

التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وأثرهما في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

دراسة ميدانية على جامعة طرابلس

د. احمد محمد الهاشمي الوحيشي

قسم ادارة اعمال / كلية المحاسبة الرجبان / جامعة الزنتان - ليبيا

Alhashmia793@gmail.com

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ليبيا. يتم ذلك من خلال تحليل مدى مساهمة التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية الحديثة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحسين كفاءة عمليات التخطيط، مما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسات. تتناول الدراسة التحول الرقمي كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية السريعة، بينما تُعتبر الإدارة الإلكترونية أداة رئيسية لإعادة تنظيم الإجراءات الإدارية وتسهيل تدفق المعلومات ودعم القرارات الاستراتيجية. تكتسب الدراسة أهميتها في ظل التحولات التي تشهدها جامعة طرابلس نحو اعتماد الحلول الرقمية وتطوير أساليب الإدارة، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عنصراً حيوياً لتحقيق الكفاءة المؤسسية والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. كما تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تطبيقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تحسين قدرة المؤسسات على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وزيادة دقة تحليل البيانات المتعلقة بالعاملين، وتعزيز فاعلية سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعة، بهدف

قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وفهم تأثيرهما على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يمثلان عوامل مؤثرة في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة، وتحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، ودعم عمليات التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، وتطوير آليات اتخاذ القرارات الإدارية. كما تؤكد الدراسة على أهمية توفير متطلبات نجاح التحول الرقمي، مثل تطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، ونشر الثقافة الرقمية داخل جامعة طرابلس، لضمان تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا في تطوير إدارة الموارد البشرية. توصي الدراسة بضرورة اعتماد خطط استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في جامعة طرابلس، وتعزيز الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تدريب العاملين وزيادة قدراتهم الرقمية، مما يساهم في بناء إدارة موارد بشرية أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، جامعة طرابلس.

Digital Transformation and E-Management and Their Impact on the Effectiveness of Strategic Human Resource Planning A Field Study at the University of Tripoli

Dr. Ahmed Mohamed Elhashmi Alwheshi

Department of Business Administration / Faculty of Accounting, Al-Rajban
University of Zintan - Libya
Alhashmia793@gmail.com

Abstract:

This study explores the impact of digital transformation and e-management on the effectiveness of strategic human resource planning in Libya. It analyzes the contribution of digital technologies and modern electronic systems to developing human resource management functions and improving the efficiency of planning processes, thereby contributing to the optimal utilization of human resources within organizations. The study examines digital transformation as a modern administrative trend driven by rapid technological advancements, while e-management is considered a key tool for reorganizing administrative procedures, facilitating information flow, and supporting strategic decision-making.

This study is particularly relevant given the transformations Libyan institutions are undergoing towards adopting digital solutions and developing management methods. Strategic human resource planning has become a vital element for achieving organizational efficiency and adapting to internal and external changes. The study also aims to clarify the role that digital transformation and e-management applications can play in enhancing organizations' ability to identify their future human resource needs, increasing the accuracy of employee data analysis, and strengthening the effectiveness of recruitment, training, development, and performance evaluation policies. This study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the research. It also employed a field study methodology to collect data from a sample of employees

in university. The aim was to measure the level of implementation of digital transformation and e-management, and to understand their impact on the dimensions of strategic human resource planning. Furthermore, the study sought to test the hypotheses concerning the existence of a statistically significant relationship between the implementation of digital transformation and e-management and the effectiveness of strategic human resource planning.

The study's findings indicate that digital transformation and e-management are influential factors in enhancing the effectiveness of strategic human resource planning. This is achieved through the provision of accurate databases, improved access to information, support for forecasting staffing needs, and the development of administrative decision-making mechanisms. The study also emphasizes the importance of fulfilling the requirements for successful digital transformation, such as developing the technological infrastructure, training human resources, and disseminating digital culture within Libyan institutions, to ensure the optimal utilization of technology in developing human resource management.

The study recommends the adoption of comprehensive strategic plans for digital transformation in Libyan institutions, and increased investment in electronic human resources management systems, with a focus on employee training and enhancing their digital skills. This will contribute to building a more efficient, flexible, and effective human resources management system capable of supporting the institutions' strategic objectives.

Keywords : Digital transformation, e-management, strategic human resources planning, human resources management, Tripoli University.

