

أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية
«دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية»
الباحث /عبد المقصود محمد عبد المقصود العزب
إشراف

أ.د/ أيمن متولي

رئيس قسم التسويق والأعمال الدولية بكلية الإدارة
والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
والنقل البحري فرع الإسكندرية

أ.د/منى قدر

عميد كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية
للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع القاهرة

١ - ١ : المقدمة :

إذا كنا نعيش اليوم عصر التحول الرقمي الذي ينقسم فيه البشر إلى رقميين أصلاء "Digital Natives" ورقميين مهاجرين "Digital Immigrants" فالواضح لنا جميعاً أن جيل الألفية الثالثة الذي ولد في نهاية التسعينات هو رقمي أصيل لم يكتسب "الرقمي" كمهارة، وإنما صار جزءاً من كيانه ومن جيناته الوراثية (الحاسي، أريج، ٢٠٢١).

فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة من ضروريات الحياة المعاصرة في كل المجالات وفي كافة أنواع المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها؛ لتسهيل وصولها إلى المستفيدين بطريقة حديثة وعصرية، وعملية التحول الرقمي هي نتاج التحول المعرفي والتطور التكنولوجي، فالاتجاه المتنامي نحو تضافر الصناعات التحويلية مع التكنولوجيا الذكية يعد بمنتجات مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الناس بتكلفة منخفضة وجودة عالية، مع ما يترتب على ذلك من أثر كبير بالنسبة للشركات والاقتصاديات والمجتمعات في شتى أنحاء العالم (هولين جاو، ٢٠٢٠).

حيث يشهد العالم أجمع حالياً أبرز هذه التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بخلق المعرفة ومعالجتها وتجسيدها وتحولها وبثها بطرق الاتصالات الحديثة المتطورة، بالإضافة إلى استعمالها وتوظيفها في جميع الأنشطة البشرية. ولاسيما أن التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية قد فرضت تحولات عديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية في الهيئات والمؤسسات، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة كمدخل لتبني وظائف جديدة تتماشى مع آليات التحول الرقمي وانعكاساته على الموارد البشرية، وذلك بهدف تحسين أداء جميع الهيئات والمؤسسات، فضلاً عن مواجهة التحديات الآتية والمستقبلية،

وذلك أملاً في جعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، ومن هنا حاولت هذه الدراسة الحالية كشف النقاب عن ذلك. لهذا نجد في الآونة الأخيرة أن من بين الأولويات الاستراتيجية في القطاع العام والقطاع الخاص، التحول الرقمي؛ نظراً لما يقدمه من إيجابيات، لهذا تلجأ غالبية الدول الغنية بالبتترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية، كما أنه يؤدي إلى التسريع والقدرة على تبسيط المعاملات التجارية التي يتطلبها السوق، وكذا خفض التكلفة (سلامي، جميلة؛ ويوشي، يوسف، ٢٠١٩).

فإن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية.

١ - ٢ : الدراسة الاستطلاعية :

أصبح من الضروري على كل المؤسسات في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال، الاستفادة من تلك التقنيات لضمان جودة الأداء وتطور أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، حيث تحولت الحكومة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، ولتحقيق ذلك عليها أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية، ونظم الأجور، وذلك وفقاً لمستجدات التكنولوجيا والتحول الرقمي، وكان لابد من الرد على عدة تساؤلات، هي:

١- ما واقع ممارسة تمكين الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان محل الدراسة؟

٢- ما مستوى التحول الرقمي في وزارة الصحة والسكان محل الدراسة؟

٣- هل هناك علاقة بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان محل الدراسة؟

١ - ٣ : مشكلة الدراسة :

إن الانفجار المعرفي الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات المتسارعة والمتكاملة وظيفياً مع تقنيات الحاسب الآلي والتكنولوجيا الرقمية القائمة على التفاعلات الشبكية الدائمة، هي الركيزة الأساسية في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور مهمة في البناء الإداري داخل المؤسسات بمختلف تخصصاتها، وعلى هذا الأساس تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعاً أساسياً لا يمكن تأجيل الطرح فيه، ويعد من

موضوعات الإدارة لما لها من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسات والهيئات والوزارات، حيث احتلت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، باعتبار تنمية الموارد البشرية هي إحدى الركائز الأساسية في تكوين جهاز إداري كفاء يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل؛ لتتمكن بذلك الموارد البشرية من الاضطلاع بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ومن خلال ما سبق ظهرت مشكلة البحث فيما يلي:

إلى أي مدى تستطيع ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التأثير على تطوير وتمكين الموارد

البشرية في ظل التطورات الراهنة لعصر التحول الرقمي؟

واستناداً لما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

١- كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان؟

٢- ما الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان في عملية تنمية مواردها؟

٣- ما انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان؟

٤- هل هناك علاقة مباشرة بين التمكين والتحول الرقمي داخل وزارة الصحة والسكان؟

٥- هل تدرك إدارة الموارد البشرية بين أهمية ودرجة العلاقة بين التحول الرقمي وتمكين العاملين؟

٦- ما المخاطر والصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات عموماً ووزارة الصحة والسكان خصوصاً؟

٧- هل يطبق التمكين الإداري على جميع قطاعات وزارة الصحة المختلفة؟

٨- هل هناك تصور واضح لدى إدارة الموارد البشرية عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الإداري؟

١ - ٤ : فروض الدراسة :

الفرض الرئيسي الأول: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية.

ومن هذا الفرض الرئيسي تتدرج الفروض الفرعية التالية:

١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وتفويض السلطة.

٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبناء فريق العمل.

٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي والتدريب.

الفرض الرئيسي الثاني: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية.

ومن هذا الفرض الرئيسي تندرج الفروض الفرعية التالية:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وتفويض السلطة.
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وبناء فريق العمل.
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي والتدريب.

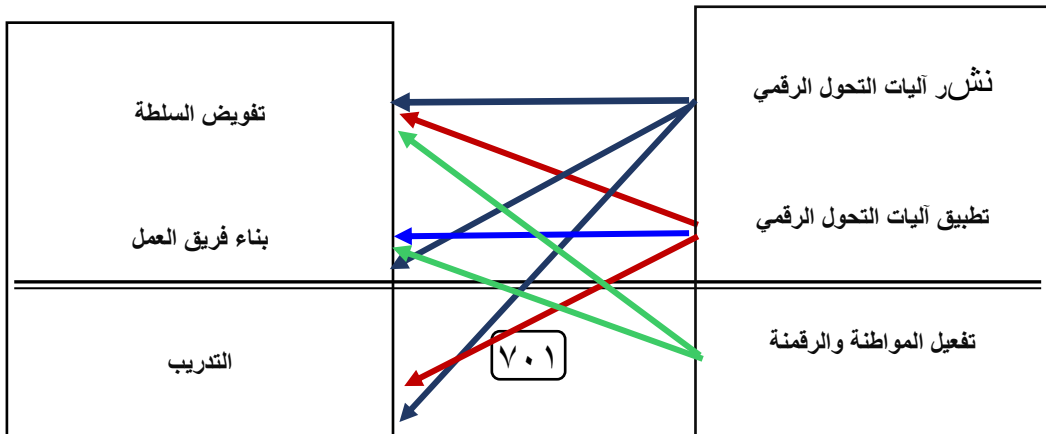
الفرض الرئيسي الثالث: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وبين تمكين الموارد البشرية.

ومن هذا الفرض الرئيسي تندرج الفروض الفرعية التالية:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وتفويض السلطة.
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وبناء فريق العمل.
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة والتدريب.

١ - ٥ : نموذج ومتغيرات الدراسة:

- ١- المتغير المستقل: التحول الرقمي.
- ٢- المتغير التابع: التمكين الإداري.



شكل رقم (١)

متغيرات الدراسة

١- ٦ : أهمية الدراسة :

تحدد أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١- تزايد وتعظيم الاهتمام من قبل الباحثين وصناع القرار بمدى الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا الحديثة وتنمية الموارد البشرية وإمكانية تطبيقها في المجالات الحياتية خاصة في ظل هذا العصر الذي يتسم بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات المعرفية والمعلوماتية وانعكاسها على الحياة الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.

٢- تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار المسؤولين القائمين على وزارة الصحة والسكان المصرية إلى التحديات والمعوقات في مجال تطبيق ميكانيزمات التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية وتطوير أنشطتها داخل وخارج الوزارة، وتوضح متطلبات تفعيل هذه التكنولوجيا واقترح نظم تنظيمية وتقنية فاعلة لتحقيق ذلك على أرض الواقع.

