصة في حالة التغييرات التي تحدث في المؤسسات.

وظائف إدارة الموارد البشرية

ومن الملاحظ وجود عدة إختلافات بين المؤسسات من حيث نشاطها وأعمالها وحجم الموارد البشرية فيها؛ ولذا فإنه لا يوجد اتفاق ثابت على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من حيث نوعية الوظائف والأنشطة، ومما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة العصرية عامة، وقد قام كل من ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله (٨٩، ٢٠١٧) بوضع مخطط يوضح أهم تلك الوظائف:

شكل رقم (٢) يوضح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية



ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله (٨٩، ٢٠١٧)

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تعمل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات على سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة المدرية، وتوظيفها وتنميتها والمحافظة عليها مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية ، ومن أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية:

١- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، فمن خلاله يتم حساب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بما يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها المستدامة، ولتحقيق ذلك يقوم مخطط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعمر العمل المستقبلي، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية ونوعها ومهاراتها المطلوبة، أم أن لديها فائض من حاجتها من الموارد البشرية، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١١).

٢- توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والتوعية، يتم اتخاذ قرارات بشأن توفير هذه الاحتياجات عن طريق توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها، ويشمل التوظيف مجموعة العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتطوّر عملية توظيف الموارد البشرية على شرطين أساسين هما استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين (محفوظ جودة، ٢٠١٠)، استقطاب الموارد البشرية هي عملية حصر عدد المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بالأعباء الوظيفية وينطوي هذا على الفعالية والكفاءة المنتظرة لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح، أما التعيين فهو عبارة عن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والذي يتماشى مع قدراته وإمكانياته (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٨).

ويعتبر توظيف الموارد البشرية أساس الأداء الذي يمكن المؤسسة من إحداث تغيير إيجابي وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها، ومن أهم الدراسات التي تعزز ذلك دراسة كلا من (Didem, Zuzana and Jana(2015) حيث أكدت أن أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والاستقطاب والتعيين والتدريب تؤثر في نقل المؤسسة من الأداء التقليدي إلى الأداء الحديث القائم على بناء رأس المال الفكري والبشري والمعرفي.

٣- تقييم الموارد البشرية

- أوضحت عائشة سودي (٢٠١٦، ٢٣) أهمية تقييم الأداء للموارد البشرية فيما يلى:
- بالنسبة للعاملين: يعتبر تقييم الأداء فرصة للعاملين لتفادي العديد من أخطائهم والعمل على تطوير مهاراتهم وتحقيق ما يصبوون إليه من ترقية بل وحصولهم على مكافآت وتعويضات، كما يعمل تقييم الأداء على رفع معنويات العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم في موضع تقدير من قبل الإدارة، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء ومحاولة تجنبها قدر الإمكان.
 - بالنسبة للمؤسسة: تستطيع من خلال عملية التقييم الوقوف على العديد من نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وانعكاساتهم السلبية والإيجابية والذي يدل بدوره على مدى فاعلية وكفاءة المؤسسة.

وتعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية هامة جداً لارتباطها المباشر بالإنتاج في المؤسسة ودليل على مدى فعاليتها، فمن خلال نتائج التقييم يمكن توفر التغذية الرجعية على مستوى أداء وكفاءة العاملين في المؤسسة، ويساعد ذلك إلى التوصل للسلبيات والإيجابيات التي تمكن من تطوير وتحسين المؤسسة في المستقبل، ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية قياس لسلوكيات الموظفين وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم بشكل دوري ومنظم، ويتم ذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص لديهم دراية مناسبة بالتقييم، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة حالياً ومستقبلاً (ياسر عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢١٨).

٤- تدريب الموارد البشرية

حيث يتم تزويد العاملين بالمعرفات والمهارات والسلوكيات الازمة لأداء أعمالهم، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة لذلك، ويتم من خلاله إعداد الفرد وتدعيمه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على القيام بمهام العمل المكلف به، وإكسابه المعارف والمعلومات التي تقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة، فالتدريب يهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات الازمة لأداء مهام وظيفته طبقاً لمعايير الأداء التي تطلبها المؤسسة، مما يحقق أهدافها ويدعم مركزها التنافسي (كلثوم واكلي، ٢٠١٤، ٢).

ويوضح ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨، ٢١٢) أنه حتى تكون عملية التدريب فعالة يجب أن تبنى على أساس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع خطط محكمة تحتوى على عدد مناسب من الأفراد المراد تدريبهم ووضع برامج تدريب مصممة حديثة مواكبة لمتطلبات المؤسسة حيث أنها تعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء يستطيعون تحقيق أهداف المؤسسة.

٥- تعويض الموارد البشرية

تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في المؤسسات من الممارسات الهامة جداً، حيث يتبع ذلك مساحتها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق مستوى من الرضا لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، ويقصد بالتعويضات على أنها جميع الموارد المالية التي يحصل عليها الأفراد من المؤسسة من خلال عملها لكونها أعضاء فيه، ويعتبر الهدف الأساسي لممارسة التعويضات هي تحفيز الموارد البشرية مما يؤدي إلى الرغبة في تحسين أدائهم، ويمكن أن تكون التعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات معنوية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل (كلثوم واكلى، ٢٠١٤)، وقد أكدت دراسة كلا من خميس الشبيبي (٢٠١٥) Elizabeth et al (٢٠١٧) على أهمية علاقة التحفيز والترقية ضمن عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية المؤسسات، كما أنها ترتبط بالحالة النفسية للموظفين مما يزيد من دافعيتهم وإنجازهم للأعمال.

ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في ظل التحول الرقمي للمؤسسات، وقد قارن محمد توفيق (٢٠١٦، ١٢٦) بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي في الشكل التالي:

شكل (٣) مقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري الرقمي	المورد البشري التقليدي
متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة	خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد
أهدافه متالية وقصيرة الأجل	أهدافه طويلة الأجل (أهله معاش التقاعد)
يعتمد على عمله وجزائه	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية
يميل إلى التمكين وينبئ التغيير ويستوعب المفاجآت	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي
يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
يهم بالنتائج والصورة العامة والتذكير	يهم بالتفاصيل ويفرق بينها
يخاطر بمشروعات جديدة	يتجنب المخاطرة ويسعى لامان
أسلوبه في الاتصال ولامام لغته هي أهم أدوات عمله	مظاهره وملامعه أهم أدواته في العمل
متعدد الأمزحة ينبعذ نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه	أحادي المزاج؛ فهو أما سعيد وإما حزين طوال اليوم
تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين	أنطواني ومحقق على مؤسنته ورفاقه
مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار	غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه
ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى
أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة	أدواره: منتج، مسوق وبائع

المصدر: محمد توفيق (٢٠١٦، ١٢٦)

وفي العصر الحالي ظهرت ممارسات حديثة في مجالات الموارد البشرية وبات الاهتمام بالموارد البشرية كأصل من الأصول المنتجة يشكل تحول هام في ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسات والتي تعتبر الموظف مورد مهم مؤثر في إنتاجية المؤسسة ومعرفتها الإستراتيجية وأصولها الفكرية (Alariss & Sidani, 2016، 257)، ومن خلال ما سبق تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأركان الهامة التي تعمل من خلالها المؤسسات في العديد من الأمور والأنشطة والتي تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها لكافية العمليات المرتبطة بالموظفين في مستويات إدارية مختلفة (العايب عبد الرحمن ، ٢٠١٨).

وتشير العديد من الدراسات منها دراسة Dolors et al & Barrena et al (2017) (٢٠١٨) إلى أن هناك توجهات عالمية نحو تأييد الانتقال من الممارسات والمهام والمسؤوليات التقليدية التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المسئولة عن كل ما يخص الموظفين إلى مهام وممارسات إلكترونية في ظل التحول الرقمي والتي تعتمد في جوهرها على زيادة الإنتاجية المعرفية والإبتكارية وبناء القيمة المضافة للعنصر البشري من خلال آداءهم الوظيفي.

وترى الباحثة أن إدارة التغيير تعد هي الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي، ولذا فإننا نعتبر أن إجراء التغييرات الأساسية في صفات القيادة والمواهب والهيكل الوظيفي أمر أساسى لتحقيق عملية تحول رقمي ناجحة، ومن هنا يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتحول حول الطبيعة المتغيرة مما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون سباقة فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظراً لدورها الكبير في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومؤسسات الأسرة والطفلة بصفة خاصة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المؤسسة، ثانياً يكمن في فهم التغييرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، ثالثهما تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.

❖ المبحث الرابع: رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة

تتطلب عملية التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية، وتجري التنمية المستدامة في ثلاثة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية (عمر عمر، ٢٠٢١، ١٦٧).

ويمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها أجندـة وطنـية أطلقت فى فبراير ٢٠١٦م تعكس الخطة الإستراتيجية طويلة المدى للدولة من أجل تحقيق مبادئ وأهداف فى كل المجالات الحياتية، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة، و تستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة، والتنمية الإقليمية المتوازنة، وأيضاً تعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وإيماناً تكون الإستراتيجيات وثائق حية، قررت مصر فى مطلع عام ٢٠١٨م تحديث أجندتها للتنمية المستدامة عن طريق مشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية من أجل مواكبة التغييرات التي طرأت على

السياق المحلي والإقليمي والعالمي، فقد إهتم الإصدار الثاني لرؤى مصر ٢٠٣٠ بأن تصبح رؤى ملهمة تشرح كيف تخدم المساهمة المصرية للأجندة الأممية وكذلك السياق العالمي، كما تؤكد الرؤى المحدثة على تناول وتدخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي رؤى شاملة ومتسقة تتكون من إستراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة (محمود البهلوان، ٢٠٢٢، ٣٢٩).

ويؤكد عمر عمر (٢٠٢١، ١٧٤) على أن حقيقة التحول الرقمي في مصر يعد جزءاً أساسياً من خطتها القائمة، وتمثل الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي وضعتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع كافة الجهات والوزارات بمنزلة مبادئ توجيهية تهدف إلى تحويل مصر إلى محور مركزي للاتصالات والتكنولوجيا على المستويين الإقليمي والعالمي، مع وجود اهتمام كبير بتأمين البيانات في إطار تنفيذ خطة بناء مصر الرقمية؛ وهناك العديد من الجهود المبذولة لتطوير البنية المعلوماتية وضمان استدامة تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطن بكل سهولة ويسر.

ومن الملاحظ أن رؤى مصر ٢٠٣٠ تركز على بعض الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً، وما يهمنا من تلك الأهداف في هذا البحث هو تعزيز الاستثمار في المورد البشري وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات، بالإضافة إلى الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة وترسيخ الشفافية ودعم نظام المتابعة والتقييم وتنكين الإدارات المحلية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة.

وقد أوضح محمود البهلوان (٢٠٢٢، ٣٣٠) أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد عقدت إجتماعاً موسعاً من أجل مناقشة تنمية وبناء القدرات الرقمية للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة، ومنهجية التطوير المؤسسى وتنمية وبناء القدرات الرقمية، وتهدف منظومة التطوير المؤسسى الرقمي إلى:

- ١- خلق وتهيئة نموذج عمل داخل المؤسسات المختلفة باستخدام التحول الرقمي بما يدعم قدرتهم على التكيف مع متطلبات ورضا المواطن.
- ٢- العمل على عدة محاور ومنها (ميكنة دورات العمل، وتطوير بيئة العمل، وتنمية وبناء القدرات الرقمية للعاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية الرقمية، وضمان التميز التشغيلي).
- ٣- دعم آليات الحكومة والشفافية ومكافحة الفساد، وتسهيل حصول المواطن على خدمات متميزة.
- ٤- منهجية وأهمية تنمية وبناء وتطوير القدرات الرقمية في إطار التطوير المؤسسى لما يحققه من عوائد مميزة تتعلق بأداء المؤسسات.

أهداف التنمية المستدامة

وقد أوضح عمر عمر (٢٠٢١، ١٦٨) أن أهداف التنمية المستدامة قد بنيت على أساس إنهاء كافة أشكال الفقر، وتلك الأهداف تعتبر متفردة لأنها تدعو جميع الدول الفقيرة والغنية ومتوسطة الدخل إلى العمل على تعزيز الرفاهية في نفس الوقت الذي تحمى فيه الكون، كما أنها تقر بأن إنهاء الفقر يجب أن يتماشى يدًا بيدًا مع الاستراتيجيات التي تبني النمو الاقتصادي وتعالج سلسلة من الحاجات الاجتماعية بما فيها التعليم، والصحة، والحماية الاجتماعية، وتوفير فرص العمل، في نفس الوقت الذي يتم فيه معالجة التغيرات المناخية والحماية البيئية، وقد حدّدت تلك الأهداف، القضاء التام على الجوع، الصحة الجيدة والرفاهية، التعليم الجيد، المساواة بين الجنسين، المياه النظيفة والنظافة الصحية، طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، العمل اللائق ونمو الاقتصاد، الصناعة والإبتكار والهيكل الأساسية التنظيمية المبتكرة، مدن ومجتمعات محلية مستدامة، الانتاج والاستهلاك، العمل المناخي، السلام والعدل والمؤسسات القوية، عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

ويلاحظ من خلال استعراض أهداف التنمية المستدامة السابقة مدى أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أقرت الدول الأعضاء في خطة ٢٠٣٠ بأن "انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والترابط العالمي يتوقف على إمكانات كبيرة للوصول للتقدم البشري وسد الفجوة الرقمية ونشوء مجتمعات تقوم على أساس المعرفة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إمكانات هائلة لتسريع خطوات التقدم في جميع أهداف التنمية المستدامة وتحسين أحوال معيشة الأفراد بأساليب أساسية، ومن أهم الأهداف المؤسسات القوية، والذي تحدد بوضوح أنه إذا لم تتوفر البنية التحتية في المؤسسات من أجل صناعة بيئة رقمية بتلك المؤسسات فإن العالم لن يتمكن من توفير حلول قابلة للتوضيع من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (الاتحاد الدولي للاتصالات، ٢٠٢١، ٣).

ومن أجل ذلك تسعى الحكومة المصرية إلى بناء مصر الرقمية من أجل الوصول إلى مجتمع لديه القدرة على التعامل رقميًّا في كافة مناحي الحياة، ولذا تسعى الدولة جاهدة على تعزيز تنمية البنية التحتية التكنولوجية لتحسين الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين خاصًّا في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الأسرة والطفولة بصفة خاصة، وذلك لتحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع وذلك من أجل تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة.

نتائج البحث: تحليلها وتفسيرها

بعد الإنتهاء من إجراءات البحث، وتطبيق الأدوات، تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج SPSS V.25، قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفروض كما يلى:

♦ أولًا: النتائج الوصفية

أ- وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية

يتضح من جدول (٧) أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث كانت من الإناث حيث بلغت نسبتها (٥٦.٣٪)، بينما كانت نسبة الذكور في عينة البحث (٤٣.٧٪)، وقد دلت النسبة أيضاً على إرتفاع السن لدى الأفراد عينة البحث من (٣٥ : ٥٠) حيث كانت النسبة (٥٧.٦٪) أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث، وبالنسبة للمركز الوظيفي فقد إرتفعت نسبة العاملين بالعينة ككل والتي بلغت (٦٤.٥٪) بالمقارنة بباقي المراكز الوظيفية في عينة البحث وقد يرجع ذلك إلى إنشغال المراكز الوظيفية العليا بالأعمال وعدم إتاحه الفرصة لدى العديد منهم للمشاركة في الاستبانة؛ هذا بالإضافة إلى قلة عدد المديرين والوكلاء في كل مؤسسة بالمقارنة بعدد العاملين بها، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد حققت (من ١٠ : ٢٠ سنة) أعلى نسبة حيث بلغت (٤٨.٧٪) من إجمالي عينة البحث، بينما تساوت تقربياً عينة البحث ذات الراتب الشهري المتوسط والمترفع حيث بلغت (٤٤.٣٪ ، ٤٣.٧٪) على التوالي من إجمالي عينة البحث، وقد حصلت عينة البحث ذات المستوى التعليمي المرتفع (جامعي/ فوق جامعي) على النسبة الأكبر من إجمالي عينة البحث حيث بلغت (٧٧.٢٪) من إجمالي العينة ككل ويدل ذلك على الحررص في مؤسسات الأسرة والطفولة على إرتفاع مستوى تعليم العاملين بها لسهوله تعاملهم مع متطلبات التحول الرقمي والحصول على أعلى قدر من المهارة والكفاءة بها، بينما إرتفعت نسبة عدد أفراد عينة البحث في المؤسسة التعليمية والتي بلغت (٢٥.٣٪)؛ وتساوت النسبة في المؤسسة العلاجية والقضائية والتي بلغت (٢٢.٨٪) في كلاً منهما، كما تساوت النسبة تقربياً في المؤسسة الخدمية والجمعيات حيث بلغت النسب (١٣.٩٪ ، ١٤.٦٪) على التوالي؛ وقد يرجع ذلك إلى إختلاف حجم المؤسسات باختلاف نوع الخدمة التي تقدمها للمواطنين المستفيدين منها.

جدول (٧) التوزيع النسبي لعينة البحث المطبق عليها الاستبيانين وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ن= (١٥٨)

%	العدد	الفئة	البيان	%	العدد	الفئة	البيان	%	العدد	الفئة	البيان
٦	١	أمى/ابتدائى/ إعدادى (منخفض)	الاستبيان	١٢	١٩	٤٠٠٠:٢٠٠٠ (منخفض)	البيان	٤٣.٧	٦٩	ذكر	البيان
٢٢.٢	٣٥	شهادة متوسطة/ثانوية (متوسط)		٤٤.٣	٧٠	٦٠٠٠:٤٥٠٠ (متوسط)		٥٦.٣	٨٩	أنثى	
٧٧.٢	١٢٢	جامعي/ فوق جامعي (مرتفع)		٤٣.٧	٦٩	أكبر من ٦٠٠٠ (مرتفع)		١٠٠	١٥٨	المجموع	
١٠٠	١٥٨	المجموع		١٠٠	١٥٨	المجموع		١٠٠	١٥٨	المجموع	
٢٥.٩	٤١	تعليمية (كلية تربية نوعية)	البيان	١٦.٥	٢٦	أقل من ١٠	البيان	٢٠.٣	٣٢	أقل ٣٥ من	البيان
١٣.٩	٢٢	خدمة (دار ببرة المسنين)		٤٨.٧	٧٧	٢٠ : ١٠		٥٧.٦	٩١	٥٠ : ٣٥	
٢٢.٨	٣٦	علاجية (التأمين الشامل)		٣٤.٨	٥٥	أكثر من ٢٠		٢٢.٢	٣٥	أكبر من ٥٠	
٢٢.٨	٣٦	قضائية (محكمة الأسرة)		١٠٠	١٥٨	المجموع		١٠٠	١٥٨	المجموع	
١٤.٦	٢٣	جمعيات (جمعية الأسرة والطفلة)		١٧.١	٢٧	رئيس قسم		١.٣	٢	مدير عام فأعلى	
١٠٠	١٥٨	المجموع		٦٤.	١٠٢	العاملين		١٧.١	٢٧	مدير إدارة/ وكيل	
١٠٠	١٥٨			١٠٠	١٥٨	مجموع المركز الوظيفي					

♦ ثانياً: النتائج الوصفية لاستجابات عينة البحث على عبارات الاستبيانين بمحاورهما اعتمدت الباحثة على نتائج استجابات عينة البحث على عبارات الاستبيانين (متطلبات التحول الرقمي - إدارة الموارد البشرية) لكل محور وللبيان كل، حيث تم تقسيم المجموع الكلى للمحاور لثلاث مستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور المقاييس ومستوى الفقرات فى كل مجال باستخدام إتجاه الرأى لمقياس ليكرت الثلاثي (نعم - لا أعلم - لا)، نعم (ثلاث درجات)، لا أعلم (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلى ، وقد تم حساب المدى بين درجات المقاييس وتقسيمه على أكبر قيمة فى الاستبانة للحصول على طول الخلية، ثم إضافة القيمة إلى أقل قيمة فى المقاييس (١)، وهكذا أصبح طول الخلايا لتقدير متوسط الفئات وفقاً لمعايير استجابات عينة البحث فى إطار مقاييس ليكرت الثلاثي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلى فى جدول (٨):

جدول (٨) يوضح محكّات البحث للحكم على مستوى التحقق للمحاور

المستوى	الاتجاه	المتوسط الحسابي
منخفض	تميل الإجابات إلى (لا)	١ - ١.٦٦
متوسط	تميل الإجابات إلى (لا أعلم)	٢.٣٧ - ١.٦٧
مرتفع	تميل الإجابات إلى (نعم)	٣ - ٢.٣٨

أ- التوزيع النسبي لاستجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية بمحاورها المختلفة
إجابة السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على " ما مستوى إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر العاملين بها؟" ، أعتمدت الباحثة على نتائج استجابات العاملين ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة والموضحة ببداية البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية (نتائج محاور الاستبانة الأولى).

جدول (٩) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تخطيط الموارد البشرية (ن=١٠٢)

الرقم	العبارة	نوع						م
		لا		لا أعلم		نعم		
%	العدد	%	العدد	%	العدد			
١	توافق بالمؤسسة إدارة خاصة بالموارد البشرية	0.883	2.18	31.4	32	19.6	20	49
٢	يتم حساب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية	0.712	2.35	13.7	14	37.3	38	49
٣	هناك نقص كبير في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	0.774	2.59	77.5	79	4.9	5	17.6
٤	تتابع إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف المؤسسة	0.494	2.58	-	-	41.2	42	58.8
٥	يتم مقارنة حجم وعاء العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية الحالية	0.748	2.40	15.7	16	28.4	29	55.9
٦	تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة	0.746	2.27	17.6	18	37.3	38	45.1
٧	توضع خطط مناسبة لبرامج التدريب الحديثة الازمة للعاملين بالمؤسسة	0.739	2.45	14.7	15	25.5	26	59.8
٨	يعاني الكثير من العاملين من عبء العمل في المؤسسة	0.958	1.75	36.3	37	2.9	3	60.8
المتوسط الحسابي للمحور ككل		2.324						
الانحراف المعياري للمحور ككل		0.522						
الوزن النسبي للمحور ككل								

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تخطيط الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (٩) أشارت النتائج أن نسبة من يؤكدون عدم النقص في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (٧٧.٥٪)، وهذا يدل على قيام إدارة الموارد البشرية بالدور المطلوب منها تجاه المؤسسات، بينما أكد أكثر من نصف أفراد العينة والتي بلغت نسبتها (٥٥.٩٪) على أنه يتم مقارنة حجم وعبء العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية الحالية، وقد أشارت نسبة كبيرة من أفراد العينة (٥٤.٩٪) والتي تتراوح إجابتهم بين لا أعلم ولا على أن المؤسسة لا تعمل على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة وهذا قد يعزى إلى ثبات الدورات التدريبية للعاملين في العديد من المؤسسات وعدم التنوع فيها دون الرجوع لاحتياجاتهم الفعلية من قبل إدارة الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من العاملين تعانى من عباء العمل في المؤسسة وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لديهم للتكيف مع أعباء العمل ومهارة التعامل مع المستفيدين من الخدمات بالمقارنة مع كمية العمل المطلوبة منهم.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الموارد البشرية ككل (2.324) درجة وانحراف معياري قدره (0.522) درجة، ويتبين لنا أن تقدير فقرات محور تخطيط الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٨٠)، وهذا قد يعزى إلى إفتقاد إدارة الموارد البشرية لبعض الأدوار في محور تخطيط الموارد البشرية ومنها قيام المؤسسات بدرجة متوسطة بتحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة ومعاناه الكثير من العاملين من عباء العمل في المؤسسة، مما يؤكّد على تأثير تخطيط الموارد البشرية على نجاح المؤسسات.