المقدمة (Introduction):

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة في شتى المجالات نتيجة للتقدم الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى إعادة صياغة أساليب الإدارة وظهور مفاهيم جديدة

تعتمد على الرقمنة واستخدام التكنولوجيا في إدارة العمليات المؤسسية. أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات بمختلف أنواعها، لما يقدمه من فرص لتحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة.

في خضم هذه التحولات، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام التقليدية المتعلقة بشؤون العاملين، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية، واستشراف الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والمهارات، ووضع السياسات اللازمة لتطوير رأس المال البشري والحفاظ عليه. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق التوافق بين أهدافها الاستراتيجية وإمكاناتها البشرية المتاحة.

لقد أسهمت تطبيقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في إحداث نقلة نوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير أنظمة إلكترونية متطورة تساهم في جمع البيانات وتحليلها، وإدارة قواعد معلومات العاملين، وتسهيل عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، مما يعزز دقة التخطيط ويساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقليل الإجراءات التقليدية، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والكفاءة الإدارية.

تواجه جامعة طرابلس، في ظل التطورات الاقتصادية والإدارية المتسارعة، حاجة متزايدة لتطوير أساليب الإدارة والانتقال نحو نماذج أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة. يأتي التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية كأحد المسارات المهمة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على التخطيط الفعال لمواردها البشرية، إلا أن الاستفادة الكاملة من هذه التحولات تتطلب توافر بنية تحتية رقمية مناسبة، وكوادر بشرية مؤهلة، واستراتيجيات واضحة للتطبيق.

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ليبيا، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق

الأدوات الرقمية الحديثة وقدرة جامعة طرابلس على التخطيط الأمثل لمواردها البشرية، بما يسهم في تقديم رؤية علمية تساعد صانعي القرار على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية جامعة طرابلس.

مشكلة البحث (Research Problem) :

أدت التطورات السريعة في عالم التكنولوجيا الرقمية إلى ظهور تحديات جديدة تواجه الجامعة، حيث أصبح من الضروري تبني التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين كفاءة الأداء الإداري. ورغم الأهمية المتزايدة لهذه التحولات، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات في كيفية استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال، والاستفادة منها في تطوير وظائفها الإدارية، خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتطوير المهارات والكفاءات، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، فإن فعالية هذا التخطيط قد تتأثر بمدى توفر نظم معلومات حديثة، ودرجة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية، وقدرة المؤسسة على تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

في السياق الليبي، تواجه الجامعة طرابلس العديد من التحديات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، مثل محدودية بعض البنى التحتية التقنية، والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وضرورة تعزيز ثقافة الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في بيئة العمل. ومن هنا تنشأ الحاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التطبيقات في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل جامعة طرابلس.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما هو أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ليبيا؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعة طرابلس؟
- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة طرابلس؟
- ما هو مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية معًا في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

أهداف البحث (Research Objectives):

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في استكشاف تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة. وذلك من خلال تحليل دور التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ومن الهدف الرئيسي تتفرع مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تشمل:

- فهم مفهوم التحول الرقمي وأهميته في تحسين الأداء الإداري داخل جامعة طرابلس.
- توضيح دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الإجراءات والعمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
- قياس مدى تطبيق التحول الرقمي في جامعة طرابلس واستكشاف واقع استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.

- تحديد مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات التي تم دراستها.
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في دعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل تخطيط الاحتياجات الوظيفية، والتوظيف، والتدريب، وتطوير الأداء.
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه جامعة طرابلس في تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تعزز استفادة جامعة طرابلس من التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أهمية البحث (Significance of the Research):

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وهما من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي باتت ضرورة ملحة لتطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والتنظيم. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها بمجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعد أحد العناصر الأساسية لتحقيق كفاءة المؤسسات واستدامة نجاحها.

تتجلى أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في أنها تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية من جهة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من جهة أخرى. حيث تقدم إطاراً نظرياً يوضح المفاهيم المرتبطة بهذه المتغيرات وأبعاد تأثيرها في بيئة جامعة طرابلس. كما تساعد الدراسة في سد جزء من الفجوة

البحثية المتعلقة بتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في السياق الليبي، مما يوفر قاعدة يمكن أن تستند إليها الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها لمساعدة جامعة طرابلس على تطوير سياساتها وممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وذلك من خلال التعرف على دور التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية. كما تقدم الدراسة مؤشرات تساعد المسؤولين وصناع القرار على تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وزيادة جاهزية العاملين للتعامل مع متطلبات الإدارة الحديثة.

