الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى

م.د. نور علي عبود العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد

م. مضر حامد صالح المعماري
كلية الإدارة والاقتصاد

م. علي سمير علي الحيالي
كلية الإدارة والاقتصاد

الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشرية
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى

Digital competence and its role in developing human resources
An analytical study of the opinions of a sample of workers at the Northern Technical University in Nineveh Governorate.

م.د. نور علي عبود العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
nour.abood@uomosul.edu.iq

م.مضر حامد صالح المعماري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
modhar_hamed@uomosul.edu.iq

م.علي سمير علي الحيالي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
ali_samir@uomosul.edu.iq

الملخص

تعدّ الكفاءة الرقمية ركيزةً أساسيةً في التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية، وخاصةً الجامعات. فامتلاك الموظفين لهذه الكفاءات والقدرة على التعامل مع الضغوط التكنولوجية المصاحبة للتحول الرقمي يُعزز بشكل كبير تطوير الموارد البشرية، ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية. وعليه، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية المحورية للكفاءة الرقمية وأثرها العميق على تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. ففي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، لم تعد الكفاءة الرقمية مجرد ميزة إضافية، بل أصبحت شرطًا أساسيًا لتحقيق النجاح الوظيفي

وتحسين أداء الموظفين، مما يُعزز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في بيئة رقمية دائمة التغير. لا سيما وأن استخدام التكنولوجيا في الوقت الحاضر أصبح من أولويات العمل في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، حيث تهتم مؤسسات التعليم العالي، وخاصةً الجامعات، بعملية تطوير مواردها البشرية لتحقيق أهدافها المتعددة من خلال تبني مجموعة من المناهج الحيوية، أبرزها ما يُسمى بالكفاءة الرقمية. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين (الكفاءة الرقمية) كمتغير مستقل، و(تطوير الموارد البشرية) كمتغير معتمد، وذلك من خلال إجراء اختبار ميداني لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية. وقد قام الباحثين ببناء نموذج افتراضي، مستفيدين من الأدبيات النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، وباعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (73) فردًا في الجامعة محل الدراسة، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات، والتي خضعت جميعها لاختبارات متعددة. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من الاستنتاجات واهمها إمكانية تبني الكفاءة الرقمية وأبعادها. وفي مجال تطوير الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات، أهمها ضرورة تعزيز واقع أبعاد الكفاءة الرقمية في مكان العمل بما يسمح للقائمين على الجامعة محل الدراسة بتطوير مواردها البشرية والنهوض بقدراتها ومهاراتها وإمكاناتها نحو الأفضل.

الكلمات الرئيسة: الكفاءة الرقمية، تطوير الموارد البشرية، الثقافة الرقمية، والتمكين الرقمي، والقيادة الرقمية، والمواطنة الرقمية، محافظة نينوى.

Abstract:

Digital competence is a fundamental pillar of the digital transformation of educational institutions, especially universities. Employees' possession of these competencies and the ability to handle the technological pressures associated with digital transformation significantly enhances human resource development and contributes to achieving the strategic objectives of educational institutions. Accordingly, this study aimed to highlight the pivotal importance of digital competence and its profound impact on human resource development in modern institutions. In light of rapid technological progress, digital competence is no longer just an added advantage; it has become a prerequisite for achieving career success and improving employee performance, enhancing organizations' ability to adapt and grow in an ever-changing digital environment. This is particularly true given that the use of technology has become a priority in light of the rapid developments in the business environment. Higher education institutions, especially universities, are focused on developing their human resources to achieve their multiple goals by adopting a set of vital approaches, most notably, what is known as digital competence. Therefore, the current study seeks to diagnose the correlation and influence between "digital competence" as an independent variable and "human resource development" as a dependent variable, by conducting a field test of the opinions of a sample of employees at the Northern Technical University. The researchers constructed a hypothetical model, drawing on theoretical literature related to this topic. They used a questionnaire as a tool to collect data from the study sample, which numbered (73) individuals at the university under study. They also used a number of statistical methods to verify the validity of the hypotheses, all of which were subjected to multiple tests. The current study reached several conclusions, including the possibility of adopting digital competence and its dimensions. In the field of human resource development at the university under study, a set of recommendations were developed in light of the conclusions, the most important of which is the need to enhance the reality of the dimensions of digital competence in the workplace, allowing those in charge of the university under study to develop its human resources and advance their capabilities, skills, and potential.

Keywords: Digital competence, human resource development, digital culture, digital empowerment, digital leadership, and digital citizenship, Nineveh Governorate.

المقدمة

يشـهد عالمنا اليوم تحولات سـريعة وغير مسـبوقة مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسـعي المسـتمر لتحقيق أقصـى قدر من الكفاءة في إجراءات العمل. وقد برز العمل عن بُعد كأحد أبرز هذه التغيرات، مسجلاً نموًا هائلاً خلال العقد الماضي. ويُعد التسارع الحالي في تطوير الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته مثالًا بارزًا على ذلك. وقد أدت هذه الثورة إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العمل. مما جعل من الضروري للعاملين امتلاك مجموعة من المعارف والمهارات الأسـاسـية للمشـاركة بفعالية في مجتمع المعرفة الرقمي، وخاصـة الكفاءات الرقمية. ففي عصـر التحول الرقمي، لم تعد المهارات التقنية والشـخصـية التقليدية كافية لضـمان أداء فعال للموظفين، بل أصبح الواقع الرقمي متطلبًا لتطوير مجموعة جديدة من المهارات، وأهمها المهارات الرقمية. مع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال، شهدنا تحولاً في الوظائف نحو الأعمال الإلكترونية وزيادة مطردة في التحول الرقمي للمنظمات. أصـبح من الضـروري تحويل الأعمال والملفات الورقية إلى إلكترونية، وتحويل العلاقات بين المنظمة وموظفيها إلى علاقات إلكترونية. يتطلب هذا التحول في إدارة الموارد البشـرية نظام معلومات متكاملاً قادراً على توفير البيانات الحالية والمستقبلية لدعم تخطيط شؤون الموظفين والإشراف عليها واتخاذ القرارات. لذلك، أصـبح الاعتماد على أنظمة معلومات الموارد البشـرية (HRISs) كنظام قادر على جمع ومعالجة وفهرسـة وتخزين البيانات والمعلومات اللازمة لمتخذي القرار وأداء جميع مهام الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من عملية تخطيط الموارد البشرية.

الوظيفة هي جوهر إدارة الموارد البشـرية، وتنطوي كل ممارسـة تقريبًا لإدارة الموارد البشـرية على الوظيفة. تتطلب عملية اختيار الأفراد المناسـبين للمناصـب المحددة التوفيق بين الاختلافات بين الأفراد والوظائف. تتمثل مهمة إدارة الموارد

البشرية في أي منظمة في تحقيق هذا التوفيق ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية. يركز تخطيط وتطوير المسار المهني على التوافق بين الأفراد من جهة، والوظائف والنمو المهني من جهة أخرى، في ضوء التغيرات والثورات المعرفية والتكنولوجية العالمية. أصبح تطوير وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا، من خلال الكفاءة الرقمية، التي تشمل مجموعة من المهارات والمعارف التي تُمكّن الأفراد من استخدامها بفعالية وإبداع في مكان العمل، أمرًا بالغ الأهمية. تُقدم الكفاءة الرقمية رؤىً عميقة حول كيفية تعزيز مشاركة الموظفين، مما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. لذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية إعادة صياغة ممارساتها، بدءًا من التوظيف وصولًا إلى القيادة والأداء الوظيفي، بالاستفادة من التطبيقات الرقمية والخبرات الجذابة. يجب أن يتم ذلك كله مع التركيز على إعادة هندسة المنظمة بناءً على ثقافة الفريق والاعتماد على تقنية تحليل البيانات، لا سيما في صنع القرار.

بناءً على ما سبق، تُسلط هذه الدراسة الضوء على موضوعين مهمين: الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشرية. تنقسم الدراسة الحالية إلى خمسة محاور: يتناول الأول المنهجية، ويُخصص الثاني للجانب النظري للكفاءة الرقمية، والثالث للجانب النظري لتطوير الموارد البشرية. بينما يصف المحور الرابع ويُشخص متغيرات الدراسة، ويصف خصائصها، ويعرض ويُحلل، واما الخامس تمحور في الاستنتاجات والتوصيات الداعمة للقائمين على الجامعة المبحوثة اتخاذها.

المحور الاول

منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة: شكّل التقدم السريع للتكنولوجيا الرقمية تحديًا كبيرًا للعديد من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، في تحقيق مستوى عالٍ من القدرات الوظيفية. وتكمن هذه المشكلة في نقص الكفاءة الرقمية لدى الموظفين، وهي عنصر حيوي للابتكار والإنتاجية. ورغم أهميتها البالغة، لا تزال هناك فجوة كبيرة. تتأثر وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤثر بدوره على كفاءة جميع الإدارات والأقسام الأخرى. ومع التغلغل الكبير للتحول الرقمي في جميع جوانب العمل والحياة، تضطر المؤسسات إلى تطوير نماذج وعمليات جديدة باستمرار، مما يُحدث تغييرًا سريعًا في بيئة العمل، وخاصة أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أثرت الكفاءة الرقمية بشكل كبير على جميع الوظائف. وعليه، تدرس هذه الدراسة واقع إمكانيات تطبيق الكفاءة الرقمية في الجامعات، من خلال تحديد قدرات إدارة الموارد البشرية كمتطلب أساسي لهذه الكفاءة. كما تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي قد تعيق تطبيقها بفعالية، وتقديم حلول مقترحة للمساعدة في ضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتطوير الكفاءات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية. تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور الكفاءة الرقمية في تطوير الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الكفاءة الرقمية للموارد البشرية في الجامعة عينة الدراسة؟
- ما مستوى تطوير الموارد البشرية في عينة الدراسة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصـــائية بين الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشرية في عينة الدراسة؟
- كيف تساهم الكفاءة الرقمية بتطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً: اهمية الدراســة: تكمن أهمية هذه الدراســة في تسـليط الضـوء على الدور المحوري لإدارة الموارد البشـرية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسـين أداء الافراد العاملين، خـاصـــة في ظل التغيرات الجذرية التي أحدثتها الكفاءة الرقمية في بيئات العمل والحياة اليومية، حيث تهدف الدراســـة إلى التأكيد على ضـرورة تهيئة العاملين نفسـيًا وتحفيزهم لبذل أقصـى جهدهم، وضـمان امتلاكهم للقدرة والكفاءة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، لا سـيما في ظل هذا التحول الرقمي الشامل، ولذلك، يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين:

١. الأهمية النظرية تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال:

- معالجة موضـــوع حيوي :تُعد محاولة جادة لدراســـة الكفاءة الرقمية، التي أصـبحت مكونًا أسـاسـيًا في جميع المنظمات العامة والخاصـة، مع تحليل مدى تأثيرها على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- فتح آفاق جديدة لدراسة الكفاءة الرقمية في قطاعات إدارية ومؤسسية أخرى.
- القيمة المضـافة للكفاءة الرقمية :تُبرز الدراسـة القيمة المضـافة للكفاءة الرقمية في تطوير إدارة الموارد البشـرية، بما في ذلك تحسـين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، والوقت، والجهد.
- وضـع أسـس ومعايير :تسـعى الدراسـة إلى تحديد الأسـس والشـروط اللازمة لتحقيق الكفاءة الرقمية، بما يتماشى مع الاتجاهات الإدارية الحديثة.