٣- أهمية تطبيق التحول الرقمي والطرق الجديدة للابتكار والتكنولوجيا في كافة الوزارات والمؤسسات، وذلك وفقاً لمقتضيات عصر الاقتصاد الرقمي المعتمد على المعرفة وإدارتها، حيث أصبح واقعاً حتمياً على البلدان العربية التي يلزم عليها أن توليه كل الاهتمام لتتمكن من مواجهة تحديات العصر والمستقبل.

١ - ٧ : أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف البحث بالآتي:

١- التعرف على نشر التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

٢- البحث في الآثار المترتبة على تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية.

٣- دراسة التحديات والصعوبات الخاصة بتفعيل المواطنة والرقمية وتمكين الموارد البشرية.

١ - ٨ : منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف أثر التحول الرقمي على تمكين وتنمية

الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان، كونه من أكثر المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة،

والذي يتم من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى ما يثري المعرفة حول هذا الموضوع، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على ثلاثة مصادر للبيانات:

- **المصادر الثانوية للبيانات:** وذلك من خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الكتب والمواقع الإلكترونية المختصة.
- **المصادر الأولية:** حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، لحصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة وتحليلها؛ بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **المقابلات الشخصية:** وذلك للتعرف عن قرب على واقع وزارة الصحة والسكان فيما يخص موضوع الدراسة. حيث أجريت عدد من المقابلات الميدانية مع ذوي العلاقة؛ وذلك لتكوين فكرة كاملة عن واقع هذه الوزارة، ولإثراء هذه الدراسة تم تصميم استبانة لتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة.

١ - ٩ : حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في وزارة الصحة والسكان.
- **الحدود الزمنية:** استغرقت مدة البحث خلال سنة (٢٠٢١-٢٠٢٢)، شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها وتحليل النتائج.

١ - ١٠ : طريقة تنفيذ البحث ومستلزماته:

- **الدراسة العملية:** من خلال الاستبانة التي تعد أداة لتجميع المعلومات وتحليلها؛ نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، ولصعوبة حصر مجتمع الدراسة؛ نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة من جداول الإحصاء المعتمدة لتقدير حجم العينة عندما يكون حجم المجتمع ٥٠٠٠ تقريباً ونسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥، وبهذا يكون حجم العينة = ٣٥٧.

جدول رقم (١)

بيان بالعاملين بوزارة الصحة والسكان على رأس العمل بدون الوظائف الحرفية، والخدمات،

والندب، والإعارة إلى الخارج، والإجازات بدون مرتب

م	الوظائف	العدد
١	وظائف قيادية وإشرافية	١٠١
٢	وظائف تكرارية	٤٨٠٣
٣	مؤقتين	١٩
	الإجمالي	٤٩٢٣

المصدر: مركز معلومات الموارد البشرية بوزارة الصحة.

- **الدراسة النظرية:** وتتمثل في رسائل الدكتوراة، والماجستير، والأبحاث، والمجلات، والدوريات العلمية المحكمة، والمواقع البحثية الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢- ١- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظمها ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ويتضح أن الدراسات التي تناولت التحول الرقمي والتمكين؛ وذلك للوصول لفاعلية التنظيمية في مختلف القطاعات في مصر والدول العربية وفي ضوء الممارسات العالمية قليلة جداً؛ حيث ركزت الدراسات على بحث المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وأثرها في تمكين الموارد البشرية، وكانت أغلب التوصيات تتمثل في وجود العديد من الفرص لنمو التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات خلال فترة انتشار فيروس كورونا؛ نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال، والتي ارتبطت بدورها في النمو الاقتصادي الرقمي، والتي أثبتت أن هناك تغييراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك بالإضافة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وكان بالضرورة قيام شركات السياحة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية بداخلها لتحقيق أهداف شركات القطاع وتحسين مستوى الأداء. وقد توصلت الدراسات إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل كافة الأجهزة الحكومية وحوكمة عناصر التحول الرقمي التي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال العمل بمختلف الإدارات إلى التحول الرقمي، مع ضرورة مجاراة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقها داخل الحكومات، والسعي إلى

توفير كافة الوسائل والموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومحاولة التطوير منها.

أما بالنسبة للتمكين فقد خلصت الدراسات إلى توصيات، من أهمها: ضرورة اهتمام المنظمة بتفعيل التمكين الإداري عن طريق منح الموظفين القوة والدرجة المناسبة من الاستقلالية، مع تفعيل أساليب العمل الجماعي في أداء المهام، ويمكن القول إن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بالاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تمكين الموارد البشرية ونشر القيم الثقافية الإيجابية والسلوكيات البناءة التي تعزز من استجابتها السريعة لجميع التغيرات البيئية المحيطة بها. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي، ومن أهمها: أن تهيئة البيئة الملائمة للتمكين الإداري، وأن تسهم في الوقت نفسه- في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين، وتعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء، وتقبله من خلال إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم عمليا وعلميا، بالإضافة إلى تطبيق عملية التمكين ميدانيا مع ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي. وقدمت الدراسات العديد من التوصيات الهامة، منها: استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقا ومتابعة تنفيذها وصولا لمستوى أعلى من التمكين الإداري، فضلا عن تهيئة مناخ تنظيمي، وخلصت الدراسات لتصور مقترح يسهم في تحديد أسس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي وعرض واقع التمكين الرقمي ميدانياً، يليها وضع تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي في ضوء الاستفادة من الإطار الفكري النظري والواقع الميداني.

التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية

٣ - ١ : مقدمة:

مرحلة إدخال ومعالجة البيانات:

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ولصعوبة حصر مجتمع الدراسة نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة باستخدام العينة

العشوائية البسيطة، وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة من جداول الإحصاء المعتمدة لتقدير حجم العينة عندما يكون حجم المجتمع ٥٠٠٠ تقريباً ونسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ وبهذا يكون حجم العينة = ٣٥٧. وقد تم توزيع وتجميع قائمة الاستقصاء على المتخصصين بديوان عام وزارة الصحة والسكان التي تدخل في نطاق الدراسة، وتم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة إما لعدم اكتمال البعض منها أو عدم الثقة في اجابات البعض الآخر وعددهم ٢٥ مستقصي (حيث كانت إجابات المستقصي منهم لهذه القوائم في اتجاه واحد فقط)، ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي ٣٣٢ قائمة استقصاء، ويعكس الجدول التالي نسبة الاستجابة والقوائم الصحيحة التي تصلح للاختبارات الإحصائية.

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الردود

مجتمع الدراسة	حجم العينة	عدد القوائم غير المستوفاة	عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
4923	357	25	332	% 93

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول السابق أن عدد القوائم الصحيحة التي تم إدخالها واختبارها إحصائياً ٣٣٢ مفردة، حيث تمثل نسبة الردود الصحيحة حوالي ٩٣%، وتعتبر هذه نسبة استجابة جيدة.

٣ - ٢ : المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على بعض الأساليب الإحصائية، وهي:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات وصدق محتوى استبانة الدراسة.
- قياس الاتساق الداخلي Internal consistency لقياس درجة مصداقية النتائج.

– الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس، مثل: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب، وجدولة البيانات في جداول لتحديد اتجاهات استجابات عينة الدراسة.

– الإحصاء التحليلي متمثل في:

- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس معنوية معاملات الارتباط.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Model.
- تحليل المسارات لقياس قوة واتجاه وأثر العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي على أبعاد تمكين الموارد البشرية.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Model.

هذا، وتشمل قائمة الاستقصاء إلى ٣ أقسام رئيسية

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد "أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية"

باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
(١) التحول الرقمي (المتغيرات المستقلة)			
1	نشر آليات التحول الرقمي.	0.930	0.964
2	تطبيق آليات التحول الرقمي.	0.913	0.955
3	تفعيل المواطنة والرقمنة.	0.916	0.957
	إجمالي أبعاد: التحول الرقمي	0.908	0.952
(٢) تمكين الموارد البشرية (المتغيرات التابعة)			
1	تفويض السلطة.	0.807	0.898
2	بناء فريق العمل.	0.909	0.953
3	التدريب.	0.911	0.954
	إجمالي أبعاد: تمكين الموارد البشرية	0.898	0.947
	إجمالي أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية.	0.922	0.960

الجدول وفقاً لنتائج الدراسة (ن=٣٣٢).

من الجدول السابق يتضح:

١- أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد التحول الرقمي بالارتفاع وتراوح بين (٠.٩١٣ - ٠.٩٣٠) وهي أكبر من (٠.٧)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث تراوحت القيم ما بين (٠.٩٥٥ - ٠.٩٦٤) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٢- أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد تمكين الموارد البشرية بالارتفاع وتراوح بين (٠.٨٠٧ - ٠.٩١١) وهي أكبر من (٠.٧)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث تراوحت القيم ما بين (٠.٨٩٨ - ٠.٩٥٤) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٣ - ٣ : ١- المتغيرات المستقلة: التحول الرقمي:

جدول رقم (٤)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد
" التحول الرقمي" باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة
0.730**	١- نشر آليات التحول الرقمي.
0.877**	٢- تطبيق آليات التحول الرقمي.
0.841**	٣- تفعيل المواطنة والرقمنة.