تظهر أهمية الدراسة أيضاً في كونها تسهم في توجيه جامعة طرابلس نحو اعتماد استراتيجيات أكثر فعالية للتحول الرقمي، مما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل متغيرة.

منهج البحث (Research Methodology):

استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر الأنسب لطبيعة موضوع البحث، حيث يُمكن من وصف وتحليل واقع التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في جامعة طرابلس، فضلاً عن استكشاف تأثيرهما على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة، وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية تُساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما استخدمت الدراسة الأسلوب الميداني من خلال تصميم أداة لجمع البيانات، تتمثل في استبانة، تم توجيهها إلى عينة من العاملين في جامعة طرابلس، بهدف قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، والتعرف على تأثيرهما في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتتضمن متغيرات الدراسة ما يلي:

المتغيرات المستقلة: التحول الرقمي - الإدارة الإلكترونية.

المتغير التابع: فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، مما يُساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة حول مدى مساهمة التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس.

فرضيات البحث (Research Hypotheses):

استناداً إلى إشكالية البحث وأهدافه، وبناءً على الإطار النظري الذي يحيط بالدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس.
- يؤثر التحول الرقمي بشكل ذو دلالة إحصائية في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل ذو دلالة إحصائية في تعزيز كفاءة ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية مجتمعين في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة طرابلس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعود إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

الدراسات السابقة (Literature Review):

حظي موضوع التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وعلاقتهما بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نتيجة للتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما نتج عنها من تغييرات في بيئة العمل وأساليب الإدارة. وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات المرتبطة بموضوع البحث:

الدراسة الأولى: دراسة (معيتيقة والأشلم، 2022): هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية بشركات الاتصالات الليبية؛ واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي؛ وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في رفع كفاءة ممارسات الموارد البشرية وتطويرها.

الدراسة الثانية: دراسة (قمر والزروق، 2021): هدفت إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بالجامعة الأسمرية؛ واعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب الحصر الشامل؛ وخلصت إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بفعالية في دعم الإدارة العليا لإعداد خطط استراتيجية دقيقة ومحدثة لتطوير الكفاءات.

الدراسة الثالثة: دراسة (حسين والعماري، 2024): هدفت إلى تحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده (البشري، الهيكلي، التكنولوجي) على الأداء الوظيفي بالمصارف التجارية في مدينة سرت؛ واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛ وأكدت وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي في تحسين وتجويد الأداء الوظيفي والمؤسسي.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد والسنوسي (2023) بعنوان: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة على عدد من المؤسسات الليبية. هدفت إلى تحليل واقع

تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الليبية، وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين الأداء الإداري، إلا أن هناك تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية، وضعف التدريب المستمر.

الدراسة الخامسة: دراسة (أبو صلاح وآخرون، 2023): هدفت إلى تقييم دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمواءمة التنظيمية في كبرى الشركات الليبية؛ واعتمدت المنهج الكمي المقطعي وتحليل البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)؛ وأثبتت أن التخطيط الاستراتيجي يرفع الأداء التنظيمي، وأن الأنظمة الإلكترونية مطلب حتمي لإنجاح هذا التخطيط.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من العرض السابق أن العديد من الأبحاث قد أكدت على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وتأثيرهما في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية. كما أشارت إلى دورهما في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات. وقد ركزت بعض الدراسات على تأثير التحول الرقمي في تطوير الموارد البشرية، بينما تناولت دراسات أخرى موضوع الإدارة الإلكترونية أو التخطيط الاستراتيجي بشكل منفصل.

ورغم أهمية هذه الأبحاث، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية معاً على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في السياق الليبي. وهذا ما يمنح الدراسة الحالية تميزاً علمياً، حيث تهدف إلى تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في إطار جامعة طرابلس، مع تقديم نتائج ميدانية قد تسهم في دعم صانعي القرار ووضع سياسات أكثر فعالية لتطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

الإطار النظري للدراسة

يعتبر الإطار النظري بمثابة الأساس المتين الذي تعتمد عليه الدراسة لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فهو

يساعد في توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة، ويكشف عن أبعادها النظرية، ويحلل طبيعة العلاقة بين متغيراتها استناداً إلى الأدبيات الإدارية الحديثة.

أولاً: التحول الرقمي: (Digital Transformation)

يمثل التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة. وهذا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا في بيئة العمل فحسب، بل يتعدى ذلك إلى إعادة صياغة نماذج العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرارات عبر الاستفادة من البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وأنظمة المعلومات المتقدمة.