- إضـافة معرفة علمية :يُتوقع أن تسـهم هذه الدراسـة في إضـافة معرفة علمية جديدة، وإثراء المكتبات الجامعية والإدارية، وتوجيه انتباه صـانعي القرار في مختلف المؤسسات، بما في ذلك التعليمية، نحو أهمية هذا الموضوع.

٢. الأهمية التطبيقية: تستمد الدراسة أهميتها العملية من:

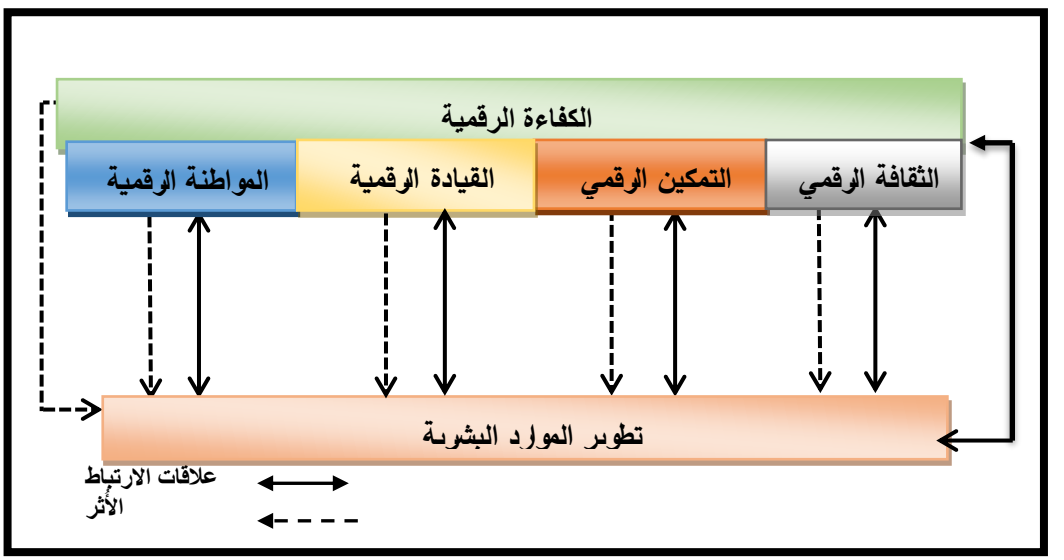
- مواكبة التحول الرقمي :تنبع الأهمية التطبيقية من الاهتمام المتزايد للدولة بالتحول الرقمي في مختلف الجامعات التي تعتمد بشـكل كبير على التقنيات الرقمية في تقديم خدماتها، مما يتطلب تحسـين أداء الموارد البشـرية كأحد متطلبات نجاح هذا التحول.
- تحسـين أداء الجامعة :يمكن أن تسـهم الدراسـة في تحسـين أداء الجامعة من خلال تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، وتعزيز قدرات إدارة الموارد البشرية الحديثة والمتقدمة، وما يترتب على ذلك من تطوير شامل لأدائها.
- تنمية الموارد البشرية :توضح الدراسة كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تدريب وإدارة الموارد البشـرية لتنمية كوادر ذات مهارات وقدرات ابتكارية قادرة على مواجهة تحديات التحول الرقمي.
- معالجة التحديات :تسـاهم الدراسـة الحالية في التصـدي للتحديات التي تواجه الجامعات والتي تتطلب حلولًا حديثة تدعو إلى تفعيل إدارة الموارد البشـرية وتحسين قدراتها بما يتناسب مع التوجه نحو التحول الرقمي.
- **تجاوز القيود :**يمكن اسـتخدام نتائج الدراسـة لمعالجة القيود التي تحول دون التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ولمعالجة المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيقها ضمن البيئة الجامعية.

اهداف الدراسـة: ان الهدف الرئيسـي لهذه الدراسـة هو تحليل أثر الكفاءة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية، التمكين الرقمي، القيادة الرقمية، المواطنة الرقمية) في

تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية .اما الأهداف الفرعية لها فتتمثل بـــ:

١. تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطوير مواردها البشرية من خلال تحليل اجابات عينتها.
٢. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الكفاءة الرقمية الأربعة وتطوير الموارد البشرية، وبيان مدى إسهام كل بعد في تحسين عملية التنمية الشاملة.
٣. تحديد الأبعاد الرئيسة للكفاءة الرقمية (الثقافة الرقمية، التمكين الرقمي، القيادة الرقمية، المواطنة الرقمية) وتحليل دور كل بعد في تعزيز الجانب الإنساني والسلوكي داخل المؤسسة.
٤. توضيح الدور الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبارها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.
٥. تحليل مفهوم تطوير الموارد البشرية وبيان مكوناته المتكاملة التي تشمل التدريب، إدارة الأداء، التطوير الوظيفي، التمكين، والتعلم المستمر.

ثالثاً: مخطط الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميمًا المخطط فرضي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين الكفاءة الرقمية بوصفها متغيرًا مستقلًا وتطوير الموارد البشرية بوصفها متغيرا معتمداً، وكما يأتي:



الشكل (1)

المصدر: من اعداد الباحثين وفق متغيرات الدراسة وابعادها

رابعاً: فرضيات الدراسة: تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الفرضيات التي تهدف أساسا إلى تحديد دور الكفاءة الرقمية في تطوير الموارد البشرية كما يراها أفراد عينة الدراسة، حيث أن الفرضيات قد صُيغت على النحو التالي:

الفرضـــية الرئيســـة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشـــرية في الجامعة المبحوثة، وانبثق عنها الفرضـــيات الآتية

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقافة الرقمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين الرقمي وتطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة

٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الرقمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة
٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المواطنة الرقمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للكفاءة الرقمية في الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وانبثق عنها الفرضيات الآتية:

١. لا يؤثر بُعد الثقافة الرقمية معنوياً في تطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.
٢. لا يؤثر بُعد التمكين الرقمي معنوياً في تطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة
٣. لا يؤثر بُعد القيادة الرقمية معنوياً في تطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة
٤. لا يؤثر بُعد المواطنة الرقمية معنوياً في تطوير الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة

خامساً: منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهجية الوصفية التحليلية، نظراً لصلتها بطبيعة الدراسة الحالية، التي يمكن أن تصف الظاهرة المعنية، وتحليل بياناتها، والعلاقة مع مكوناتها، والآراء التي تقدمها بشأنها، والعمليات التي تحتوي عليها، والآثار التي تنتجها، لوصف الظاهرة التي يتعين دراستها كما هي موجودة بالفعل.

سادساً :أساليب جمع البيانات: تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين رئيسين هما:

١- **الجانب النظري**: يعتمد الجانب النظري على مساهمات الباحثين والكُتابَ المستمدين من مختلف المراجع العلمية العربية والأجنبية من الكتب والبحوث العلمية والمجلات، وأطارح، ورسائل الماجستير المتعلقة بموضوع الدراسة، فضلا عن استخدام خدمات شبكة المعلومات العالمية (Internet).

٢- **الجانب التطبيقي**: استخدمت الدراسة، في جانبها العملي، للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة على الاستبانة كأداة بيانات أساسية، والمعول عليها لجمع البيانات والمعلومات من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة , والمتمثلة بالعاملين في الجامعة التقنية الشمالية ، وقصر المعلومات اللازمة على موضوع الدراسة، وجمعها، ثم تنزيلها، واستخدام الأساليب الإحصائية، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بغية التوصل إلى دلات ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة الحالية، وقد صمم الاستبيان لتغطية متغيري الدراسة (الكفاءة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية)

سابعاً: **مقياس الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي (Five-point- Likert) لقياس مستويات الافراد المبحوثين، إذ استخدم الباحثون لقياس المتغير المستقل (الكفاءة الرقمية من خلال ابعادها الثلاثة، والمتمثلة (بعد الثقافة الرقمية، بعد التمكين الرقمي، وبعد القيادة الرقمية، وبعد المواطنة الرقمية) ولقياس المتغير التابع تطوير الموارد

ثامناً: مجتمع البحث وعينته: أُجريت الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى وتشمل عينة الدراسة العاملين في الجامعة المبحوثة، من الاداريين واعضاء الهيئة التدريسية /وزعت عليهم (75) استمارة استبيان، وبعد فحص

الاستمارات المستردة، استُبعدت استمارتان لأنهما غير صالحتين للتحليل ولم تُستوف متطلبات الدراسة، بحيث أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (73) استمارة.

تاسعا: حدود الدراسة:

١- **الحدود الموضـــوعية :**تمثلت في الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشرية

٢- **الحدود البشرية :**تمثلت بالعاملين من الاداريين واعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة

3-الحدود المكانية :تمت هذه الدراســة في الجامعة التقنية الشــمالية في محافظة نينوى

٣- **الحدود الزمنية**: الفترة التي تم اجراء هذه الدراســة من 2024/12/22 **لغاية 2025/8/20**

عاشـرا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصـائية: تمت المعالجة الإحصـائية لبيانات البحث الحالي عن طريق اسـتخدام البرمجية الجاهزة (**SPSS**)، وذلك بالاسـتعانة بعدد من الأساليب والادوات الإحصائية وكما يأتي:

١. معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين الكفاءة الرقمية بأبعادها، وتطوير الموارد البشرية بأبعادها

٢. الانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي للمتغير المســتقل (الكفاءة الرقمية) في المتغير المعتمد (تطوير الموارد البشرية).

المحور الثاني

الجانب النظري

اولا: مفهوم الكفاءة الرقمية: تشــكل الكفاءة الرقمية اليوم مجموعة متكاملة من المعارف، المهارات، والمواقف التي تُمكّن الأفراد من اســتخدام التقنيات الرقمية

بأســـلوب إبداعي، نقدي، هادف، ومســـؤول في كافة جوانب حياتهم الوظيفية والشخصية، سواء بشكل مستقل أو بالتعاون مع الآخرين (Hatlevik *et al.*, 2015,124) .