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة به.
- أن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فاقل، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٣٠، ٠.٨٧٧) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٢- المتغيرات التابعة: تمكين الموارد البشرية:

جدول رقم (٥)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد

"تمكين الموارد البشرية" باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة
0.890**	١- تفويض السلطة.
0.920**	٢- بناء فريق العمل
0.889**	٣- التدريب

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمئة إليه دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٨٩، ٠.٩٢٠) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٣ - ٤ : توصيف عينة الدراسة :

١- العمر :

جدول رقم (٦)

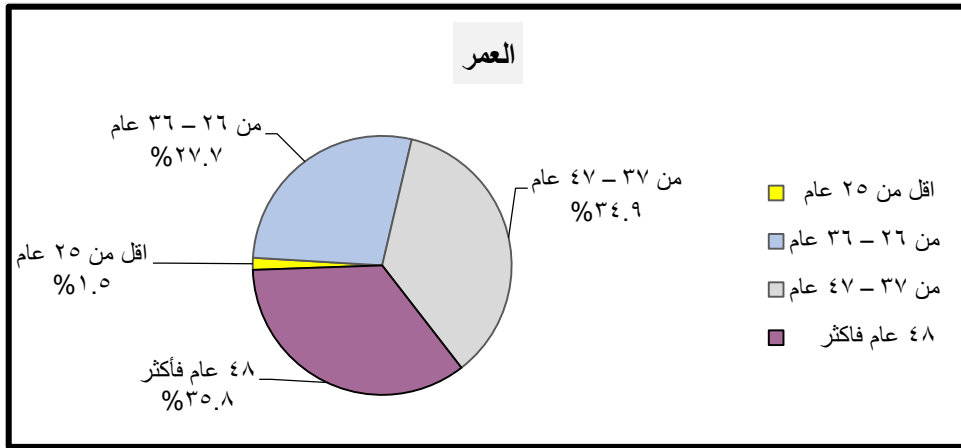
توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)

م	التوزيع	العدد	%
1	أقل من ٢٥ عام	5	1.5
2	من ٢٦ - ٣٦ عام	92	27.7
3	من ٣٧ - ٤٧ عام	119	35.8
4	٤٨ عام فأكثر	116	34.9
	المجموع	332	100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

مما يدلنا على أن التنوع في الشرائح العمرية بين مفردات عينة الدراسة يشير إلى شمول العينة على كافة المستويات العمرية والكفاءات الفنية المختلفة بدءاً من المستويات الأدنى ووصولاً إلى المستويات الأعلى ويتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية أقل من ٢٥ عاماً تمثل ١.٥% وهذا يدل على ضعف ضخ دماء جديدة وافساح المجال للخريجين من الشباب للمشاركة في أداء الأعمال وسد العجز بالأماكن الشاغرة من الوظائف التي يوجد بها عجز نظراً لبلوغ سن المعاش أو النقل خارج القطاع الصحي والحرص على استدامة أداء الخدمات.. كما يتضح من الفئة العمرية التالية وهي أكثر من ٤٨ عام فأكثر والتي تمثل ٣٤.٩% وغالبيتها من الوظائف الإشرافية أو المستويات الإدارية التي تمثل عنصر الخبرة والتي قاربت إلى بلوغ سن المعاش والتي يجب البدء في تأهيل جيل جديد من الشباب من خلال إنشاء بنك للقيادات المدربة وعلى استعداد لتولي المسؤولية في أي وقت.

وفيما يلي شكل بياني يوضح متغير العمر:



شكل رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)

٢- المستوى التعليمي:

جدول رقم (٧)

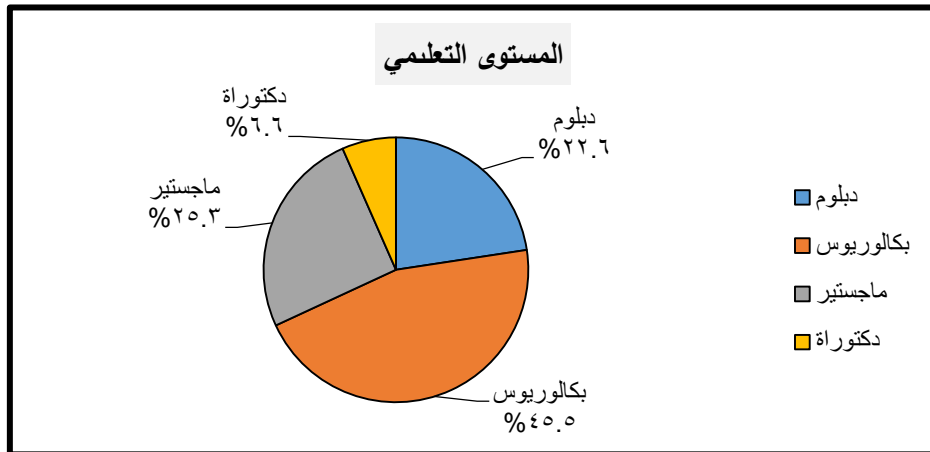
توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير (المستوى التعليمي)

م	التوزيع	العدد	%
1	دبلوم	75	22.6
2	بكالوريوس	151	45.5
3	ماجستير	84	25.3
4	دكتورة	22	6.6
	المجموع	332	100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

مما يدلنا على أن تنوع فئات ومستويات التعليم بين مفردات عينة الدراسة يرجع إلى الاختلاف بين الفئات العمرية والمستويات الإدارية والفنية والوظيفية للعاملين بالوزارة والذي تقررته مستوى ثقافة الأفراد، ويتضح أن أعلى فئة في المستوى التعليمي هم الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي تمثل نسبة ٦.٦% وهم من أصحاب الخبرة الأكبر في أداء الأعمال وتوجيه باقي العاملين. كما يتضح أن أدنى فئة في المستوى التعليمي هم الحاصلين على درجة الدبلوم وتمثل نسبة ٢٢.٦% وهم من يتحملون كافة الأعمال الكتابية والإدارية ولا بد من تدريبهم لإكسابهم مهارات زيادة الإدراك بأهمية عملهم وزيادة كفاءتهم.

وفيما يلي شكل بياني يوضح متغير المستوى التعليمي:



شكل رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير (المستوى التعليمي)

٣- المنصب الوظيفي:

جدول رقم (٨)

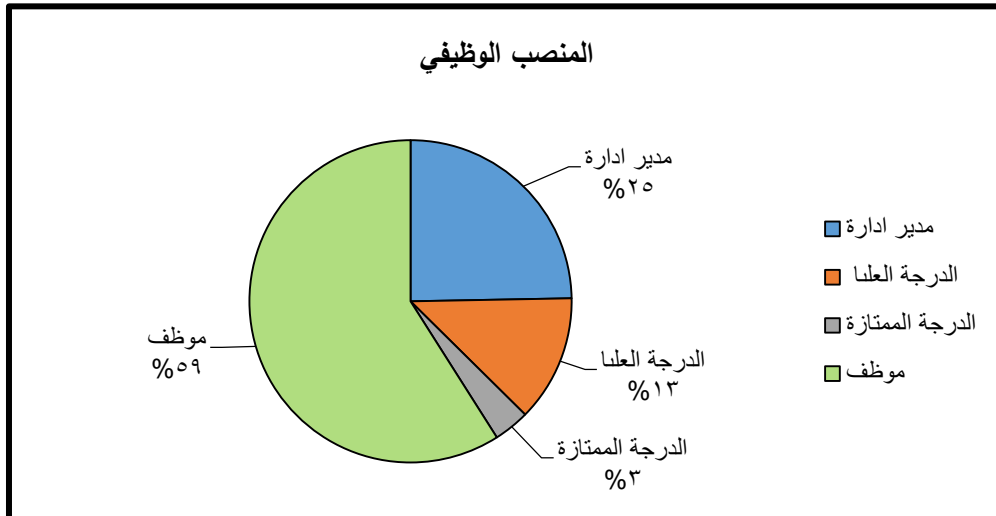
توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المنصب الوظيفي)

م	التوزيع	العدد	%
1	مدير إدارة	82	24.7
2	الدرجة العليا	42	12.7
3	الدرجة الممتازة	12	3.6
4	موظف	196	59
	المجموع	332	100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المنصب الوظيفي" يشير إلى أن أعلى فئة وظيفية (موظف) يحوزون نسبة (٥٩%)، يليها فئة منصب (مدير إدارة) بنسبة (٢٤.٧%)، ثم فئة (الدرجة العليا) بنسبة (١٢.٧%)، وأخيراً فئة (الدرجة الممتازة) بنسبة (٣.٦%) وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة.