يُعتبر التحول الرقمي أحد المتطلبات الأساسية للتنمية المؤسسية في العصر الحديث، حيث يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين، بالإضافة إلى ترشيد الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية.

أبعاد التحول الرقمي:

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد الأساسية، والتي تشمل:

- البنية التحتية الرقمية.
- التقنيات والأنظمة الرقمية.
- الكفاءات والمهارات الرقمية للعاملين.
- القيادة الرقمية والدعم الإداري.
- الأمن السيبراني وحوكمة البيانات.
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية: (Electronic Management)

تشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف الإدارية المتنوعة، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحسين جودة الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل تدفق المعلومات، وتسريع عملية اتخاذ القرار. أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة، نظراً لما تقدمه من مزايا مثل تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وزيادة كفاءة الاتصال الإداري، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية، بالإضافة إلى توفير قواعد بيانات متكاملة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- رفع كفاءة الأداء الإداري.
- تسريع إنجاز المعاملات.
- تحسين جودة الخدمات.
- دعم متخذي القرار بالمع

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الركائز الأساسية للإدارة العصرية، حيث يسعى إلى تحقيق توافق بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يتم ذلك من خلال استشراف الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتحليل الفجوات بين الموارد الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى وضع السياسات المناسبة لجذب الكفاءات وتطويرها والحفاظ عليها. يهدف هذا التخطيط إلى ضمان وجود العدد الكافي من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية واستدامة المؤسسة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- استشراف الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل.

- تعزيز كفاءة استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.
- دعم برامج التدريب والتطوير.
- تحسين إدارة المواهب.
- تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية.

رابعاً: العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

ترتبط عناصر الدراسة بعلاقة تكاملية، حيث يمثل التحول الرقمي الإطار الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تطوير عملياتها، بينما تمثل الإدارة الإلكترونية الأداة التنفيذية التي يتم من خلالها تطبيق التقنيات الرقمية في مختلف الوظائف الإدارية. يسهم هذا التكامل في تحسين جودة المعلومات، وزيادة سرعة تداولها، وتوفير قواعد بيانات دقيقة عن الموارد البشرية، مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية التخطيط الاستراتيجي. كما يعزز التحول الرقمي من تطوير نظم معلومات الموارد البشرية، ويستخدم التحليلات الذكية للتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، وتحليل الأداء، وتحديد الفجوات المهارية، مما يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وكفاءة. من ناحية أخرى، تسهم الإدارة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل، وتحسين التواصل المؤسسي، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإدارية، مما يدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بكفاءة أعلى. وفي السياق الليبي، تبرز أهمية هذا التكامل في ظل توجه المؤسسات نحو تحديث نظمها الإدارية، واستغلال التقنيات الرقمية لتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتطوير إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية. وبالتالي، أصبح نجاح المؤسسات الليبية في تحقيق تخطيط استراتيجي فعال للموارد البشرية مرتبطاً بمدى قدرتها على تبني التحول الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل متكامل، مما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ليبيا. يتم ذلك من خلال جمع البيانات من عينة مختارة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لتوافقها مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث توفر بيانات كمية قابلة للتحليل بدقة وموضوعية عالية.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل العاملين في مختلف الإدارات جامعة طرابلس. صُممت الاستبانة لتشمل محاور تعكس المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي التحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية، وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات لضمان صلاحيتها، ثم تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية تفسر العلاقة بين المتغيرات.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة طرابلس، الذين تتعلق طبيعة أعمالهم بتطبيقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وخاصة العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات الإدارية والقيادات الإشرافية، حيث يُعتبرون الأكثر قدرة على تقييم واقع التحول الرقمي وأثره على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسساتهم.