ويرى (Janssen *et. al.*, 2013,3)أن الكفاءة الرقمية تتجاوز مجرد القدرة على تشغيل الأدوات الرقمية لتشمل القدرة على التواصل الفعال وتبادل المعلومات عبر التقنيات الرقمية. وقد وصفها (Elidjen, 2019,30) بأنها نوع من الكفاءات متعددة الأبعاد تتعلق بقدرة العاملين على حشد المهارات والقدرات التي تمكنهم من البحث عن المعلومات والحصول عليها ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات لتحويلها إلى معرفة، وفي الوقت نفســـه القدرة على توصـــيل هذه المعلومات باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية والرقمية الداعمة، شريطة أن تتسم السلوكيات بالمسؤولية واحترام المعايير المعمول بها، والاستفادة من هذه الأدوات للحصـــول على المعلومات والتعلم وحل المشـــكلات والتواصـــل. وإن الاســـتخدام الأمثل والمســـؤول للتقنيات الرقمية يتطلب من العاملين في الجامعات امتلاك فهم عميق للجوانب القانونية والأخلاقية المتعلقة بها، بالإضـــافة إلى الوعي بمسائل الخصوصية والأمن السيبراني.

وقد عرّفها (Digem ,2016, 87) بأنها قدرة الفرد على اســـتخدام التكنولوجيا الرقمية بشـــكل فعال لتطوير المهارات الحياتية وتعزيز قدراته داخل مجتمع المعلومات. كما يستلزم الأمر تقديرًا حقيقيًا لمكانة هذه التقنيات في البيئة الجامعية الحديثة وتبني منظور صـــحي تجاه قيمتها. هذا التطور المتســـارع يضـــع توقعات وضغوطًا جديدة على العاملين في الجامعات(Lucas *et. al.*, 2021,20).

ويرى (Almelhi,2021 ،36) انها الاستخدام الآمن والناقد والمسؤول والتفاعل مع التقنيات الرقمية من أجل التعلم والعمل والمشاركة في المجتمع.

وتعرفها (الزويني, 41,2023) بأنها القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسهولة ويسر وكفاءة وفعالية، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن في العملية التعليمية، وذلك من خلال توفير الأدوات الرقمية للأفراد، ومنحهم الحرية والمسؤولية للتعامل معها في حدود التكنولوجيا الآمنة، بعد تدريبهم عليها تدريباً متخصصاً، بهدف الاستفادة منهم في توظيف طاقاتهم وقدراتهم على النحو الأمثل، مما يؤدي بدوره إلى تنشئة مواطن صالح قادر على الإبداع والابتكار والإنتاج.

ثانيا: اهمية الكفاءة الرقمية: يُعدّ العنصر البشري المحور الأساسي والأهم في جميع مراحل ومستويات التحول الرقمي. ورغم التأثير الكبير والواسع للرقمنة، إلا أن فعالية هذه العمليات تبقى رهنًا باستراتيجية واضحة لمختلف الأنشطة. ويمكن اعتبار هذه الأنشطة عملية مستمرة تتطلب من الأفراد امتلاك الكفاءة الرقمية المناسبة. تُمكّن هذه الكفاءة الأفراد من التدرب على الاستخدام الآمن والناقد والمبدع للإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في العمل والحياة اليومية. بمعنى آخر، تُوفّر الكفاءة الرقمية الإطار اللازم من المعارف والمهارات والمواقف اللازمة للأفراد للعيش والتفاعل بنجاح في مجتمع المعرفة المعاصر (Ferrari, *et al.*,2013,21). لقد صبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءًا لا يتجزأ من المؤسسات التعليمية، مما يتطلب اهتمامًا خاصًا بتدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية دمج التكنولوجيا مع المحتوى وأساليب التدريس. ويهدف ذلك إلى بناء الكفاءة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتمكينهم من الابتكار وتحقيق التطوير المنشود. كما تُعد الكفاءة الرقمية وسيلة أساسية لدعم التعليم وجعله أكثر كفاءة وتسهيل إدارة الأنشطة التعليمية. تشير الدراسات الدولية إلى أن الكفاءة الرقمية، ممثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توفر ميزة واضحة

في حل المشـكلات التي تواجه المجتمعات، وخاصــة في الجامعات وبين الطلاب. كما أنها توفر بيئة مواتية لبناء المعرفة وتبادلها عبر مجموعة واسعة من الوسائط والبرمجيات وأدوات الاتصال (الدليمي، 149,2019)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكفاءة الرقمية تُعبّر عن القدرة على تحقيق المعرفة وتجربتها وتطبيقها في مواقف مختلفة، وتمتلك المهارات اللازمة لتخطيط عمليات التعليم والتعلم المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات وتنفيذها وتقييمها ومراجعتها **(** From, 2017,43**)**. سيمكن تدريب أعضاء هيئة التدريس على الكفاءة الرقمية من توظيف التكنولوجيا بفعالية في أســاليب التدريس، مما يســاهم في تحســين الأداء لكل من الطلاب وأعضــاء هيئة التدريس (السـيد، 76,2020) علاوة على ذلك، لا تقتصـر الكفاءة الرقمية على المهارات الرقمية فحسب، بل تشمل أيضًا الجوانب الاجتماعية والعاطفية لاسـتخدام الأجهزة الرقمية وفهمها. تتضـمن الكفاءة الرقمية الاسـتخدام الواثق والحاسـم لتقنيات مجتمع المعلومات في العمل والترفيه والتواصـل. وتسـتند الكفاءة الرقمية إلى مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات الأســاســية، أي اســـتخدام أجهزة الكمبيوتر لاســـترجاع المعلومات وتقييمها وتخزينها وإنتاجها وعرضـها وتبادلها، والتواصل والمشاركة بشكل تعاوني عبر الإنترنت-Sánchez (Caballé *et. al.*,2020,74)**.**

ثالثاً: ابعاد الكفاءة الرقمية: تعد أبعاد الكفاءة الرقمية من الركائز الأســاســية التي تُســاعد في تطوير واسـتمرارية الموارد البشـرية في منظمات الأعمال. وبناءً على مجموعة كبيرة من الاســتبيانات التي أجراها الباحثون، تم اختيار ابعاد الدراســة الحـاليـة، والتي تشـــمـل (الثقـافـة الرقميـة، والتمكين الرقمي، والقيـادة الرقميـة، والمواطنة الرقمية). وقد اختار الباحثين هذه الأبعاد لأنها الأكثر ملاءمةً وتوافقًا مع متغير الدراســة المســتقل وباقي أبعاده، وتتوافق مع طبيعة البيئة التي تُجرى فيها

الدراسة. كما تم تعديل المقياس ليتناسب مع الواقع البيئي والثقافي، مما يتيح إمكانية تطبيقه واختباره داخل المنظمة قيد الدراسة. وسيتم الإشارة إلى كل بُعد من هذه الأبعاد وشرحه فيما يلي.

١. **الثقافة الرقمية**: تُعدّ الثقافة الرقمية حجر الزاوية الذي تُبنى عليه جميع أبعاد الكفاءة الرقمية الأخرى. فهي لا تقتصر على مجرد القدرة على استخدام الحاسوب أو الهاتف الذكي، بل تمتد إلى مجموعة متكاملة من المهارات العقلية والسلوكية التي تُمكّن الفرد من التفاعل بفعالية وأمان في البيئة الرقمية دائمة التغير. يُعدّ تعزيز الثقافة الرقمية أمرًا أساسيًا لسد الفجوة الرقمية وتمكين الأفراد من المشاركة الكاملة في العصر الرقمي. ومن الضروري للمؤسسات التعليمية والحكومات إعطاء الأولوية لبرامج ومبادرات تطوير الثقافة الرقمية (Wamuyu, P. K,2017.3)، ويتطلب العصر الرقمي الحالي كوادر بشرية تتمتع بمهارة عالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يُمكّنها من التكيف مع متغيرات القرن الحادي والعشرين سريعة التطور، ويؤهلها لتكون أكثر قدرة على بناء واستثمار الفرص. ويمكن تعريفها بأنها "مزيج من الخبرات والمعلومات يشمل العوامل البشرية وغير البشرية، وهي الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرات والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتميز بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء"(عبد الله، وجرجيس,2,2015).

٢. **التمكين الرقمي**: التمكين الرقمي ليس مجرد مصطلح؛ بل هو نهج حديث وأساسي لتعزيز قدرات الأفراد في بيئة العمل، وفي سياق الجامعات، أصبح التمكين الرقمي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس ضرورةً مُلحة. يهدف هذا المفهوم إلى تعزيز نفوذهم وقوتهم من خلال تزويدهم بمهارات تقنية متقدمة،

مما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية الرقمية (Butler ,2020,90). وقد يخلط الكثيرون بين التمكين الرقمي والتحول الرقمي، لكنهما ليسا الشيء نفسه. التمكين الرقمي مفهوم أوسع وأشمل. يتجاوز مجرد استخدام الأدوات الرقمية، وانما يهدف إلى بناء بنية تحتية رقمية مُمكّنة: تهيئة بيئة رقمية داخل المؤسسة. وتطوير المهارات، توفير تدريب مكثف ومستمر للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لضمان وصولهم إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الرقمية، حيث تستند فلسفة التمكين الرقمي إلى فكرة أن العصر الحالي هو عصر رقمي بامتياز، وأن التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة، بل بيئة ثقافية واجتماعية تُشكل الفكر والتواصل. لذلك، لا بد من وجود فلسفة قوية تدعم التحول الرقمي وتضمن مبدأ تكافؤ الفرص والتعلم المستمر (Floridi,2014,6)، ويُعد التمكين الرقمي شرطًا أساسيًا للتعليم والبحث العلمي في العصر الحالي. ويتطلب هذا التطور السريع امتلاك الكفاءات الرقمية اللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة. ولذلك، ظهرت أطر تعليمية جديدة تُركز على الكفاءات اللازمة لتحقيق التمكين الرقمي(Wiener ,2019, 3). و يُعرّف التمكين الرقمي بأنه العملية التي يتكيف من خلالها الفرد مع التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أقصى استفادة منها، مع التركيز على الكفاءة التقنية (Kriti, Singh 2017, 30) , وبشكل عام فإن التمكين الرقمي يعني دعم العاملين أو الباحثين وتزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية وضمان تحقيق أهداف البحث العلمي وتحسين جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

٣. **القيادة الرقمية**: تعرف القيادة الرقمية بأنها العملية التي يتم من خلالها استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تُوجّه الموظفين والمؤسسات نحو تبني التفكير الرقمي بشكل كامل، باستخدام الرؤية الرقمية،

واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ الرقمي، والتوجيه الرقمي لضـــمان تحقيق أهدافهم (Peng, 2022,220), . وتكمن أهمية القيادة الرقمية للمؤســـســـات التعليمية، بما فيها الجامعات، في امتلاكها قدرات تكنولوجية رقمية قادرة على تغيير نظام التعليم الجامعي، وأنماطه، وأساليبه، وموارده، وفلسفته، وسياساته، وأدواره، ومناهجه. وتبرز أهميتها من خلال أهميتها الاستراتيجية، التي تُسهم في دعم ومســـاعدة العاملين في المؤســـســـات التعليمية من خلال تبســـيط الإجراءات الإدارية، وتســـهيل عملية اتخاذ القرار، وتمكين القيادات الإدارية من التخطيط بكفاءة للاســـتفادة من متطلبات العمل، وتقديم العمل بجودة عالية وفق معايير تقنية وتكنولوجية تواكب التطورات المتســارعة. وتُعدّ التكنولوجيا الرقمية، بجميع أشـــكالها ومظاهرها، جســـرًا نحو المعرفة الجديدة، وإثراء العملية التعليمية، وتجديد الأنظمة التعليمية. كما تُسهم القيادة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات عالميًا(Bounfour,2016,134), وتحسين تجربة الطالب وأدائه، وجعل التعلم متمركزًا حول الطالب، وتحســين جودة الخدمات التعليمية والتدريس، وخفض معدلات التسرب، واستقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم بكفاءة أكبر، وتحســين عمليات الالتحاق والتســجيل والعمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف، وزيادة الابتكار في الفصـول الدراسية والبحث العلمي. ويرتبط ذلك بتحسين سمعة الجامعة، والتنافس مع أقرانها، وتحسين وضعها المالي. يجب على القادة إدراك أن التحول الذي تُحدثه التكنولوجيا لديه القدرة على تعزيز الإنتاجية بشـــكل كبير وتحقيق ميزة تنافســـية (Lokam, 2015,37). لذلك، يجب النظر إلى التحول الرقمي كعملية شاملة لتغيير الثقافة التنظيمية للمؤســـســـة. كما أنه يعمل على فتح قنوات اتصـــال بين الإدارة والموظفين، مما يُســـهّل الأعمال، ويدعم إدارة المعرفة، ويحقق التكامل بين

وظائف القيادة، ويساهم في تقديم خدمات مبتكرة. توضح هذه النتيجة المزايا والإيجابيات التي يقدمها نموذج القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، مما يساعدها على مواكبة التطورات والتغييرات وتحقيق الأهداف المخطط لها (Ehlers, 2020,13). علاوة على ذلك، فإن نموذج القيادة الرقمية للجامعات ليس هدفًا أو غاية مرغوبة. يُعدّ التطوير الإداري في حد ذاته وسيلةً لتحسين كفاءة وجودة الأداء الجامعي، وتحقيق أهداف الجامعة، وتطوير جميع خدماتها. ومن هنا، تتجلى أهميته في استحداث وظائف وعناصر حوكمة جديدة في تصميم الجامعة وهيكلها التنظيمي، وإعادة تنظيم مسارات إدارتها، وتحقيق التكامل والتنسيق بين وظائفها ومهامها وأنشطتها الأساسية. وهذا يمنح الجامعة مرونةً في مختلف وظائفها الإدارية والتعليمية والبحثية، ويساهم في زيادة فعاليتها وتحسين كفاءتها، ويزيد من رضا المعنيين والمستفيدين من خلال تقديم خدمات جامعية متميزة عبر الإنترنت بسرعة وتكلفة أقل. كما يُسهم في تطوير منظومة اتخاذ القرار، وتنمية فرص استثمار القدرات البشرية والمادية للجامعة في ظل التنافسية (Wasono & Furinto,2018,128). ويؤدي التحول الرقمي للجامعات أيضًا إلى تطوير أساليب قيادية لإدارة الجامعة، وظهور ملامح فلسفة إدارية جديدة، ألا وهي إدارة المعلومات الرقمية، التي تُمكّن من تطبيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية، وتُساعد على توفير أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، مما يُضيف قيمةً ويُولّد إيراداتٍ كبيرةً للجامعة، ويدعم خفض تكلفة الخدمات الجامعية، ويوفر المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية، وتحديد أولويات الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية. ولا يقتصر التحول الرقمي للجامعات على تطبيق التكنولوجيا داخلها فحسب، بل هو برنامجٌ شاملٌ متكاملٌ يُؤثر على المؤسسة

الجامعية بأكملها، ويؤثر على أسـلوب عملها الداخلي، وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف؛ لتسهيل الخدمات وتسريعها (أمين، ١٤,٢٠١٨)

٤. **المواطنة الرقمية:** لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات (**ICT**) الحياة والناس والعصـر. حيثُ أصـبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات شـرطًا لا غنى عنه للحياة. مع هذا التغيير، ازداد اسـتخدام الأدوات الرقمية، مما جعلها شرطًا أساسيًا للعاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، ليس فقط للترفيه ولكن أيضًـا للبحث وتبادل المعلومات والتواصـل والوصول والقانون والاستهلاك. أدى العصر المتغير مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تبادل الخصائص الفردية والمجتمعية. يسعى العصر الرقمي، الذي تُستخدم فيه الأدوات الرقمية على نطاق واسع، إلى خلق مواطنين رقميين في المجتمع الرقمي.

وأوضـح (Isman & Canan,2014 ,75) أن المواطنة الرقمية تعني القدرة على استخدام التكنولوجيا بكفاءة؛ وتفسير المحتوى الرقمي وفهمه وتقييمه؛ وإنشاء الأدوات المناسـبة والبحث عنها والتواصـل بها؛ والتفكير النقدي في الجوانب الأخلاقية والفرص والتحديات في العالم الرقمي. اتخاذ خيارات آمنة ومسـؤولة ومحترمة عبر الإنترنت، وفهم واضـح لخصـائص المواطنين الرقميين والمواطنة الرقمية، بناءً على العمل السابق، ووصف تسعة مجالات سلوكية ينبغي أن تتمتع بها المواطنة الرقمية، بما في ذلك الوصول والتجارة، والتواصل، وآداب السلوك، والقانون، والحقوق والمسؤوليات، والصحة والرفاهية، والأمن (الحماية الذاتية). تتمثل أهداف المواطنة الرقمية للقرن الحادي والعشـرين في التعليم والتمكين والحماية، ويتم تفسـير هذه الأهداف الثلاثة على أنها الاحترام (آداب السـلوك، والوصـول، والقانون)، والتعليم (التواصـل، ومحو الأمية، والتجارة)، والحماية

(الحقوق، والمسـؤولية، والسـلامة/الأمن، والصـحة، والرفاهية). , والمواطنة الرقمية هي شكل من أشكال الهوية الاجتماعية المشتركة بين جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين. كما تتضـمن المشـاركة في المجتمع الرقمي وتقديم مساهمات اجتماعية، مثل مساعدة الآخرين في حل مشكلات محددة أو مشـاركة المهارات مع الآخرين (Jones&Mithell ,2015,2067). وهي تشـمل عددًا من الحقوق والواجبات والقواعد والضـوابط والمعايير والأفكار والمبادئ للاسـتخدام الأمثل للتكنولوجيا التي يحتاجها المواطنون (Wang & Xing ,2018 ,188). وتعرف المواطنة الرقمية بأنها سلوك رقمي قائم على احترام الآخرين، وعدم انتهاك خصوصيتهم، وعدم المساس بمشاعرهم.

المحور الثالث

تطوير الموارد البشرية

اولاً: مفهوم تطوير الموارد البشـرية: عرفها (Meifert,2013,17)بأنها مجموعة من الأنشـطة التي تمارسـها المنظمة بهدف تحسـين مؤهلات أو أداء موظفيها عبر العديد من المسـتويات التنظيمية في التسـلسـل الهرمي من خلال التدريب وتطوير المسـار الوظيفي بما يضـمن تحقيق الأهداف الفردية للموظفين وكذلك الأهداف الاسـتراتيجية للمنظمة. ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تطوير الموارد البشـرية تواجه بيئة الأعمال المعاصـرة تغيرات جوهرية، سـواءً أكانت تكنولوجية أم اقتصـادية أم سياسية. وقد خلقت هذه التغيرات مشكلةً رئيسيةً لمنظمـات الأعمـال، ألا وهي: زيـادة المنـافسـة، والتركيز على جودة المنتج أو الخدمة، وتوفيرهما بتكلفة ووقت معقولين للعملاء لتحقيق ميزة تنافسـية مسـتدامة. ولا يتحقق ذلك، بطبيعة الحال، إلا بوجود عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات التي تُمكّن المنظمـة من تحقيق أهدافهـا (Memon, 2014,27). ولمواجهـة هذه

التحديات والتغيرات، سواءً في الحاضر أو المستقبل، أصبح من الضروري للمنظمات إيلاء اهتمام أكبر لمواردها البشرية، باعتبارها المصدر الأساسي للإبداع والابتكار فيها. علاوةً على ذلك، فإن الموارد البشرية، وخاصةً الموارد البشرية الكفؤة، هي الوحيدة القادرة على إيجاد حلول آنية وقابلة للتطبيق للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات (الموسوي والشبلاوي,35,2016).

ويرى (مساك، رزق الله,308,2016) هي عملية متكاملة لتنمية وتطوير قدرات ومعارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير وإدارة الأداء والتوجيه وغيرها من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجية المنظمة. ويشير مفهوم الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يعملون ويساهمون في تحقيق أهداف المنظمة بفضل معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

واشار اليها (الوصابي وزايد،79,2017) على انها عملية تهدف إلى تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم بهدف زيادة فاعليتهم. وتتم عملية التطوير بالاعتماد على عدة أساليب، أهمها التدريب المستمر، والتعليم، وتقييم الأداء.

ويرى (سبكي وشرعي,6,2017) هي إعداد العنصر البشري بما يتناسب مع احتياجات المجتمع من خلال زيادة معارفه وقدرته على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية بالإضافة إلى زيادة طاقته وجهده. ولتنظيم وتوجيه هذه القدرات يأتي دور إدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة على كل الأنشطة المتعلقة بالعاملين في المؤسسة أو المنظمة (حرايز، وبخاري ،163,2018).

ويشير (Shen &Zhu, 2020, 30) إليها في تعريف آخر نجدها عملية استثمار المنظمة في تنمية وتحسين المهارات والقدرات البشرية للموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتعلم المستمر وإدارة الأداء الفعالة. ويبين (بن منصور

وبرعودي, 44,2020) هي مجموعة من العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة التي تساهم في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة .وعرفها ((Thite, 2022,101) بانها عملية تُهيئ الموظفين لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك من خلال تطبيق عمليات متنوعة تُسهم في تطوير معارف الموارد البشرية بما يُمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها التنافسية.

ثانياً: أهمية تطوير الموارد البشرية

تنبع أهمية تطوير الموارد البشرية من دورها كمحرك أساسي لخلق قيمة مضافة للمنظمة. ففي بيئة أعمال تنافسية، لم يعد امتلاك موارد مالية قوية كافياً للمنظمة؛ بل أصبح العامل البشري هو المحور الرئيسي للنجاح. ويمكن تلخيص أهمية تطوير الموارد البشرية في النقاط التالية: (Rawashdeh *et al.*, 2022,470).