وفيما يلي شكل بياني يوضح متغير المنصب الوظيفي:



شكل رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المنصب الوظيفي)

٣ - ٥ : المحاور البحثية :

وفيما يلي تناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، حيث يوضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات، العبارات التي حازت على أعلى درجات الأهمية وأقل درجات الأهمية وذلك

وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، ثم يوضح بالنسبة لكل بعد الاتجاه العام لاستجابات مفردات عينة الدراسة. بالنظر إلى الأهمية النسبية لأن الأهمية النسبية يعتد بها للوصول إلى نتائج ذات دلالة طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث الأهمية النسبية = (المتوسط الحسابي ÷ ٥) × ١٠٠، فكلما زاد المتوسط الحسابي زادت الأهمية النسبية للعبارة وكلما دل ذلك على زيادة قوة الاتجاه نحو تقييم ودلالة أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية.

أولاً المتغير المستقل: التحول الرقمي ويشتمل على ٣ أبعاد كما يلي:

١- بعد نشر آليات التحول الرقمي:

ويشمل على ٤ عبارات بحثية:

جدول رقم (٩)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)

لبعد "نشر آليات التحول الرقمي"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	يتقن استخدام الحاسب الآلي.	4.50	0.61	90	2
2	يستخدم التقنيات الحديثة في نشر وتنظيم المعلومات.	4.49	0.58	89.8	3
3	مدى توافر أجهزة حاسب آلي لاكتساب العاملين المهارات للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية.	4.44	0.74	88.8	4
4	تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي.	4.53	.590	90.6	1
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	4.48	0.46	89.6%	-

يتضح من الجدول السابق مما يدلنا على أن تعظيم دور التحول الرقمي من خلال بعد نشر آليات التحول الرقمي بين تطبيق التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، حيث تشير النتائج إلى أن نجاح نشر آليات التحول الرقمي يجب توفير أجهزة الحاسب الآلي لاكتساب العاملين مهارات الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية. مع العمل على رفع مستوى أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي وذلك لافتقار العنصر البشري المدرب على تطبيق التحول الرقمي وضرورة العمل على زيادة الجرعة التدريبية لكافة المستويات الوظيفية وذلك لرفع الكفاءة وإكسابهم مهارات التحول الرقمي.

٢ - بعد تطبيق آليات التحول الرقمي:

ويشمل على ٥ عبارات بحثية:

جدول رقم (١٠)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)

لبعد "تطبيق آليات التحول الرقمي"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
5	تنوع استراتيجيات المعلومات المستخدمة بما يتناسب واحتياجات المنظمة.	4.28	0.705	85.6	3
6	يتغير نمط وأسلوب تفاعل العاملين مع المعلومات بما يتناسب مع التحول الرقمي.	4.27	0.729	85.4	4
7	يعمل المديرين على استثارة دافعية العاملين عبر شبكة المعلومات وانتقاء ما يتناسب مع قدراتهم.	4.05	0.838	81	5
8	تبنى الأساليب الإدارية الحديثة (التحول الرقمي) بهدف خلق أجيال قادرة على استخدامها.	4.54	0.637	90.8	1
9	يستخدم التقنية في تقديم الخدمات الحديثة للمستخدمين.	4.39	.6630	87.8	2

-	86%	0.53	4.30	المتوسط العام لإجمالي البعد
---	-----	------	------	-----------------------------

من الجدول السابق يتضح على أنه من خلال بعد تطبيق آليات التحول الرقمي يتضح أن أقل نسبة هي ٨١% والتي تظهر أن المديرية لا تقوم بالعمل الكافي على استثارة دافعية العاملين عبر شبكة المعلومات وانتقاء ما يتناسب مع قدراتهم مع أن النسبة وإن كانت تظهر مرتفعة ولكن يجب تدريب المديرية على تشجيع العاملين على التفاعل مع التحول الرقمي بطريقة أكثر جاذبية لمصلحة العمل وإظهار المردود الإيجابي للبيانات والمعلومات التي تظهر أمامهم.

٣ - بعد تفعيل المواطنة والرقمنة:

يشمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول رقم (١١)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)

لبعد "تفعيل المواطنة والرقمنة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
10	يقوم العاملون بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها.	4.24	0.79	84.8	1
11	يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.	4.10	0.91	82	3
12	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملتي بكفاءة.	4.20	0.83	84.0	2
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	4.18	0.70	83.6%	-

من الجدول السابق يتضح:

مما يدلنا على أنه من خلال تطبيق بعد المواطنة والرقمنة يتضح أن أقل تقييم لتبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية وذلك بنسبة ٨٢% مع أن تظهر النسبة عالية إلا أنه يجب على الإدارة العليا إيجاد السبل لتوحيد سبل نقل البيانات بين الوحدات والعاملين بيسر لتحقيق أعلى استفادة من المعلومات والبيانات. كما توضح أعلى تقييم هو أن يقوم العاملون بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها وذلك بنسبة ٨٥% تقريباً وذلك يساعد في تسهيل اتخاذ القرار.

ملخص لأبعاد التحول الرقمي:

تبين من خلال فحص الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي
(نشر آليات التحول الرقمي - تطبيق آليات التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة) ما يلي:

جدول رقم (١٢)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)
لأبعاد "التحول الرقمي"

المقاييس	نشر آليات التحول الرقمي	تطبيق آليات التحول الرقمي	تفعيل المواطنة والرقمنة
الوسط الحسابي	4.48	4.30	4.18
الانحراف المعياري	0.46	0.53	0.70
الأهمية النسبية %	89.6%	86%	83.6%
الوسط الحسابي لإجمالي التحول الرقمي ٤.٣٢			
الانحراف المعياري ٠.٤٦			
الأهمية النسبية ٨٦.٤%			

يلاحظ من الجدول السابق أن العينة تظهر الآتي:

- المتوسط العام لإجمالي أبعاد التحول الرقمي بلغ (٤.٣٢) بانحراف معياري قدره (٠.٤٦) وبأهمية نسبية (٨٦.٤%).

مما يدلنا على أنه من التجانس الواضح والاختلاف المحدود بين الآراء في عينة الدراسة والذي لا يمكن وصفه بالوضوح بقدر كون محدوداً يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي)، (تطبيق آليات التحول الرقمي)، (تفعيل المواطنة والرقمنة) تهدف جميعها إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة للعاملين بوزارة الصحة والسكان.

ثانياً المتغير التابع: تمكين الموارد البشرية:

ويشتمل على ٣ أبعاد كما يلي:

١ - بعد تفويض السلطة:

ويشتمل على ٥ عبارات بحثية:

جدول رقم (١٣)

المقاييس الوصفية لبعء تفويض السلطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.	4.11	0.77	82.2	3
2	يمنح المدير الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.	4.17	0.88	83.4	2
3	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.84	0.98	76.8	5
4	يقوم الرئيس بمتابعة العاملين في المهام المفوضين بها دورياً.	4.26	0.76	85.2	1
5	يشجع المديرين العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.	4.09	.870	81.8	4
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	4.09	0.69	81.8%	-

من الجدول السابق يتضح:

مما يدلنا على أنه من خلال تطبيق بعد تفويض السلطة يتضح أن أقل تقييم يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية وذلك بنسبة ٧٦.٨% ضرورة العمل والتنسيق واصدار التعليمات والتوصيات اللازمة لتنفيذ وإيضاح فوائد تفويض السلطة للمديرين. كما توضح أعلى تقييم يقوم الرئيس بمتابعة العاملين في المهام المفوضين بها دورياً وذلك بنسبة ٨٥.٢%.

٢- بعد بناء فريق العمل:

ويشمل على ٥ عبارات بحثية:

جدول رقم (١٤)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)

لبعد "بناء فريق العمل"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تتبنى الوزارة فلسفة العمل بروح الفريق.	3.88	0.97	77.6	3
٢	تقوم الوزارة بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3.95	0.85	79.0	2
٣	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين وبين رؤسائهم في العمل.	3.86	0.96	77.2	4
٤	يدعم الرؤساء العمل الجماعي يؤكدوه على أهميته في العمل.	4.05	0.89	81.0	1
٥	غالبا ما يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.	3.83	.800	76.6	5
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.91	0.75	78.2%	-

من الجدول السابق يتضح:

مما يدلنا على أنه من خلال تطبيق بعد بناء فريق العمل يتضح أن أقل تقييم غالبا ما يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل وذلك بنسبة ٧٦.٦% ضرورة العمل والتنسيق واصدار التعليمات والتوصيات اللازمة لتنفيذ توصيات الاجتماعات. كما توضح أعلى تقييم يدعم الرؤساء العمل الجماعي يؤكدوه على أهميته في العمل وذلك بنسبة ٨١% وذلك لخلق الروح للعمل بروح الفريق.