وقد اختلفت نتائج البحث الحالي مع دراسة Elliot et al (٢٠١٦) والتي أكدت ضعف كفاءة رؤساء المؤسسات في التخطيط للموارد البشرية وقدرتهم على إتخاذ القرارات والتي من شأنها تزيد الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية لتلك المؤسسات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات المختلفة وبناء قدرات الإدارة وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة العديد من المستفيدين، بينما اتفقت مع دراسة Natalia et al (2018) والتي أكدت على تأثير التخطيط لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى توفير بيئه فعالة لاتخاذ القرارات مع إتاحة درجة من المرونة في سرعة الاستجابة للتحديات الحديثة التي تظهر بشكل مفاجئ ومهارة إدارة الموارد البشرية.

جدول (١٠) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م رتبة	العبارة	نعم	لا أعلم	لا	العدد		%		العدد	%	العدد	%	
					العدد	%	العدد	%					
١	تعلن المؤسسة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترن特 الخاص بها	13	12.7	10	9.8	78	76.5	1.35	0.701	78	9.8	76.5	1.35
٢	لا تتوافر لجنة متخصصة لاختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير واضحة	20	19.6	12	11.8	70	68.6	2.49	0.805	70	11.8	68.6	2.49
٣	الحصول على شهادة ICDL شرط من شروط التوظيف	39	38.2	5	4.9	58	56.9	1.81	0.961	58	4.9	56.9	1.81
٤	تعتبر شهادة التحول الرقمي من أساسيات التوظيف في الوقت الحالي	27	26.5	5	4.9	70	68.6	1.57	0.883	70	4.9	68.6	1.57
٥	تحرص المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال البرمجة	66	64.7	20	19.6	16	15.7	2.49	0.754	16	19.6	15.7	2.49
٦	تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين للتدريب من أجل تنمية مهارات العاملين لديها	73	71.6	7	6.9	22	21.6	2.50	0.829	22	6.9	21.6	2.50
٧	المهام المكلفة بها العاملين لا تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم	27	26.5	5	4.9	69	67.6	2.41	0.886	69	4.9	67.6	2.41
٠	الوزن النسبي للمحور ككل									2.091		المتوسط الحسابي للمحور ككل	
										0.510		الانحراف المعياري للمحور ككل	

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٠) أشارت النتائج أن نسبة (%) ٧٦.٥ من إجمالي عينة البحث يؤكدون على عدم إعلان المؤسسة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترنرت الخاص بها، وهذا قد يعزى إلى عدم تعديل موقع الإنترنرت الخاص بها في تلك الجزئية، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على توافر لجنة متخصصة لاختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير واضحة (٦٨.٦٪) من إجمالي عينة البحث؛ وهذا يدل على قيام إدارة الموارد البشرية بالدور المطلوب منها تجاه إتباع المعايير الازمة للتعيين، وأشارت أكثر من نصف أفراد العينة والتي بلغت نسبتها (٥٦.٩٪) إلى أن الحصول على شهادة ICDL ليس شرط من شروط التوظيف، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (٦٨.٦٪) يؤكدون على أن شهادة التحول الرقمي لا تعتبر من أساسيات التوظيف في الوقت الحالي، وهذا قد يعزى إلى وجود خلل في بعض المؤسسات في هذا الجانب حيث يعتبر الحصول على شهادة ICDL أوشهادة التحول الرقمي من أساسيات التوظيف في المؤسسات الناجحة التي استطاعت أن تحقق كفاءة ملحوظة في التحول الرقمي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور توظيف واستقطاب الموارد البشرية ككل (٢٠١٩) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٥١٠) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٤٠)، وهذا قد يعزى إلى عدم تركيز إدارة الموارد البشرية على بعض الجوانب الهامة لنجاح محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية والتي من أهمها عدم إعلان المؤسسات عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر موقع الإنترنت الخاص بها، وعدم طلب شهادة التحول الرقمي كأساس للتوظيف في الوقت الحالى والتي تعتبر من أهم جوانب استقطاب المهارات البشرية للمؤسسات.

وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات لعملية التحول الرقمي وتطوير آداء ومهارة العاملين بالمؤسسات والحصول على كفاءة عالية في تقديم الخدمات بتلك المؤسسات.

جدول (١١) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تقييم الموارد البشرية (ن=٢٠٢)

الرتبة العمرية	المتوسط الحسابي	لا		لا أعلم		نعم		العبارة	م
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١	٢.٦١	١٢.٧	١٣	١٢.٧	١٣	٧٤.٥	٧٦	تقوم المؤسسة بتقييم الوضع الحالى للموارد البشرية باستمرار	
٢	٢.٧١	١١.٨	١٢	٤.٩	٥	٨٣.٣	٨٥	تقديم المؤسسة تغذية رجعية عن مستوى كفاءة وأداء العاملين بها	
٣	٢.٣٩	٦١.٨	٦٣	٣.٩	٤	٢٥.٥	٢٦	تجاهل المؤسسة معالجة نقاط الضعف لدى العاملين	
٤	٢.٨١	٦.٩	٧	٤.٩	٥	٨٨.٢	٩٠	تضييع المؤسسة نظام تأسيسي تدريجي للمقصرین في أعمالهم	
٥	٢.٥١	٧٣.٥	٧٥	٤.٩	٥	٢١.٦	٢٢	جهود وطاقات العاملين لا تعد موضع للتقييم من قبل الإدارة	
٦	٢.٧٢	١١.٨	١٢	٣.٩	٤	٨٤.٣	٨٦	سلوك الأفراد (الالتزام بالمعايير - طريقة العمل) أساسى في التقييم	
٧	٢.٨١	٤.٩	٥	٨.٨	٩	٨٤.٣	٨٦	يرتبط تقييم أداء الموارد البشرية بمدى تحقيقهم لأهداف الأقسام التي يعملون بها	
٨	الوزن النسبي لمحور كل لـ	2.662				المتوسط الحسابي لمحور كل لـ			
		0.506				الانحراف المعياري لمحور كل لـ			

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تقييم الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١١) أشارت النتائج أن نسبة (٧٤.٥٪) من إجمالي عينة البحث يؤكدون على قيام المؤسسة بتقييم الوضع الحالي للموارد البشرية باستمرار، في حين أشارت نسبة كبيرة أيضاً إلى تقديم المؤسسة تعذية رجعية عن مستوى كفاءة وآداء العاملين بها والتي بلغت (٨٣.٣٪) من إجمالي عينة البحث، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (٨٨.٢٪) يؤكدون على أن المؤسسة تضع نظام تأديبي تدريجي للمقصرين في أعمالهم، وأكدت نسبة (٨٤.٣٪) على أن سلوك الأفراد (الالتزام بالمعايير - طريقة العمل) أساسي في التقييم؛ ويرتبط تقييم أداء الموارد البشرية بمدى تحقيقهم لأهداف الأقسام التي يعملون بها، وهذا قد يعزى إلى قيام تلك المؤسسات بالأدوار المطلوبة منها في سبيل تحقيق نظام عادل لتقييم الموارد البشرية المتوافرة بها.

وفيمما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تقييم الموارد البشرية ككل (٢٠٦٦٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٥٠٦) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور تقييم الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٧٨)، وهذا قد يعزى إلى إشارة نسبة قليلة من أفراد عينة البحث لوجود بعض جوانب القصور في التقييم للموارد البشرية ومنها تجاهل المؤسسات معالجة بعض نقاط الضعف لدى العاملين؛ بالإضافة إلى تجاهل جهود وطاقات العاملين والتي لا تعد موضع للتقييم من قبل الإدارة في بعض المؤسسات.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة ناصر ميلود والجيلاوي بوضارف وشهيدة عبد الله (٢٠١٧)، والتي أثبتت أن أكثر من نصف رؤساء عينة البحث المسؤولين عن عملية التقييم للأداء في المؤسسات غير مدربين على ذلك مما يؤدي إلى الواقع في العديد من مشاكل التقييم، وهناك العديد من المهام التي لا تتم عن طريق التقييم ومنها الترقية، التدريب، التحفيف والذي يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة كفاءة وفعالية القيام بكل الوظائف الأساسية التي تحتاجها المؤسسات وبالتالي يحدث عدم توافر الموضوعية في التقييم بشكل كامل، وتاثير إدارة موارد البشرية ونجاحها بهذا الجانب، وقد تم التأكيد على ضرورة إضطلاع العامل على نتائج تقييمه مما يساعد على تقليل أخطاؤه وتحسين أداؤه.

جدول (١٢) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تدريب الموارد البشرية (ن=١٠٢)

الرتبة	العبارة	م	لا		لا أعلم		نعم	
			%	العدد	%	العدد	%	العدد
١	يدرب العاملين بالمؤسسة على برامج وتطبيقات التحول الرقمي بصورة دورية	٩٩.٥	٤٤.١	٤٥	١	١	٥٢.٩	٥٤
٢	البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة ثابتة لا تتغير	٨٨.٦	٢٦.٥	٢٧	١	١	٧٢.٥	٧٤
٣	عدد العاملين بالتدريب كبير جداً مما يعيق الاستفادة منه	٩٣.٧	٦١.٨	٦٣	٤.٩	٥	٣٣.٣	٣٤
٤	هناك فجوة بين ما يتم التدريب عليه والواقع الفعلى للعمل	٩٢.١	٦٧.٦	٦٩	٢	٢	٣٠.٤	٣١
٥	تعقد المؤسسة برامج وندوات توعوية للتعامل مع بعض الظواهر (مشكلة - مرض)	٥١.٥	٦.٩	٧	١	١	٩٢.٢	٩٤
٦	تمنح برامج التدريب المهنية القراءة على ابتكار أساليب جديدة بالعمل لدى العاملين بها	٩٥.٢	٣٤.٣	٣٥	١	١	٦٤.٧	٦٦
٧	تساعد البرامج التدريبية على تلافي الكثير من الأخطاء في العمل	٧٣.٧	١٥.٧	١٦	٢.٩	٣	٨١.٤	٨٣
٨	يتم استثمار قدرات العاملين وطاقتهم من قبل المؤسسة بعد التدريب	٨٧.٥	٢٥.٥	٢٦	١	١	٧٣.٥	٧٥
المتوسط الحسابي للمحور ككل	الوزن النسبي للمحور ككل		2.322					
	الانحراف المعياري للمحور ككل		0.564					

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور تدريب الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٢) أشارت النتائج أن نسبة (٤٤.١٪) من إجمالي عينة البحث لا يدربون بالمؤسسة على برامج وتطبيقات التحول الرقمي بصورة دورية وهي نسبة لا يستهان بها لإمكانية تأثيرها على نجاح وكفاءة التحول الرقمي بتلك المؤسسات، بالإضافة إلى أن نسبة (٧٢.٥٪) من عينة البحث يؤكدون على أن البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة ثابتة لا تتغير، أي لا يوجد تطوير مواكب للتغيرات التكنولوجية والبرامج الحديثة التي تعد أساس التحول الرقمي بتلك المؤسسات، بينما أكدت نسبة كبيرة من عينة البحث بلغت (٩٢.٢٪) على إهتمام المؤسسة بعقد برامج وندوات توعوية للتعامل مع بعض الظواهر (مشكلة - مرض)، مع التأكيد على أن تلك البرامج التدريبية تساعده على تلافي الكثير من الأخطاء في العمل مع حرص المؤسسة على أن يتم استثمار قدرات العاملين وطاقتهم من قبل المؤسسة بعد التدريب.

حيث بلغت النسب (٨١.٤ ، ٧٣.٥) على التوالي، وهذا قد يعزى إلى حرص مؤسسات الأسرة والطفلة على القيام بالأدوار المطلوبة منها في سبيل تدريب الموارد البشرية المتوفرة بها بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تدريب الموارد البشرية ككل (٢٠.٣٢٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠.٥٦٤) درجة، ويتبين لنا أن تقدير فقرات محور تدريب الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠.١٧٨)، وهذا قد يعزى إلى وجود فجوة بين ما يتم التدريب عليه والواقع الفعلى للعمل، بالإضافة إلى أن عدد العاملين بالتدريب كبير جداً مما يعيق الاستفادة منه.

جدول (١٣) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور تعويض الموارد البشرية (ن=١٠٢)

م	العبارة						
		لا		لا أعلم		نعم	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد
١	تبني المؤسسة نظم عادلة للمكافآت والتوظيفي والترقي	36.3	37	2.9	3	60.8	62
٢	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بمستوى الأداء	32.4	33	2	2	65.7	67
٣	تحفز المؤسسة العاملين بها بعلاوات تشجيعية لمواجهة أعباء العمل	41.2	42	1	1	57.8	59
٤	تحرص المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً	45.1	46	1	1	53.9	55
٥	تقزم المؤسسة اوجه رعاية خارجية للعاملين بها (تأمين صحي - ضمان اجتماعي)	7.8	8	2	2	90.2	92
٦	نظام الحوافز المتبني بالمؤسسة يضم الحفاظ على الكفاءات البشرية	50	51	2	2	48	49
٧	يتواافق مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة	50	51	1	1	49	50
الوزن النسبي لمحور كل		2.232					
الانحراف المعياري لمحور كل		0.748					

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفلة عينة البحث عن محور تعويض الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (١٣) أشارت النتائج أن نسبة (41.2%) من إجمالي عينة البحث يؤكدون على عدم تحفيز المؤسسة العاملين بها بعلاوات تشجيعية لمواجهة أعباء العمل، بالإضافة إلى أن نسبة (45.1%) من عينة البحث يؤكدون على عدم حرص المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً ، وتلك النسب يجب عدم الاستهانة بها لدورها الأساسي في تحفيز العاملين بالقيام بأدوارهم المطلوبة منهم ورفع معنوياتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي للمؤسسات لاستكمال الأعمال وتحمل الأعباء، في حين اتفق نصف أفراد عينة البحث والتي بلغت نسبتها (٥٠٪) أن نظام الحوافز المتبني بالمؤسسة لا يضمن الحفاظ على

الكفاءات البشرية، وعدم توافر مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا قد يعزى إلى عدم حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على الحفاظ على كفاءة الموارد البشرية المتوفّرة بها عن طريق التحفيز المادى والمعنوى وتعويضهم عن الأعباء التي يصادفونها فى أعمالهم وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي مما يؤثر فيما بعد على درجة عملهم وإنتماؤهم لتلك المؤسسات.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور تعويض الموارد البشرية ككل (٢٣٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٧٤٨) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور تعويض الموارد البشرية كل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٥٠)، وهذا قد يعزى إلى عدم إتباع نسبة قليلة من المؤسسات نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفي والترقى، بالإضافة إلى عدم إرتباط نظام الحوافز والمكافآت فى بعض المؤسسات بمستوى الأداء، وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة شريف الحلبى (٢٠٢١) والتى تناولت طريقة ناجحة لإدارة الموارد البشرية وهى تطوير أداء العاملين أثر بعض المتغيرات داخل المؤسسات التنظيمية والذى يمكن تحقيقه عن طريق الحوافز والتعويض المادى والمعنوى ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول (٤) التوزيع النسبي للعاملين وفقاً لاستجاباتهم نحو محور كفاءة الخدمات المقدمة (ن=١٠٢)

م	العبارة	نعم	لا		لا أعلم		العدد	%	العدد	%	العدد	%
			لا	العدد	لا أعلم	العدد						
١	ساعد التحول الرقمى على سرعة تقديم الخدمة للمستفيدين	٧٩	٧٧.٥	٣	٢.٩	٢٠	١٩.٦	٢.٥٧	٠.٨٠١			
٢	توفر المؤسسة تجهيزات خاصة لتسهيل خدمة المستفيدين	٨٤	٨٢.٤	٥	٤.٩	١٣	١٢.٧	٢.٦٩	٠.٦٨٦			
٣	تفقر المؤسسة لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة	٨١	٧٩.٤	١	١	٢٠	١٩.٦	١.٤٠	٠.٧٩٩			
٤	هناك ضغط شديد لدى العاملين بالمؤسسة مما يؤثر على خدمة المستفيدين	٥٣	٥٢	٦	٥.٩	٤٣	٤٢.٢	١.٩٠	٠.٩٦٩			
٥	تحرص المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة باستمرار	٩٦	٩٤.١	٢	٢	٤	٣.٩	٢.٩٠	٠.٤١٠			
٦	يتلقى العاملين بالمؤسسة كميات كبيرة من شكاوى المستفيدين من الخدمات	٦٦	٦٤.٧	٦	٥.٩	٣٠	٢٩.٤	١.٦٤	٠.٩٠٨			
٧	تحرص المؤسسة على استقبال	٨٤	٨٢.٤	١٠	٩.٨	٨	٧.٨	٢.٧٤	٠.٥٩١			

								مشاكل المستفيدين ودراستها وعدم تكرارها
0.991	2.12	43.1	44	1	1	55.9	57	يتفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة من المؤسسة باستخدام التحول الرقمي ٨
0.17 4	الوزن النسبي للمحور ككل			2.250				المتوسط الحسابي للمحور ككل
				0.445				الانحراف المعياري للمحور ككل

عند دراسة استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور كفاءة الخدمات المقدمة كما هو موضح في جدول (١٤) أشارت النتائج أن نسبة (٧٩.٤٪) من إجمالي عينة البحث يؤكدون على إفتقار المؤسسات لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة المقدمة من قبل تلك المؤسسات، بالإضافة إلى أن نسبة (٥٢٪) من عينة البحث يشيرون أن هناك ضغط شديد لدى العاملين بالمؤسسات مما يؤثر على خدمة المستفيدين ، وتلك النسب يجب عدم الاستهانة بها لدورها الأساسي في قيام العاملين بأدوارهم المطلوبة منهم ورفع كفاءة الخدمات المقدمة بتلك المؤسسات، في حين أكدت نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث والتي بلغت (٦٤.٧٪) أن العاملين بالمؤسسات يتلقون كميات كبيرة من شكاوى المستفيدين من الخدمات، بينما أثبتت النتائج أن هناك نسبة كبيرة من المستفيدين لا يتفاعلون مع الخدمات المقدمة من قبل المرسسين باستخدام التحول الرقمي، وهذا قد يعزى إلى عدم حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على حمو أمية التحول الرقمي لدى المستفيدين عن طريق الندوات والبرامج ، وتوضيح أهم الخدمات المقدمة لهم بطريقة مبسطة ومصورة لسهولة تنفيذ خطواتها والاستفادة منها.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور كفاءة الخدمات المقدمة ككل (٢٠٥٠) درجة وانحراف معياري قدره (٤٤٠٠) درجة، ويتبين لنا أن تقدير فقرات محور كفاءة الخدمات المقدمة ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (١٧٪)، وهذا قد يعزى إلى إفتقار المؤسسات لوجود ملصقات مطبوعة توضح خطوات الخدمة بسهولة لكي يتمكن المستفيدين منها إتباع تلك الخطوات؛ بالإضافة إلى عدم تفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة من المؤسسة باستخدام التحول الرقمي وقد يرجع ذلك لارتفاع مستوى أمية التحول الرقمي لديهم أو عدم شعورهم بالأمان عند استخدام برامج وأساليب التحول الرقمي، وعدم توافر ندوات توعية للمستفيدين لتوضيح تلك الخدمات.

وتفق ذلك النتائج مع دراسة نهى مصطفى (٥٢، ٢٠١٧) والتي أكدت على ضرورة عقد ندوات لتوضيح دور خدمات مؤسسات الأسرة والطفولة وتدريب العاملين بها من أجل رفع

كفاءة الخدمات المقدمة لتأديبه أدوراهم بأعلى قدر من الكفاءة، والاهتمام بمتابعة عملهم وتقدير أنشطتهم على المستويات المختلفة.

اعتمدت الباحثة على تقسيم المجموع الكلى للمحاور لثلاث لمستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، ولتحديد طول خلايا كل محور للاستبيان تم حساب المدى لكل خلية = أكبر قيمة استجابة للمحور - أقل قيمة استجابة للمحور؛ ثم تقسيمه على (٣) إضافة ١ للحصول على طول كل خلية، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور الاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال باستخدام إتجاه الرأى لمقياس ليكيرت الثلاثى، وتم تقسيمها وترتيبها وفقاً لجدول (١٥).