١. يُساعد الافراد العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة، ويُحسّن مهارات التواصل لديهم.
٢. تعزيز إنتاجية الأفراد داخل المنظمة من خلال الأداء الكفؤ والفعال. ويتحقق ذلك من خلال عمليات التدريب والتطوير التي يتلقاها العاملون أو مُقدّمو الخدمات، مما يُؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، وترسيخ مكانتها في السوق التنافسية من خلال تطوير مواردها البشرية.
٣. الحفاظ على الميزة التنافسية: يُساعد تطوير الموارد البشرية المنظمة على التكيف مع تغيرات السوق، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يُمكّنها من الحفاظ على مكانتها التنافسية، بل وتعزيزها.
٤. تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء المهام والوظائف الموكلة إليهم بفعالية. تهدف عملية تطوير الموارد البشرية إلى استقطاب عاملون أكفاء

لشـغل مختلف المناصـب داخل المنظمة، بهدف تقديم خدمة أو منتج بأفضـل طريقـة ممكنـة، وبـأعلى أداء ممكن، وبـأقل تكلفـة. ويتحقق ذلـك من خلال الاسـتفادة من قدرات وطاقات وإمكانات الموارد البشـرية، والاسـتثمار فيها بفعالية، بما يتماشـى مع برامج ومعايير مُحددة تضـعها المنظمة (Suprapto *et. al.*, 2023,1057).

٥. العمل على كسـب ثقة وولاء العاملين والحفاظ على هذا المورد البشـري من خلال توفير بيئـة عمل مناسـبة، وتوفير جميع احتياجاتهم وضـرورياتهم، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم .
٦. تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية: بمواءمة برامج التطوير مع أهداف المنظمة، يصبح العاملون أكثر قدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق هذه الأهداف.
٧. تحسـين بيئة العمل: إن الاسـتثمار في العاملين يجعلهم يشـعرون بالتقدير والاهتمام، ممـا يخلق بيئـة عمل إيجـابيـة ومحفزة تسـاهم في زيـادة ولائهم والتزامهم (Dirani, *et. al.*, 2020 ,390).

بشـكل عام، يمكن القول إن تطوير الموارد البشـرية تمثل اسـتثمارًا اسـتراتيجيًا طويـل الأجـل يعود بـالنفع على كـل من الموظف والمنظمـة، ويضـمن النمو والاستمرارية في سوق عمل دائم التطور.

ثالثا: مداخل تطوير الموارد البشـرية: تُعدّ تطوير الموارد البشـرية مهمةً حيويةً للمنظمـات اليوم، نظرًا للتقدم التكنولوجي والخطط الاسـتراتيجيـة التي تتبنـاها. وتبرز أهمية هذا التطوير بشكل خاص في ظلّ النقص الكمّي والنوعي في الموارد الداخلية اللازمة لتنفيذ الخطة. لذا، تُمثّل تطوير الموارد البشرية الداخلية حلاً عمليًا وفعالًا على المديين المتوسـط والطويل لمعالجة هذا النقص حيث تختلف مداخل تطوير الموارد البشـرية باختلاف وجهات نظر الباحثين والبيئة التي تعمل فيها

المنظمة. وبشـــكل عام، ينبغي أن تكون هذه المداخل فعّالة في تحقيق المهارات والكفاءات اللازمة للوظيفة، بالإضـــافة إلى دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية وتشجيع الابتكار (Torrington, *et. al.*, 2002, 433).

ويشير (Wild, *et. al.*, 2008, 449) إلى أن المنظمات تستخدم مداخل محددة لإعداد المديرين للعمل في بيئة دولية، بهدف تزويدهم بالمعرفة والتدريب اللازمين لأداء مهامهم بفعالية. وتختلف هذه المداخل باختلاف المعرفة والمهارات التي تُركّز عليها، بما يتماشـــى مع احتياجات المنظمة وخياراتها الاســـتراتيجية، ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اعتماد المداخل الاتية: (التّمكين والتّعلّم المنظّميّ، التّكيّف والتّغيير المستمرّ، التّعليم والتّدريب المستمرّ).

١. **التمكين والتعلم التنظيمي**: يُعرّف التمكين بأنه العملية التي يُتاح من خلالها للموظفين المشاركة في المعلومات والتدريب على مهامهم للوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (صـــالح,2016,99). ويُعتبر التمكين من الممارسات الحديثة التي تُعنى بتوسيع مسؤوليات العاملين ومنحهم مزيدًا من الصلاحيات واتخاذ القرارات.

(Choi, 2020, 730) ، وزيادة مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات وهو جوهر عملية التمكين، وتحقيق الرضـا الوظيفي والالتزام الوظيفي. وهذا يُسـهم في زيادة مســؤولية الموظفين في تصـــرفاتهم. , وزيادة الإبداع داخل الجامعة. , وكذلك تحســـين جودة العملية التعليمية والإدارية من خلال تلبية احتياجات الطلاب والموظفين, اما التعلم التنظيمي فهو عملية مستمرة تسـعى من خلالها المنظمات إلى اكتساب المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة, و يُعدّ حافزًا هامًا للعاملين، إذ يحفزهم على اكتساب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لإعادة تشكيل بنيتهم الفكرية، وتوفير فرص التعلم الجماعي للموظفين بهدف تطوير وتحســـين أداء

المنظمة (AlSaied & Alkhoraif ,2024,220) ويمكن تحديد أهمية التعلم التنظيمي من خلال عدة مستويات: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي. (بريطل,87,2014)

- أهميته للفرد: مساعدة العاملين على تحقيق ذواتهم، والفهم والتفاعل مع الآخرين
- أهميته للمجموعة: من خلال تسهيل تبادل المعرفة غير المتاحة في التعلم الفردي، وإمكانية مشاركة المعرفة لحل بعض المشكلات
- أهميته للجامعة: يُعدّ أفضل وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الكفاءات، وتعزيز قدرتها على التّكيّف

2.التّكيّف والتّغيير المستمرّ: هو مجموعة من الجهود الرامية إلى زيادة فعالية المؤسسات التعليمية وقدرتها على إدخال تحسينات، مثل استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. ويتحقق ذلك من خلال تنسيق أهداف الجامعة مع احتياجات العاملين للوصول إلى الحل الأنسب عند مواجهة المشكلات، وعملية التغيير لا تحدث تلقائيًا، بل هي جزء من عملية مدروسة ومخطط لها. ويهدف هذا النهج إلى تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على النمو والبقاء. كما يهدف إلى تشجيع الجامعات على التفاعل مع جميع القطاعات المختلفة لتحقيق الأهداف العامة للجامعة. ويهدف أيضًا إلى المساعدة في تحفيز العاملين وحل مشكلاتهم لإحداث التغيير المنشود. كما يهدف إلى اكتشاف الصراعات وإدارتها وتوجيهها بطريقة تخدم الجامعة (Bakari, *et. al.*, 2019, 399).

3.التّعليم والتّدريب المستمرّ: هو حصيلة الخبرات التي يقدمها أصحاب العمل لموظفيهم لتطوير مهارات جديدة يمكن استخدامها فورًا أو بعد فترة قصيرة، حيثُ يرتبط التدريب بالمنظمة بشكل أساسي، على عكس التعليم الذي يرتبط بأهداف

فردية، ويُعد التدريب متطلبًا ضروريًا لنمو المنظمة وتقدمها في بيئة الأعمال(Elisa *et. al.*, 2022, 1610). وللتدريب أهمية كبيرة في مختلف المجالات، وخاصـةً في مجال تطوير الموارد البشـرية، فهو يعمل على تحسـين جودة المخرجات التعليمية: تحفيز التحسـين المسـتمر لجودة المخرجات التعليمية من خلال توفير التدريب المناسـب للعاملين لتطوير مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمسـاهمة في التطور التكنولوجي، أي تأثير التدريب على التكنولوجيا، حيث يُنظر إلى التدريب كعملية مسـتمرة من خلال الاعتماد على أسـاليب جديدة. كما أنه يُفعّل دور الإدارة الفعالة، أي اسـتخدام التدريب للمراقبة والتخطيط، من خلال تطوير المهارات ليتمكن العاملون من إعدادهم للتعامل مع الوظائف في الوقت الحاضـر أو في المسـتقبل (Smritichand, 2020, 76).

المحور الرابع

الجانب العملي

أولاً : وصف الأفراد المبحوثين : يعطي وصف الأفراد المبحوثين عدداً من الدلائل التي تبين مدى ملائمتها لإجراء البحث ، والجدول رقم (1) يبين بعض مواصـفات عينة البحث :

الجدول (1) مواصفات عينة الدراسة

الجنس													
ذكور						إناث							
التكرار		%				التكرار						%	
٤٢		٥٦				٣٣						٤٤	
الفئات العمرية													
30 فأقل				٣١-٤٠				٤١-٤٩				٥٠ فأكثر	
تكرار		%		تكرار		%		تكرار		%		تكرار	%
٨		١٠,٦		٤٠		٥٣		٢٠		٢٦,٦		٧	٩
التحصيل الدراسي													
بكالوريوس				دبلوم عالي				ماجستير				دكتوراه	
التكرار		%		التكرار		%		تكرار		%		التكرار	%
٣٥		٤٠		٥		٦,٦		٢٥		٣٣,٣		١٠	١٣
مدة الخدمة													
١- ١٠ سنوات				١١-٢٠ سنة								اكثر من ٢١ سنة	
التكرار		%		التكرار		%						التكرار	%
٣٠		٤٠		٣٥		٤٦,٦						١٠	١٣
الموقع الوظيفي													
رئيس قسم				مسؤول شعبة او وحدة				موظف				تدريسي	
التكرار		%		التكرار		%		التكرار		%		التكرار	%
٥		٦,٦		١٠		١٣		٤٠		٥٣		٢٠	٢٦,٦

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة **N=75**

يلاحظ في الجدول (1) والمتضمن توزيع إفراد عينة البحث بحسب بعض المتغيرات الشخصية انه فيما يتعلق بالجنس نجد ان النسبة الاكثر هي الذكور وشكلت ما يقارب (65%) في حين كانت نسبة الاناث (44%) فيما يلاحظ ان نسبة الفئة العمرية التي تقع بين (31-40)، تمثل الجزء الاكبر من افراد العينة وبنسبة (53%) وكانت الفئة العمرية (50 فاكثر) الجزء الاقل من افراد العينة وبنسبة (9%), اما بالنسبة للتحصيل الدراسي فكانت نسبة الحاصلين على شهادة

البكالوريوس تمثل الجزء الاكبر من افراد العينة وبنسبة (40%), وحملة شهادة الماجستير بلغت (33,3%) , اما عن مدة الخدمة فمثلت المدة من (11-20) النسبة الاكبر وبلغت (46,6%) اما النسبة الاقل فكانت المدة اكثر من (21) سنة فاكثر وبنسبة (13%), كما يلاحظ بالنسبة للموقع الوظيفي بان الموظفين وبمختلف الاختصاصات الذين يعملون في الجامعة المبحوثة كانت النسبة الاكبر وبلغت (53%) , اما النسبة الاقل فكانت للموقع الوظيفي الخاص برئيس القسم والتي بلغت (6,6%)

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

1- "وصف ابعاد متغير الكفاءة الرقمية"

أ- **الثقافة الرقمية:** تشير البيانات في الجدول (2) إلى وجود اتجاه مرتفع في اتفاق عينة البحث حول بُعد الثقافة الرقمية عبر مؤشراته (X4-X1)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (61%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (16%). وهذا يؤكد أهمية الثقافة الرقمية في إتمام ونجاح تطوير الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (3.566) وانحراف معياري (0.950). وتعود الزيادة الملحوظة في نسبة الاتفاق على أهمية الثقافة الرقمية إلى كونها الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأبعاد الأخرى، إن فهم الأفراد للبيئة الرقمية وقبولهم للتغير التكنولوجي وقدرتهم على التكيف مع الأدوات الجديدة عوامل حاسمة لنجاح أي مبادرة لتطوير الموارد البشرية. فبدون ثقافة رقمية قوية، يصبح من الصعب تبني أي من الأبعاد الأخرى للكفاءة الرقمية.