٣- بعد التدريب:

ويشمل على ٥ عبارات بحثية:

جدول رقم (١٥)

المقاييس الوصفية لبعد "التدريب"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة.	4.27	0.81	85.4	1
٢	يشجع التمكين المرؤوسين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه.	4.21	0.78	84.2	2
٣	توفر المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها.	4.05	0.94	81.0	4

5	73.0	1.05	3.65	يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.	٤
3	83.2	.810	4.16	التدريب الذي يحصل عليه العاملون يحسن من ادائهم لأعمالهم.	٥
-	81.2%	0.70	4.06	المتوسط العام لإجمالي البعد	

من الجدول السابق يتضح:

- بحساب المؤشر العام المعبر عن إجمالي بعد التدريب تبين أن المتوسط العام بلغ (٤.٠٦)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٠)، وبأهمية نسبية (٨١.٢%).
 - هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٦٥ إلى ٤.٢٧)، بأهمية نسبية من (٧٣% إلى ٨٥.٤%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد التدريب تميل إلى الموافقة.
 - وتعد العبارات الأكثر موافقة على الترتيب (يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة)، (يشجع التمكين المرؤوسين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه)، بأهمية نسبية بلغت (٨٥.٤%)، (٨٤.٢%) على الترتيب.
 - أما أقل العبارات موافقة (يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار) وبلغت الأهمية النسبية (٧٣%) وفقاً لردود عينة الدراسة.
- مما يدلنا على أنه من خلال تطبيق بعد التدريب يتضح أن أقل تقييم ليسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار وذلك بنسبة ٧٣% ضرورة تشجيع المنظمة على الإبداع والابتكار. كما توضح أعلى تقييم هو يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة وذلك بنسبة ٨٥.٤% وذلك يساعد خلق كوادر مدربة.

ملخص لأبعاد تمكين الموارد البشرية:

جدول رقم (١٦)

المقاييس الوصفية لأبعاد "تمكين الموارد البشرية"

التدريب	بناء فريق العمل	تفويض السلطة	المقاييس
4.06	3.91	4.09	الوسط الحسابي
0.70	0.75	0.69	الانحراف المعياري
81.8%	78.2%	81.2%	الأهمية النسبية %
الوسط الحسابي لإجمالي التحول الرقمي ٤.٠٢			

الانحراف المعياري ٠.٦٤

الأهمية النسبية ٨٠.٤%

يلاحظ من الجدول السابق أن العينة تظهر الآتي:

- المتوسط العام لإجمالي أبعاد تمكين الموارد البشرية بلغ (٤.٠٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٤) وبأهمية نسبية (٨٠.٤%).

مما يدلنا على أنه من التجانس الواضح والاختلاف المحدود بين الآراء في عينة الدراسة والذي لا يمكن وصفه بالوضوح بقدر كون محدوداً يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي)، (تطبيق آليات التحول الرقمي)، (تفعيل المواطنة والرقمنة) تهدف جميعها إلى الي الارتقاء بالخدمات المقدمة للعاملين بوزارة الصحة والسكان.

٣ - ٦ : اختبارات الفروض:

من خلال المشكلة البحثية واستناداً إلى الدراسات المقدمة في مجال البحث وفي ضوء استعراض الأطر النظرية وأهداف الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي والمتعدد لقياس مسارات مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، تم تحديد ثلاث فروض أساسية للدراسة ويندرج منها عدة فروض فرعية، بالإضافة للفرض العام كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية، ومن هذا الفرض الرئيسي يندرج الفروض الفرعية التالية:

١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وتفويض السلطة.

٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبناء فريق العمل.

٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي والتدريب.

الفرض الرئيسي الثاني: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية، ومن هذا الفرض الرئيسي يندرج الفروض الفرعية التالية:

١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وتفويض السلطة.

٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وبناء فريق العمل.

٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي والتدريب.

الفرض الرئيسي الثالث: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وبين تمكين الموارد البشرية، ومن هذا الفرض الرئيسي يندرج الفروض الفرعية التالية:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وتفويض السلطة.
 - ٢- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة وبناء فريق العمل.
 - ٣- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات تفعيل المواطنة والرقمنة والتدريب.
- الفرض العام:** هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية.

وفيما يلي إثبات الفروض:

الفرض الرئيسي الأول:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في: (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب).

تم اختبار الفرض من خلال: معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

كما يلي:

متغيرات الفرض:

- بعد نشر آليات التحول الرقمي (متغير مستقل).
- أبعاد تمكين الموارد البشرية (متغير تابع).

أ- معامل الارتباط بين بعد نشر آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

الأسلوب الإحصائي المستخدم: معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (١٧)

العلاقة بين نشر التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي بعد: نشر آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.	0.444	0.01**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

مما يدلنا على أن توجد علاقة دالة إحصائياً وارتباط قوي بين إجمالي نشر التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية حيث يساهم التحول الرقمي بشكل كبير وفعال في تمكين الموارد البشرية من خلال تحقيق آمال وتطلعات العاملين مع الحرص الدائم على الرد على استفسارات العاملين.

ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد نشر آليات التحول

الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

جدول رقم (١٨)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (نشر آليات التحول الرقمي)

على أبعاد المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)

معامل التحديد	المعنوية	قيمة "ت"	الخطأ المعياري	التقدير β	المتغير التابع	المسارات	المتغير المستقل
18.2%	0.01**	8.573	0.06	0.427	١- تفويض السلطة	<---	نشر آليات التحول الرقمي
14.9%	0.01**	7.605	0.07	0.386	٢- بناء فريق العمل	<---	نشر آليات التحول الرقمي
17.5%	0.01**	8.359	0.06	0.418	٣- التدريب	<---	نشر آليات التحول الرقمي
19.7%	0.01**	9.030	0.06	0.444	إجمالي بعد: تمكين الموارد البشرية	<---	إجمالي بعد نشر آليات التحول الرقمي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الرئيسي الأول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (نشر آليات التحول

الرقمي) على إجمالي (تمكين الموارد البشرية).

الفروض الفرعية للفرض الأول:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (نشر آليات التحول الرقمي) على بعد (تفويض السلطة)

حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (١٨.٢%)،

كما بلغت قيمة "ت" (٨.٥٧٣) بمستوى معنوية (٠.٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (نشر آليات

التحول الرقمي) على بعد (تفويض السلطة).

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبعده (نشر آليات التحول الرقمي) على بعد (بناء فريق العمل)

حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (١٤.٩%)،

كما بلغت قيمة "ت" (٧.٦٠٥) بمستوى المعنوية (٠.٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (نشر آليات

التحول الرقمي) على بعد (بناء فريق العمل).

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (نشر آليات التحول الرقمي) على بعد (التدريب) حيث

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (١٧.٥%)، كما

بلغت قيمة "ت" (٨.٣٥٩) بمستوى المعنوية (٠.٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (نشر آليات

التحول الرقمي) على بعد (التدريب).

مما سبق نستنتج أن إجمالي بعد (نشر آليات التحول الرقمي) ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد (تمكين الموارد البشرية) ولكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الأبعاد دال إحصائياً على الترتيب (تفويض السلطة)، (التدريب)، (بناء فريق العمل) كما افادت بذلك معاملات الانحدار (β) التي بلغت (٠.٤٢٧)، (٠.٤١٨)، (٠.٣٨٦).

الفرض الرئيسي الثاني:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة

في (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب).

متغيرات الفرض:

- بعد تطبيق آليات التحول الرقمي (متغير مستقل).
- أبعاد تمكين الموارد البشرية (متغير تابع).

أ- معامل الارتباط بين بعد تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

الأسلوب الإحصائي المستخدم: معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (١٩)

العلاقة بين تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي بعد: تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.	0.669	0.01**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٩) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

إثبات الفرض:

نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية.

مما يدلنا على أن توجد علاقة دالة إحصائياً وارتباط قوي بين إجمالي تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية حيث يساهم التحول الرقمي بشكل كبير وفعال في تمكين الموارد البشرية من خلال تحقيق آمال وتطلعات العاملين مع الحرص الدائم على الرد على استفسارات العاملين.

ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد تطبيق آليات التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

جدول رقم (٢٠)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (تطبيق آليات التحول الرقمي) على أبعاد المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)

المتغير المستقل	المسارات	المتغير التابع	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت" t	المعنوية	R^2 معامل التحديد
تطبيق آليات التحول الرقمي	<---	١- تفويض السلطة	0.634	0.05	14.885	0.01**	40.7%
تطبيق آليات التحول الرقمي	<---	٢- بناء فريق العمل	0.623	0.05	14.471	0.01**	38.8%
تطبيق آليات التحول الرقمي	<---	٣- التدريب	0.594	0.05	13.426	0.01**	35.3%
إجمالي بعد تطبيق آليات التحول الرقمي	<---	إجمالي: تمكين الموارد البشرية	0.669	0.04	16.342	0.01**	44.7%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل (تطبيق آليات التحول الرقمي) على إجمالي المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل

نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤٤.٧)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦.٣٤٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الرئيسي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على إجمالي (تمكين الموارد البشرية).

الفروض الفرعية للفرض الثاني:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (تفويض السلطة) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤٠.٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٤.٨٨٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (تفويض السلطة).

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (بناء فريق العمل) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٨.٨%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٤.٤٧١) بمستوى المعنوية (٠.٠٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (بناء فريق العمل).

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (التدريب) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٥.٣%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٣.٤٢٦) بمستوى المعنوية (٠.٠٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على بعد (التدريب).

مما سبق نستنتج أن (تطبيق آليات التحول الرقمي) ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد (تمكين الموارد البشرية) ولكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الأبعاد دال إحصائياً على الترتيب (تفويض السلطة)، (بناء فريق

العمل)، (التدريب) كما أفادت بذلك معاملات الانحدار β (0.634)، (0.623)، (0.594).

الفرض الرئيسي الثالث:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تفعيل المواطنة والرقمنة وبين تمكين الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب).

متغيرات الفرض:

- بعد تفعيل المواطنة والرقمنة (متغير مستقل).
- أبعاد تمكين الموارد البشرية (متغير تابع).

أ- معامل الارتباط بين بعد تفعيل المواطنة والرقمنة وتمكين الموارد البشرية.

الأسلوب الإحصائي المستخدم: معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (٢١)

العلاقة بين تفعيل المواطنة والرقمنة وتمكين الموارد البشرية

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي بعد: تفعيل المواطنة والرقمنة وتمكين الموارد البشرية.	0.642**	0.01**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تفعيل المواطنة والرقمنة وتمكين الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٤٢) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

إثبات الفرض:

نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين

الموارد البشرية.

مما يدلنا على أن توجد علاقة دالة إحصائياً وارتباطاً قوي بين إجمالي تفعيل المواطنة والرقمنة وتمكين

الموارد البشرية حيث يساهم التحول الرقمي بشكل كبير وفعال في تمكين الموارد البشرية من خلال تحقيق

آمال وتطلعات العاملين مع الحرص الدائم على الرد على استفسارات العاملين.

ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير تفعيل المواطنة والرقمنة على تمكين الموارد البشرية.

جدول رقم (٢٢)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (تفعيل المواطنة والرقمنة) على أبعاد المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)

المتغير المستقل	المسارات	المتغير التابع	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت" t	المعنوية	R^2 معامل التحديد
تفعيل المواطنة والرقمنة	<---	١- تفويض السلطة	0.605	0.03	13.809	0.01**	36.6%
تفعيل المواطنة والرقمنة	<---	٢- بناء فريق العمل	0.608	0.04	13.895	0.01**	36.9%
تفعيل المواطنة والرقمنة	<---	٣- التدريب	0.563	0.04	15.565	0.01**	31.7%
إجمالي بعد تفعيل المواطنة والرقمنة	<---	إجمالي: تمكين الموارد البشرية	0.642	0.03	15.199	0.01**	41.2%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الرئيسي الثالث بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على (تمكين الموارد البشرية).

الفروض الفرعية للفرض الثالث:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (تفويض السلطة) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٦.٦%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٣.٨٠٩) بمستوى معنوية (٠.٠٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (تفويض السلطة).

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (بناء فريق العمل) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٦.٩%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٣.٨٩٥) بمستوى المعنوية (٠.٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (بناء فريق العمل).

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (التدريب) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣١.٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٥.٥٦٥) بمستوى المعنوية (٠.٠٥).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على بعد (التدريب).

مما سبق نستنتج أن إجمالي بعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد (تمكين الموارد البشرية) ولكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الأبعاد دال إحصائياً على الترتيب (بناء فريق العمل)،

(تفويض السلطة)، (التدريب) كما أفادت بذلك معاملات الانحدار β (0.608)، (0.605)، (0.563).

الفرض العام:

وينص على ما يلي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي على متغير تمكين الموارد البشرية.

متغيرات الفرض:

• التحول الرقمي (متغير مستقل).

• تمكين الموارد البشرية (متغير تابع).

تم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

والمتمدد كما يلي:

أولاً: معامل الارتباط لقياس العلاقة بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط

بيرسون:

جدول رقم (٢٣)

العلاقة بين أبعاد بين التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	0.1**	0.726	إجمالي: العلاقة بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

مما يدلنا على أن توجد علاقة دالة إحصائياً وارتباط قوي بين أبعاد التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية حيث يساهم التحول الرقمي بشكل كبير وفعال في تمكين الموارد البشرية. ويدل ذلك على أنه كلما تم تفعيل التحول الرقمي كلما أدى ذلك إلى تمكين الموارد البشرية.

إثبات الفرض:

نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية:

جدول رقم (٢٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد التحول الرقمي
على بعد تمكين الموارد البشرية

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
52.7%	0.01**	367.067	0.01**	0.618	0.130	الجزء الثابت
			0.01**	19.159	0.726	إجمالي بعد التحول الرقمي

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

١ - معامل التحديد (R^2):

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد التحول الرقمي) يفسر (٥٢.٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)، وباقي النسبة يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٩.١٥٩) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣٦٧.٠٦٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تمكين الموارد البشرية.

٤- اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري ٠.٩٩، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي كما يلي في المدرج التكراري.

٥ - معادلة النموذج:

$$\text{تمكين الموارد البشرية} = 0.130 + 0.726 \text{ التحول الرقمي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات تمكين الموارد البشرية من خلال قياس مؤشرات التحول الرقمي وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات التحول الرقمي قدرها (٠.٧٢٦) تؤدي إلى زيادة تمكين الموارد البشرية بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل التحديد لبعده التحول الرقمي (R²) يفسر نسبة مقبولة بلغت (٥٢.٧%) على تمكين الموارد البشرية ويعتبر هذا التأثير معنوي.

تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression:

ومن السابق يمكن أن نؤكد إثبات الفروض، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد:

- وجود تأثير لأبعاد التحول الرقمي (كمتغير مستقل) متمثلة في أبعاده الثلاثة: (نشر آليات التحول الرقمي -تطبيق آليات التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة) على (تمكين الموارد البشرية) (كمتغير تابع). وذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، لقياس هذه التأثيرات كل على حدة، وعمّا إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم إنها غير دالة إحصائياً.

جدول رقم (٢٥)

تحديد معنوية التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية
باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

r	R ²	F. test		t. test		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.738	54.5%	0.01**	131.106	0.05*	1.927	0.441	الجزء الثابت
				0.05*	2.169	0.217	نشر آليات التحول الرقمي
				0.001**	7.396	0.410	تطبيق آليات التحول الرقمي
				0.001**	8.284	0.381	تفعيل المواطنة والرقمنة

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط (r):

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، حيث

بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٨) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٢ - معامل التحديد (R²):

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (التحول الرقمي)، تفسر (٥٤.٥%) من التغير الكلي في

المتغير التابع المتمثل في (تمكين الموارد البشرية)، وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار

(F-test) هي (١٣١.١٠٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير

نموذج الانحدار على تمكين الموارد البشرية.

٤ - اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t. test) نجد أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتمثلة في أهم الخصائص

تأثيراً على الترتيب (تطبيق آليات التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة - نشر آليات التحول الرقمي)

على الترتيب ذات تأثير معنوي على تمكين الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
وحيث بلغت قيم البيتا " β " (٠.٤١٠)، (٠.٣٨١) (٠.٢١٧)، مما يدلنا أن تطبيق آليات التحول الرقمي هي
الأعلى تأثيراً على تمكين الموارد البشرية.

٥ - معادلة النموذج:

تمكين الموارد البشرية = ٠.٤٤١ + ٠.٢١٧ + ٠.٤١٠ تطبيق آليات التحول الرقمي + ٠.٣٨١ تفعيل المواطنة والرقمنة

بمعنى التأثير الفعال لمعظم لأبعاد التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، ولكن هذه التأثيرات
بدرجات متفاوتة.

النتائج والتوصيات

٤ - ١: النتائج:

ينص بالفرض البحثي الأول (بالمتغير المستقل التحول الرقمي) على ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبين تمكين الموارد البشرية، ومن هذا الفرض
الرئيسي تدرج الفروض الفرعية: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وتفويض السلطة،
وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر التحول الرقمي وبناء فريق العمل، وهناك علاقة ذات دلالة معنوية
بين نشر التحول الرقمي والتدريب).