جدول (١٥) التوزيع النسبي لمستويات العاملين في محاور استبيان إدارة الموارد البشرية (ن=١٠٢)

العنوان	النوع	النوع	النوع	المستويات			النوع	النوع	النوع	المستويات			
				%	العدد	المستويات				%	العدد	المستويات	
				تدريب الموارد البشرية							تخطيط الموارد البشرية		
١- تطوير الموارد البشرية	مستوى منخفض	٢٥.٤	٢٦	(١٤-١٠)	٤- توظيف و استقطاب الموارد البشرية	٤- توظيف و استقطاب الموارد البشرية	٩.٧	١٠	مستوى منخفض	(١٣-٩)			
				مستوى متوسط	٢١.٥	٢٢	(١٩-١٥)			٤٠.٢	٤١	مستوى متوسط	(١٨-١٤)
				مستوى مرتفع	٥٣.١	٥٤	فأكثر ٢٠			٥٠.١	٥١	مستوى مرتفع	١٩ فأكثر
				تعويض الموارد البشرية							توظيف و استقطاب الموارد البشرية		
٢- تعليم و تطوير	مستوى منخفض	٣٠.٥	٣١	(١١-٧)	٣- تطوير الموارد البشرية	٣- تطوير الموارد البشرية	٢٣.٥	٢٤	مستوى منخفض	(١٢-٩)			
				مستوى متوسط	١٣.٧	١٤	(١٦-١٢)			٣٥.٣	٣٦	مستوى متوسط	(١٦-١٣)
				مستوى مرتفع	٥٥.٨	٥٧				٤١.٢	٤٢	مستوى مرتفع	

كفاءة الخدمات المقدمة						تقييم الموارد البشرية								
			مستوى منخفض (٨-١٣)						مستوى منخفض (٧-١١)					
			مستوى متوسط (١٤-١٩)						مستوى متوسط (١٢-١٦)					
			مستوى مرتفع ٢٠ فأكثر						مستوى مرتفع ١٧ فأكثر					
المستوى الكلى للاستبانة														
						مستوى منخفض (٦٢-٨٤)			مستوى منخفض (٦٢-٨٤)					
						مستوى متوسط (٨٥-١٠٧)			مستوى متوسط (٨٥-١٠٧)					
						مستوى مرتفع ١٠٨ فأكثر			مستوى مرتفع ٤٧					

أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (١٥) إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية) حيث بلغت النسب (٤١.٢٪، ٧٨.٥٪، ٥٠.١٪، ٥٣.١٪، ٥٥.٨٪) على التوالي، فيما عدا محور كفاءة الخدمات المقدمة جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٦١.٧٪)، وقد يرجع ذلك إلى محاولة تلك المؤسسات مواكبة التغيرات الحالية والوصول بالمؤسسات إلى مستوى معين من التحول الرقمي لاحتلال مركز مرموق بين المؤسسات الأخرى؛ وبصفة عامة فقد احتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.١٨٠) وذلك دليلاً على حرص الإدارة العليا على تحقيق مستوى معين من التحول

الرقمي، تلاه محور تقييم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية والذان احتلا المرتبة الثانية حيث تساوى كل منهما في الوزن النسبي والذي بلغ (٠٠١٧٨) لكل منهم، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة الموارد البشرية للحصول على مستوى من الرضا لدى العاملين للوصول إلى مستوى معين من الإنتماء المؤسسي وتحقيق درجة معينة من النجاح والمهارة لديهم، بينما جاء محور كفاءة الخدمات المقدمة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠٠١٧٤)، تلاه محور تعويض الموارد البشرية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠٠١٥٠) ويدل ذلك على مدى إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري (العاملين) بجميع الجوانب للحصول على مستوى معين من الرضا الوظيفي، وقد جاء محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠٠١٤٠) ويدل ذلك على محاولة الإدارة للارتقاء بمستوى العاملين لديهم واستقطاب المهارات الجديدة لمواكبة متغيرات العصر الحالي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي تشير النتائج إلى أن القيم الرقمية المعبرة عن المستوى الكلى لاستبانة إدارة الموارد البشرية لدى عينة البحث قد جاء في مستوى مرتفع حيث تراوحت القيم ما بين (٦٢ - ١٢٩)، ومن هنا يعتبر مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأسرة والطفولة مرتفع حيث بلغت النسبة (٤٦.١٪) من إجمالي عينة البحث.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمود منصور (٢٠٢١، ١٨٤) والذي أكد على أن مستوى مهارات الموارد البشرية بالمؤسسات متوسط، وقد يعكس ذلك ضرورة حرص المؤسسات على توفير المخصصات المالية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين بها وتنمية مهاراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة، وإتاحة فرص التدريب والتعليم المستمر كأساس لاكتساب هذه المهارات، بينما تتفق تلك النتائج مع دراسة محمد بن زهية (٢٠١٨)، سلوى الشهري (٢٠١٩)، مى الهطيل (٢٠٢٠)، (٢٠١٢) Garrison والتي أكدت على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لمساعدة صناع القرار في سعيهم لتحقيق التنمية المستدامة للدولة من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر، كما أن إنخفاض دعم الدولة لتلك الفئة يهدد تنمية رأس المال البشري.

وقد أشارت دراسة منال الوكيل (٢٠١٩ ، ٧٩٧) إلى أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد من أجل تحقيق العدالة التنظيمية داخل بعض المؤسسات وأثبتت أن هناك علاقة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، مما يؤدي للوصول إلى تعزيز وزيادة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة والوصول لتحقيق أهدافها، كما أكدت دراسة محمد الفراتي ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١، ٣٨٢) على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات.

كما أكدت دراسة (٢٠١٧) Sonal et al وأسماء نسور (٢٠١٠) على أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعض الجوانب والمتغيرات التي تظهر في مجالات العمل وأهداف المؤسسة، وقدرة المؤسسة على إكتساب قدر من التوافق مع متطلبات بيئة العمل خاصة التي تتعلق بالأفراد مما يعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين في كافة المؤسسات.

بـ- التوزيع النسبى لاستجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث على استبانة متطلبات التحول الرقمى بمحاورها المختلفة

إجابة السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على "ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار؟"، إعتمدت الباحثة على نتائج استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار ببعض مؤسسات الأسرة والطفولة والموضحة ببداية البحث على استبانة متطلبات التحول الرقمي (نتائج محاور الاستبانة الثانية).

جدول (١٦) التوزيع النسبى للمؤسسين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور دعم الإدارة العليا (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم						لا أعلم						لا		العنوان	العنوان
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١	ترعى الإدارة العليا الأفكار المبدعة لدى العاملين وتنميها															٥.١٩	٢.٨٥
٢	تبني الإدارة العليا العديد من الإجراءات الروتينية التقليدية															٠.٨٥٢	١.٤٨
٣	تجاهل الإدارة العليا عن تقديم الدعم الكافي في الوقت المناسب															٠.٨٢٨	٢.٥٧
٤	تبذل الإدارة العليا جهود مكثفة للترويج بأهمية التحول الرقمي															٠.٨٧٠	٢.٤٢
٥	تعتمد الإدارة العليا على الأسلوب العلمي لحل المشاكل															٠.٥٨٧	٢.٧٣
٦	هناك إشراف ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا على عملية التحول الرقمي															٠.٩٥٥	٢.٣٢
٧	تحرص الإدارة العليا على تكرييم الموظفين المتميزين															٠.٧٧٢	٢.٦٤
٨	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة رفض تام لأساليب الإدارة العليا															٠.٩٣٦	٢.٣٢
الوزن النسبى للمحور ككل		2.419						0.425						المتوسط الحسابى للمحور ككل			
الانحراف المعيارى للمحور ككل																	

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور دعم الإدارة العليا كما هو موضح في جدول (١٦) أشارت النتائج أن نسبة (٩٢.٩٪) من إجمالي العينة يؤكدون أن الإدارة العليا ترعى الأفكار المبدعة لدى العاملين وتنميها، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على أن الإدارة العليا تتبع العديد من الإجراءات الروتينية التقليدية (٧٥٪)، وأكدت نسبة (٦٧.٩٪) من إجمالي عينة البحث بذل الإدارة العليا جهود مكثفة للتوعية بأهمية التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من أكدوا أن الإدارة العليا تعتمد على الأسلوب العلمي لحل المشاكل (٤٪)، في حين جاءت نسبة مرتفعة من يشيرون أنه لا يوجد لدى العاملين بالمؤسسة رفض تام لأساليب الإدارة العليا والتي بلغت (٣٪) وهذا قد يعزى إلى إتباع الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة العديد من الأساليب العادلة التي يفضلها الموظفين بالمؤسسات مع حرصها على الحفاظ على حقوقهم وتكريمهم للوصول إلى درجة عالية من الإنتماء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور دعم الإدارة العليا ككل (٢٠٤١٩) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٤٢٥) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور دعم الإدارة العليا ككل جاء بدرجات مرتفعة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠٢٠٦)، وهذا قد يعزى إلى تقديم الإدارة العليا الدعم الكافي في الوقت المناسب للعاملين بمؤسساتها، بالإضافة إلى توافر إشراف ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا على عملية التحول الرقمي ومتطلباته بالمؤسسات.

جدول (١٧) التوزيع النسبي للمؤسسين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور التوجهات الاستراتيجية (ن=٥٦)

الرتبة	العبارة	م					
		%	العدد	%	العدد	%	العدد
١	تتبع المؤسسة أساليب مبتكرة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	66.1	37	7.1	4	26.8	15
٢	توجد استراتيجية واضحة تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها	82.1	46	17.9	10	-	-
٣	تعزى التوجهات الاستراتيجية عن التكنولوجيا المتطرفة للتحول الرقمي	16.1	9	14.3	8	69.6	39
٤	تقوم المؤسسة بتطوير الخطط التنفيذية للتحول الرقمي وفقاً للمستجدات	69.6	39	12.5	7	17.9	10
٥	هناك جمود في التوجهات الاستراتيجية غير قابلة للتطوير	14.3	8	10.7	6	75	42
٦	يتوقف اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي على قيادات معينة	82.1	46	8.9	5	8.9	5
الوزن النسبي للمحور ككل	المتوسط الحسابي لمحور ككل						2.357
	الانحراف المعياري لمحور ككل						0.520

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور التوجهات الاستراتيجية كما هو موضح في جدول (١٧) أشارت النتائج أن نسبة (٨٢.١٪) من إجمالي العينة يؤكدون أنه توجد استراتيجية واضحة تشمل الأولويات والأهداف المراد تحقيقها بمؤسسات الأسرة والطفولة، بينما بلغت نسبة من يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتطوير الخطط التنفيذية للتحول الرقمي وفقاً للمستجدات (٦٩.٦٪)، وأكدت نسبة (٨٢.١٪) من إجمالي عينة البحث أن اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي يتوقف على قيادات معينة، وهذا قد يعزى إلى إتباع الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة العديد بعض الأسلوب الخاطئة في اتخاذ القرارات حيث يجب عليها إشراك جميع العاملين والرؤساء بالمؤسسات للوصول إلى قرار سليم؛ بالرغم من توافر العديد من التوجهات الاستراتيجية المتقدمة للوصول إلى درجة عالية من تطبيق التحول الرقمي.

وفيمما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التوجهات الاستراتيجية ككل (٢٠.٣٥٧) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٥٢٠) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور التوجهات الاستراتيجية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٥٠)، وهذا قد يعزى إلى وجود نسبة قليلة من الجمود في التوجهات الاستراتيجية غير قابلة للتطوير، وعدم إشراك العاملين والرؤساء وأصحاب اتخاذ القرار في القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات وهذا خاطئ لأنهم أكثر دراية بالواقع الفعلى والعديد من المشاكل التي يواجهونها في عملهم، وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) في إثبات أن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين، كما أثبتت وجود بعض التصور في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في المؤسسات، ومن ناحية أخرى ترى دراسة Wei (2018) أن ممارسات التحول الرقمي يجب أن تقوم على سياسات واستراتيجية تراعي عدة أبعاد ترتبط بكيان وتنظيم المؤسسة ونوعية البناء الهيكلي الذي تقوم عليه، وقد دلت النتائج أن هناك تأثير معنوى بين نمط الهيكل التنظيمى للمؤسسة وفعالية استراتيجية وسياسات التحول الرقمي، وقد أكدت دراسة Sklyarov et al (٢٠٢٠) أن التحول الرقمي يرتبط في المقام الأول بتغيير القوالب النمطية في التفكير وأساليب العمل والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التقنيات الرقمية؛ بل هو بالأحرى إعادة هندسة العمليات المختلفة بالمؤسسات من خلال التوجهات الاستراتيجية، حيث تتطلب عملية التغيرات الرقمية إجراء تغيرات جوهرية في هيكل التدريب لتكوين بيئة معلوماتية خاصة، والتي ستصبح أساس القاعدة الرقمية الحديثة.

جدول (١٨) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور البنية التحتية (ن=٥٦)

م	العبارة	نعم	لا		لا أعلم				النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)
			العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	تتوافق بالمؤسسة بنية تحتية تسهل التعامل مع التحول الرقمي	24	42.9	1	1.8	31	55.4	1.87	0.992	
٢	يوجد بالمؤسسة قادر بشرى مدرب على استخدام التقنيات الحديثة	38	67.9	-	-	18	32.1	2.35	0.942	
٣	لأن تتناسب أعداد العاملين مع متطلبات التحول الرقمي	18	32.1	2	3.6	36	64.3	2.32	0.936	
٤	ضعف شبكة الإنترن特 تعيق العمل عن تطبيق التحول الرقمي في كثير من الأوقات	47	83.9	2	3.6	7	12.5	1.28	0.769	
٥	تتوافق بالمؤسسة أجهزة إلكترونية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي	19	33.9	-	-	37	66.1	1.67	0.955	
٦	تحرص المؤسسة على بناء قواعد بيانات دقيقة ومتكلمة للمستفيدين منها	39	69.6	5	8.9	12	21.4	2.48	0.831	
٧	تطور المؤسسة النظم المعلوماتية المختلفة من خلال الكوادر التقنية	43	76.8	3	5.4	10	17.9	2.58	0.781	
٨	كثيراً ما يتعطل العمل نتيجة لوجود مشاكل في السيستم	44	78.6	3	5.4	9	16.1	1.37	0.752	
٩	يوجد نقص في عدد المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب الآلي	29	51.8	-	-	27	48.2	1.96	1.008	
		1.992								المتوسط الحسابي للمحور ككل
		0.572								الانحراف المعياري للمحور ككل
		الوزن النسبي للمحور ككل								

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور البنية التحتية كما هو موضح في جدول (١٨) أشارت النتائج أن نسبة (٥٥.٤٪) من إجمالي العينة يؤكدون أنه تتوافق بالمؤسسات بنية تحتية تسهل التعامل مع التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من يشieren أن أعداد العاملين بالمؤسسات لا تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي (٦٤.٣٪)، وأكّدت نسبة (٨٣.٩٪) من إجمالي عينة البحث أن ضعف شبكة الإنترنرت تعيق العمل عن تطبيق التحول الرقمي في كثير من الأوقات، بالإضافة إلى عدم توافر أجهزة إلكترونية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي في العديد من المؤسسات والتي بلغت نسبتها (٦٦.١٪)، وقد أشارت نسبة كبيرة من عينة البحث أنه كثيراً ما يتعطل العمل نتيجة لوجود مشاكل في السيستم والتي بلغت (٧٨.٦٪)، وهناك نقص في عدد المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب الآلي وهذا ما أكدته نسبه بلغت (٥١.٨٪) من إجمالي عينة البحث، وهذا قد يعزى إلى محاولة الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة توفير متطلبات التحول

الرقمي من البنية التحتية ولكن من الواضح أن هناك عجز كبير في العديد من النقاط مثل عدد المتخصصين في صيانة الأجهزة، ومواجهة العديد من المشاكل في السيستم، بالإضافة إلى عدم توافر أجهزة مناسبة مما أدى إلى ضعف في متطلبات البنية التحتية في المؤسسات.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور البنية التحتية ككل (١.٩٩٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠.٥٧٢) درجة، ويتبين لنا أن تقدير فقرات محور البنية التحتية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠.١٩١)، وهذا قد يعزى إلى وجود بعض المشاكل في البنية التحتية التي يجب التركيز عليها ومحاولة حلها فالبرغم من محاولة المؤسسات على بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتكلمة وتتوفر كادر بشري بالمؤسسة مدرب على استخدام التقنيات الحديثة ؛ إلا أنه تقصصها الأجهزة اللازمة لذلك وعدم توافر متخصصين للصيانة بالإضافة إلى مواجهتها العديد من مشاكل السيستم الذي قد يرجع لضعف شبكة الإنترن特 عامة في أنحاء جمهورية مصر العربية.

جدول (١٩) التوزيع النسبي للمؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور البنية الإدارية والمالية (ن=٥٦)

المحور	المتوسط الحسابي	لا		لا أعلم		نعم		العبارة	م
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.986	1.83	41.1	23	1.8	1	57.1	32	الإجراءات الإدارية الروتينية التقليدية تعيق العمل بالمؤسسة	١
0.966	2.28	35.7	20	-	-	64.3	36	تتوفر بالمؤسسة وحدة خاصة بالتحول الرقمي	٢
0.995	2.08	53.6	30	1.8	1	44.6	25	الهيأكل الإدارية الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	٣
1.008	2.03	51.8	29	-	-	48.2	27	توجد مقاومة واضحة للتغيير لدى العديد من الإداريين والقادة	٤
0.992	2.17	58.9	33	-	-	41.1	23	ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل مصطلح التحول الرقمي	٥
0.851	2.30	25	14	19.6	11	55.4	31	توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسة	٦
0.690	1.32	12.5	7	7.1	4	80.4	45	المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة للمؤسسة ضعيفة	٧
0.14 9	الوزن النسبي لمحور كل	2.007				0.632			

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور البنية الإدارية والمالية كما هو موضح في جدول (١٩) أشارت النتائج أن نسبة (٥٧.١٪) من إجمالي العينة يشيرون أن الإجراءات الإدارية الروتينية التقليدية تعيق العمل بالمؤسسة وتلك النسبة يجب عدم الإستهانة بها، بينما بلغت نسبة من يؤكدون توافر وحدة خاصة بالتحول الرقمي بالمؤسسات (٦٤.٣٪) وهذا يدل على مدى حرص الإدارة العليا بالمؤسسات على الوصول لفاءة تطبيق التحول الرقمي بها والوصول للتميز المؤسسي، وأكدت نسبة (٥٥.٤٪) من إجمالي عينة البحث أنه توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات، ولكن على الجانب الآخر أشارت نسبة كبيرة جداً أن تلك المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة للمؤسسات ضعيفة وقد بلغت نسبتها (٨٠.٤٪)، وهذا قد يعزى إلى أنه بالرغم من إتجاه الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة لتوفير متطلبات التحول الرقمي من البنية الإدارية والمالية ولكن هناك بعض جوانب القصور الواضحة في نتائج البحث ومنها أن الهياكل الإدارية الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي لكي تفي بمتطلباته، بالإضافة إلى وجود مقاومة واضحة للتغيير لدى العديد من الإداريين والقادة، وما زال الكثير من القيادات الإدارية تجهل مصطلح التحول الرقمي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور البنية الإدارية والمالية كل (٢٠٠٧) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٦٣٢) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور البنية الإدارية والمالية كل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٤٩)، وهذا قد يعزى إلى وجود بعض القصور في البنية الإدارية والمالية التي يجب تلافيها ومحاولة التغلب عليها فالبرغم من حرص المؤسسات على بنية إدارية ومالية متكاملة إلا أنه من الواضح وجود نسبة كبيرة من أميه التحول الرقمي لدى الكثير من القيادات الإدارية اللذين يجهلون مصطلح التحول الرقمي، ومقاومة العديد منهم للتغيرات الرقمية الحديثة، بالإضافة إلى أن الهياكل الإدارية الحالية لا تتوافق إمكانياتها ومهاراتها مع متطلبات التحول الرقمي.

جدول (٢٠) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور التكنولوجيا الرقمية (ن=٥٦)

الرتبة	العبارة	م	لا		لا أعلم		نعم	
			%	العدد	%	العدد	%	العدد
١	تقدم المؤسسة خدماتها للمستفيدين منها بشكل إلكترونى	١	37.5	21	-	-	62.5	35
٢	توجد بوابة إلكترونية خاصة بالمؤسسة	٢	32.1	18	-	-	76.9	38
٣	هناك تخوف وعدم إقتناع من قبل المستفيدين بالتعاملات الرقمية	٣	26.8	15	1.8	1	71.4	40
٤	يصعب على المستفيدين استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسة	٤	41.1	23	7.1	4	51.8	29
٥	هناك تدرج ملحوظ في التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني	٥	26.8	15	5.4	3	67.9	38
٦	تتوافق شبكة إلكترونية تربط بين جميع الجهات التي تتعامل معها المؤسسة	٦	33.9	19	3.6	2	62.5	35
٧	التواصل بين العاملين في أقسام المؤسسة يتم عن طريق التطبيقات الإلكترونية	٧	57.1	32	1.8	1	41.1	23
٥	المتوسط الحسابي للمحور ككل الانحراف المعياري للمحور ككل	2.084 0.726						

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور التكنولوجيا الرقمية كما هو موضح في جدول (٢٠) أشارت النتائج أن نسبة (٧١.٤٪) من إجمالي العينة يؤكدون أن هناك تخوف وعدم إقتناع من قبل المستفيدين بالمعاملات الرقمية ، بينما بلغت نسبة من يشيرون إلى أنه يصعب على المستفيدين استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسات (٥١.٨٪) وهذا يدل على عدم وعي المستفيدين بالخدمات الإلكترونية الرقمية المقدمة من قبل المؤسسات، وأكدت نسبة (٥٥.٤٪) من إجمالي عينة البحث أنه توجد موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات، بينما بلغت نسبة من يؤكدون أن التواصل بين العاملين في أقسام المؤسسات لا يتم عن طريق التطبيقات

الإلكترونية (٥٧.١٪)، وهذا قد يعزى إلى إتجاه الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية ولكن هناك بعض أوجه القصور الواضحة منها عدم تقديم بعض المؤسسات خدماتها للمستفيدين منها بشكل إلكترونى؛ والتواصل بين العاملين فى أقسام المؤسسات لا يتم عن طريق التطبيقات الإلكترونية فى نسبة كبيرة منها.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائى قد بلغ المتوسط الحسابى لمحور التكنولوجيا الرقمية ككل (٢٠٨٤) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٧٢٦) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور التكنولوجيا الرقمية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠١٥٥)، وهذا قد يعزى إلى عدم وجود بوابة إلكترونية خاصة ببعض المؤسسات، بالرغم من أن هناك تدرج ملحوظ فى التحول من الشكل التقليدى إلى الشكل الإلكترونى بتلك المؤسسات، هناك نسبة لا يستهان بها من تلك المؤسسات لا تتوافق بها شبكة إلكترونية تربط بين جميع الجهات التى تعامل معها.

وأتفقنا تلك النتائج مع دراسة أمل زيدان (٤٦٣، ٢٠٢١) والتى أكدت على وجود بعض أوجه القصور فى التكنولوجيا الرقمية بمؤسسات وأثبتت على أن هناك ضرورة للوقف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى يواجهها مشروع الرقمنة بمؤسسات، والاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة فى إنشاء Data Center حجر الزاوية فى عملية الرقمنة بالإضافة إلى ضرورة تأهيل مصادر التكنولوجيا الرقمية، كما اتفقنا مع دراسة Kuno et al (٢٠١٧) والتى أكدت على وجوب فرض تقنيات وتطبيقات جديدة مثل إنترنت الأشياء، وأجهزة الإستشعار ونظم تحليلات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعى والمعلومات والاتصالات الجديدة ونماذج لقنوات مشاركة المواطنين لجعل أهداف تكنولوجيا المعلومات تفى بالظروف التنظيمية والمؤسسية المحلية.

جدول (٢١) التوزيع النسبي للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار وفقاً لاستجاباتهم نحو محور مهارة الموارد البشرية (ن=٥٦)

الرتبة الجامعة	الوزن النسبي للمحور ككل	لا		لا أعلم		نعم		العبارة	م
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.925	2.37	30.4	17	1.8	1	67.9	38	تتوافر بالمؤسسة موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي	١
0.741	2.67	16.1	9	-	-	83.9	47	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم لاستيعاب كل ما هو جديد	٢
0.958	2.25	35.7	20	3.6	2	60.7	34	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة ثقافة معلوماتية كافية للتعامل مع التحول الرقمي	٣
0.905	2.37	28.6	16	5.4	3	66.1	37	تسقط المؤسسة الكفاءات البشرية الرقمية لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي	٤
0.999	1.98	48.2	27	1.8	1	50	28	هناك صعوبة لدى العاملين في استخدام التطبيقات الرقمية لأداء مهامهم الوظيفية	٥
0.951	2.30	64.3	36	1.8	1	33.9	19	تنسب الموارد البشرية في العديد من الإخفاقات المهنية	٦
0.14 8	الوزن النسبي للمحور ككل	2.327				المتوسط الحسابي للمحور ككل			
		0.745				الانحراف المعياري للمحور ككل			

عند دراسة استجابات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث عن محور مهارة الموارد البشرية كما هو موضح في جدول (٢١) أشارت النتائج أن نسبة (٦٧.٩٪) من إجمالي العينة يؤكدون توافر موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي بالمؤسسات، بينما بلغت نسبة من يشيرون إلى إهتمام المؤسسات بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم لاستيعاب كل ما هو جديد (٨٣.٩٪) وهذا يدل إهتمام مؤسسات الأسرة والطفولة بتربية وتطوير الموارد البشرية لديها، وأكّدت نسبة (٦٦.١٪) من إجمالي عينة البحث أن المؤسسات تسقط الكفاءات البشرية الرقمية لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، بينما بلغت نسبة من يؤكدون أن هناك صعوبة لدى العاملين في استخدام التطبيقات الرقمية لأداء مهامهم الوظيفية نصف العينة تقريباً وهي نسبة يجب عدم الاستهانة بها (٤٨.٢٪)، وهذا قد يعزى إلى عدم إهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لديها على مهارة استخدام تطبيقات التحول الرقمي ، بالإضافة إلى ضعف الثقافة المعلوماتية الكافية للتعامل مع التحول الرقمي، مما ينتج عنه العديد من الإخفاقات المهنية التي تسبب فيها الموارد البشرية.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور مهارة الموارد البشرية ككل (٢٠٣٢٧) درجة وانحراف معياري قدره (٠٠٧٤٥) درجة، ويوضح لنا أن تقدير فقرات محور مهارة الموارد البشرية ككل جاء بدرجات متوسطة، وقد بلغ الوزن النسبي له (٠٠١٤٨)، وهذا قد يعزى إلى توافر نسبة من الموارد البشرية الغير مؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي، وضعف الثقافة المعلوماتية لدى بعض العاملين بالمؤسسات والتي تكفى للتعامل مع التحول الرقمي، مما قد يؤدي إلى العديد من الإلتقادات التي تحول دون الوصول إلى التميز المؤسسي والإرتقاء بمهارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة.

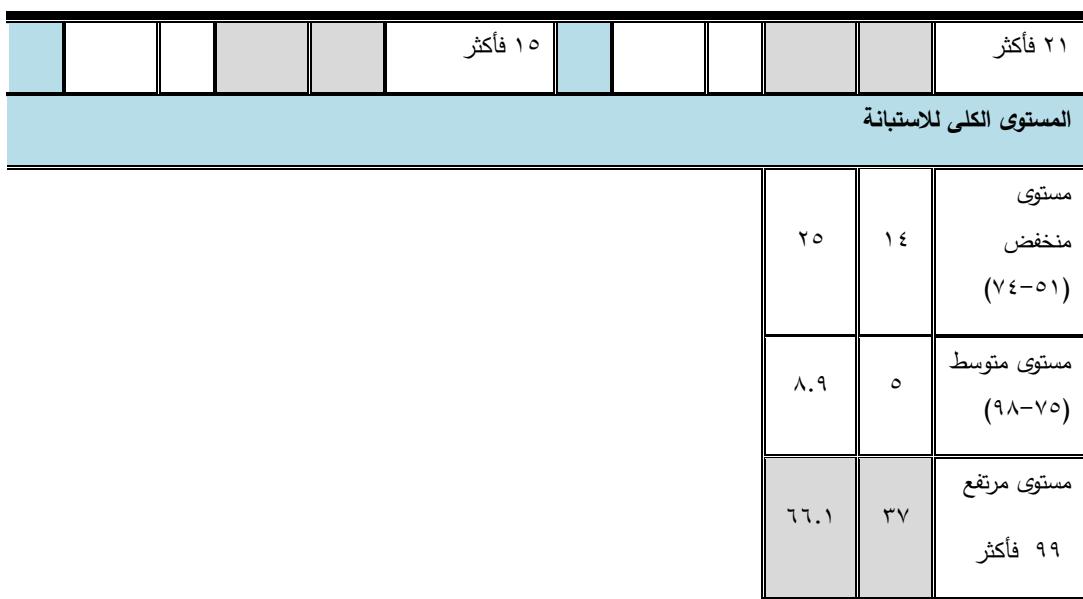
وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة Nair (٢٠١٩) والتي أثبتت وجود فجوة كبيرة في المواهب والمهارات الرقمية للموظفين مقارنة بالاحتياجات التنظيمية حيث كان مستوى مهارة الموارد البشرية ضعيف للغاية؛ وأن هذه الفجوة تزداد يومياً مع إدخال التكنولوجيا الحديثة واعتمادها أن المؤسسات تبحث عن موظفين يتمتعون بمهارات رقمية soft وليس hard ومن المرجح أن يؤدي التطور التكنولوجي السريع بالإضافة إلى ضعف المهارات البشرية لدى المؤسسات إلى زيادة اتساع الفجوة في المواهب الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى استنزاف المهارات الحالية لمنع مثل هذا السيناريو الذي يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمؤسسات على مستوى العالم.

بينما اتفقت مع دراسة عبد الحميد المغربي (٢٠١٤) والتي أكدت أن وضع أساس التغيير المنشود تحقيقه للموارد البشرية من أهم التأثيرات التي تؤدي إلى الإرتقاء بمهارة الموارد البشرية؛ وتوفير أدوات تسهل دورهم في تقبل هذا التغيير الجديد والتجاوب معه وتجنب حدوث ما يسمى بمقاومة التغيير والتي تزيد من أعباء وتكليف استقرار التغيير المطلوب تحقيقه والوصول إليه في الوقت المناسب.

اعتمدت الباحثة على تقسيم المجموع الكلى للمحاور لثلاث لمستويات طبقاً لاستجابات عينة الدراسة (منخفض ومتوسط ومرتفع)، ولتحديد طول خلايا كل محور للاستبيان تم حساب المدخل كل خلية = أكبر قيمة استجابة للمحور - أقل قيمة استجابة للمحور؛ ثم تقسيمه على (٣) وإضافة ١ للحصول على طول كل خلية، وترتيب المحاور طبقاً للأوزان النسبية لمحاور الاستبيانه ومستوى الفقرات في كل مجال باستخدام إتجاه الرأى لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم تقسيمها وترتيبها وفقاً لجدول (٢٢).

جدول (٢٢) التوزيع النسبي لمستويات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار لمحاور استبيان متطلبات التحول الرقمي (ن=٥٦)

المنطقة	المحافظة	البلدة	نوع المعلم	المستويات			المستويات			المستويات		
				العدد	%	البنية الإدارية والمالية	العدد	%	دعم الإدارة العليا	العدد	%	البنية التحتية
التحول الرقمي												
٠٠١٤٩	٠٠٢			٢٨.٦	١٦	مستوى منخفض (١١-٧)	٠٠٢٠٦	٠٠٢٠٦		٢١.٤	١٢	مستوى منخفض (١٦-١٣)
				٢٦.٨	١٥	مستوى متوسط (١٥-١٢)				٤٤.٦	٢٥	مستوى متوسط (٢٠-١٧)
				٤٤.٦	٢٥	مستوى مرتفع ١٦ فأكثر				٣٣.٩	١٩	مستوى مرتفع ٢١ فأكثر
التوجهات الاستراتيجية												
٠٠١٥٥	٠٠٢			٣٠.٤	١٧	مستوى منخفض (١١-٧)	٠٠١٥٠	٠٠١٥٠		٢٦.٨	١٥	مستوى منخفض (١١-٨)
				١٩.٦	١١	مستوى متوسط (١٦-١٢)				١٠.٧	٦	مستوى متوسط (١٥-١٢)
				٥٠	٢٨	مستوى مرتفع ١٧ فأكثر				٦٢.٥	٣٥	مستوى مرتفع ١٦ فأكثر
مهارة الموارد البشرية												
٠٠١٤٨	٠٠٢			٢٦.٨	١٥	مستوى منخفض (١٠-٦)	٠٠١٩١	٠٠١٩١		٢٣.٢	١٣	مستوى منخفض (١٤-٩)
				٢٣.٢	١٣	مستوى متوسط (١٤-١١)				٣٣.٩	١٩	مستوى متوسط (٢٠-١٥)
				٥٠	٢٨	مستوى مرتفع				٤٢.٩	٢٤	مستوى مرتفع



أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (٢٢) إلى أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) حيث بلغت النسب (٦٢.٥٪، ٤٢.٩٪، ٤٤.٦٪، ٥٠٪) على التوالي، فيما عدا محور دعم الإدارة العليا فقد جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٤٤.٦٪)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مؤسسات الأسرة والطفولة إلى توفير أهم متطلبات التحول الرقمي من أجل مواكبة التغيرات الحالية والوصول بالمؤسسات إلى مستوى معين من التحول الرقمي لاحتلال مركز مرموق بين المؤسسات الأخرى؛ وبصفة عامة فقد احتل محور دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠٠٢٠٦) وذلك دليل على حرص الإدارة العليا على توفير أهم متطلبات التحول الرقمي، تلاه محور البنية التحتية والذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠٠١٩١)، بينما جاء محور التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠٠١٥٥)، تلاه محور التوجهات الاستراتيجية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠٠١٥٠) ويدل ذلك على مدى إهتمام تلك المؤسسات على توفير البنية التحتية والإدارية والمالية للوصول إلى مستوى معين من التحول الرقمي، وقد جاء محور البنية الإدارية والمالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠٠١٤٩)، وجاء في المرتبة الأخيرة والسادسة محور مهارة الموارد البشرية بوزن نسبي بلغ (٠٠١٤٨) ويدل ذلك على محاولة مؤسسات الأسرة والطفولة بإداراتها الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة

للمستفيدين من خلال توفير أهم متطلبات التحول الرقمي في ظل التغيرات الحديثة لمواكبة تغيرات العصر الحالي.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي تشير النتائج إلى أن القيم الرقمية المعبرة عن المستوى الكلى لاستبانة متطلبات التحول الرقمي لدى عينة البحث قد جاء فى مستوى مرتفع حيث تراوحت القيم ما بين (٥١ - ١٢١)، ومن هنا يعتبر مستوى متطلبات التحول الرقمي فى مؤسسات الأسرة والطفولة مرتفع حيث بلغت النسبة (٦٦.١٪) من إجمالى عينة البحث.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠، ٤٢٧) والتي أثبتت وجود تقصير في بعض متطلبات التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية (Bonanomi et al, ٢٠١٩) والهياكل الرسمية وغير الرسمية (Plesner et al, 2018) وابتكار العديد من نماذج الأعمال (Rachinger et al, 2018)، مما يدل على أن التحول الرقمي يعد موضوعاً ذو أهمية قصوى نظراً لتأثيره الإيجابي على المتغيرات التنظيمية وما يتبعه من تأثير على الأداء والموارد البشرية والمادية العامة في المؤسسات المتعددة .(Bienhaus& Haddud, 2018)

كما اختلفت مع دراسة محمود منصور (٢٠٢١، ١٦٣) والتي أثبتت أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي متوسط، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي.

بينما أكدت العديد من الدراسات على أهمية رفع مستوى التحول الرقمي بمؤسسات من أجل رفع كفاءة العاملين وكفاءة المشروعات ومنها دراسة Liang&Maw(٢٠١٨)، بينما وأشارت دراسة Giebe (2019)، Nair (٢٠١٩) إلى أهمية التحول الرقمي في تحسين القدرات الرقمية للقادة والعاملين والموظفين بمؤسسات المتعددة كنتيجة لتمسك المديرين به، وأشارت نتائج دراسة Mladenova et al (2020) إلى ضرورة إدخال قواعد محددة لتنظيم عملية التحول الرقمي، وإعطاء العاملين الوقت الكافى للتكيف وتطوير مهاراتهم فى التعامل مع التطوير الإلكتروني، وذلك من أجل رفع مستوى التحول الرقمي بمؤسسات.

♦ ثالثاً : النتائج في ضوء فروض البحث

بعد الإنتهاء من إجراءات البحث، وتطبيق الأدوات، تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج SPSS V.25، قامت الباحثة بالإجابة على بعض أسئلة البحث من خلال التحقق من صحة الفروض كما يلى:

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة ومهارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟" ، تم اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS 7.25 وكانت النتائج كالتالى:

اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيسي الأول على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعاد المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية- كفاءة الموارد البشرية) ومهارة الموارد البشرية داخل المؤسسات".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسي الأول إنعتمد الباحثة على نتائج استبانة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة والتي يجيب عليها العاملين بالمؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث (نتائج محاور الاستبانة)، وربطها بنتائج المحور السادس(مهارة الموارد البشرية) من استبانة متطلبات التحول الرقمي، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المتغيرين جدول (٢٣).

جدول (٢٢) معامل ارتباط بيرسون لمحور مهارة الموارد البشرية ومحاور استبيان إدارة الموارد البشرية

محاور المقياس	محاور	تخطيط الموارد البشرية	توظيف واستقطاب	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الموارد	المقدمة	المجموع الكلى للمحاور
مهارة الموارد البشرية	..٩١٩**	..٨٦٧**	..٩٥١**	..٧٤٨**	..٧٤٨**	..٧٤٨**	..٧٤٨**	..٧٤٨**	..٩٤٨**

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥)

(**) مستوى دلالة عند (٠٠٠١)

أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (٢٣) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين نتائج محور مهارة الموارد البشرية ومحاور استبيان إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية- كفاءة الخدمات المقدمة)، وذلك يعني أنه كلما

زاد مستوى محاور استبيان إدارة الموارد البشرية يزداد مستوى مهارة الموارد البشرية داخل مؤسسات الأسرة والطفولة، وتتفق تلك النتائج مع دراسة يوسف عبد المنعم (٢٠٢١، ٥٧)، والذي يؤكد على ضرورة الإرقاء بمستوى إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات بطريقة ناجحة وبالتالي يزداد مستوى مهارة الموارد البشرية، حيث أنه يعتبر الحل المتكامل لإدارة المؤسسة للموارد البشرية بجميع أشكالها وأنواعها، واستبدال العمليات التقليدية بال الرقمية لكي يؤدي لتحسين عمل الموارد البشرية بالمؤسسات وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرنة.

وأشارت نتائج دراسة بدر سيف النصر (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة بالإدارة للموارد البشرية في المؤسسات وتنمية رأس المال البشري وزيادة مهارته، كما أكدت دراسة أمينة الجندي (٢٠١٩) على أن الإهتمام برأس المال البشري يمثل عاملاً أساسياً في الإبداع والإبتكار بالخدمات للمؤسسات، مما يساعد على تحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات.
ومن ذلك يثبت صحة الفرض الأول.

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع والذى ينص على " هل هناك علاقه بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وكفاءة الخدمات المقدمة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بها؟" ، تم اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالى :

اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني على أنه " توجد علاقه ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) وكفاءة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقمي والتي يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بالمؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث (نتائج محاور الاستانة)، وربطها بنتائج المحور السادس(كفاءة الخدمات المقدمة) من استبانة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إيجاد عامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المتغيرين جدول (٢٤).

جدول (٢٤) معامل ارتباط بيرسون بين كفاءة الخدمات المقدمة ومحاور استبيان متطلبات التحول الرقمي

محاور المقياس	كفاءة الخدمات المقدمة	دعم الادارة العليا	التوجيهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	الเทคโนโลยجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية	المجموع الكلى للمحاور
0.860**	0.847**	0.833**	0.783**	0.875**	0.748**	0.720**		

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥) (**) مستوى دلالة عند (٠٠٠١)

أشارت النتائج البحثية الموضحة في جدول (٢٤) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين نتائج محور كفاءة الخدمات المقدمة ومحاور مقياس متطلبات التحول الرقمي (دعم الادارة العليا، التوجهات الإستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية)، وذلك يعني أنه كلما زاد مستوى محاور مقياس متطلبات التحول الرقمي يزداد مستوى كفاءة الخدمات المقدمة داخل مؤسسات الأسرة والطفلة، أي أنه كلما استطاعت مؤسسات الأسرة والطفلة توفير أهم متطلبات التحول الرقمي بأكبر قدر مستطاع داخلها أدى ذلك لتحسين مستوى كفاءة الخدمات المقدمة وبالتالي تقديم مستوى عالي من خدماتها للمستفيدين منها والوصول لتحقيق مستوى عالي من تطبيق التحول الرقمي الذي يساهم بدوره في تحقيق التميز المؤسسي والإرتقاء بتلك المؤسسات في ضوء التنمية المستدامة.

وتفق ذلك النتائج مع دراسة مصطفى شديد (٢٠٢١، ٢٩) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجتمعة وتحسين مستوى كفاءة الخدمة المقدمة، وأوصى بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

كما اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة محمد حماد (٢٠٢٠) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين البنية المؤسسية ومتطلبات التحول الرقمي وبين آداء العاملين بالمؤسسات مما يتربّ عليه زيادة كفاءة الخدمات، ودراسة (٢٠٢٠) Mian et al والتي أكدت أن اعتماد الرقمنة مقيد بمتطلبات ومهارات محددة بين القوى العاملة تشمل التفكير التكيفي، والمهارات المعرفية والحواسيبية، وتحليل البيانات، تحديث البرامج الحالية والمرافق والبنية التحتية؛ بما في ذلك التخطيط المالي الفعال، والموظفين المهرة، مما يؤكّد تحقيق نجاح التحول الرقمي والمرتبط بلا شك بكفاءة الخدمات المقدمة.

إجابة السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى توافر متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات

الأسرة والطفولة؟" ، تم اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالي:

اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرئيسي الثالث على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (دعم الإدارة العليا- التوجهات الإستراتيجية- البنية التحتية- البنية الإدارية والمالية- التكنولوجيا الرقمية- مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية- توظيف واستقطاب الموارد البشرية- تقييم الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية - تعويض الموارد البشرية - كفاءة الخدمات المقدمة)."

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسي الثالث إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقمي والتى يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار فى المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ونتائج استبانة إدارة الموارد البشرية والتى يجيب عليها العاملين فى المؤسسات عينة البحث ، تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient بين الدرجات الخاصة بمتطلبات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة جدول (٢٥).

جدول (٢٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين متطلبات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بمحاورهما المختلفة ن=١٥٨

المتغيرات	دعم الإدارة العليا	التجاهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	التكنولوجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية	إجمالي متطلبات التحول الرقمي
٠.٩٠١**	٠.٨٦٠**	٠.٧٨٣**	٠.٧٨٨**	٠.٩١٨**	٠.٩٠٨**	٠.٩٤١*	
٠.٩١٠**	٠.٨٣٣**	٠.٨٨١**	٠.٨٣٥**	٠.٧٥٢**	٠.٦٧٢**	٠.٩٤٧**	
٠.٩٠٨**	٠.٨٤٧**	٠.٧٤٨**	٠.٨٤٣**	٠.٦٣٧**	٠.٩٣٥**	٠.٨٥١**	
٠.٧٨٣**	٠.٧٨٣**	٠.٧٨٣**	٠.٧٨٣**	٠.٦٣٧**	٠.٨٦٧**	٠.٩١٩**	
٠.٨٧٥**	٠.٨٧٥**	٠.٨٧٥**	٠.٨٧٥**	٠.٨٧٥**	٠.٥١٨**	٠.٥١٨**	
٠.٩٤٨**	٠.٧٤٨**	٠.٧٤٨**	٠.٧٤٨**	٠.٩٥١**	٠.٨٦٧**	٠.٩١٩**	
٠.٨٠٩**	٠.٧٢٠**	٠.٨٠٠**	٠.٩١٨**	٠.٩٠٢**	٠.٨٦٨**	٠.٧٣٩**	

(*) مستوى دلالة عند (٠٠٠١)

(**) مستوى دلالة عند (٠٠٠٥)

يلاحظ من جدول (٢٥) ما يلى :

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد دعم الإدارة العليا في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى، فيما عدا بعد (تخطيط الموارد البشرية) فقد وجدت علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) .
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد التوجهات الاستراتيجية في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد البنية التحتية في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد البنية الإدارية والمالية في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد دعم التكنولوجيا الرقمية في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٠١) بين بعد مهارة الموارد البشرية في استبانتة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانتة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى.
- تفسير ذلك أن هناك علاقة إرتباطية بين مدى توافر متطلبات التحول الرقمي (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) ومستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأسرة والطفولة، حيث يساعد توفير متطلبات التحول الرقمي إلى تطوير التعامل داخل المؤسسة وخارجها وتحولها من طرق التعامل

التقليدية إلى الطرق الحديثة الإلكترونية؛ مما يساهم في رفع مستوى الإدارة وتطوير مهارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات والذي بدوره يؤدي لرفع كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها والوصول إلى درجة التميز المؤسسي، وقد أكدت بعض الدراسات مرعي يونس (٢٠١٩) وعبد الرحمن رشوان (٢٠٢٠) إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء للعاملين باعتبار أن تطوير أداء العاملين أحد الجوانب الهامة على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

وأتفقت تلك النتائج مع دراسة طارق الفاروق (٢٠٢٢) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية ومتطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في كفاءة وفعالية منظومة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد أوضحت أن الاهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق الاستراتيجية لاستخدام التحول الرقمي له دور كبير واضح في تطوير مستوى إدارة الموارد البشرية وتحول المؤسسات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، ودراسة كل من (Sonal et al 2017)، Wei (2018)، (Natalia et al 2018) والتي أكدت على أهمية العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى مهارات الموارد البشرية ووجوب التأكيد على بعض النقاط من أهمها التغير التكنولوجي والتنافسي والاستدامة مما استوجب تقديم الأداء الوظيفي المناسب لها، الامر الذي يعني تحقيق تأقلم أداء الموظفين مع استيعاب المتغيرات التكنولوجية الحديثة وتوجهات المنافسة والاستدامة بأداء وظيفي مناسب.

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسي الثالث.

إجابة السؤال السادس:

للإجابة على السؤال السادس والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائياً في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري؟)"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالي:

اختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع:

ينص الفرض الرئيسي الرابع على أنه " توجد فروق دالة إحصائياً في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري)".

ولمقتضيات إثبات صحة الفرض الرئيسي الرابع إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة متطلبات التحول الرقمي) التي يجيب عليها المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ومقارنة النتائج بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في المؤسسات (نتائج استمار البيانات الأولية) عن طريق إيجاد الفروق بين المتوسطات بعمل اختبار T-test بالنسبة لمتغير النوع (ذكر / أنثى) ، وعمل اختبار Anova وهو قيمة (F) في باقي المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ، والوقوف على مستوى الدلالة ، وتم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في حالة وجود تباين وفقاً لجدول (٢٦).

جدول (٢٦) دلالة الفروق بين متوسط درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في متطلبات التحول الرقمي وفقاً لنوع ن = (٥٦)

مستوى دلالة	قيمة (ت)	الفروق بين المتوسطات	أثنى ن = ٢٥		ذكر ن = ٣١		البيان	المحور
			انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي		
٠.٧٠١ غير دالة	٠.٣٦٦	٠.٣٦٦	٣.٧٧	١٩.١٦	٣.١٣	١٩.٥٢	دعم الإدارة العليا	
٠.٧٧١ غير دالة	٠.٢٩٣	٠.٢٤٧	٢.٨٩	١٤.٢٨	٣.٣٤	١٤.٠٣	التوجهات الاستراتيجية	
٠.٩٢٧ غير دالة	٠.٠٩٢	٠.١٢٩	٥.٧٩	١٨	٤.٦٦	١٧.٨٧	البنية التحتية	
٠.٤٤٧ غير دالة	٠.٧٦٦	٠.٩١٤	٥.٠٨	١٤.٥٨	٣.٨٨	١٣.٦٤	البنية الإدارية والمالية	
٠.٣٣٩ غير دالة	٠.٩٦٥	١.٣٢	٥.٥٦	١٥.٣٢	٤.٦٦	١٤	التكنولوجيا الرقمية	
0.255 غير دالة	١.١٥٢	١.٣٨	٤.٤٦	١٣.٢٠	٤.٤٥	١٤.٥٨	مهارة الموارد البشرية	
٠.٨٩٥ غير دالة	٠.١٣٣	٠.٨٧٤	٢٦٥.١٣	٩٤.٢٥	٢٢.١٣	٩٣.٦٤	الاستبيان ككل	

يتضح من جدول (٢٦) عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في متغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محاور استبانه متطلبات التحول الرقمي والاستبيان ككل حيث بلغت قيمة (ت) (٠.٣٦٦، ٠.٢٩٣، ٠.٠٩٢، ٠.٧٦٦، ٠.٩٦٥، ١.١٥٢، ٠.١٣٣، ١.١٥٢) على التوالي وهى قيم غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن متطلبات التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة ليس بينها أى فروق أى ليس هناك فروق وفقاً لنوع (ذكر / أنثى) .

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي وفقاً للنوع، وقد يرجع ذلك إلى أنهم ينتمون لنفس نوعية المؤسسات محل الدراسة والتي تعمل على توفير متطلبات التحول الرقمي دون التفرقه في ذلك بين الذكور والإثاث ، وأن هناك تساوى بين الذكور والإثاث في مدى توافر متطلبات التحول الرقمي.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة محمد الفراتي ورمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١) التي أكدت أن هناك فروق دالة بين إستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للنوع (ذكر / أنثى).

جدول (٢٧) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره وفقاً للسن

دالة	قيمة (F)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصدر تباين	السن	
						محاور الإستبيان	
٠.٧٧٥ غير دالة	٠.٢٥٦	٣٠٠٤٦ ١١.٩٠١	٢ ٥٣ ٥٥	٦٠.٩١ ٦٣٠.٧٦٦ ٦٣٦.٨٥٧	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا	
٠.٤١ دالة لصالح أكبر من ٥٠	٣.٤٠٣	٣٠.٥٤٤ ٨.٩٧٧	٢ ٥٣ ٥٥	٦١.٠٨٨ ٤٧٥.٧٨٩ ٥٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التوجهات الاستراتيجية	
٠.٥٦٤ دالة	٠.٥٨٠	١٥.٦٢٢ ٢٦.٩٦٢	٢ ٥٣ ٥٥	٣١.٢٤٤ ١٤٢٨.٤٧١ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية التحتية	
٠.٥٩٣ غير دالة	٠.٥٢٨	١٠.٥١٤ ١٩.٩٢١	٢ ٥٣ ٥٥	٢١.٠٢٩ ١٠٥٥.٨١١ ١٠٧٦.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية الإدارية والمالية	
٠.٢٨٠ غير دالة	١.٣٨٠	٣٥.١٨١ ٢٥.٤٩٤	٢ ٥٣ ٥٥	٧٠.٣٦٢ ١٣٥١.١٩١ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التكنولوجيا الرقمية	
٠.٢٨٨ غير دالة	١.٣٤٨	٢٦.٦٢٨ ١٩.٧٤٩	٢ ٥٣ ٥٥	٥٣.٢٦٦ ١٤٦.٦٧٣ ١٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	مهارة الموارد البشرية	
٠.٥٤٨ غير دالة	٠.٦٠٩	٣٤٩.٥٥٤ ٥٧٣.٧٥١	٢ ٥٣ ٥٥	٦٩٩.١٠٧ ٣٠٤٨.٨٢١ ٣١١٠.٧٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل	

جدول (٢٨) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متطلبات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره تبعاً للسن

التجهيز الاستراتيجية	العدد	البيان
١٢.٦٦٦	٣	أقل من ٣٥
١٣.٤٧٠	٣٤	٥٠ : ٣٥
١٥.٥٧٨	١٩	أكبر من ٥٠

يتضح من جدول (٢٧) ، (٢٨) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في كل من محور (دعم الادارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير السن حيث بلغت قيمة ف (٠٠.٢٥٦ ، ٠٠.٥٨٠ ، ٠٠.٥٢٨ ، ١.٣٨٠ ، ١.٣٤٨ ، ٠٠.٦٠٩) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائية .
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً للسن وقد بلغت قيمة ف (٣٠.٤٠٣) وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة ٠٠.٠٥ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متطلبات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً للسن حيث وجد أنها تتدرج من (١٢.٦٦٦) إلى (١٥.٥٧٨) وذلك لصالح السن أكبر من ٥٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاوره المختلفة وفقاً للسن، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فقد وجد أن هناك فروق ذو دلالة احصائية وفقاً للسن عند مستوى دلالة (٠٠.٠٥) وذلك لصالح السن أكبر من ٥٠ سنة، ويشير ذلك إلى أن حرص مؤسسات الأسرة والطفولة على توفير متطلبات التحول الرقمي لا يرتبط بأعمار المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بها؛ حيث أن لديهم إهتمام كبير على توفير تلك المتطلبات مواكبة متغيرات العصر الحديثة، وكلما ارتفع سن المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بتلك المؤسسات كلما ارتفعت مهاراتهم وقدراتهم على بناء التوجهات الاستراتيجية للعاملين بها.

جدول (٢٩) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاروه وفقاً للمستوى التعليمي

دلة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	المستوى التعليمي	
						محارو الإستبيان	دعم الإدارة العليا
٠٠٠٠ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٦.٣٦٢	١٤٧.٨٤٤ ٩.٠٥٦	١ ٥٤ ٥٥	١٤٧.٨٤ ٤٩٩.٠١٣ ٦٣٦.٨٥٧	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي		
٠٠٠٢ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٠.٧٥٧	٩٩.١٧٧ ٨.٢٩٠	١ ٥٤ ٥٥	٨٨.١٧٧ ٤٤٧.٦٨٠ ٥٣٦ ٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		التوجهات الاستراتيجية
٠٠٠٩ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	٧.٣٣٠	١٤٧.٤٨١ ٢٣.٨١	١ ٥٤ ٥٥	١٧٤.٤٨١ ١٢٨٥.٢٥٣ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		البنية التحتية
٠٠٠٠ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٦.٠١١	٢٤٦.٢٥٩ ١٥.٣٨١	١ ٥٤ ٥٥	٢٤٦.٢٥٩ ٨٣.٥٨٠ ١٧٥.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		البنية الإدارية والمالية
٠٠٠١ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٢.٢٥٨	٢٦٣ ٢١.٤٥٥	١ ٥٤ ٥٥	٢٦٣ ١١٥٨.٥٥٣ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		التكنولوجيا الرقمية
٠٠٠٠ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٧.٢٦٩	٢٦٦.٥١٥ ١٥.٤٣٤	١ ٥٤ ٥٥	٢٦٦.٥١٥ ٨٣٣.٤١٣ ١٠٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		مهارة الموارد البشرية
٠٠٠٠ دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع	١٥.٣٨٢	٦٨٩٦.٦٤٩ ٤٤٨.٣٦٧	١ ٥٤ ٥٥	٦٨٩٦.٦٤٩ ٢٤٢١١.٢٨٠ ٣١١٠٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		الاستبيان ككل

جدول (٣٠) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوازنات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاروه تبعاً للمستوى التعليمي

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	الเทคโนโลยيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية	متوازن
١٤.٧٢	١٥.٣٤	١٤.٧٨٠	١٨.٥٤٠	١٤.٥٨٠	١٩.٩٢٠	١٤.٦٦٦	١٤.٦٦٦
١٤.٧٢	١٥.٣٤	١٤.٧٨٠	١٨.٥٤٠	١٤.٥٨٠	١٩.٩٢٠	١٤.٦٦٦	١٤.٦٦٦

يتضح من جدول (٢٩) ، (٣٠) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وقد بلغت قيمة F (١٦.٣٦٢) ، (١٥.٣٨٢) على التوالي وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠١ لمحوري التوجهات الاستراتيجية والبنية التحتية وعند مستوى دلالة ٠٠٠١ لباقي المحاور، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان لكل تبعاً للسن حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي كل بمحاروه المختلفة وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة (٠٠٠١) وذلك لصالح المستوى التعليمي المرتفع، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفلة زاد اهتمامهم وحرصهم على توفير أكبر قدر ممكن من متطلبات التحول الرقمي للحرص على مواكبة متغيرات العصر الحديثة والوصول بتلك المؤسسات إلى التميز المؤسسي .

جدول (٣١) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاروه وفقاً لعدد سنوات الخبرة

دلالة	قيمة (F)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصدر تباين	سنوات الخبرة	
						محاور الإستبيان	
٠٠٢٨٥ غير دالة	١.٢٨٤	١٤.٧١٤	٢	٢٩.٤٢٩	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا	
		١١.٤٨١	٥٣	٦٠٧.٤٢٩			
٠٠٤١ دالة لصالح أكبر من ٢٠	٣.٣٨٢	٣٠.٣٨١	٢	٦٠.٦٧٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التوجهات الاستراتيجية	
		٨.٩٨٣	٥٣	٤٧٦.٠٩٥			
٠٠٣٨٣ غير دالة	٠.٩٧٨	٢٥.٩٨٩	٢	٥١.٩٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية التحتية	
		٢٦.٥٦١	٥٣	١٤٧.٧٣٧			
٠٠٢٨١ غير دالة	١.٣٠١	٢٥.٢٠٥	٢	٥٠.٤١١	بين المجموعات داخل المجموعات	البنية الإدارية والمالية	
		١٩.٣٦٧	٥٣	١٠٢٦.٤٢٩			

دالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	سنوات الخبرة	
						محاور الإستبيان	ككل
			٥٥	١٠٧٦.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
٠٠١٣٢ غير دالة	٢.١٠٧	٥٢.٣٦٣ ٢٤.٨٤٦	٢ ٥٣ ٥٥	١٠٤.٧٠٦ ١٣١٦.٨٤٨ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التكنولوجيا الرقمية	
٠٠٠٦٨ غير دالة	٢.٨٣٥	٥٣.١٤٩ ١٨.٧٤٨	٢ ٥٣ ٥٥	١٠٦.٢٩٨ ٩٩٣.٦٢١ ١٠٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	مهارة الموارد البشرية	
٠٠١٨٥ غير دالة	١.٧٤٠	٩٥٨.٤١٣ ٥٥٠.٧٧٦	٢ ٥٣ ٥٥	١٩١٦.٨٢٧ ٢٩١٩١.١٠٢ ٣١١٠٧.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل	

جدول (٣٢) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره تبعاً لعدد سنوات الخبرة

البيان	العدد	التجهيز الاستراتيجية
أقل من ١٠	١	١٠٠.٣٨
٢٠ : ١٠	٢٧	١١.٠١٣
أكبر من ٢٠	٢٨	١٢.١٠٠

يتضح من جدولي (٣١) ، (٣٢) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيم ف (١.٢٤٨ ، ١٠٤٨ ، ٠٠٩٧٨ ، ١.٣٠١ ، ٢.٨٣٥ ، ٢.١٠٧ ، ١.٧٤٠) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائية.

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً لعدد سنوات الخبرة وقد بلغت قيمة ف (٣.٣٨٢) وهي قيمة داله احصائيًّا عند مستوى دلالة ٥ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محور التوجهات الاستراتيجية تبعاً لعدد سنوات الخبرة حيث وجد أنها تتدرج من (١٠٠.٣٨) إلى (١٢.١٠٠) وذلك لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول

الرقمي ككل بمحاوره المختلفة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فقد وجد أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠٠٥) وذلك لصالح أكثر من ٢٠ سنة خبرة، ويشير ذلك إلى أنه كلما زالت عدد سنوات الخبرة لدى المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بمؤسسات الأسرة والطفوله كلما زالت خبراتهم ومهاراتهم في تقديم العديد من التوجهات الاستراتيجية للعاملين بتلك المؤسسات لمروهم بالعديد من المواقف والتحديات التي أكسبتهم القدرة والمهارة على مواجهة الصعوبات المختلفة.

جدول (٣٣) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاوره وفقاً للراتب الشهري

دلة	(ف)	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	راتب الشهري	محاور الإستبيان
							بين المجموعات	
٠٠٠٢ دلة لصالح الراتب المرتفع	٧.٢٧٨	٦٦.٦١٣ ٩.٤٢٧	٦٦.٦١٣ ٩.٤٢٧	٥٣ ٥٥	١٣٧.٢٢٦ ٤٩٩.٦٣٢ ٦٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية
٠٠٠٠ دلة لصالح الراتب المرتفع	٩.٧٠٥	٧١.٩٥٥ ٧.٤١٤	٧١.٩٥٥ ٧.٤١٤	٥٣ ٥٥	١٤٣.٩١٠ ٣٩٢.٩٤٧ ٥٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية
٠٠٠٤٧ دلة لصالح الراتب المرتفع	٣.٢٤٣	٧٩.٥٥٧ ٢٤.٥٣٨	٧٩.٥٥٧ ٢٤.٥٣٨	٥٣ ٥٥	١٥٩.١٧٥ ١٣٠٠.٥٣٩ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التكنولوجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية
٠٠٠١ دلة لصالح الراتب المرتفع	٨.٢٥٠	١٢٧.٨٢٦ ١٥.٤٩٤	١٢٧.٨٢٦ ١٥.٤٩٤	٥٣ ٥٥	٢٥٥.٦٥٢ ٨٢١.١٩٧ ١٠٧٨.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل	
٠٠٠٠ دلة لصالح الراتب المرتفع	١٢٠.٧٥١	٢٣٠.٩٠٣ ١٨.١٠٨	٢٣٠.٩٠٣ ١٨.١٠٨	٥٣ ٥٥	٤٨١.٨٠٥ ٩٥٩.٧٤٩ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
٠٠٠١ دلة لصالح الراتب المرتفع	٨.٤٨١	١٣٣.٠٩٦ ١٥.٧٣١	١٣٣.٠٩٦ ١٥.٧٣١	٥٣ ٥٥	٢٦٦.١٩٢ ٨٣٣.٧٣٧ ١٠٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
٠٠٠٠ دلة لصالح الراتب المرتفع	٩.١٨٨	٤٠٠٤.٥٣٧ ٤٣٦.٨٢٧	٤٠٠٤.٥٣٧ ٤٣٦.٨٢٧	٥٣ ٥٥	٨٠٠٩.٠٧٣ ٢٣٠٩٨.٨٥٥ ٣١١٠٧.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		

جدول (٣٤) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاروه تبعاً للراتب الشهري

البيان	دعم الإدارة العليا	التجهيزات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	التكنولوجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية
منخفض	١٥	١١	١١	٨	٩	٦
متوسط	١٧.٤٢١	١٢.٥٥٢	١٦.١٠٥	١١.٤٢١	١٠.٤٨٢	١١.٤٧٣
مرتفع	٢٠.٥٠٠	١٥.٣٣٣	١٩.٠٨٣	١٥.٦١١	١٦.٧٢٢	١٥.٥٠٠

يتضح من جدول (٣٤)، (٣٣) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التجهيزات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وقد بلغت قيمة ف (٩.٧٠٥ ، ٧.٢٧٨ ، ٣.٢٤٣ ، ٨.٢٥٠ ، ١٢.٧٥١ ، ٨.٤٨١ ، ٩.١٨٨) على التوالي وهي قيم داله احصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠١ لمحور دعم الإدارة العليا ، ٠٠٠١ لكل من التجهيزات الاستراتيجية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل ، وعند ٠٠٠٥ لمحور البنية التحتية وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للراتب الشهري حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح الراتب الشهري المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحاروه المختلفة وفقاً للراتب الشهري عند مستوى دلاته (٠٠٠١) وذلك لصالح الراتب الشهري المرتفع .، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد الراتب الشهري لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفولة زاد شعورهم بالحصول على التقدير المادي من قبل تلك المؤسسات ، مما يزيد من إنتماؤهم وحبهم للمؤسسات والرغبة في إعطاءها أقصى ما لديهم من قدرات للرفع من شأنها والوصول بها إلى مكانه عاليه بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

جدول (٣٥) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاروه وفقاً للمركز الوظيفي

دلة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	المركز الوظيفي
						محاور الإستبيان
٠٠٤٧ دالة لصالح المدير	٣.٢٣٣	٣٤.٦٢٢ ١٠.٧١٠	٢ ٥٣ ٥٥	٦٩.٤٤٣ ٥٦٧.٦١٤ ٦٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	دعم الإدارة العليا التوجهات الاستراتيجية البنية التحتية
٠٠٢٠ دالة لصالح المدير	٤.٢٠٩	٣٦.٧٩٩ ٦.٧٤١	٢ ٥٣ ٥٥	٧٣.٥٧٨ ٤٦٣.٢٧٩ ٥٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	
٠١٠٠ غير دالة	٢.٤٠٥	٦٠.٧٣١ ٢٥.٢٥٠	٢ ٥٣ ٥٥	١٢١.٤٨١ ١٣٣٨.٢٥٣ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	
٠٠٦٤ غير دالة	٢.٩٠٣	٥٣.١٥٤ ١٨.٣١٢	٢ ٥٣ ٥٥	١٠٦.٣٠٨ ٩٧٠.٥٣١ ١٠٧٦٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية الإدارية والمالية
٠٠٢٤ دالة لصالح المدير	٤.٠٢٦	٩٣.٧٣٤ ٢٣.٢٨٥	٢ ٥٣ ٥٥	١٨٧.٤٦٧ ١٣٤.٠٨٦ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التكنولوجيا الرقمية
٠٠١ دالة لصالح المدير	٤.٨١٩	٨٤.٦٢٤ ١٧.٥٦٠	٢ ٥٣ ٥٥	١٦٩.٢٤٨ ٩٣٠.٦٨٠ ١٠٩٩.٩٠٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	مهارة الموارد البشرية
٠٠٢٦ دالة	٣.٩١٣	٢٠٠١.٤٠٧ ٥١١.٤١٧	٢ ٥٣ ٥٥	٤٠٠٢.٨١٥ ٢٧١٠٥.١١٤ ٣١١٠٧.٩٩٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل

جدول (٣٦) اختبار Scheffe للتعرف على دالة الفروق بين متطلبات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في استبيان

متطلبات التحول الرقمي بمحاروه تبعاً للمركز الوظيفي

البيان	دعم الإدارة العليا	التوجهات الاستراتيجية	الเทคโนโลยيا ة الرئيسية	مهارة الموارد البشرية
رئيس	١٨.٠٩٠	١٢.٧٢٧	١٢٠.٣٦٣	١١.٩٠٩
وكيل	١٩.٢٢٢	١٤.٧٧٧	١٥.٢٢٢	١٤٠.٨٨٠
مدير	٢٠.٥٢٠	١٥.١٦٠	١٦.٣٢٠	١٦.٤٤٤

يتضح من جدول (٣٥) ، (٣٦) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محورى (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيم ف (٢.٤٠٥، ٢.٩٠٣) على التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، والاستبيان ككل) حيث بلغت قيم ف (٣.٢٣٣، ٤.٢٠٩، ٤.٠٢٦، ٤.٨١٩، ٤.٠٠٥) على التوالي وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة .٠٠٥ للمحاور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية)، وعند مستوى دلالة .٠٠١ لمحور مهارة الموارد البشرية، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار **Scheffe** لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في محاور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) تبعاً للمركز الوظيفي حيث وجد أن جميعها دالة وذلك لصالح المدير. ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي لكل بمحاوره المختلفة وفقاً للمركز الوظيفي، فيما عدا محورى البنية التحتية والبنية الإدارية والمالية، بينما وجد أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً للمركز الوظيفي عند مستوى دلالة (.٠٠٥) لكل محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، الاستبيان ككل) وعند مستوى دلالة .٠٠١ لمحور مهارة الموارد البشرية، ويشير ذلك إلى أنه باختلاف المركز الوظيفي لدى المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في مؤسسات الأسرة والطفولة تختلف اتجاهاتهم نحو توفير متطلبات التحول الرقمي ، فالمدير يحرص على توفير الدعم للإدارة العليا والتكنولوجيا الرقمية كما يتوافر لديه وقت أكبر للتوجهات الاستراتيجية وتنمية مهارة الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسات.

جدول (٣٧) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاربه وفقاً لنوع المؤسسة

دلة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	نوع المؤسسة	
						محاور الإستبيان	دعوم الإدارة العليا
..... دالة لصلاح العلاجية	٥١.٣٧٧	١٢٧.٥٥٩ ٢.٤٨٣	٤ ٥١ ٥٥	٥١٠.٢٣٤ ١٢٨.٦٢٣ ٦٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التجهيزات الاستراتيجية	دعم الإدارة العليا
..... دالة لصلاح العلاجية	٩٠.٥٠٨	١١٧.٦٤٢ ١.٣٠٠	٤ ٥١ ٥٥	٤٧٠.٥٦٧ ٦٦.٢٩٠ ٥٣٦.٨٥٧	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
..... دالة لصلاح العلاجية	٤٧.٩٤٠	٢٨٨.٢٦٣ ٦٠١٣	٤ ٥١ ٥٥	١١٥٣.٠٥٢ ٣٠٦.٦٦٣ ١٤٥٩.٧١٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
..... دالة لصلاح العلاجية	٧٦.٣٦٥	٢٣٠.٦٩٣ ٣٠٢١	٤ ٥١ ٥٥	٩٢٢.٧٢٢ ١٤٥٠.٠٨٧ ١٠٧٦.٨٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	البنية الإدارية والمالية	البنية الإدارية والمالية
..... دالة لصلاح العلاجية	١٨٢.٤٩٩	٣٣٢.١٨١ ١.٨٢٠	٤ ٥١ ٥٥	١٣٢٨.٧٢٤ ٩٢.٨٢٩ ١٤٢١.٥٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		
..... دالة لصلاح العلاجية	٩٦.٥١٢	٢٤٢.٨٩٤ ٢.٥١٧	٤ ٥١ ٥٥	٩٧١.٥٧٥ ١٢٨.٣٦٣ ١٠٩٩.٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	مهارة الموارد البشرية	البنية الإدارية والمالية
..... دالة لصلاح العلاجية	٢٠٥.٦٦٧	٧٣٢٢.٩٨٤ ٣٥.٦٠٨	٤ ٥١ ٥٥	٢٩٢٩١.٩٣٧ ١٨١٥.٩٩٢ ٣١١٠.٧٩٢٩	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي		

جدول (٣٨) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متosteرات درجات المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في

استبيان متطلبات التحول الرقمي بمحاربه تبعاً لنوع المؤسسة

البيان	دعم الإدارة العليا	التجهيزات الاستراتيجية	البنية التحتية	البنية الإدارية والمالية	التكنولوجيا الرقمية	مهارة الموارد البشرية
تعليمية	٢٠.٢٥٠	١٦.٠٨٠	١٧.٢٥٠	١٦.٥٨٣	١٨.٠٨٣	١٥.٤١٦
خدمية	١٧.٤٤٤	١٠.٨٨٨	١٥.٣٣٣	١٠.٢٢٢	٨.٨٨٨	١٠
قضائية	٢٠.٩٢٨	١٥.٩٢٨	١٩.٧١٤	١٤.٩٢٨	١٥.٢١٤	١٦.٦٤٢
علاجية	٢٢.٥٠٠	١٦.٣٣٣	٢٤.٣٣٣	١٨.٦٦٦	١٩.٣٣٣	١٨
جمعيات	١٣.٤٤٤	٩.١١١	١٠.١١١	٧	٧	٦.٤٤٤

يتضح من جدولي (٣٧) ، (٣٨) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لنوع المؤسسة وقد بلغت قيمة ف (٥١.٣٧٧، ٩٠.٥٠٨، ٤٧.٩٤٠، ٤٧.٩٤٩، ٧٦.٣٦٥، ١٨٢.٤٩٩، ٩٦.٥١٢، ٢٠٥.٦٦٧) على التوالى وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠٠٠١ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار **Scheffe** لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً لنوع المؤسسة حيث وجد أن جميعها دالة لصالح المؤسسة العلاجية.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي ككل بمحابوه المختلفة وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة (٠٠٠١) وذلك لصالح المؤسسة العلاجية، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات العلاجية (التأمين الشامل) تقوم بخدمة جميع طبقات المجتمع ولذا كان هناك حرص كبير على توفير متطلبات التحول الرقمي لتلك المؤسسات للحرص على تقديم أكبر قدر ممكن الخدمات للمستفيدين منها، بخلاف نوع المؤسسات الأخرى والتي تتعامل مع طبقات محددة من أفراد المجتمع ولذا اختلف بها توافر تلك المتطلبات.

تختلف نتائج هذا البحث مع دراسة محمد الفهيدى (٢٠١٢ ، ١٧١) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العديد من مهارة الموارد البشرية وتتوفر بعض متطلبات التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة تبعاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لديهم.

ما سبق نلاحظ أنه قد أشارت النتائج إلى :

- عدم وجود فروق دالة احصائيًّا بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في متغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محابو استبيانه متطلبات التحول الرقمي والاستبيان ككل .

- عدم وجود تباين دال احصائيًّا بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير السن، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة ٠٠٥ ، لصالح أكبر من ٥٠ سنة.

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ٠٠٠١ لصالح المستوى التعليمي المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي داله احصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠٥، لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للراتب الشهري عند مستوى دلالة ٠٠٠١ لصالح الراتب الشهري المرتفع.
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محوري (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما وجد تباين دال احصائياً في كل من محور (دعم الإدارة العليا لصالح المدير، التوجهات الاستراتيجية لصالح الوكيل، التكنولوجيا الرقمية لصالح المدير، مهارة الموارد البشرية لصالح الوكيل، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) عند مستوى دلالة ٠٠٠٥ فيما عدا محور مهارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ٠٠٠١.
- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى جملة ٠٠٠١ لصالح المؤسسة العلاجية.
- وتقسير ذلك أن المستوى التعليمي والراتب الشهري والمركز الوظيفي ونوع المؤسسة تعد من أهم المتغيرات المؤثرة على توافر متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة، وقد يرجع ذلك إلى أن إرتفاع المستوى التعليمي أدى إلى رفع القدرة على فهم وتقبل كل ما هو جديد وسهولة التعامل مع متطلبات وتطبيقات التحول الرقمي، بالإضافة إلى إرتفاع الراتب قد ساعد على شعور المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي وأن هناك مستوى من الإهتمام والتقدير المادى للجهد المبذول مما ساهم فى حرصهم على توفير أهم متطلبات التحول الرقمي

وبذل جهد أكبر وعطاء بكل ما يستطيعون تقديمها، بينما كان لمركز رئيس القسم دور كبير حيث يعتبر هو أساس التعامل مع الموظفين والمستفيدين وأكثر خبره بطريقة تفكيرهم واحتياجاتهم وأهم المشاكل التي يواجهونها وكيفية التغلب عليها لأنه يعيش في أرض الواقع ولا ينظر من أعلى فقط مثل باقي المراكز الوظيفية الأخرى ولديه القدرة على إرضاء من حوله بالطرق المقننة الصحيحة، وأخيراً كانت المؤسسة العلاجية من أكثر المؤسسات التي لديها توافر لتلك المتطلبات باعتبار أنها تعامل مع جميع فئات الشعب وبالتالي يجب أن يكون لديها كفاءة ومهارات تفوق جميع المؤسسات الأخرى.

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسي الرابع جزئياً.

إجابة السؤال السابع:

للإجابة على السؤال السابع والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المركز الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري؟)"، تم اختبار صحة الفرض الرئيسي الخامس، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 وكانت النتائج كالتالي:

اختبار صحة الفرض الرئيسي الخامس:

ينص الفرض الرئيسي الخامس على أنه " توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة (نوع المؤسسة - النوع - السن - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري)".

ولمقدسيات إثبات صحة الفرض الرئيسي الخامس إعتمدت الباحثة على نتائج استبانة إدارة الموارد البشرية (نتائج المحور السادس كفاءة الخدمات المقدمة) التي يجيب عليها العاملين في المؤسسات عينة البحث والموضحة ببداية البحث، ومقارنة النتائج بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المؤسسات (نتائج استمارة البيانات الأولية) عن طريق إيجاد الفروق بين المتوسطات بعمل اختبار T-test بالنسبة لمتغير النوع (ذكر / أنثى) ، وعمل اختبار Anova وهو قيمة (F) في باقي المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والوقوف على مستوى الدلالة وتم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لجدول (٣٩).

جدول (٣٩) دلالة الفروق بين متوسط درجات العاملين في إستبيان إدارة الموارد البشرية وفقاً لنوع ن = (١٠٢)

مستوى دلالة	قيمة (ت)	الفروق بين المتوسطات	أنثى ن = ٦٤		ذكر ن = ٣٨		البيان
			انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠٠٨٥ غير دالة	١.٧٤٥	١.٤٤	٤.٣١	١٨.٠٦	٣.٨٣	١٩.٥٠	تخطيط الموارد البشرية
٠٠٢٣٣ غير دالة	١.٢٠١	٨.٧١	٣.٥٥	١٤.٤٤	٣.٥١	١٥.٣٢	توظيف واستقطاب الموارد البشرية
٠٠٨٩٥ غير دالة	٠.١٣٢	٠.٠٩٣	٣.٧٦	١٨.٣٢	٣.٢١	١٨.٤٢	تقييم الموارد البشرية
٠٠٠٠١ دلالة لصالح الذكور	٣.٠٦٠	٢.٥١	٤.٨٥	١٧.٦٤	٣.٤٣	٢٠.١٦	تدريب الموارد البشرية
٠٠٤١٢	٠.٨٢٤	٠.٨٥	٥.٥٧	١٥.٣١	٤.٦٤	١٦.١٦	تعويض الموارد البشرية
٠٠٣٩٥ غير دالة	٠.٨٥٤	٠.٥٩	٣.٨٥	١٨.٢٢	٣.٠٣	١٧.٦٣	كفاءة الخدمات المقدمة
٠٠٢١٩ غير دالة	١.٢٣٧	٤.٩٤	٢١.٦٩	١١.٥٩	١٧.٩٤	١٠٦.٥٣	الاستبيان ككل

يتضح من جدول (٣٩) عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين في متغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محاور استبيانه إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت) (٥.١٣٢ ، ٠.٠٢٣٣ ، ٠.٠٨٥٠ ، ٠.٠٨٢٤ ، ١.٢٣٧ ، ٠.٨٥٤) على التوالي وهى قيم غير دالة إحصائياً، وفي محور تدرب الموارد البشرية بلغت قيمة ت (٣٠٦٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠٠١ ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة ليس بينها أى فروق وفقاً لنوع (ذكر / أنثى).

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية وفقاً لنوع، وقد يرجع ذلك إلى أنهم ينتمون لنفس نوعية المؤسسات محل الدراسة وتعاملهم مع نفس الإدارة الملحة بالمؤسسات ونفس المستفيدين، بالإضافة لتقييمهم نفس الخبرات وتعاملهم مع نفس البرامج والتى تعتبر من أهم متطلبات التحول الرقمي، بينما توجد فروق في محور تدريب الموارد البشرية لصالح الذكور لرغبة الذكور فى تلقى المزيد من التدريبات لرفع مستوى مهاراتهم الوظيفي.

جدول (٤٠) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاره وفقاً للسن

دالة	(ف)	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	السن	
							محاور الاستبيان	محاره
٠٠٠٠ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	١٣.٣٤٥	١٨٧.٥٥٩ ١٤.٠٥٥	٩٩	٢	٣٧٥.١١٨ ١٣٩١.٤٠٢ ١٧٦٦.٥٢٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تخطيط الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	١٠٠.٥٩٩	١١١.٨٦٣ ١٠.٥٥٢	٩٨	٢	٢٢٣.٦٧٣ ١٠٣٤.٠٩٠ ١٢٥٧.٧٦٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	
٠٠٠٧ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	٥.١٥٣	٦٠.١٣٧ ١١.٦٧٠	٩٩	٢	١٢٠.٢٧٣ ١١٥٥.٣٠٥ ١٢٧٥.٥٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تقييم الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	١١٠.٣٧١	١٩٣.٠٥٨ ١٦.٩٧٧	٩٩	٢	٣٨٦.١١٥ ١٦٨٠.٧٥٧ ٢٠٦٦.٨٧٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تدريب الموارد البشرية	
٠٠٠١ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	٨.١٢٩	١٩٥.٣٥٢ ٢٤.٠٣٢	٩٩	٢	٣٩٠.٧٠٤ ٢٣٧٩.١٣٩ ٢٧٦٩.٨٤٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تعويض الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	٨.٦٢١	٩٥.٠٧٩ ١١.٠٢٩	٩٩	٢	١٩.١٥٧ ١٠٩١.٨٤٣ ١٢٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	كافأة الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دالة لصالح من ٥٠:٣٥	١٢٠.٦٨٣	٤٢٨٣.١٦٩ ٣٣٧.٧٠٠	٩٨	٢	٥٨٦٦.٣٣٩ ٣٣٠٩٤.٦١٢ ٤١٦٦٠.٩٥٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل	

جدول (٤١) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوازنات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد

البشرية بمحاره تبعاً للسن

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقدير الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كافأة الموارد البشرية	دالة لصالح من ٥٠:٣٥
٣٥ من أقل	١٦.٥٨٦	١٣.٦٧٨	١٧.٤٣٣	١٦.٦٢٠	١٤.٣٧٩	١٦.٠٣٤	
٥٠ : ٣٥	٢٠.٢٩٨	١٦.٠١٧	١٩.٣١٥	٢٠.٢٩٨	١٧.٢٤٥	١٩.١٤٠	
٥٠ أكبر من	١٦.١٨٧	١٢.٢٥٠	١٦.٨١٢	١٦	١٢.١٢٥	١٧.٥٠٠	

يتضح من جدول (٤٠) ، (٤١) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف

واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية (كل) وفقاً للسن، وقد بلغت قيمة ف(١٢٦٨٣، ٨.٦٢١، ٨.١٢٩، ١١.٣٧١، ٥.١٥٣، ١٠.٥٩٩، ١٣.٣٤٥) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠١ فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهي دالة عند ٠٠٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان كل تبعاً للسن حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح من ٣٥ : ٥٠ سنة.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية كل بمحاروه المختلفة وفقاً للسن عند مستوى دلالة (٠٠٠١) وذلك لصالح السن من ٣٥ : ٥٠ سنة، ويشير ذلك إلى أن سن العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة بينما يتراوح من ٣٥ : ٥٠ سنة يكون لديهم شعلة نشاط وخبرة توظفهم للعمل أكثر ولديهم رضا وظيفي عن مستوى الإدارة المتبع في تلك المؤسسات ويزداد اهتمامهم وحرصهم على مواكبة متغيرات العصر الحديثة والوصول بتلك المؤسسات إلى التميز المؤسسي.

جدول (٤٢) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاروه وفقاً للمستوى التعليمي

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	المستوى التعليمي	
						محار الإستبيان	المستوى
٠٠٣٩ دالة لصالح المرتفع	٤.٣٦	٧٣.٨٧٤ ١٦.٩٢٦	١ ١٠٠ ١٠١	٧٣.٨٧٤ ١٦٩٢.٦٤٥ ١٧٦٦.٥٢٠	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي	تخطيط الموارد البشرية	
٠٠٤٢ دالة لصالح المرتفع	٤.٢٣	٥١.٥٨٩ ١٢.١٨٤	١ ١٠٠ ١٠١	٥١.٥٨٩ ١٢٠٦.١٧٤ ١٢٥٧.٧٦٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	
٠٠٨٦٧ غير دالة	٠.٢٨	٠٠.٣٥٨ ١٢.٧٥٢	١ ١٠٠ ١٠١	٠٠.٣٥٨ ١٢٧٥.٧٥ ١٢٧٥.٥٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تقييم الموارد البشرية	
٠٠٠٤ دالة لصالح المرتفع	٨.٧٠	١٦٥.٥٣٠ ١٩.٠١٣	١ ١٠٠ ١٠١	١٦٥.٥٣ ١٩٠١.٣٤٣ ٢٠٦٦.٨٧٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تدريب الموارد البشرية	
٠٠٠١	١٠.٦٧	٢٦٧.٢٠٩	١	٢٦٧.٢٠٩	بين المجموعات	تعويض الموارد البشرية	

دلالة	(ف)	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	المستوى التعليمي محاور الاستبيان	
							داخل المجموعات الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية
دلالة لصالح المرتفع		٢٥٠٠٢٦	١٠٠	٢٥٠٥٦٣٤	٢٧٦٩٨٤٣	داخل المجموعات الكلية		
غير دالة	٣.١٥	٣٩٠٢٠٤ ١٢٠٤٢٨	١ ١٠٠ ١٠١	٣٩٠٢١٤ ١٢٤٢٧٨٦ ١٢٨٢	١٢٤٢٧٨٦ ١٢٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاءة الموارد البشرية	
دلالة لصالح المرتفع	٥.٧٢	٢٢٧٧٧٧٠٣ ٣٩٧٨١١	١ ١٠٠ ١٠١	٢٢٧٧٧٧٠٣ ٣٩٣٨٣٠٢٤٧ ٤١٦٦٠٩٥٠	٣٩٣٨٣٠٢٤٧ ٤١٦٦٠٩٥٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاستبيان ككل	

جدول (٤٣) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره تبعاً للمستوى التعليمي

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية
منخفض	١٦.٦٢٥	١٣.١٢٥	١٥.٦٢٥	١١.٨٧٥
متوسط	١٨.٩٦٥	١٥.٠٨٢	١٩.١٢٧	١٥.٣٢٥
مرتفع	١٨.٥٩٨	١٤.٧٧٢	١٩.٥٧٨	١٦.٦٢٧

يتضح من جدول (٤٢) ، (٤٣) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تقدير الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيم ف (٣٠١٥ ، ٠٠٢٨) على التوالي وهي قيم غير دالة احصائية.

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للمستوى التعليمي، وقد بلغت قيمة ف (٤٣٦ ، ٤٠٢٣ ، ٨٠٧٠) على التوالي وهي قيم دالة احصائية عند مستوى دلالة ٠٠٥ فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهو دال عند ٠٠١ وحور تعويض الموارد البشرية عند ٠٠٠١ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً للمستوى التعليمي حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المستوى التعليمي المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل بمحاوره المختلفة وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة (٠٠٥) وذلك لصالح المستوى التعليمي المرتفع، ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفلة كلما زادت خبراتهم ومهاراتهم في العمل بتلك المؤسسات والتي بدورها تؤهلهم للعمل والكفاءة في ظل الظروف الراهنة واستيعاب كل ما هو جديد من تطبيقات وبرامج وقدرة على استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة بتلك المؤسسات.

جدول (٤) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره وفقاً لعدد سنوات الخبرة

دلالة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصدر تباين	عدد سنوات الخبرة	
						محاور الإستبيان	الخبرة
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	١٧.٥٦٨	٢٣١.٣٦٦ ١٣.١٧٠	٩٩ ١٠١	٤٦٢.٧٣٣ ١٣٠.٣٧٨٧ ١٧٦٦.٥٢٠	بين مجموعات داخل المجموعات الكلي	تخطيط الموارد البشرية	
٠٠٠١ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	١٥.٢٠٥	١٤٨.٩٣ ٩.٧٩٥	٢ ٩٨ ١٠٠	٢٩٧.٨٦٦ ٩٥٩.٨٩٧ ١٢٥٧.٧٦٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	٧.٩٢٥	٨٨.٠١٩ ١١.١٠٦	٢ ٩٩ ١٠١	١٧٦٠.٣٨ ١٠٩٩.٥٤٠ ١٢٧٥.٥٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تقييم الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	٢١.٤٠٥	٣١١.٩٨ ١٤.٥٧٥	٢ ٩٩ ١٠١	٦٢٣.٩٦١ ١٤٤٢.٩١٢ ٢٠٦٦.٨٧٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تدريب الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	١١.٨٧١	٢٦٧.٨٨٨ ٢٢.٥٦٦	٢ ٩٩ ١٠١	٥٣٥.٧٧٦ ٢٢٣٤.٠٧٦ ٢٧٦٩.٨٤٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تعزيز الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	١٠٠.٥٧٧	١١٢.٧٦٦ ١٠.٦٧١	٢ ٩٩ ١٠١	٢٢٥.٥٣٣ ١٠٥٦.٤٦٧ ١٢٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	كفاءة الموارد البشرية	
٠٠٠٠ دلالة لصالح أكبر من ٢٠	١٨.٨٠١	٥٧٧٦.٢٠٣ ٣٠٧.٢٣٠	٢ ٩٨ ١٠٠	١١٥٥٢.٤٠٥ ٣٠١٠٨.٥٤٥ ٤١٦٦٠.٩٥٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل	

جدول (٤٥) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد البشرية بمحاره تبعاً لعدد سنوات الخبرة

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
أقل من ١٠	١٥.٧٧٧	١٢.٥٩٢	١٦.٣٣٣	١٦.٠٧٤	١٢.١٤٨	١٦.٢٤٠
٢٠ : ١٠	١٧.٤٨٠	١٣.٧٠٨٣	١٨.٢٨٠	١٦.٢٤٠	١٥.٣٢٠	١٦.٨٥١
أكبر من ٢٠	٢٠.٦٨	١٦.٤٦٠	١٩.٥٠٠	٢١	١٧.٦٦٠	١٩.٥٠٠

يتضح من جدولي (٤٤) ، (٤٥) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف
 واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية،
 كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً لعدد سنوات الخبرة ، وقد بلغت قيمة
 ف (١٧.٥٦٨، ١٥.٢٠٥، ١٥.٢٠٥، ٧.٩٢٥، ٢١.٤٠٥، ١١.٨٧١، ١١.٨٧١، ١٠.٥٧٦، ١٠.٥٧٦، ١٨.٨٠١) على
 التوالى وهي قيم داله إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠٠١ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق
 تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور
 من محاور الاستبيان والاستبيان ككل تبعاً لعدد سنوات الخبرة حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح
 أكثر من ٢٠ سنة خبرة.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل
 بمحاره المختلفة وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠٠٠٠١) وذلك لصالح أكثر من ٢٠
 سنة، ويشير ذلك إلى أنه كلما مر عدد سنوات أكثر لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة
 كلما مروا بالعديد من التجارب والمشكلات والمواقف التي تكسبهم الخبرة والمهارة في تقديم تلك
 الخبرات لدى تلك المؤسسات ويزداد إهتمامهم وحرصهم على تقديم أقصى ما لديهم للرقى
 بتلك المؤسسات.

جدول (٤٦) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاره وفقاً للراتب الشهري

دلة	قيمة (F)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصدر تباين	الراتب الشهري
						محاور الإستبيان
غير دلة	٠.٩٩٣	١٧.٣٧٠	٢	٣٤.٧٤٠	بين مجموعات	تخطيط الموارد البشرية
		١٧.٤٩٣	٩٩	١٧٣١.٧٨٠	داخل المجموعات	
دالة لصالح	٤.٧٠٥	٥٥.٠٩٦	٢	١١٠.١٩١	الكلي	توظيف واستقطاب الموارد البشرية
		١١.٧١٠	٩٨	١١٤٧.٥٧١	بين المجموعات	
						داخل المجموعات

دلة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	الراتب الشهري محاور الإستبيان
الراتب المرتفع			١٠٠	١٢٥٧.٧٦٢	الكلي	
٠٠٧٣٣ غير دالة	٠٠٣١٢	٣.٩٩٤ ١٢.٨٠٤	٢ ٩٩ ١٠١	٧.٩٨٩ ١٢٦٧.٥٩٠ ١٢٧٥.٥٧٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تقييم الموارد البشرية
٠٠٠١ دلة لصالح الراتب المرتفع	٧.٠١٨	١٢٨.٣٢٣ ١٨.٢٨٥	٢ ٩٩ ١٠١	٢٥٦.٤٦٤ ١٨١٠.٢٢٧ ٢٠٦٦.٨٧٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تدريب الموارد البشرية
٠٠٠٢ غير دالة	٠٠٦٩٥	١٩.١٦٦ ٢٧.٥٩١	٢ ٩٩ ١٠١	٣٨.٣٣٢ ٢٧٣١.٥١١ ٢٧٦٩.٨٤٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تعويض الموارد البشرية
٠٠٠٣ دلة لصالح الراتب المرتفع	٦.٠٩٨	٧٠.٣٠٨ ١١.٥٢٩	٢ ٩٩ ١٠١	١٤٠.٦١٥ ١١٤١.٣٥٨ ١٢٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	كفاءة الموارد البشرية
٠٠٥٧ غير دالة	٢.٩٥٨	١١٨٥.٧٢٠ ٤٠٠.٩١٣	٢ ٩٨ ١٠٠	٢٣٧١.٤٤٠ ٣٩٢٨٩.٥١١ ٤١٦٦٠.٩٥٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل

جدول (٤٧) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متosteطات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره تبعاً للراتب الشهري

البيان	توظيف واستقطاب الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	كفاءة الموارد البشرية
منخفض	١٣.٠٤٥	١٥.٢٦٣	١٦.٣٦٨
متوسط	١٤.٥٧٨	١٩.٣١	١٧.٨٤٣
مرتفع	١٦.٧٣٦	١٩.٣٥	٢٠.١٥٧

يتضح من جدولي (٤٦) ، (٤٧) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري حيث بلغت قيم ف (٢٠.٣٧٤ ، ٠٠.٣١٢ ، ٠٠.٦٩٥ ، ٠٠.٣٧٤) علي التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية) ، وقد بلغت قيمة ف (٧.٠١٨ ، ٤.٧٠٥ ، ٠٠.١) علي التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠١ لكل من محوري توظيف

واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وعند مستوى دلالة .٠٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العاملين في كل محور من محاور الاستبيان تبعاً للراتب الشهري حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح الراتب الشهري المرتفع.