ب- **التمكين الرقمي:** توضح البيانات في الجدول (2) الاتجاه المتوسط للاتفاق بين عينة الدراسة عن بعد فيما يتعلق بالتمكين الرقمي عبر

مؤشـراته (X8-X5). بلغت نسـبة الموافقة 45.35%، بينما بلغت نسـبة عدم الموافقة 22.65%. وهذا يؤكد الأهمية المتوسـطة للتمكين الرقمي من أجل الكفاءة الرقمية في تطوير الموارد البشـرية، بمتوسـط حسـابي 3.276 وانحراف معياري 0.950. يعكس متوسط مستوى الموافقة على التمكين الرقمي الواقع في العديد من المنظمات. فعلى الرغم من إدراك أهميـة تزويـد الموظفين بـالأدوات والبيـانـات اللازمـة، إلا أن بعض المنظمات قد تواجه صـعوبات في تطبيقه بالكامل، سـواء بسـبب نقص الموارد أو السياسـات الداخلية أو عدم وجود استراتيجية واضـحة. وهذا يجعل نسـبة الموافقة معتدلة، وليسـت عالية جدًا، حيث يظل التمكين الرقمي يمثل تحديًا في كثير من الأحيان.

ت- **القيـادة الرقميـة**: من النتـائج الواردة في الجـدول (2)، نلاحظ أن اتجـاه موافقة عينـة البحث فيمـا يتعلق ببعد القيـادة الرقميـة وعبر المؤشـرات (X12-X9) كان مرتفعًا، وبلغت نسـبة الموافقة (66.325%)، بينما كانت نسـبة عدم الموافقة (14.65%). وهذا يؤكد على أهمية التركيز على القيادة الرقمية في تنمية الموارد البشـرية، بمتوسـط حسـابي 3.640 وانحراف معياري 0.879. وذلك لأن القيادة الرقمية تتمتع بأعلى معدل موافقة لأنها المحرك الرئيسـي للتحول الرقمي. القادة هم من يضـعون الرؤية ويخصـصـون الموارد ويشـجعون الموظفين على تبني التغيير. وبدون دعم القادة الذين يؤمنون بالتحول الرقمي ويتقنونه، يصبح من شبه المسـتحيل إحداث تغيير حقيقي على مسـتوى المنظمة. لذلك، فإن أهمية هذا البعد واضحة للموظفين.

ث- **المواطنة الرقمية**: من خلال مراجعة نتائج الجدول (2)، نلاحظ ارتفاع معدل الموافقة لعينة الدراسة عن بعد حول المواطنة الرقمية من خلال المؤشرات (X16-X13)، حيث بلغ معدل الموافقة 52.675٪، بينما بلغ معدل الاختلاف 26.025٪. وتؤكد هذه الأرقام أهمية المواطنة الرقمية للكفاءة الرقمية في تطوير الموارد البشرية. وجاءت هذه النتائج بمتوسط حسابي 3.350 وانحراف معياري 0.992. تعكس النسبة العالية للمواطنة الرقمية (فوق المتوسط) تزايد وعي الأفراد بضرورة استخدام التكنولوجيا بمسؤولية وأمان. ومع تزايد التهديدات السيبرانية وأهمية حماية البيانات، أصبح من الضروري للموظفين فهم حقوقهم ومسؤولياتهم في الفضاء الرقمي. ويؤكد هذا الوعي أهمية المواطنة الرقمية كمكون أساسي للكفاءة الرقمية الشاملة.

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة الرقمية"

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الثقافة الرقمية	X1	10	13.3	37	49.3	16	21.3	11	14.7	1	1.3	3.5867	.94573
	X2	9	12	39	52	13	17.3	13	17.3	1	1.3	3.5600	.96198
	X3	6	8	41	54.7	20	26.7	7	9.3	1	1.3	3.5867	.82353
	X4	15	20	26	34.7	20	26.7	12	16	2	2.7	3.5333	1.06965
المؤشر الكلي		61				23		16				3.566	0.95
التمكين الرقمي	X5	8	10.7	22	29.3	21	28.0	21	28	3	4	3.1467	1.07419
	X6	11	14.7	28	37.3	22	29.3	13	17.3	1	1.3	3.4667	.99095
	X7	2	2.7	28	37.3	30	40	14	18.7	1	1.3	3.2133	.82680
	X8	2	2.7	35	46.7	23	30.7	12	16	3	4	3.2800	.90882
المؤشر الكلي		45.35				32		22.65				3.276	0.95

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
القيادة الرقمية	X9	9	12	36	48	18	24	12	16	0	0	3.5600	.90404
	X10	7	9.3	42	56	15	20	10	13.3	1	1.3	3.5867	.88674
	X11	13	17.3	50	66.7	4	5.3	8	10.7	0	0	3.9067	.80829
	X12	9	12	33	44	20	26.7	13	17.3	0	0	3.5067	.92083
المؤشر الكلي		**66.325**				**19**		14.65				**3.64**	**0.879**
المواطنة الرقمية	X13	12	16	28	37.3	12	16	23	30.7	0	0	3.3867	1.08918
	X14	6	8	35	46.7	22	29.3	12	16	0	0	3.4667	.85950
	X15	6	8	34	45.3	20	26.7	13	17.3	2	2.7	3.3867	.95710
	X16	5	6.7	32	42.7	10	13.3	26	34.7	2	2.7	3.1600	1.06593
المؤشر الكلي		**52.675**				**21.325**		**26.025**				**3.35**	**0.992**
المؤشر الكلي		**56**				**24**		**20**				**3.458**	**0.942**

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الالكتروني"

2.خلاصة وصف وتشخيص متغير الكفاءة الرقمية:

بشكل عام، تُظهر نتائج الجدول (2) أن عينة البحث اتفقت إلى حد كبير على أهمية أبعاد الكفاءة الرقمية، وخاصـــةً القيادة الرقمية والثقافة الرقمية، حيث حققت أعلى مســـتويات الاتفاق (66.325% و61% على التوالي). ورغم انخفاض مســـتوى الاتفاق بـالنســـبـة لبُعدي المواطنـة الرقميـة والتمكين الرقمي، إلا أنهما لا يزالان يتمتعان بأهمية كبيرة (52.675% و45.35% على التوالي). وتشـــير هذه النتائج مجتمعةً إلى أن جميع الأبعاد الأربعة تُعتبر أساسية لتنمية الموارد البشرية.

وتؤكد هذه الأرقام الأهمية النسـبية لأبعاد الكفاءة الرقمية الأربعة في التنمية المثلى للموارد البشرية، بمتوسط حسابي قدره 3.458 وانحراف معياري قدره 0.942.

3.وصف متغير تطوير الموارد البشرية

تبين من خلال معطيات الجدول (3) ان مستوى استجابات المبحوثين لهذا البعد، والممثل بالأسئلة (Y1-Y11)، ارتفاع مستوى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المنظمة. وقد حقق متوسطات حسابية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.4)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، وبانحراف معياري قدره (0.927). وحققت الفقرة (Y1) المتعلقة بـ "تعمل الجامعة على تحديد البرامج التدريبية باستخدام تطبيقات التكنولوجيا الرقمية التي تحتاجها الموارد البشرية"، أعلى متوسط حسابي قدره (3.813). وحققت الفقرة (Y16) أقل متوسط حسابي قدره (2.933). وهذا يعكس أقل تشتت للقيم عن متوسطها الحسابي، والذي حققته الفقرة (Y1) والذي بلغ (0.71)، بينما بلغ أعلى انحراف معياري (1.177) للفقرة (Y11).

"الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تطوير الموارد البشرية"

	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	Y1	9	12	47	62.7	15	20	4	5.3	0	0	3.8133	.71079
	Y2	8	10.7	30	40	27	36	8	10.7	2	2.7	3.4533	.91966
	Y3	5	6.7	38	50.7	19	25.3	12	16	1	1.3	3.4533	.88978
	Y4	6	8	37	49.3	19	25.3	11	14.7	2	2.7	3.4533	.93423
	Y5	8	10.7	44	58.7	15	20	8	10.7	0	0	3.6933	.80494
	Y6	6	8	30	40	20	26.7	18	24	1	1.3	3.2933	.96944
	Y7	6	8	28	37.3	16	21.3	25	33.3	0	0	3.2000	1.00000
	Y8	8	10.7	38	50.7	17	22.7	11	14.7	1	1.3	3.5467	.91966
	Y9	10	13.3	35	46.7	18	24	12	16	0	0	3.5733	.91789

Y10	10	13.3	34	45.3	18	24	12	16	1	1.3	3.5333	.96329	
Y11	7	9.3	21	28	14	18.7	26	34.7	7	9.3	2.9333	1.17787	
المؤشر الكلي	**56**				**24**		**20**				**3.449**	**0.927**	

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الالكتروني "

4.خلاصة وصف وتشخيص متغير تطوير الموارد البشرية: تظهر نتائج الجدول (3) مستوى اتفاق مرتفعًا نسبيًا بين عينة البحث حول أهمية تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الموافقة 56% مقابل نسبة عدم الموافقة 20%., وتؤكد هذه النتائج إدراك المشاركين في الدراسة لأهمية تنمية الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق الأهداف الرقمية للمنظمة. فالمنظمة التي تستثمر في موظفيها وتوفر لهم التدريب المناسب والأدوات اللازمة، تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة رقمية متغيرة. وتشير الأرقام بوضوح إلى أن المشاركين يرون هذا الجانب عنصرًا أساسيًا في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: نتائج تحليل علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة"

1- "عرض علاقة الارتباط بين الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشرية على المستوى الكلي""

" معطيات التحليل في الجدول (4) تشير الى علاقة ارتباط معنوية قوية موجودة بين متغيرات البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659) عند مستوى معنوية (0.000) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية العدم) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشرية) وقبول الفرضية البديلة وهي العكس.