النتائج الخاصة بالفرض البحثي الأول (بالمتغير المستقل التحول الرقمي):

تأثير أبعاد متغير التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي)، على أبعاد متغير التمكين الموارد
البشرية (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب):

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد المتغير المستقل (نشر آليات التحول الرقمي) على إجمالي المتغير
التابع (تمكين الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل
في التابع (١٩.٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (٩.٠٣٠)، بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبالتالي صحة قبول
الفرض الرئيسي الأول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (نشر آليات التحول الرقمي) على إجمالي (تمكين
الموارد البشرية).

النتائج الخاصة بالفرض البحثي الثاني (بالمتغير المستقل التحول الرقمي):

تأثير أبعاد متغير التحول الرقمي (تطبيق آليات التحول الرقمي)، على أبعاد متغير التمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب):

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد المتغير المستقل (تطبيق آليات التحول الرقمي) على إجمالي المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤٤.٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦.٣٤٢) بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبالتالي صحة قبول الفرض الرئيسي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تطبيق آليات التحول الرقمي) على إجمالي (تمكين الموارد البشرية).

النتائج الخاصة بالفرض البحثي الثالث (بالمتغير المستقل التحول الرقمي):

تأثير أبعاد متغير التحول الرقمي (تفعيل المواطنة والرقمنة)، على أبعاد متغير التمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب):

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد المتغير المستقل (تفعيل المواطنة والرقمنة) على إجمالي بعد المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤١.٢%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٥.١٩٩)، بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبالتالي صحة قبول الفرض الرئيسي الثالث بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد (تفعيل المواطنة والرقمنة) على (تمكين الموارد البشرية).

النتائج الخاصة بالفرض العام (بالمتغير المستقل التحول الرقمي) و(المتغير التابع تمكين الموارد البشرية):

وباستخدام اختبار (t. test) نجد أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتمثلة في أهم الخصائص تأثيراً على الترتيب (تطبيق آليات التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة- نشر آليات التحول الرقمي) على الترتيب ذات تأثير معنوي على تمكين الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وحيث بلغت قيم البيتا " β " (٠.٤١٠)، (٠.٣٨١) (٠.٢١٧)، مما يدلنا أن تطبيق آليات التحول الرقمي هي الأعلى تأثيراً على تمكين الموارد البشرية.

٤ - ٢ : مناقشة :

مناقشة النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):

بعد نشر آليات التحول الرقمي:

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٤.٤٤ إلى ٤.٥٣)، بأهمية نسبية من (٨٨.٨% إلى ٩٠.٦%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد نشر آليات التحول الرقمي تميل إلى الموافقة المرتفعة.
- ويتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب: (تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي)، (ينقن استخدام الحاسب الآلي)، وبلغت الأهمية النسبية (٩٠.٦%)، (٩٠%).
- أما أقل العبارات موافقة (مدي توافر أجهزة حاسب آلي لاكتساب العاملين المهارات للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية) وذلك بأهمية نسبية (٨٨.٨%) على الترتيب وفقا لردود عينة الدراسة.
- وهذا يتفق مع دراسة (السلمي، أبرار فالح، ٢٠٢٠) الكفايات التقنية اللازمة للعاملين بالمكتبات الجامعية في ظل التحول الرقمي.
- لذلك يلعب بعد نشر آليات التحول الرقمي دورا كبيرا في رفع مستوى أداء العاملين بوزارة الصحة والسكان.

بعد تطبيق آليات التحول الرقمي

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٤.٠٥ إلى ٤.٥٤)، بأهمية نسبية من (٨١% إلى ٩٠.٨%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد تطبيق آليات التحول الرقمي تميل إلى الموافقة المرتفعة.
- وتعد العبارات الأكثر موافقة على الترتيب (تبني الأساليب الإدارية الحديثة (التحول الرقمي) بهدف خلق أجيال قادرة على استخدامها، (يستخدم التقنية في تقديم الخدمات الحديثة للمستفيدين)، وبلغت الأهمية النسبية (٩٠.٨%)، (٨٧.٨%).
- كما يتضح من الجدول العبارة التي حازت على أقل موافقة (يعمل المديرين على استثارة دافعية العاملين عبر شبكة المعلومات وانتقاء ما يتناسب مع قدراتهم) وذلك بأهمية نسبية (٨١%) على الترتيب وفقا لردود عينة الدراسة.
- وهذا يتفق مع دراسة سليمان، أشرف (٢٠٢١). دراسة عن التحول الرقمي في قطاع الزراعة.

- لذلك يلعب بعد تطبيق آليات التحول الرقمي دوراً كبيراً في عملية توفير البيانات والمعلومات داخل وزارة الصحة والسكان.

بعد تفعيل المواطنة والرقمنة:

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٤.١٠ إلى ٤.٢٤)، بأهمية نسبية من (٨٢% إلى ٨٤.٨%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد تفعيل المواطنة والرقمنة تميل إلى الموافقة المرتفعة.
- وتعد العبارات الأكثر اتفاقاً حول أسباب تفعيل المواطنة والرقمنة على الترتيب عبارة (يقوم العاملون بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها)، (أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملتي بكفاءة)، وبلغت الأهمية النسبية (٨٤.٨%)، (٨٤%).
- ومن الجدول السابق يتضح أيضاً أن أقل العبارات موافقة (يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية) وذلك بأهمية نسبية (٨٢%) وفقاً لردود عينة الدراسة.
- وهذا يتفق مع دراسة (عز الدين، حملة؛ وكنزة، بودرهم، ٢٠٢٠) دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.
- لذلك يلعب بعد تفعيل المواطنة والرقمنة دوراً أساسياً حيث تتيح للعاملين بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها)، داخل وزارة الصحة والسكان.

مناقشة النتائج الخاصة بالمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية):

بعد تفويض السلطة:

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٨٤ إلى ٤.٢٦)، بأهمية نسبية من (٧٦.٨% إلى ٨٥.٢%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد تفويض السلطة تميل إلى الموافقة.
- وتعد العبارات الأكثر موافقة على الترتيب (يقوم الرئيس بمتابعة العاملين في المهام المفوضين بها دورياً)، (يمنح المدير الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة) بأهمية نسبية بلغت (٨٥.٢%)، (٨٣.٤%).
- أما أقل العبارات موافقة (يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية) بأهمية نسبية (٧٦.٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

- وهذا يتفق مع دراسة (الملفوح، فانت، ٢٠١٦) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- لذلك يلعب بعد تفويض السلطة دورا أساسيا في التأثير على العاملين بوزارة الصحة والسكان مما يساعد على شعورهم وتحملهم بالمسؤولية بشكل أكبر.

بعد بناء فريق العمل:

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٨٣ إلى ٤.٠٥) بأهمية نسبية من (٧٦.٦% إلى ٨١%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد بناء فريق العمل تميل إلى الموافقة.
- تعد العبارات الأكثر موافقة على الترتيب (بدعم الرؤساء العمل الجماعي يؤكدوه على أهميته في العمل، تقوم الوزارة بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة)، بأهمية نسبية بلغت (٨١%)، (٧٩%).
- أما أقل العبارات موافقة (غالبا ما يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل) بأهمية النسبية (٧٦.٦%) وفقا لردود عينة الدراسة.
- وهذا تتفق مع دراسة (الشوابكي، خالد، ٢٠١٧) أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- لذلك يلعب بعد بناء فريق العمل دورا أساسيا في العمل الجماعي وخلق روح التكامل والتعاون داخل وزارة الصحة والسكان.

بعد التدريب:

- يتضح من تحليل البيانات أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٦٥ إلى ٤.٢٧)، بأهمية نسبية من (٧٣% إلى ٨٥.٤%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد التدريب تميل إلى الموافقة.
- وتعد العبارات الأكثر موافقة على الترتيب (يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة)، (يشجع التمكين المرؤسين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه)، بأهمية نسبية بلغت (٨٥.٤%)، (٨٤.٢%) على الترتيب.
- أما أقل العبارات موافقة (يسود المنظمة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار) وبلغت الأهمية النسبية (٧٣%) وفقا لردود عينة الدراسة.

- وهذا تتفق مع دراسة (حمادي، أحمد؛ خلف، ياسر، ٢٠١٧) أثر التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- لذلك يلعب بعد التدريب دورا أساسيا على أداء العاملين داخل وزارة الصحة والسكان للمساعدة في جودة تقديم الخدمة.