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل وفقاً للراتب الشهري بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعض المحاور وهي (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية)، ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع الراتب الشهري لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما شعروا بالتقدير المادي من قبل مؤسسات الأسرة والطفولة والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي لديهم وتقديم أقصى ما لديهم من خبرات ومهارات للوصول إلى حالة التميز المؤسسي.

جدول (٤٨) تحليل التباين في إتجاه واحد لاستبيان إدارة الموارد البشرية بمحاوره وفقاً لنوع المؤسسة

نوع المؤسسة محاور الإستبيان	مصدر تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	دلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٨٠٠.٩٥٦ ٩٦٥.٥٦٤ ١٧٦٦.٥٢٠	٤ ٩٧ ١٠١	٢٠٠.٢٣٩ ٩.٩٥٤	٢٠١١٦	.٠٠٠ دالة لصالح العلاجية
توظيف واستقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٤٩.٨٢٥ ٩٠٧.٩٣٧ ١٢٥٧.٧٦٢	٤ ٦٩ ١٠٠	٨٧.٤٥٦ ٩.٤٥٨	٩.٢٤٧	.٠٠٠ دالة لصالح العلاجية
تقييم الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٢٩.٣٢٣ ١٠٤٦.٢٥٦ ١٢٧٥.٥٧٨	٤.٩٧ ١٠١	٥٧.٣٣١ ١٠٠٧٨٦	٥.٣١٥	.٠٠٠١ دالة لصالح العلاجية
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٠٧.١٨٠ ١٧٥٩.٦٩٣ ٢٠٦٦٨٧٣	٤ ٩٧ ١٠١	٧٦.٧٩٥ ١٨.١٤١	٤.٢٣٣	.٠٠٠٣ دالة لصالح العلاجية
تعزيز الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩٧٢.٠٠٧ ١٧٩٧.٨٣٦ ٢٧٦٩.٨٤٣	٤ ٩٧ ١٠١	٢٤٣.٠٠٢ ١٨.٥٣٤	١٣.١١١	.٠٠٠ دالة لصالح العلاجية
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات	٧٢٨.٠٨٥ ٥٥٣.٩١٥	٤ ٩٧	١٨٢.٠٢١ ٥.٧١٠	٣١.٨٧٥	.٠٠٠ دالة لصالح العلاجية

دلة	قيمة (ف)	متوسط مربعات	درجات حرية	مجموع مربعات	مصادر تباين	نوع المؤسسة محاور الاستبيان
العاجية			١٠١	١٢٨٢	الكلي	
٠٠٠٠ دلة لصالح العاجية	١٨.٩٦٥	٤٥٩٧.٣٩٥ ٢٤٢.٤١٠	٤ ٩٦ ١٠٠	١٨٣٨٩.٥٧٩ ٢٣٢٧١.٣٧٢ ٤١٦٦٠.٩٥٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاستبيان ككل

جدول (٤٩) اختبار Scheffe للتعرف على دلالة الفروق بين متosteات درجات العاملين في استبيان إدارة الموارد البشرية بمحاره تبعاً لنوع المؤسسة

البيان	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تقدير الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	كتفاعة الموارد البشرية
تعليمية	١٦.٧٢٤	١٦.٧٢٤	١٧.٩٣١	١٧.٧٥٨	١٢.٧٦٩	١٧.٥١٧
خدمية	١٦.٧٦٩	١٦.٧٦٩	١٧.٨٤٦	١٧.٥٣٨	١٢.٧٦٩	١٥.٦٤٢
قضائية	١٨.٨١٨	١٨.٨١٨	١٨.١٨١	١٧.٩٠٩	١٥.٩٠٩	١٦.٠٩٠
علاجية	٢٣.٣٣٣	٢٣.٣٣٣	٢٠.٧٥٠	٢١.٦٦٦	٢٠.٨٣٣	٢٢.٦٦٦
جمعيات	١٥.٧١٤	١٥.٧١٤	١٥.٩٢٨	١٧	١٤.٠٧١	١٦.٢٣٠

يتضح من جدول (٤٩)، (٤٩) ما يلي :

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية،تقدير الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية،كتفاعة الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لنوع المؤسسة، وقد بلغت قيمة ف (٢٠.١١٦، ٢٠.٣١٥، ٩.٢٤٧، ٥.٣١٥) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٠١ ، فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهو دال عند مستوى دلالة ٠٠٠١ ، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Scheffe لمعرفة دلالة الفروق بين متosteات درجات العاملين في كل محور من محاره الاستبيان تبعاً لنوع المؤسسة حيث وجد أنها جميعاً دالة لصالح المؤسسة العلاجية.

ويفسر ذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية ككل وفقاً لنوع المؤسسة، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات العلاجية (التأمين الشامل) تقوم بخدمة جميع طبقات المجتمع ولذا كان هناك حرص كبير على إدارة الموارد البشرية بداخلها للحرص على تقديم أكبر قدر ممكن الخدمات للمستفيدين منها، بخلاف نوع المؤسسات الأخرى والتى تعامل مع طبقات محددة من أفراد المجتمع ولذا اختلف بها مستوى إدارة الموارد البشرية.

ما سبق نلاحظ أنه قد أشارت النتائج إلى:

- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين في متغير النوع (ذكر / أشي) في جميع محاور استبانه إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل فيما عدا محور تدريب الموارد البشرية فهناك فروق عند مستوى دلالة .٠٠٠٠١
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للسن عند مستوى دلالة ٠٠٠١ فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهي دالة عند .٠٠٠١
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ٠٠٠٥
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠٠٠٠١
- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري، وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية) ، عند مستوى دلالة ٠٠٠١ لكل من محوري توظيف واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وعند مستوى دلالة ٠٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، والاستبيان ككل)، وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة .٠٠٠١

ومن ذلك يثبت صحة الفرض الرئيسي الخامس جزئياً.

♦ ثالثاً : استجابات عينة الدراسة في الأسئلة المفتوحة

إجابة السؤال الثامن

للإجابة على السؤال الثامن الذي ينص على "ما هي أهم العقبات التي تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة من وجهة نظر كل من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين؟" ، إعتمدت الباحثة على نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة لكلا من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين من خلال الأسئلة المدرجة في نهاية كل من الاستبيانتين عن أهم العقبات التي تعرّض جودة تطبيق التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة، وتوجيه نفس السؤال للمستفيدين من خدمات المؤسسات عن طريق المقابلة الشخصية تم التوصل للنتائج التالية:

▪ عقبات تتعلق بالإدارة:

- الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول الرقمي وتحول دون تطويره.
- غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لعملية التحول الرقمي.
- الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
- غموض الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار.
- ضعف المتابعة والتطوير للبرامج المستخدمة في التحول الرقمي.
- ضعف إقتناص وتأييد الإدارة العليا بالمؤسسات بالتحول الرقمي.

▪ عقبات مالية:

- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرمجيات الإلكترونية.
- قلة المخصصات المالية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني وبرامج التحول الرقمي.
- ضعف الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج الحاسوب الآلي.

▪ عقبات تتعلق بالإمكانات البشرية:

- ضعفوعي العاملين بأهمية وجدي تطبيق برامج التحول الرقمي.
- مقاومة بعض العاملين بالمؤسسات لعملية التحول الرقمي خوفاً من فقدان وظيفتهم.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات التحول الرقمي.
- قلة المهارة المتوفرة لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة اللازمة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي.

- عقبات تتعلق بالبنية التحتية
 - ضعف مستوى البنية التحتية الازمة لتطبيق التحول الرقمي.
 - النقص في الإمكانيات الفنية.
 - الافتقار لقواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
 - سهولة اختراق شبكة الإنترن特 الخاصة بالمؤسسة في المؤسسات موضع الدراسة.
 - ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة من قبل متخصصين.
- ◆ وبالنسبة للمقابلات الشخصية الغير مقتنة مع بعض المستفيدين كانت أهم العقبات:
 - الاتصال الرقمي حتى الآن لا يشمل المستويات الإدارية كافة، مما زال الإعتماد على الاتصال التقليدي يمثل الأساس في دورة المستدات بين مختلف الإدارات بالمؤسسات.
 - ضعف البنية التحتية، وما يستلزمها التحول الرقمي من تكاليف مادية ضخمة تفوق قدرات المؤسسات وميزانياتها.
 - قلة وجود البرامج التوعوية في مجال التحول الرقمي لتوعية المستفيدين كافة بأهمية التحول الرقمي وخلق الرغبة والدافعية لديهم ولم تتخذ حتى الآن أي إجراءات بهذا الشأن، إلا بعض مقاطع الفيديو المنفذة لدى بعض الأشخاص المجهودين على You Tube غرضها الربح الشخصى أو التوعية الفردية.
 - يوجد نقص كبير في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي.
 - كفاءة شبكة الإنترنوت وتقنياتها تفتقر إلى وجود مرجعية عالمية أو معايير تقييم دولية متقدمة إليها تنظم عمليات تحديد موقع الإنترنوت وتصميمها واستخدامها وتطويرها لدى مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة وهذا يدل على وجود أمية حول مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين بالمؤسسات نتيجة لقصور في المهام الإدارية والبرامج التدريبية التي تتمى مفهوم التحول الرقمي لدى الأفراد.
 - تخوف العديد من المستفيدين من التعامل مع التحول الرقمي باعتبار أنه عنصر لا يتوافر فيه الأمان وسرية المعلومات.
 - وقد إنفتحت هذه النتائج مع دراسة الحداد وإبراهيم (٢٠١٨) والتي أكدت على أن هناك العديد من التحديات والعقبات المصاحبة للتحول الرقمي وعرضت أهم البرمجيات التي تدعم عملية التحول الرقمي، والتي يتعين التعامل معها بجدية.

كما اتفقت النتائج مع دراسة محمد الفر Hatchi و رمضان رمضان وكميل متواضع (٢٠٢١) التي أثبتت أنه من أهم معوقات التحول الرقمي إرتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات والبرامج، بالإضافة إلى ضعف وعي بعض العاملين بأهمية تطبيق التحول الرقمي وجود مقاومة من بعضهم للتحول خوفاً من فقدان مراكزهم الوظيفية، وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب في مجال التحول الرقمي، الإجراءات الروتينية وغياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف المتابعة كما أن الهياكل التنظيمية الآلية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، ضعف مستوى البنية التحتية والنقص في الإمكانيات الفنية، وسهولة اختراق شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسات المتعددة.

وقد أشارت دراسة نوال البلوشية وعلى العوفى ونبهان الحراصى (٢٠٢٠) إلى ضرورة قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتغلب على عقبات التحول رقمياً، منها توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، وأوصت بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتوفرة والترويج لها للمستفيدين منها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استخدام مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية يكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وأالية تقديمها.

إجابة السؤال التاسع :

للإجابة على السؤال التاسع الذي ينص على "ما هي أهم المقترنات لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة؟"، إنتمدت الباحثة على نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة لكلا من المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين والموضحة ببداية البحث، من خلال الأسئلة المدرجة في نهاية كل من الاستبيانين عن أهم المقترنات من وجهة نظرهم لتطوير جودة تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات الأسرة والطفولة ليتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة وتوجيهه نفس السؤال للمستفيدين من خدمات المؤسسات عن طريق المقابلة الشخصية تم التوصل للنتائج التالية:

▪ مقترنات تتعلق بالإدارة

- تشكيل هياكل تنظيمية إدارية متطرفة لتسليط مواكبة التحول الرقمي.
- ضرورة توافر وحدات خاصة للتحول الرقمي في بعض المؤسسات.

- البعد عن الاجراءات الإدارية الروتينية التقليدية في المؤسسات والتي تعيق الاستمرار في تطوير التحول الرقمي.
 - وجود مرونة من قبل المسؤولين وقدرة على التكيف مع الأزمات والظروف الطارئة.
 - توفير قيادة إدارية تدعم التوجه للتحول الرقمي وتعامل بفاعليه مع التغيرات السريعة.
 - تحقيق استراتيجية للإدارة توجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي.
 - دراسة متطلبات التحول الرقمي من قبل الإداريين ومحاولة توفيرها قدر الإمكان.
 - مقتراحات تتعلق بالبنية التحتية
 - وجود بوابة إلكترونية مركزية للمؤسسات تقدم خدماتها للمستفيدين منها.
 - رفع مستوى الإمكانيات والأجهزة المادية الازمة لعملية التحول الرقمي.
 - تطوير ورفع البنية الشبكية التي تعيق العمل بنظام التحول الرقمي.
 - إيجاد الطرق البديلة من أجل رفع التمويل المخصص للرقمنة بالمؤسسات.
 - مقتراحات تتعلق بالموارد البشرية
 - تدريب الموظفين بالمؤسسات على الأنظمة الإدارية والبرامج الرقمية الحديثة.
 - استقطاب القدرات البشرية القادرة على التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي.
 - محاولةربط بين متطلبات البرامج التكنولوجية للتحول الرقمي واحتياجات الموظفين.
 - توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين للحصول على الرضا الوظيفي.
 - كسر حاجز الخوف لدى الموظفين من التعامل مع التحول الرقمي.
 - محو الأمية الرقمية لدى الموظفين بالمؤسسات عن طريق الندوات والتدريبات التوعية.
- ♦ وبالنسبة للمقابلات الشخصية الغير المقتنة مع بعض المستفيدين كانت أهم المقتراحات:**

- أكد غالبية المسؤولين والعاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة أن رقمنة المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية فرضها الواقع المعاصر للتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، مع التأكيد على تجنب العزلة والتخفف عن مواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فلاتصال الرقمي التنظيمي وسيلة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة عالية.
- ضرورة وجود خطة من قبل بعض الإدارات في المؤسسات لتعزيز العلاقة مع المستفيد وعمل سجل رقمي خاص به، من أجل تسهيل الخدمات المقدمة له.
- وجود خطة من قبل المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار لتوفير الحماية الالزمة للبيانات بالتعاون مع وزارة الاتصالات من خلال إنشاء إدارة مستقلة لأمن المعلومات والاتصالات.
- التركيز على تطوير البنية التحتية، وما يستلزم التحول الرقمي من تكاليف مادية ضخمة تفوق قدرات المؤسسات وميزانياتها؛ من خلال مبادرة توفير أجهزة الحاسب ووسيلة اتصال بإنترنت وتجهيز . Center Data
- توفير شبكة الإنترنэт وتقنياتها تستند إلى وجود مرجعية عالمية أو معايير تقييم دولية متفق عليها تنظم عمليات تخطيط موقع الإنترنэт وتصميمها واستخدامها وتطويرها لدى مؤسسات الأسرة والطفولة.
- استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي مع توافر التدريب والتطوير المستمر لدى العاملين بالمؤسسات لمواكبة كل ما هو جديد.
- ضرورة توافر البرامج التوعوية في مجال التحول الرقمي لتوسيع المستفيدين كافة بأهمية التحول الرقمي وخلق الرغبة الدافعة لديهم .
- الحرص على توافر بعض الملصقات في المبني المؤسسي لمحو الأمية الرقمية لدى المستفيدين مع ضرورة توضيح طرق الاستفادة من تلك الخدمات المؤسسة بطرق سهلة وبسيطة.
- التأكيد على توافر الأمان وسرية البيانات للمستفيدين عند التعامل مع التحول الرقمي ومحو الأفكار التقليدية المنتشرة لديهم.

ملخص لأهم النتائج العامة للبحث

أسفرت نتائج البحث الحالى عن بعض النقاط الهامة التي يجب التركيز عليها من أجل تعديل دور التحول الرقمي لتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة، لتنمية

وعى المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار والعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بدور التحول الرقمي في ضوء التنمية المستدامة ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

♦ أولاً: ملخص نتائج الأسئلة وفرض البحث

- مستوى إدارة الموارد البشرية في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية) في ضوء التنمية المستدامة حيث بلغت النسب (٥٠.١٪، ٤١.٢٪، ٧٨.٥٪، ٥٣.١٪، ٥٥.٨٪) على التوالي، فيما عدا محور كفاءة الخدمات المقدمة جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٦١.٧٪)، وبصفة عامة فقد احتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠٠١٨٠)، تلاه محوري تقييم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية وللذان احتلا المرتبة الثانية حيث تساوى كل منهما في الوزن النسبي والذي بلغ (٠٠١٧٨) لكل منهم، بينما جاء محور كفاءة الخدمات المقدمة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠٠١٧٤)، تلاه محور تعويض الموارد البشرية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠٠١٥٠)، وقد جاء محور توظيف واستقطاب الموارد البشرية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠٠١٤٠).
- مستوى متطلبات التحول الرقمي في بعض مؤسسات الأسرة والطفولة كان مرتفع في جميع المحاور والتي شملت (التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية) في ضوء التنمية المستدامة حيث بلغت النسب (٦٢.٥٪، ٤٢.٩٪، ٤٤.٦٪، ٥٠٪، ٥٪) على التوالي، فيما عدا محور دعم الإدارة العليا فقد جاء بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة (٤٤.٦٪)، وبصفة عامة فقد احتل محور دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠٠٢٠٦)، تلاه محور البنية التحتية والذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٠٠١٩١)، بينما جاء محور التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠٠١٥٥)، تلاه محور التوجهات الاستراتيجية والذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠٠١٥٠)، وقد جاء محور البنية الإدارية والمالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠٠١٤٩)، وجاء في المرتبة الأخيرة والسادسة محور مهارة الموارد البشرية بوزن نسبي بلغ (٠٠١٤٨).

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين محور دعم الإدارة العليا في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة، فيما عدا بعد (تخطيط الموارد البشرية) فقد وجدت علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٥).
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين محور التوجهات الاستراتيجية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين محور البنية التحتية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين بعد البنية الإدارية والمالية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين بعد دعم التكنولوجيا الرقمية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١) بين بعد مهارة الموارد البشرية في استبانة متطلبات التحول الرقمي وجميع أبعاد استبانة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الخدمات المقدمة) ومجموعها الكلى في ضوء التنمية المستدامة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات عينة البحث المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار وفقاً لمتغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محاور استبانة متطلبات التحول الرقمي والاستبيان ككل في ضوء التنمية المستدامة.
- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير السن في ضوء التنمية المستدامة ، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٥ ، لصالح أكبر من ٥٠ سنة.
- وجود تباين دال إحصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للمستوى التعليمي في ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠٠١ لصالح المستوى التعليمي المرتفع .
- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في ضوء التنمية المستدامة ، فيما عدا محور التوجهات الاستراتيجية فهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٥ ، لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة.
- وجود تباين دال إحصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية،

مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) وفقاً للراتب الشهري في ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠٠١ لصالح الراتب الشهري المرتفع.

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محورى (البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما وجد تباين دال احصائياً في كل من محور (دعم الإدارة العليا لصالح المدير، التوجهات الاستراتيجية لصالح الوكيل، التكنولوجيا الرقمية لصالح المدير، مهارة الموارد البشرية لصالح الوكيل، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) عند مستوى دلالة ٠٠٥ في ضوء التنمية المستدامة فيما عدا محور مهارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ٠٠١ .

- وجود تباين دال احصائياً بين المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في كل من محور (دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، البنية الإدارية والمالية، التكنولوجيا الرقمية، مهارة الموارد البشرية، استبيان متطلبات التحول الرقمي ككل) في ضوء التنمية المستدامة وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة ٠٠١ لصالح المؤسسة العلاجية.

- عدم وجود فروق داله احصائياً بين متوسط درجات عينة البحث العاملين في متغير النوع (ذكر / أنثى) في جميع محاور استبانه إدارة الموارد البشرية والاستبيان ككل في ضوء التنمية المستدامة فيما عدا محور ترتيب الموارد البشرية فهناك فروق عند مستوى دلالة ٠٠٠١.

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) وفقاً للسن في ضوء التنمية المستدامة عند مستوى دلالة ٠٠١ . فيما عدا محور تقييم الموارد البشرية فهي دالة عند ٠٠١ .

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) في ضوء التنمية المستدامة وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ٠٠٥ .

- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية،

كفاءة الموارد البشرية، استبيان إدارة الموارد البشرية ككل) في ضوء التنمية المستدامة وفقاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة .٠٠٠١

- عدم وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية وتعييض الموارد البشرية، والاستبيان ككل) وفقاً لمتغير الراتب الشهري، وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية) ، عند مستوى دلالة .٠٠١ لكل من محوري توظيف واستقطاب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية عند مستوى دلالة .٠٠٠١ لمحور تدريب الموارد البشرية في ضوء التنمية المستدامة.
- وجود تباين دال احصائياً بين العاملين في كل من محور (تخطيط الموارد البشرية، توظيف واستقطاب الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، والاستبيان ككل) في ضوء التنمية المستدامة ، وفقاً لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة .٠٠٠١ .

♦ الإطار المقترن

من خلال استعراض الإطار النظري للبحث وبناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، ونتائج كل استبانة بمحاورها المختلفة، أمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعم التحول الرقمي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الخدمات المقدمة في مؤسسات الأسرة والطفولة في ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠، يصبح المقترن على النحو التالي:

جدول (٥٠) الإطار المقترن للبحث

جهات التنفيذ المقرحة	مؤشرات الأداء	الآليات
	<p>تقليل المستويات التنظيمية الإدارية لسهولة تدفق المعلومات للإدارة العليا ومن ثم انسيابية اتخاذ القرارات.</p> <p>إنشاء وحدات خاصة داخل المؤسسات :</p> <p>(وحدة إدارة المعرفة – وحدة الممارسات الخضراء – وحدة التدريب – وحدة التغذية الراجعة)</p> <p>تصميم هيكل وظيفية جديدة تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.</p> <p>إتباع الأساليب المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.</p> <p>البعد عن الجمود في التوجهات الاستراتيجية الغير قابلة للتطوير.</p> <p>تدريب جميع المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار في المؤسسات على تطبيقات التحول الرقمي وتوظيفها بشكل فعال.</p> <p>تنمية وتطوير قوى عاملة رقمية من خلال التدريب المستمر والمتتطور لكل ما هو جديد للتغلب على فجوة المهارات الرقمية المطلوبة.</p> <p>إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية للمؤسسات.</p> <p>تطوير البرامج والاستراتيجيات وإحداث تغيرات جوهرية في صلب العملية الإدارية بما يتاسب مع التحول الرقمي.</p>	
	<p>العمل على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة.</p> <p>مقارنة حجم وعمر العمل مع قوة وإمكانات الموارد البشرية.</p> <p>الحرص على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال البرمجة.</p> <p>فهم التغيرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لمواكبة كل ما هو جيد .</p> <p>الحصول على شهادتي التحول الرقمي و ICDI من أساسيات التعين في المؤسسات.</p> <p>الوقف على نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسة ومحاولة علاجها.</p>	
	<p>تدريب العاملين على برامج وتطبيقات التحول الرقمي والتي يتطلبها الواقع الفعلى للمؤسسات بصورة دورية.</p> <p>الحرص على توافر مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات عن طريق التحفيز المادي والمعنوي وأوجه الرعاية والتقدير المختلفة.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعريف العاملين بأهمية ودور المهارات البشرية الرقمية. ▪ تطوير الاستراتيجية المتتبعة لتطوير المهارات البشرية الرقمية. ▪ العمل على تضييق فجوة المهارات البشرية الرقمية في المؤسسات. ▪ دمج المهارات البشرية الرقمية في الأقسام المتعددة وتعزيزها. ▪ تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية. ▪ استكشاف طرق جديدة لتوظيف المهارات البشرية الرقمية مثل منصات الوسائل الاجتماعية. ▪ إبتكار نمط تنظيمي يحقق مشاركة العاملين بفاعلية مستمرة. ▪ التعريف بالأدوار والمسؤوليات المطلوبة من العاملين بالقسم. 	<p>مهنة العمار والتثبيت</p> <p>٣</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مديرية التأمين لها المؤسسات ▪ وحدة التحول الرقمي ▪ الإدارة العليا للمؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير شبكة إنترنت قوية حتى لا تعيق العمل على تطبيقات التحول الرقمي. ▪ توفير الأجهزة الإلكترونية المناسبة لتطبيقات التحول الرقمي. ▪ بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتكلمة تسهيل الخدمات للمواطنين. ▪ توفير عدد كافي من متخصصي صيانة أجهزة الحاسوب الآلية. ▪ إتباع الإجراءات الإدارية الإلكترونية الحديثة حتى لا تعيق العمل. ▪ محو أمية التحول الرقمي لدى كلّا من المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين بالمؤسسات. ▪ إنشاء وحدة خاصة بالتحول الرقمي بكل مؤسسة. ▪ عمل موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسات. 	<p>البنية التحتية والإدارية والمالية</p> <p>٤</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مديرية العاملين بالمؤسسات ▪ رؤساء ومبادر الأقسام ▪ رؤساء الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حرص المؤسسات على رفع مستوى الخدمات المقدمة بها. ▪ توفير التجهيزات الخاصة لاستقبال المستفيدين. ▪ توفير ملصقات مطبوعة بكل مؤسسة توضح خطوات الحصول على الخدمة الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة بطريقة مبسطة. ▪ الحرص على الدعم والمشورة حول التقنيات الرقمية المتجددة. ▪ إقناع المستفيدين بفوائد ومزايا التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة. ▪ تكوين علاقات قوية مع المستفيدين تدعم عملية التحول الرقمي. 	<p>نهاية المقدمة</p> <p>٥</p>

♦ التوصيات ♦

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالى ومن أجل تفعيل دور التحول الرقمى لتطوير إدارة الموارد البشرية وكفاءة مؤسسات الأسرة والطفولة توصى الباحثة بما يلى:
- تأهيل خريجي الاقتصاد المنزلى تخصص إدارة المنزل والمؤسسات بالإلمام بمفهوم وأهمية التحول الرقمى وتفعيله فى مجال إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة للعمل بكفاءة لإدارة الموارد البشرية فى مثل هذه المؤسسات وفقاً لرؤيا ٢٠٣٠.
 - التزام ودعم الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتشجيعها باتباع المبادرات التكنولوجية المتعددة؛ لتكيف نفسها فى عملية التنمية المستدامة والسعى لتطبيق التحول الرقمى باعتباره نهج متكر لتطوير إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - السعى الجاد لإدارات مؤسسات الأسرة والطفولة لتعزيز مفهوم العاملين بها والمستفيدين بخدماتها المختلفة بالتحول الرقمى ومتطلباته وذلك من خلال البرامج التوعوية والتسويق لنفسها بدورها والخدمات الإلكترونية المقدمة من قبلها وطرق استفادة المواطنين من تلك الخدمات وطرق تفعيلها عن طريق استغلال وسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعى من أجل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المتفقة مع التحول الرقمى داخل تلك المؤسسات فى ضوء التنمية المستدامة ٢٠٣٠.
 - ضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لنقنيات الثورة الصناعية، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول الرقمي بصورة فعلية ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وكفاءة المؤسسات تعزيزاً لرؤيا ٢٠٣٠.
 - تشكيل وحدات خاصة بالتحول الرقمي دائمة في مؤسسات الأسرة والطفولة بصورة خاصة بها كوادر بشرية متخصصة في التعامل مع التحول الرقمي، والحد من عملية التغيير المستمرة فيها والذي يؤثر سلباً في جودة العمل واستمراره بهدف تحقيق التنمية المستدامة والاستفادة من الخبرات المتراكمة وتجنب تأخر العمل أو توقيه، وتفعيل التحول الرقمي في الأنشطة والخدمات المقدمة.
 - ضرورة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين بيئه العمل المحيطة به، من خلال توفير برامج تربوية على تطبيقات ومهارات التحول الرقمي من أجل تأديه دوره بأعلى كفاءه، وإقرار نظام للأجور والحوافز يتماشى ومستويات التضخم ويケفل له حياة كريمة.
 - نشر الوعى الثقافى بين الأفراد فى مختلف المجتمعات عن دور التحول الرقمى فى الإداره والتنمية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وسهولة الاستفادة من الخدمات المقدمة لهم من خلاله وحثهم على السعى للتعرف على طرق تلك الاستفادة.

- الاهتمام بوجود قواعد بيانات دقيقة ومتکاملة وقوية وآمنة لإمكانية تخزين بيانات المستفيدين من مؤسسات الأسرة والطفولة وسهولة الرجوع إليها في حال الإحتياج لها.
 - زيادة العمل على توفير الإمکانات المادية للبيئة الرقمية الذكية بالمؤسسات (استخدام التطبيقات والاتصالات التكنولوجية الذكية والإمکانات الفنية) بنية تكنولوجية تحتية جيدة، والإمکانات البشرية (عمالة وقيادات مدربة تكنولوجيا) وذلك عن طريق الإتجاه نحو توفير التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الملائمة وأيضاً تدريب العاملين على استخدامها وتوسيعية طالبي الخدمات بها.
 - الحث على مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من أجل تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات، وإنشاء مركز للتدريب على التقنيات الرقمية الحديثة بالمؤسسات.
- أبحاث مقترحة**
- مقومات تجسيد التحول الرقمي في مؤسسات الأسرة والطفولة لتحقيق الكفاءة الإدارية.
 - برنامج إرشادي مقترن للتعریف بالخدمات الإلكترونية المتاحة في مؤسسات الأسرة والطفولة لخدمة المستفيدين منها.
 - كتيب إرشادي تفاعلي لمحو أمية التحول الرقمي لدى المسؤولين وأصحاب إتخاذ القرار والعاملين لتحقيق التميز المؤسسى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد حسن عمر (٢٠١٩). التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المؤسسات. مجلة الحوار المتمدن، ع ٦٣٧٨، ص ص ١٩-٣٤.

أحمد السقاط وريان عدنان عزيز الرحمن (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٥، أكتوبر، ص ص ٩٤-١٢٧.

أحمد محمد الفالوجي وبسمة السيد سليم ورد (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية لقياس والتقويم، ع ٣، يناير، ص ص ٢٣٧-٢٥٨.

أسماء سالم النسور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة أعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أسماء مطوري (٢٠١٦). مؤسسات التشتّت الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية البيئية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة الشهيد حمزة الخضر، الوادى، ع ١٥، مارس. الاتحاد الدولي للاتصالات (٢٠٢١). الملحق ٢ بالقرار ٧١. تحليل الحالة. ص ٣. متاحة على الرابط التالي:

https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/18/cl/c/S18-CL-C-0064!A2!MSW-A.docx

الجهاز المركزي للتيبة العامة والإحصاء (٢٠١٨). الكتاب الإحصائي السنوي بجمهورية مصر العربية متاح على الجهاز المركزي للتيبة العامة والإحصاء (capmas.gov.eg).

العايب عبد الرحمن (٢٠١٨). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ع ١، يونيو .

أمل زيدان (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية لفرص والتحديات:جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ٧٥، ص ص ٤٦٣-٥١٠.

أمل سعيد حباكة (٢٠١٩). إدارة المعرفة مدخل لتحسين أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٩، إبريل .

أمينة أحمد محمد الجندي (٢٠١٩) . رأس المال البشري وعلاقته بتحفيز الإبداع في المنظمات غير الحكومية " دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة ". جامعة الفيوم. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، مج ١٧ ، ع ١٧.

بدر فتحى سيف النصر (٢٠١٩). دور الثقة بالإدارة فى تنمية رأس المال البشري : دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الفنية الصحية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٠ ، ع ٢.

جميلة سلامي ويوسف بوشى (٢٠١٩). التحول الرقمى بين الرؤية والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، مج ١٠ ، ع ٢ ، ص ٩٥١.

حسين مصيلحي سيد أحمد وعهد محمد بكر عبد الفتاح (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمى على إعادة الهيكلة التنظيمية. مؤتمر التحول الرقمى. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. ٢٠٢٠/١١/١٠ م.

خالد عبد الغفار (٢٠١٩). نحو رؤية واضحة للتحول الرقمى بالاممات المصرية. مؤتمر التعليم الأول فى مصر. تطوير التحديات وآفاق النجاح.

خالد فوزى صفى الدين نصر (٢٠٢٠). العلاقة بين التنمية المهنية للأخصائين الاجتماعيين بالمؤسسات الإيوائية للأطفال وتحسين أداؤهم المهني على مستوى الوحدات الكبرى. مجلة دراسات فى الخدمات الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مج ٣ ، ع ٥٠ ، إبريل.

خميس بن صالح بن مويشل الشبيبي(٢٠١٥). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ٢ ، ع ٥ ، يونية.

دعاء الحسبان ووئام الحايك (٢٠١٧). التحديات والفرص المؤثرة على نجاح الحكومة الإلكترونية بالأردن. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج ١ ، ع ٢ ، ص ٧١-٥٨.

رشيد فراح ومريم فيهاخير وعمار جعيج (٢٠٢١). التحول الرقمى ودوره فى تطوير المؤسسات الناشئة- نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية- مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٥ ، ع ٢ ، ص ٧٢-٥٨.

رضوى السيد سيد دياب (٢٠١٥). التحول الرقمى للمعرفة وتأثيره على الاستشهادات المرجعية للكتاب فى مجلة كلية الأدب جامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأدب. جامعة بنها.

Zaher Hашم (٢٠١٩). التحول الرقمى ودوره فى الإبتكار والتطوير. مجلة لغة العصر. مؤسسة الأهرام (٢٢٥) ، ص ٤٥.

سعد بكرى (٢٠١٠). الحكومة الإلكترونية الذكية وآفاق المستقبل. ندوة النظم الخبيرة في مكافحة الحريق في المنشآت المدنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

سلوى بنت مبارك بن محمد الشهريانى(٢٠١٩). واقع إستثمار رأس المال البشري فى جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمى فى التربية: جامعة عين شمس، كلية البناء للآداب والعلوم والتربية، مج ٦ ، ع ٢ .

سماح عبد الفتاح عبد الجود وزينب صلاح محمود يوسف (٢٠٢٢). برنامج إرشادي مقترن بتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالمارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة. مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة، ع ٦٥، يناير، ص ص ٢١٢-٣١٨.

شريف محروس السيد الحلبى (٢٠٢١). أثر الإلتزام التنظيمى على أداء العاملين فى ظل الرضا الوظيفى. بالتطبيق على قطاع المصارف الفلسطينية خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠٢٠م. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فلسطين.

طارق عمر الفاروق (٢٠٢٢). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مارس، مج ١٥، ع ١.

طروبيا ندير (٢٠١٩). الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر - تحليل لواقع واستشراف للمستقبل. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٤ ، ع ٣ ، ص ص ٥٣٧ - ٥٥٨

عائشة سودى (٢٠١٦). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر. مذكرة ماجستير. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر، ص ٢٣.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٤). بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة، مج ٣٨ ، ع ٢ .

عبد الرحمن رشوان (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولى الأول فى تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

عبد الله عبد الله أحمد الطبال(٢٠٢٠). دور العمل من المنزل كأحد الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٤ ، ع ١١ ، ص ص ٤٦٦-٤٥٠.

عدنان مصطفى الباز (٢٠١٩). تقنيات التحول الرقمي. كلية الحاسوبات وتقنيات المعلوماتية. جامعة الملك عبد العزيز.المملكة العربية السعودية. ص ص ٥-٦.

عمر سعد تمام وسامية أحمد فتحى ومصطفى محمد جاد (٢٠١٨). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الإقتصادية باستخدام كايزن. معهد الدراسات والبحوث البيئية. جامعة مدينة السادات.

عمر عبد الحفيظ أحمد عمر (٢٠٢١). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- مصر نموذجاً- مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، مج ٢ ، ع ٣ .

- كلثوم واكلى (٢٠١٤). إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد، مج ١، ع ١٠، ص ٢٥٤.
- ليندة رقم (٢٠١٤). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف، ص ٢٢.
- مجدى وائل الإدريسي (٢٠١٤). قياس أثر استخدام نظام الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ٣٢.
- مجيد الكرخي (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار المنهل للنشر والتوزيع. ص ٢٦.
- محفوظ أحمد جودة (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ص ١٢١.
- محمد الصيرفى (٢٠١٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الفكر الجامعى للنشر والتوزيع والطباعة. ص ٢١.
- محمد بن زهية (٢٠١٨). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعربيج. دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجلفة، الجزائر، مج ١، ع ٣.
- محمد توفيق (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية (غير منشورة). جامعة بسكرا. ص ١٢٦.
- محمد عبيد عياد الفهيدى (٢٠١٢). تقييم دور الخدمة الاجتماعية الطبية في الرعاية الصحية الأولية من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين والممرضى. رسالة ماجستير. قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- محمد عطية محمد الفرجاتى ورمضان عبد الرحمن رمضان وكamil Edwards متواضع (٢٠٢١). معوقات التحول الرقمى واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية فى رفع كفاءة المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، ع ٢٨، يوليو، ص ص ٨٣٨-٨٥١.
- محمد محمد الخالدى (٢٠٢٠). التكنولوجيا الإلكترونية. ط ٣. عمان. الأردن. دار كنوز المعرفة للنشر.
- محمد محمد محمود حماد (٢٠٢٠). دور التحول الرقمى فى تطوير آداء العاملين. دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٧، العدد ٢، ديسمبر، ص ص ٤٢٧-٤٤٨.

محمود عبد الرحمن السيد البهلوى (٢٠٢٢). تداعيات كوفيد "١٩" وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية، كلية التجارة، مج ٩، ع ٣، ص ٣١٣-٣٥٦.*

محمود عبد الله منصور (٢٠٢١). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي. *مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، الجزء الأول، إبريل، ع ٥٤.*

محمود محمد إبراهيم وبسمة محرم الحداد (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. *المجلة المصرية للمعلومات، مج ٢١، ص ٢٥-٣٢.*

مرعى يونس (٢٠١٩). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. *المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠. جامعة عين شمس.*

مصطفى صلاح الدين النحاس (٢٠١١). *تطوير الموارد البشرية. الاقتصاد والحاسبة. نادى التجارة. يناير، ع ٦٣٥، ص ٢٠-٢٣.* مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/93763>

مصطفى محمد على شديد (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، أكتوبر، مج ٢٢، ع ٤.*

منال محمد أحمد الوكيل (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة- دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ٧٩٧-٨٤٨.*

مي أسامة الهبيطل (٢٠٢٠). الإنترن特 والمصادر الرئيسية لتشكيل رأس المال البشري في الجامعة. *رؤيه تحليلية للدور العلمي للإنترنت في الجامعة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مايو، مج ٤ ، ع ١٣.*

نابتى سامي وموسى عبد النور (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية. *دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج ٨، ع ٢، ص ٧٩١-٨١٢.*

ناصر ميلود والجيلاوى بوظراف و شهيدة عبد الله (٢٠١٧). تقييم أداء الموارد البشرية: حالة مركب Z/ GL1 بمؤسسة سوناطراك - منطقة ارزو - وهران. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، ع ٥، ص ٨٢-١٠٥.* مسترجع من

<http://http://com.mandumah.search://Record/com.mandumah/1142379/Record>

ندى جراح وشيماء محمود(٢٠١٢). الحكومة الإلكترونية الواقع ومشاكل التطبيق في العراق. الخليج العربي . ص ص ٩١-١٤٣.

نهى عبد الستار عبد المحسن مصطفى(٢٠١٧). وعي ربة الأسرة بخدمات مسارات الأسرة والطفولة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية ومستوى آداء العاملين بها. مجلة الاقتصاد المنزلي: جامعة حلوان، مج ٢٧، ع ٢، إبريل، ص ص ٥٠-٨٧.

نوال بنت علي البلوشية ونبهان بن حارث الحراص وعلي بن سيف العوفى (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا: جمعية المكتبات المتخصصة كيوساينس، عمان، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، ص ص ١-١٥.

وليد بن على البادى(٢٠١٥). العوامل المؤثرة على مدى استخدام طلبة الدكتوراه في جامعة السلطان قابوس لخدمات الحكومة الإلكترونية باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا(TAM). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

ياسر عبد الرحمن (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، مج ٣، ع ٥، ص ص ٧٠-٢١٩.

يوسف طه عبد المنعم (٢٠٢١). التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا على الاقتصاد القومى (المقترنات والحلول). مجلة سوهاج لشباب الباحثين: جامعة سوهاج، كلية التربية، ع ١، ص ص ٤٧-٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Alariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358.
- AlShakarchy, N.D. (2013). Security Management in E-Government using Zero-Knowledge Authentication.The first Scientific conference the colladge of Sciences. *Journal of kerbala university*, 1, 208-217
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Publishers.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61.
- Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*.

- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Talamo, C. M. L. (2019). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e-government implementation in developing countries from the perspective of the design-reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, 40(7), 644-660.
- Czarniewski, Slawomir. (2014). "Quality Parameters of Human Capital in the Digital Economy." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 4(3). pp. 193-198, July.
- Didem, P. (2016). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices Organizational Commitment from Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry Social and Behavioral Sciences, V. 207, 20 Oct.: 315-324.
- Dolors C., Esther M& Josep M(2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, V. 24, 2, May-August: 82-89.
- Elizabeth P. K., William L. G., Daniel P. G., Lori L. T., Mingwei L (2017). Authentic Leadership and High Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. Series: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, pp. 103-153.
- Elliot, T., Kay, M. & Laplante, M. (2016). Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management. Digital Clarity Group.
- Garrison, Elena. (2012). States' Investment In Human Capital: Higher Education Funding Effort, PH.D. University of Montana, United States – Montana.
- Giebe, C. (2019). The Chief Digital Officer–savior for the digitalization in German banks?. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(3), 6.
- Khamis, M. M., & van der Weide, T. P. (2017). Conceptual diagram development for sustainable e-government implementation. *Electronic Journal of e-Government*, 15(1), pp33-43.
- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee, A., & Kumar, R. (2018). Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
- Kuno Schedler, Ali Asker Guenduez, and Ruth Frischknecht(2017)."HOW SMART CAN GOVERNMENT BE? - DISCUSSING THE BARRIERS

- TO SMART GOVERNMENT ADOPTION". Paper presented at the IPMN Conference 2017 Shanghai Jiaotong University. China.
- Leszczynska, A. (2016, September). Conceptualization of Green Human Resource Management. In Proceedings of the International Scientific Conference on Economic and Social Development "The Legal Challenges of Modern World", Split, Croatia (pp. 431-441).
- Liang., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Liao, K. H., & Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- Manenji, T., & Marufu, B. (2016). The impact of adopting e-government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 3(7), 84-101.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Mian, S. H., Salah, B., Ameen, W., Moiduddin, K., & Alkhalefah, H. (2020). Adapting universities for sustainability education in industry 4.0: Channel of challenges and opportunities. *Sustainability*, 12(15), 6100.
- Michael-Kordatou, I., Michael, C., Duan, X., He, X., Dionysiou, D. D., Mills, M. A., & Fatta-Kassinos, D. (2015). Dissolved effluent organic matter: characteristics and potential implications in wastewater treatment and reuse applications. *Water Research*, 77, 213-248.
- Mladenova, T., Kalmukov, Y. & Valova, I. (2020). Covid 19 – A Major Cause of Digital Transformation in Education or Just an Evaluation Test. *TEM Journal*. Volume 9. Issue 3. P P. 1163,1170.
- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.33.6.p16-18.
- Natalia G. C., Fernando M. A., Gonzalo S. G.(2018). Determinants of building consistent human resources management systems:A focus on internal communication. *International Journal of Manpower*, 39, 3, pp.:354-377.
- Pardo, T. A., Nam, T., & Burke, G. B. (2012). E-government interoperability: Interaction of policy, management, and technology dimensions. *Social Science Computer Review*, 30(1), 7-23.
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*.

- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Sharma,S. K.(2015). Adoption of e government svrices quality dimensions and demographic variables. *Transforming Government: people, process and policy*, 9(2),p207-222. DOI:<http://doi.org/10.1108/TG-10-2014-0046>.
- Shin, H. S., & Yu, M. (2015). Design and Implementation of a Learning Organization for Autonomous Biosafety Management of Infectious Disease Laboratories by Knowledge Translation. *Journal of Environmental Health Sciences*, 41(2), 102-115.
- Sklyarov ,Kirill ; Vorotyntseva, ; Anna ; Komyshova, Lyudmila; Sviridova Anna(2020). Methods of digital transformation of the education environment of agricultural universities. *E3s web of conferences*, Vol 175, No.8. EDPSciences, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515001>.
- Sonal A. , Ginni C& Rupali S (2017). Innovations in human resource practices: measurement development and validation. *International Journal of Innovation Science*, 9, 4, pp.: 396-416.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*. 91. 327-334.
- Wei L .(2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23, 3, pp.:312-326
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future 7* (pp. 408-415). Springer International Publishing.
- Zuzana, J.& Jana, B. (2015). Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Economics and Finance*. V. 34, 202-209.