2- "عرض علاقة الارتباط بين الكفاءة الرقمية وتطوير الموارد البشرية على المستوى الجزئي"

" معطيات التحليل في الجدول (4) تشير الى وجود علاقـــة ارتباط معنوية بين ابعاد الكفاءة الرقمية الأربعة (الثقافة الرقمية، والتمكين الرقمي، والقيادة الرقمية، والمواطنة الرقمية) كأبعاد فرعـــية مع متغير تطوير الموارد البشرية، حيث بلغت قـــيم الارتباط(0.538) (0.571) (0.493) (0.643)على التوالـــي عند مستوى معـــنوية (0.000) وبهذه النتائج سيتم رفض جميـــع الفرضيات الفرعـــية المنبثقة عن (الفرضـية الرئيسة الأولـى) وقبول الفرضيـات الفرعية البديلـة".

الجدول (4): علاقات الارتبـاط بين ابعاد الكفاءة الرقمية والموارد البشرية على المستوى الكـلي والجزئـي"

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	تطوير الموارد البشرية
الكفاءة الرقمية	0.659**
الثقافة الرقمية	0.538**
التمكين الرقمي	0.571**
القيادة الرقمية	0.493**
المواطنة الرقمية	0.643**

N= 75 **P<=0.000**

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الالكتروني "

3- عرض تأثير ابعاد الكفاءة الرقمية في الموارد البشرية على المسـتوى الكلي"

" معطيـات التحليـل في الجـدول (5) تشـــير الى وجود تـأثير معنوي على المســـتوى الكـــلي للمتغير المستقل (الكفاءة الرقمية) في متغير (تطوير الموارد البشرية) كمتغير معتمد، "إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (55.907) وهي أكـبر من قيمـتها الجدولية والتي هي (3.97) عند مستوى معـنوية (0.000) ودرجتي حرية (1,73) فيما بلغت قيمة معامـــــل التحديد (R^2) (0.434) وهذا يعني ان الكفاءة

الرقمية قد أسهم وفسر (43%) من الاختلافات الحاصلة في تطوير الموارد البشرية،" ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.477) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.66) عند مستوى معنوية (0.000) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية العدم) والتي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي للكفاءة الرقمية في الموارد البشرية) وقبول الفرضية البديلة وهي العكس.

"الجدول (5): تأثير الكفاءة الرقمية في الموارد البشرية على المستوى الكلي"

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الموارد البشرية						
	B		T		R^2	F	
	β_0	β_1	المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية
الكفاءة الرقمية	1.025	0.701	7.477	1.66	0.434	55.907	3.97

df= (1,73) P<=0.000 N= 75

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني

4- "عرض تأثير ابعاد الكفاءة الرقمية في تطوير الموارد البشرية على المستوى الجزئي"

" معطيات التحليل في الجدول رقم (6) تشير الى وجود تأثير معنوي على المستوى الجزئي لأبعاد الكفاءة الرقمية جميعها كمتغيرات مستقلة في متغير تطوير الموارد البشرية كمتغير معتمد، اذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (29.681) (0.326) (23.422) (51.412) على التوالي وهي أكبر من قيمتهم الجدولية البالغة (3.97) عند درجتي حرية (1,73)" ومستوى معنوية (0.000) ويعزز هذا قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.289) (0.326) (0.243) (0.413) على التوالي وهذا يعني ان ابعاد الكفاءة الرقمية قد فسرت

(28.9%)(32.6%)(24.3%)(41.3%) على التوالي من الاختلافات الحاصلة في تطوير الموارد البشرية. "اما معاملات (β) واختبار قيم (T) تبين ان ابعاد الكفاءة الرقمية الأربعة (الثقافة الرقمية, والتمكين الرقمي, والقيادة الرقمية ، المواطنة الرقمية) تؤثر على نجاح تطوير الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (T) (5.448) (5.940) (4.840) (7.170) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.66) عند مستوى معنوية (0.000)، وبذلك سيتم رفض الفرضيات الفرعية جميعها المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضيات الفرعية البديلة.

"الجدول (6)":"تأثير ابعاد الكفاءة الرقمية في الموارد البشرية على المستوى الجزئي"

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة		الموارد البشرية						
		B		T		R^2	F	
		β_0	β_1	المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية
الكفاءة الرقمية	الثقافة الرقمية	1.761	0.473	5.448	1.66	0.289	29.681	3.97
	والتمكين الرقمي	1.786	0.508	5.940		0.326	35.289	
	والقيادة الرقمية	1.642	0.497	4.840		0.243	23.422	
	المواطنة الرقمية	1.562	0.563	7.170		0.413	51.412	

df= (1.73) P<= 0.000 N= 75

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني"

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

سيتم التطرق في هذا المحور إلى أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها بعد تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج، وتقديم بعض التوصيات المناسبة التي يمكن أخذها بنظر الاعتبار.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

١. اظهرت الدراسة النظرية أن الكفاءة الرقمية ليست مجرد مهارة تقنية، بل هي مفهوم شامل يشمل مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والمواقف الشخصية. وتشمل القدرة على استخدام التقنيات بمسؤولية ونقد، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية والأمنية.

٢. . يظهر الجانب النظري أن الكفاءة الرقمية لم تعد ميزة إضافية، بل أصبحت ضرورةً حيويةً للتحول الرقمي في المؤسسات، وخاصةً الجامعات. ولا يقتصر هذا التحول على الأدوات والأنظمة، بل يتطلب استعدادًا ثقافيًا ومؤسسيًا لدى الموظفين لاحتضان التغيير والتكيف معه

٣. تسلّط الدراسة النظرية الضوء على الأبعاد الأربعة المُختارة للبحث (الثقافة الرقمية، والتمكين الرقمي، والقيادة الرقمية، والمواطنة الرقمية) التي يُشكّل الجانب الإنساني والسلوكي جوهر الكفاءة الرقمية. تُشكّل الثقافة الرقمية أساس الاستخدام الواعي، ويضمن التمكين توفير الأدوات والتدريب، وتُوجّه القيادة الرقمية هذا التغيير وتدعمه، بينما تضمن المواطنة الرقمية السلوك المسؤول والأخلاقي في الفضاء الرقمي.

٤. كشف الجانب النظري للدراسة أن الاستنتاج الرئيسي هو أن الموارد البشرية لم تعد مجرد أداة لإنجاز المهام، بل أصبحت المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة.

٥. تُظهر الدراسة الحالية أن مفهوم تطوير الموارد البشرية يتجاوز مجرد التدريب ليشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والممارسات، مثل إدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والتمكين، والتعلم المستمر. ويؤكد هذا التنوع في التعريفات شمولية هذه العملية.

ثانياً: **الاستنتاجات الميدانية**

١- تشير نتائج الدراسة العملية إلى أن الثقافة الرقمية والقيادة الرقمية لهما أهمية بالغة في تطوير الموارد البشرية، حيث حظيتا بأعلى مستويات الاتفاق (61% و66.325%) على التوالي. وهذا يُثبت أن الوعي الرقمي ودعم القيادة هما أساس أي عملية تطوير.

٢- كشفت نتائج الدراسة أن التمكين الرقمي نال أدنى مستوى موافقة (٤٥.٣٥٪)، مما يشير إلى أن الجهود المبذولة في هذا المجال متوسطة مقارنةً بالجهود الأخرى. قد يعني هذا أن الموظفين لا يشعرون بامتلاكهم الأدوات أو الصلاحيات أو التدريب الكافي لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية.

٣- تشير النتائج إلى أن المنظمة لديها اهتمام كبير بتطوير مواردها البشرية. فالمتوسط الحسابي العام البالغ (3.4) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) يدل على وجود جهود واضحة في هذا المجال.

٤- تؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيًا بين الكفاءة الرقمية ككل وتنمية الموارد البشرية. وتُظهر قيمة معامل الارتباط (0.659)

ومســـتوى الدلالة (0.000) أنه كلما زادت الكفاءة الرقمية للموظفين، زادت فعالية جهود تنمية الموارد البشـــرية. وتدعم هذه النتيجة الفرضـــية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

٥- تبين نتائج الدراســـة أن جميع أبعاد الكفاءة الرقمية (الثقافة الرقمية، والتمكين الرقمي، والقيادة الرقمية، والمواطنة الرقمية) ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتطوير الموارد البشرية. وهذا يعني أن تحسين أيٍّ من هذه الأبعاد سيسهم في تحسين عملية التنمية ككل.

ثانياً: التوصيات: بعد التعرف على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ينبغي على الجامعات تصـميم وتنفيذ برامج تدريبية لا تقتصـر على المهارات التقنية فحسب، بل تشمل أيضًا تنمية الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية. وينبغي أن تركز هذه البرامج على الوعي الأمني، والأخلاقيات الرقمية، والقدرة على التفكير النقدي في المحتوى الرقمي.

٢. لضـمان اسـتمرارية التحول الرقمي، ينبغي على الجامعات اعتماد اسـتراتيجية التمكين الرقمي من خلال توفير البنيـة التحتيـة اللازمـة، وتحـديـث الأدوات والبرمجيات باستمرار، وتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين، حتى يشعروا بالدعم والقدرة على استخدام التقنيات بكفاءة.

٣. يعزز القادة الإداريون والأكاديميون في الجامعات قدراتهم على تبني القيادة الرقمية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ورش عمل متخصصة تُركز على إدارة التغيير، واتخـاذ القرارات الرقميـة، واســتخـدام البيـانـات في التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن توجيه المؤسسة لأهدافها الرقمية بفعالية.

٤. ينبغي على المؤسسات التعليمية دمج مبادئ المواطنة الرقمية في سياساتها وقيمها. ويتطلب ذلك وضع مبادئ توجيهية واضحة للسلوك الرقمي، وتعزيز الوعي بالحقوق والمسؤوليات في البيئة الرقمية، لضمان بيئة آمنة ومنتجة للجميع.
٥. ينبغي على المنظمات أن تتبنى نهجاً شمولياً يتجاوز برامج التدريب العشوائية، بل يطور خطة متكاملة تتضمن برامج التدريب والتطوير المهني وإدارة الأداء والتمكين.
٦. وتنصح المنظمات بالاستثمار بكثافة في برامج التمكين لزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتشجيع التعلم التنظيمي لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات الجماعية، وخلق بيئة عمل تحفز الإبداع.

المصادر

اولا: المصادر العربية

١. أمين، مصطفى أحمد، (2018)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد(19)، مصر.
٢. بريطل، فاطمة الزهراء، (2014) أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. تخصص تسيير منظمات. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٣. بن منصور، اليمين وبرعودي، يسمينة، (2020)، واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (5)، العدد (1).
٤. حراير، عثيقة، بخاري، هشام، (2018)، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (4)، العدد (8).