٥ - ١ : التوصيات:

جدول رقم (٢٦)
التوصيات

المدة الزمنية للتنفيذ	الإدارة المنوط بها التنفيذ	كيفية التنفيذ	التوصية
على أربع دفعات في عامين	الإدارة العليا	فتح تعيينات جديدة في مختلف الوظائف التي يوجد بها عجز بما لا يتعارض مع القوانين المنظمة لذلك.	ضخ وجذب دماء جديدة مؤهلة ومدربة في بداية السلم الوظيفي.
على أربع دفعات في عامين	الإدارة العليا	المساهمة أو تقديم منح أو تسهيلات في تكاليف الدراسة للتشجيع على التسجيل.	تسهيل إجراءات الموافقة على تسجيل درجة الدكتوراة.
عام	الإدارة العليا	من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، والعمل على تعزيز بناء الفريق والعمل بروح الفريق.	حث قيادات وزارة الصحة بمنح تفويضات للسلطة أكبر للدرجات الأدنى.
عام	الإدارة العليا	من خلال الدورات التدريبية المتقدمة وعمل برامج جيدة للتحويل الرقمي.	التوجيه بزيادة أعداد الدورات التدريبية الخاصة التحويل الرقمي.
عام	الإدارة العليا	من خلال اختيار العناصر الشابة والكفاءات من مختلف التخصصات	الاهتمام برعاية الأفراد المبدعين داخل الوزارة والمديريات وتشجيعهم بالتدريب، مع

المدة الزمنية للتنفيذ	الإدارة المنوط بها التنفيذ	كيفية التنفيذ	التوصية
		وزرع فيهم روح القيادة والإدارة والانتماء من خلال الدورات التدريبية المتقدمة.	وجود دعم فني حتى يتم تأهيلهم بشكل كامل ليقوموا بدورهم في نشر ثقافة الإدارة التعليم والتدريب.
عام	الإدارة العليا	ورش عمل مشتركة بين العاملين بالوزارة والمديريات لاستخلاص ونقل الثقافات فيما بينهم.	نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة المصرية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع.
عام	الإدارة العليا	السماح بتداول جميع البيانات والمعلومات بين الإدارات للعاملين بالوزارة حتى يتم الاستفادة بها.	ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من إتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي.
عام	الإدارة العليا	فتح النقاشات مع العاملين للاستفادة من خبراتهم وفي تقديم الحلول للاستفادة منها.	ضرورة اهتمام قيادات وزارة الصحة بتممية روح الإبداع لدى العاملين بشكل أكبر؛ مما يعود بالمنفعة على الوزارة ويحرك الطاقات الكامنة لديهم.
عامان	الإدارة العليا	ربط مراكز معلومات وإدارات الموارد البشرية بمديرية الصحة بوزارة الصحة والسكان.	تعزيز قدرات البنية التحتية الرقمية للقطاع الصحي بجميع محافظات الدولة من خلال زيادة المخصصات المالية وذلك لحصر العاملين بالفريق الطبي.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم، أحمد حسن، (٢٠١٩)، التحول الرقمي نقلة نوعية للتححرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، العدد ٦٧٦، نادي التجارة.
- ٢- البربري، محمد، (٢٠٢١)، تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣- البلوشية، نوال. العوفي، على. الحراصي، نيهان (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، جامعة السلطان قابوس - عمان
- ٤- البهلول، محمد عبد الرحمن، (٢٠٢٢)، تداعيات (كوفيد ١٩) وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، أكاديمية الدلتا للعلوم والتكنولوجيا بالمنصورة.
- ٥- بوزانة، أيمن؛ وووفاء، حمدوش، (٢٠٢٢)، التحول نحو استخدام تطبيقات الصحة الرقمية المستجدة كآلية لمواجهة (فيروس كورونا) COVID-19: عرض تجربة دولتي الصين وكوريا الجنوبية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- ٦- حماد، محمد محمود، (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين (دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية)، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس.
- ٧- حمادي، أحمد؛ وخلف، ياسر، (٢٠١٧)، أثر التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للنقيس والسيطرة النوعية، كلية الاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.
- ٨- زيدان، أمال، (٢٠٢٠)، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية للفرص والتحديات جامعة الأزهر نموذجاً، كلية البنات، جامعة الأزهر.
- ٩- السبيعي، فرج، (٢٠١٧)، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ١٠- السلمي، أبرار فالح، (٢٠٢٠)، الكفايات التقنية اللازمة للعاملين بالمكتبات الجامعية في ظل التحول الرقمي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
- ١١- سليمان، أشرف، (٢٠٢١)، دراسة عن التحول الرقمي في قطاع الزراعة (استشراف رأي مزارعي الخضر في إحدى القرى المصرية).
- ١٢- شحادة، مها خليل يوسف، (٢٠٢١)، التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن.

- ١٣- شديد، مصطفى علي، (٢٠٢١)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج ٢٢، ع ٤، ص ص: ١٩٣-٢٢٦.
- ١٤- الشريف، دعاء، (٢٠٢١)، تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ١٥- الشوابكي، خالد، (٢٠١٧)، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ١٦- صبحي، نورهان، (٢٠٢٢)، أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، جامعة مدينة السادات.
- ١٧- صبيح، رواء، (٢٠٢٠)، تصور مقترح الآليات لتحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ١٨- الطبال، عبدالله عبدالله، (٢٠٢٠)، دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي (دراسة ميدانية)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- ١٩- طرفة، محمد، (٢٠٢٠)، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد ٦، العدد ٣.
- ٢٠- عبد الحكيم، معوج، (٢٠٢٠)، أثر التوجه نحو تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرات الابتكارية للموارد البشرية، حالة الدول العربية خلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٨م، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد ٢٠.
- ٢١- العتيبي، سامية؛ والمفيز، خولة، (٢٠٢١)، حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢٢- عز الدين، حملة؛ وكنزة، بودرهم، (٢٠٢٠)، دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعتي بليدة ورقلة، الجزائر.
- ٢٣- العطار، هيثم، (٢٠١٢)، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)، قطاع غزة.
- ٢٤- عطية، أحمد محمد صلاح، (٢٠٢١)، التحول الرقمي في مصر، هل يلقي بمسئوليات جديدة على المراجع؟، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٣، العدد ١.
- ٢٥- علي، تسنيم، (٢٠١٧)، تقييم مشروع رقمنة الدوريات العلمية بجامعة المنصورة في ضوء معايير ضبط الدوريات المرقمنة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

٢٦- عماد، مساعدي، (٢٠٢٠)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، كلية العلوم والاقتصاد والتجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

٢٧- عمر، مهدي، (٢٠٢٢)، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، (ورقة بحثية)، جامعة سعيدة، الجزائر.

٢٨- فرحات، فاطمة الزهراء، (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

٢٩- فروانة، حازم؛ شعت، رشاد، (٢٠٢٠)، انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص (دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت)، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020).

٣٠- فريد، عميور، (٢٠١٦)، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن- جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

٣١- الكعبي، حميد، (٢٠١٥)، أثر دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الرافدين، جامعة بغداد، العراق.

٣٢- الماضي، أشواق؛ والشنيقي، نجلاء، (٢٠٢١)، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي في جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٣- ماضي، خليل إسماعيل؛ وأبو حجير، طارق مفلح، (٢٠٢٠)، مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

٣٤- مصطفى، سمية؛ وآخرون، (٢٠٢١)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية (بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ)، جامعة مدينة السادات.

٣٥- المطيري، أسماء، والخريف، سعد، (٢٠٢٢)، أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٦- المعاني، أحمد إسماعيل؛ والثوابية، فواز عليم، (٢٠٢٠)، أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في تنمية وتطوير الموارد البشرية "الكلية الحديثة للتجارة والعلوم" مسقط كحالة دراسية، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، المجلد ٣٧، العدد ١٤٨.

٣٧- المفتي، إيمان، (٢٠١٨)، دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة.

٣٨- الملفوح، فاتن، (٢٠١٦)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Jean LOUCHARD, la formation à distance ou la liberté d'apprendre, édition d'organisation, Paris, France, 1995.
- 2- Jean-Marie PERETTI, gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, édition Liaisons, sans pays et sans date de publication.
- 3- Tony tricker , et autres, évaluation distance éducation course, assessment & evaluation en higher education, vol 26,n° 2, 2001.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- موقع منظمة الصحة العالمية
<https://www.who.int/ar>
- موقع وزارة الصحة والسكان
<http://www.moHP.gov.eg>
- موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
<https://www.mcit.gov.eg/ar/Indicators>
- أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الاستراتيجية
<http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>
- أكرم ناصر، الموارد البشرية وعصر المعلومات
<http://www.mafhoum.com/syr/articles/naser.html>
- أميمة الطالب، تعرف على أنواع الشبكات المعلوماتية
<https://taqana.net/tutorial/networking-how>