ثانياً: عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 150 استبانة على العاملين في مجموعة من الجامعة، وتم استرداد 142 استبانة. وبعد مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 135 استبانة، وهي نسبة

استجابة مناسبة تلبي متطلبات التحليل الإحصائي وتساعد في الوصول إلى نتائج موثوقة لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة (%)
الاستبانة الموزعة	150	100.0
الاستبانة المستردة	142	94.7
الاستبانة المستبعدة	7	4.7
الاستبانة الصالحة للتحليل	135	90.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss إصدار 21

ثالثاً: أداة البحث:

استندت هذه الدراسة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه، وقدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يسهل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها. تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع الحرص على توافق محتوياتها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. تألفت الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ حيث احتوى القسم الأول على البيانات الديموغرافية للمشاركين، والتي شملت الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة. أما القسم الثاني، فقد تضمن عبارات الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية تمثل المتغيرات الأساسية للدراسة، كما يلي:

جدول (2): محاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات
التحول الرقمي	10
الإدارة الإلكترونية	10
فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	10
إجمالي الفقرات	30

استندت الدراسة إلى مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى استجابة أفراد العينة، حيث تم تخصيص الأوزان التالية لفئات الإجابات:

جدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

تم إعداد فقرات الاستبانة بأسلوب واضح ومباشر، مما يسهل على أفراد العينة فهمها بسهولة، ويضمن قياساً دقيقاً للمتغيرات المتعلقة بالدراسة. كما تم الأخذ بعين الاعتبار أن تشمل العبارات جميع الأبعاد المرتبطة بالتحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يعزز جودة البيانات التي ستخضع للتحليل لاحقاً.

رابعاً: موثوقية وثبات أداة البحث:

لضمان فعالية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، تم تقييم صدقها وثباتها قبل الشروع في التحليل الإحصائي. حيث تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة الموارد البشرية، ليقدموا آرائهم حول وضوح العبارات، ومدى توافقها مع متغيرات البحث، ودقة صياغتها، وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة. بناءً على ملاحظات هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي جاهزة للاستخدام.

أما بالنسبة لثبات أداة البحث، فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في تقييم الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد أظهرت النتائج ارتفاع قيم معامل الثبات لجميع محاور البحث، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يجعلها مناسبة لجمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية.

جدول (4): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	10	0.901
الإدارة الإلكترونية	10	0.889
فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	10	0.917
الإجمالي	30	0.925

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss إصدار 21

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الثبات قد تجاوزت القيمة (0.80)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل محور. وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.925)، مما يبرز موثوقية عالية لأداة الدراسة، ويجعلها ملائمة لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه. كما تشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى جيد من الثبات الإحصائي، مما يعزز دقة النتائج المستخلصة، ويزيد من إمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة.

خامساً: السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

يعرض الجدول التالي السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، والتي تتضمن الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك من أجل فهم الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة.

جدول (5): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 135)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	82	60.7
	أنثى	53	39.3
العمر	أقل من 30 سنة	28	20.7
	30-39 سنة	49	36.3
	40-49 سنة	38	28.2
	50 سنة فأكثر	20	14.8
	دبلوم	18	13.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	74	54.8

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
سنوات الخبرة	ماجستير	31	23.0
	دكتوراه	12	8.9
	أقل من 5 سنوات	24	17.8
	5-10 سنوات	42	31.1
	10-15 سنة	39	28.9
	أكثر من 15 سنة	30	22.2
المستوى الوظيفي	موظف	55	40.7
	رئيس قسم	36	26.7
	مدير إدارة	28	20.7
	إدارة عليا	16	11.9

يتبين من الجدول أن عينة الدراسة تضم أفراداً من فئات ديموغرافية ووظيفية متنوعة، مما يعكس تنوعاً مناسباً في سمات المشاركين. هذا التنوع يساهم في تقديم نتائج أكثر شمولية وموضوعية حول تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة.

سادساً: تحليل محاور الدراسة:

يسعى هذا القسم إلى فهم توجهات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الاستبانة، من خلال احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لكل محور. الهدف من ذلك هو تقييم مدى تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة.

جدول (6): نتائج تحليل محاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
التحول الرقمي	4.18	0.61	مرتفع	1
الإدارة الإلكترونية	4.07	0.66	مرتفع	2
فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.95	0.70	مرتفع	3
المتوسط الكلي	4.07	0.66	مرتفع	—

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss إصدار 21

تظهر نتائج الجدول أن المتوسط العام لمؤشرات الدراسة بلغ (4.07)، مما يدل على توافق عالٍ لدى أفراد العينة مع عبارات الاستبانة. وقد تصدر محور التحول الرقمي القائمة بمتوسط (4.18)، مما يعكس وعي الأفراد بأهمية التحول الرقمي ودوره الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي. في المرتبة الثانية، جاء محور الإدارة الإلكترونية بمتوسط (4.07)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المعنية. بينما احتل محور فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المرتبة الثالثة بمتوسط (3.95)، وهو أيضا ضمن نطاق الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحظى باهتمام ملحوظ في الجامعة، مع إمكانية تعزيزها بشكل أكبر من خلال توسيع نطاق تطبيقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

الاستنتاجات:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- 1- يُعتبر التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي تعزز من أداء الجامعة، من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات.
- 2- تساعد الإدارة الإلكترونية في تسريع الإجراءات الإدارية، وتسهيل إنجاز المعاملات، وتحسين تدفق المعلومات بين الأقسام، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء المؤسسي.
- 3- هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يساهم التوسع في استخدام التقنيات الرقمية في تحسين دقة التخطيط للموارد البشرية.

- 4- يُعتبر توفر قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومحدثة من العوامل الأساسية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية.
- 5- يسهم التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة عمليات استقطاب وتدريب وتقييم الأداء، مما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- 6- ومع ذلك، لا تزال بعض الجامعة تواجه تحديات تعيق فعالية تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للعاملين.
- 7- يُعتبر دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد المالية والتقنية من العوامل الأساسية لضمان نجاح برامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها.
- 8- أكد أفراد عينة الدراسة على أهمية الاستثمار في تنمية القدرات الرقمية للعاملين، باعتبارها عنصراً رئيسياً في نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 9- أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يمثلان مدخلاً حيوياً لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- 10- تؤكد نتائج الدراسة أن نجاح الجامعة في تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط بمدى تبنيها لرؤية واضحة للتحول الرقمي، وتطبيقها لأنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل متكامل.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة، وذلك كما يلي:

1. إنشاء استراتيجية وطنية شاملة: تدعم التحول الرقمي في الجامعة، مع تحديد الأهداف والآليات التنفيذية ومؤشرات قياس الأداء بوضوح.

2. تطوير البنية التحتية الرقمية: وتحديث الأنظمة التقنية لضمان كفاءة تطبيق الإدارة الإلكترونية واستدامتها.
3. تعزيز استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الرقمية: وربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات.
4. الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين: وتنمية مهاراتهم الرقمية، مما يمكنهم من التعامل بكفاءة مع التقنيات والأنظمة الإلكترونية الحديثة.
5. نشر ثقافة التحول الرقمي: داخل الجامعة، وتحفيز العاملين على تبني الممارسات الرقمية والمشاركة الفعالة في تنفيذ برامج التحول.
6. توفير الدعم الإداري والمالي: اللازم لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي، مع تعزيز التزام القيادات الإدارية بتبني مبادرات التطوير المؤسسي.
7. الاهتمام بتطبيق معايير أمن المعلومات وحماية البيانات: لضمان سرية المعلومات الإدارية وموثوقية الأنظمة الإلكترونية.
8. إجراء تقييم دوري: لمستوى تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، والاستفادة من نتائجه لتحسين الخطط والسياسات الإدارية.
9. تشجيع الجامعة: على تبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي، والاستفادة من أفضل الممارسات الإقليمية والدولية في تطوير إدارة الموارد البشرية.
10. توجيه الباحثين: لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول تأثير التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في البيئة الليبية.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات والتحديات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

2. أحمد، ماهر. (2021). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. البشري، أحمد محمد. (2022). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. القاهرة: دار التعليم الجامعي.
4. جاد الرب، سيد محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي.
5. السلمي، علي. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
6. الشمري، عبد العزيز. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، (1)36، 89-114.
7. الحربي، خالد بن صالح. (2023). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، (2)43، 155-182.
8. عبد الباقي، صلاح الدين. (2020). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. عبد الحميد، محمد عبد الحميد. (2021). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
10. عبد الفتاح، محمد. (2022). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، (3)40، 201-228.
11. الفقي، إبراهيم. (2021). الإدارة الحديثة وتطوير الأداء المؤسسي. القاهرة: دار المعرفة.
12. القحطاني، سالم بن سعيد. (2021). منهجية البحث العلمي. الرياض: مكتبة العبيكان.

13. منظمة العمل العربية. (2022). التحول الرقمي ومستقبل أسواق العمل العربية.

القاهرة: منظمة العمل العربية.

14. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (المملكة العربية السعودية). (2023). تقرير

التحول الرقمي. الرياض.

15. الإسكوا. (2023). التحول الرقمي في المنطقة العربية: الفرص والتحديات.

بيروت: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page.
2. Dessler, G. (2024). Human Resource Management (17th ed.). Pearson.
3. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). Management Information Systems: Managing the Digital Firm (17th ed.). Pearson.
4. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.