٥. الدليمي، عبد الرزاق، (2019)، استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمية في التعليم من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات الاردنية، المجلة العربية للأعلام وثقافة الطفل، العدد: (6)، مصر.
٦. الزويني، آيات حيدر ظاهر، والشافعي، صادق عبيس، (2023)، تقويم اداء تدريسي قسم التاريخ في كليات التربية للعلوم الانسانية على وفق مفهوم الكفاءة الرقمية من وجهة نظر طلبة جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كربلاء.
٧. سبكي، وفاء، وشرعي، الحسين، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.
٨. السيد، سلامة، (2020)، التعليم في زمن كورونا تجسير الفجوة بين البيت والمدرسة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد: (3)، العدد (4)، جامعة دمياط، مصر.
٩. صالح، قيس عبد الهادي، (2016)، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (5)، العدد(18)
١٠. عبدالله، خالد عتيق سعيد، جرجيس، جاسم محمد، (2015)، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة، مجلة مكتبة الملك فهد، مجلد (21)، العدد(2).
١١. مساك، أمينة، رزق الله، سلمى، (2016)، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (2)، العدد (5).
١٢. الموسوي، صبيحة قاسم هاشم، والشبلاوي، عباس مزهر عاكول، (2016)، استراتيجية تطوير الموارد البشرية و انعكاسها على جودة الخدمات البلدية دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (92)، المجلد (22).

١٣. الوصـــابي، منير مصـــلح محمد، وزايد، مراد، (2017)، العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاعة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمنية الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، المجلد (6)، العدد (6).

ثانياً: المصادر الاجنبية

1.Ahmad, F. (2023). Knowledge management implementation and human resource development on employee performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1).

10.Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.

11.Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.

12.Elisa, Z. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The influence of role perception, human resource development, and compensation on employee performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1606-1612.

13.Elidjen, E. (2019). Digital Education Competence Transformational Model: Exemplary Practices of a Malaysian School Leader. *Predictive Models for School Leadership and Practices, South East Asian Journal of medical Education*, 1(1), 30-32.

14.Ferrari, A., & Punie, Y. (2013, April). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*.

15.Floridi, L. (2014). *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. OUP Oxford.

16.From, J. (2017). Pedagogical Digital Competence--Between Values, Knowledge and Skills. *Higher Education Studies*, 7(2), 43-50.

17.Hatlevik, O. E., Guðmundsdóttir, G. B., & Loi, M. (2015). Examining factors predicting students' digital competence. *Journal of Information Technology Education. Research*, 14, 123.

18.Isman, A., & Canan Gungoren, O. (2014). Digital citizenship. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 13(1), 73-77.

19.Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K., & Sloep, P. (2013). Experts' views on digital competence: Commonalities and differences. *Computers & education*, 68, 473-481.

2. Almelhi, A. M. (2021). Effectiveness of the ADDIE model within an E-learning environment in developing creative writing in EFL students. *English Language Teaching*, 14(2), 20-36.

20Jones, L. M., & Mitchell, K. J. (2016). Defining and measuring youth digital citizenship. *New media & society*, 18(9), 2063-2079.

21.Kirti, D., & singh, A. (2017). Digital empowerment for Digital India: a tool to measure, *Journal of Global Communication*, 10(1), 29-33.

22.Lokam, P. (2015). Digital Transformation Thoughts from Miracle's Leadership Team. *Siliconindia*, 18(11), 36-37.

23.Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The relation between in-service teachers' digital competence

and personal and contextual factors: What matters most?. *Computers & Education*, 160, 104052.

24.Meifert, Mathias T., (2013), "Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich ", Springer-verlag, Berlin, Germany.

25.Memon, K. R. (2014). Strategic role of HRD in employee skill development: An employer perspective. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 27-32.

26.Milasi, S., Bisello, M., Hurley, J., Sostero, M., & Fernández-Macías, E. (2020). The potential for teleworking in Europe and the risk of a new digital divide. *VOX/CEPR*, 14(8), 2020.

27.Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225.

28.Potemkin, V., & Rasskazova, O. (2020, September). Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises. In *IOP conference series: Materials Science and Engineering* (Vol. 940, No. 1, p. 012098). IOP Publishing.

29.Rawashdeh, A.M., Elayan, M.B., Shamout, M.D. & Hamouche, S., (2022). Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(4), 469-484.

3,AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for

ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226.

30.Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu* (No. JRC107466); Joint Research Centre: Seville, Spain.

31.Sánchez-Caballé, A., Gisbert-Cervera, M., & Esteve-Mon, F. (2020). The digital competence of university students: a systematic literature review. *Aloma: revista de psicologia, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 38(1), 63-74.

32.Shen, G., & Zhu, B. (2020). Artificial intelligence and human resource development. In *International Conference on Interdisciplinary Social Sciences & Humanities (SOSHU 2020)* (No. s 28).

33.Smritichand, (2020). Training Of Employees: Meaning, Objective, Need and Importance Employee Management, Your Article Library, Retrieved 13-05.

34.Suprapto, S., Lalla, N.N., Mulat, T.C. & Arda, D. (2023). Human resource development and job satisfaction among nurses. *Int. J. Public Health*, 12(3), 1056-1063.

35.Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?. *Human Resource Development International*, 25(1), 87-103.

36.Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen, (2002), "*Human resource management*", 5th Ed., Prentice – Hall, Inc.

37.Wamuyu, P. K. (2017). Closing the digital divide in low-income urban communities: a domestication approach. *Interdisciplinary Journal of E-Skills and Lifelong Learning*, 13, 117-142.

38.Wang, X., & Xing, W. (2018). Exploring the influence of parental involvement and socioeconomic status on teen digital citizenship: A path modeling approach. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(1), 186-199

39.Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125-130.

4. Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham, P. 134-137.

40.Wiener, N. (2019). *The human use of human beings cybernetics and society*. Da Capo Press.

41.Wild, John J. & Wild, Kenneth L. & Han, Jerry c., (2008), "*International Business*", 4th Ed., Prentice-Hall, New Jersey.

5. Butler-Henderson, K., & Crawford, J. (2020). Digitally empowered students through teacher leadership: The role of authentic leadership. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 3(Special Issue 1), 88-96.

6.Caballé, A. S., Cervera, M. G., & Mon, F. M. E. (2019). La competencia digital de los estudiantes universitarios de primer curso de grado. *Innoeduca: international journal of technology and educational innovation*, 5(2), 104-113.

7.Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R.M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.

8.Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.

9.Digem, w. (2015). Digitally Literate Teacher in Leading edge schools in Norway, *journal of in_service education*, 33(4), 497-497.

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ الاستبانة

الأفراد المبحوثين المحترمين ..... تحية طيبة

تعدّ الاستبانة التي بين يديك جزءاً من دراسة في إدارة الأعمال بعنوان (**الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشـــرية ,دراســـة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى "**,، وتعدّ هذه الاستبانة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشاركتكم أثر إيجابي في إنجاز هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتزاز والتقدير، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

الملاحظات:

١. يرجى قراءة الفقرات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التأشيرات.
٢. يرجى عدم ترك أي فقرة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
٣. الرجاء وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة بحسب المقياس.

أولاً: البيانات الشخصية

١. الجنس: ذكر ( )، أنثى ( ).
٢. العمر:
٣. التحصيل الدراسي : دكتوراه ( )، ماجستير( )

٤. اللقب العلمي : استاذ ( ) , استاذ مساعد ( ) , مدرس ( )

٥. مدة الخدمة الوظيفية: أقل من عشـــر ســـنوات ( ), 10-14 ( ), 15-19 ( ), 20-24 ( ), 25 سنة فأكثر ( ).

٦. الموقع الوظيفي : رئيس قسم ( ) , مسؤول شعبة او وحدة( ) , موظف( ) , تدريسي( )

ثانياً: الفقرات الخاصة بالكفاءة الرقمية .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الاول: الثقافة الرقمية .						
.1	تســـعى إدارة الجامعة إلى تجديد قيم العاملين واكتســـاب المعرفة الرقمية.					
.2	تتوافق الصلاحيات الإدارية الممنوحة للموظفين مع أسلوب إنجاز العمل إلكترونياً.					
.3	تدرك إدارة الجامعة ضـــرورة مواءمة الابتكارات الرقمية مع تطوير الأعمال.					
.4	تلتزم إدارة الجامعة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين في المجال الرقمي مادياً ومعنوياً.					
(البعد الثاني: التمكين الرقمي.						
.5	تشجع إدارة الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية (شبكات الحاسوب) في إجراءات العمل.					
.6	. وتحرص إدارة الجامعة على توفير الإمكانيات التكنولوجية للقضاء على الروتين في العمل.					
.7	. تسعى إدارة الجامعة إلى غرس القيم التنظيمية الرقمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
.8	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجموعة من الإجراءات التنظيمية لحماية مواردها التكنولوجية.					

البعد الثالث: القيادة الرقمية						
.9	تعتمد ادارة الجامعة على معلومات وبيانات رقمية ناتجة من انشـــطة العاملين في الجامعة وتفاعلاتهم عند اتخاذ القرارات					
.10	توظف ادارة الجامعة ادوات التواصـــل عبر الانترنت لتسهيل العمليات الادارية داخل الجامعة					
.11	تضـــع ادارة الجامعة هياكل وإجراءات ملزمة لتطوير واستخدم محتوى التحول الرقمي في الجامعة					
.12	تهتم ادارة الجامعة بمراجعة وتدقيق كافة الانشـــطة والاعمال الادارية بصورة رقمية					
البعد الرابع : المواطنة الرقمية .						
.13	يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي والمسؤول عند استخدام المنصات الرقمية في بيئة العمل الجامعية					
.14	يمتلك العاملين دراية كافية بالقوانين واللوائح المتعلقة بالاستخدام الرقمي وحماية البيانات في الجامعة.					
.15	يسعى العاملين الى ي الممارسات الآمنة لحماية معلومات وبيانات الجامعة من الوصول غير المصرح به.					
.16	يمتلك العاملين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية للمشاركة في الأنشطة الجامعية والمساهمة فيها.					

ثالثاً: الفقرات الخاصة بتطوير الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1.	تعمل الجامعة على تحديد البرامج التدريبية باستخدام تطبيقات التكنلوجيا الرقمية التي تحتاجها الموارد البشرية.					

.2	تزويد العاملين بإدارة الموارد البشرية بأحدث التطبيقات التكنلوجية التي تناسب ادارة الجامعة					
.3	تلتزم الجامعة باقتناء التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير الموارد البشرية واعداد البرامج التدريب الخاصة بها					
.4	تدرب الجامعة عضو هياة التدريس على كيفية ادارة التفاعلات واستخدام أدوات الاتصال في بيئة التعلم الرقمية					
.5	تقدم برامج تدريب تكسب العاملين مهارات تطوير الذات في استخدام التكنولوجيا الرقمية					
.6	تعتمد الجامعة على معايير الاداء بإدارة الموارد البشرية وفق تطبيقات التكنلوجية الرقمية					
.7	تسهم تكنولوجيا الرقمية في زيادة معرفه الموارد البشرية بمهامهم					
.8	الانظمة التكنلوجية الموجودة في الجامعة تساهم في تسهيل عمليه الرقابة والمتابعة، وانخفاض نسبه الأخطاء في العمل					
.9	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات الإلكترونية في عمليه التوظيف					
..10	تقوم الجامعة بتقييم أداء الموظفين من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات					
.11	توفر الجامعة أجهزه حاسوب بمواصفات مناسبه تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالهم					