

دور إستراتيجية التحول الرقوى فى تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية
(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

دور إستراتيجية التحول الرقوى فى تطوير منظومة وظائف
إدارة الموارد البشرية
(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

إعداد

دكتور / طارق عمر الفاروق
دكتورة إدارة الأعمال / جامعة حلوان

2022 م

دور إستراتيجية التحول الرقْمى في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

المخلص :

يهدف البحث إلى دراسة أحد أهم التحديات التي يواجهها معظم مسئولى الإدارة في المؤسسات الحكومية فى مصر ألا وهي صعوبة تحقيق اهداف المؤسسة المصرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية ، ودور التحول الرقْمى في تطوير تلك الأنشطة و الممارسات ، حيث تم تناول هذه المشكلة من خلال المحاور التالية :

تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية : المفهوم ، الأهمية.

التحول الرقْمى : مفهومه وأهدافه ومتطلباته وتحدياته .

دور التحول الرقْمى في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية فى البنوك الحكومية المصرية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقْمى وبين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقْمى فى كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وذلك وفق تطبيقاته فى كل من التوظيف ، التدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم فى زيادة دقة العمليات و توفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري اضافة إلى فعالية تخطيط التدريب و الموارد البشرية و إدارة المسار الوظيفي .. الخ مما يدعم التوصية بضرورة الإهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق استراتيجية لإستخدام التكنولوجيا الرقْمية فى تطوير منظومة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك لكي تلائم التوجهات الحديثة نحو التحول الرقْمى والذى يعد من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة فى المنظمة لنقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني .

الكلمات المفتاحية :التحول الرقْمى - منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

Abstract

The research aims to study one of the most important challenges faced by most management officials in government institutions in Egypt, namely the difficulty of achieving the objectives of the banking institution through traditional human resources management activities, and the role of digital transformation in the development of those activities and practices, where this problem was addressed through the following axes :

Improving the functions of human resource management: concept, causes, advantages.

Digital Transformation, its Concept, Objectives, Requirements, Challenges .

The role of digital transformation in improving the functions of human resources management in Egyptian government banks.

The study found a positive, statistically significant correlation between digital transformation strategy and the improvement of human resource management practices, where it shows the contribution of the digital transformation strategy to the efficiency and effectiveness of the system of functions and practices of human resources management, according to its applications in both recruitment, training and wage management, where it contributed to increasing the accuracy of operations and providing the necessary information about the human resource in addition to the effectiveness of training planning and human resources and career path management etc., which supports the recommendation that attention should be paid to providing all the requirements for the application of a strategy for the use of digital technology in the development of a system of practices and functions of human resources management in banks to suit modern trends towards digital transformation, which is one of the methods of important and direct impact to achieve important improvements in the organization to transfer knowledge, and the transformation of organizations from the scope of traditional work to the scope of electronic work.

Keywords: Digital Transformation - Human Resource Management Function System.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

مقدمة الدراسة :

صاحب استخدام التكنولوجيا في المجتمعات المعاصرة تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة ، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة ، منها (الثورة المعرفية و التكنولوجيا ، والتعليم الرقمي ، والذكاء الاصطناعي وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد المعبرة عن التقدم التكنولوجي) ، ولعل أهم ما يساعد المؤسسات المالية على التكيف في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة على ضمان الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية هو العمل على تنمية وتطوير رأس المال البشري (الأفراد الذين لديهم المعلومات و المعارف المخزنة و القدرات المختلفة) من خلال استراتيجيات الرقمنة الإلكترونية للموارد البشرية ، وقد استطاعت المنظمات التي اهتمت باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء مواردها البشرية التقدم بأعمالها، بسبب ما نتجته عملية استخدامها من أدوات تساعد على التخلي عن الانظمة التقليدية في ادارة ممارسات إدارة الموارد البشرية كعمليات تصميم الوظائف ، وتقييم الأداء والاختيار والترقية والتعيين والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات بالإضافة الى تحليل نتائج تطبيق تلك التكنولوجيات في الوقوف على كيفية الاستغلال الأفضل للمعلومة في مساعدة متخذي القرار في تحسين عمليات الموارد البشرية من خلال توفير حلول رقمية ابتكارية لإختصار الوقت ، وخفض التكلفة والجهد بشكل كبير تحديد وتطوير وتدعيم سلوكيات معينة مناسبة لتحقيق المزيد من تعزيز أداء الموظفين بالمؤسسة مما ينعكس على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

أولاً : الإطار العام للدراسة

(٢/١) الدراسة الاستطلاعية :

في إطار صياغة وتحديد مشكلة الدراسة ، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مسؤولي الإدارة العليا و مديري الموارد البشرية ، ورؤساء الأقسام حتى الدرجة الأولى فقط) بالمراكز الرئيسية لعدد (٤) من البنوك الحكومية والمتاحة ضمن إقليم القاهرة الكبرى (البنك الأهلي المصري ، بنك مصر ، بنك القاهرة ، بنك الاسكان والتعمير) ، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم التحول الرقمي، وكذا أساليب تطوير

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

ممارسات الموارد البشرية ، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن بعض البنوك المبحوثة تواجه المشكلات التالية :

وجود تباين في مستوى إدراك بعض المديرين لأهمية التحول الرقمي.

- وجود قصور في أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بعملية التدريب على التكنولوجيا وتطبيقاتها.

- انخفاض قدرة بعض البنوك الحكومية محل الدراسة على تطوير ممارسات مواردها البشرية بأسلوب علمي ، وبالشكل الذى يضمن لها تحقيق مستوى أداء وظيفي متميز.

3/1 الدراسات السابقة :

مقدمه :

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مشكلة البحث في شكلها النهائي لذا تم إجراء مراجعة لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث كما يلي:

(أ) الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي :

١- دراسة (على، ٢٠١١) بعنوان : " التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات" و هدفت إلى التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بالجامعات المصرية ، وهى تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق، وتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف، وتحديد الرؤية، وتوفير الدعم القيادي والإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة بالفعل، ووضع إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتركيز على البعد التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وتنمية الوعي بأهمية التعلم الإلكتروني، ومحو الأمية التكنولوجية لدى أعضاء المجتمع الجامعي.

٢- (دراسة Aditya, 2018) بعنوان : دور تدقيق تكنولوجيا المعلومات في عصر التحول الرقمي استهدفت الدراسة بشكل أساسي بيان دور تدقيق تكنولوجيا المعلومات في عصر التحول

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

الرقمي، مع التأكيد على أن مستحدثات التحول الرقمي تؤثر تلقائياً على دور تدقيق تكنولوجيا المعلومات، كما أن تدقيق تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد سوف يضمن عدم تفاقم مخاطر الأعمال نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ضرورة توافر أربعة جوانب أساسية لتفعيل مهام وأنشطة المراجعة الداخلية بشأن مستجدات تكنولوجيا في عصر الرقمنة.

3- (دراسة دربالة، ٢٠٢٠) بعنوان : النموذج الموحد للتحول الرقمي : نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحول الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية المصرية في التحول الرقمي، وبناء معيار موحد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسئولة عن التحول الرقمي، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة والمستخدمات في عملية التحول الرقمي، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات .

4- (دراسة يونس 2019) بعنوان : أهمية التحول الرقمي في المصرفي-دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي

-استهدفت الدراسة مفهوم وفوائد التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجهه ومعرفة مدى أهميته للبنوك السعودية، واستخدم الباحث الدراسة الميدانية على بنك الراجحي السعودي لمعرفة أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية.

-توصلت الدراسة وضوح أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي، مع وجود علاقة بين أهمية التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات البنكية الرقمية وزيادة درجة رضا العملاء مما ينعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

5- (دراسة ناصر العتيبي ، 2010) بعنوان : " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ، وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى ما يمكن أن تقدمه التقنية في تسيير أنشطة الإدارة بشكل عام و تفعيل كفاءة المورد البشري في الاستعدادات الفكرية والمهارية بشكل خاص ، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هي : استخدام التقنية الحديثة بالأجهزة الأمنية بصفة عامة ضعيف في إدارات الموارد البشرية، أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية، متطلبات تطبيق أدوات التكنولوجيا الرقمية بإدارات الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة الفاعلية بدرجة كبيرة .

6- دراسة (Huub Ruel, 2007) بعنوان : مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في فعالية إدارة الموارد البشرية وإستهدفت الدراسة الوقوف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال دراسة أجريت على مستخدمي وزارة الداخلية في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بكفاءة أداء الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث الى أن جودة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية.

7- (دراسة مها شحادة ، 2022) بعنوان : " التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن " ، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمّى بالنضج الرقمي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى النضج الرقمي وبين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة ب (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، ومهارات التحول الرقمي ، و القيادة) .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

٨- دراسة (أمين، ٢٠١٨) بعنوان : التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة

أكدت على وجود بعض المتطلبات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية ومنها نشر ثقافة التحول الرقمي، وتعميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة التحول الرقمي بالجامعات ، كما أكدت على أهمية بث الشعور بالحاجة إلى التغيير ، وتدريب الطلاب على إستخدام تطبيقات التعلم الرقمي، وتدريب المعلمين والإداريين على إستخدام التقنيات الجديدة للمواد التعليمية الرقمية عبر الإنترنت، وكذلك إعداد خطة تفصيلية لبناء مهارات التقييم الرقمية المفقودة لدى المعلمين .

٩- دراسة Keir (٢٠١٦) بعنوان : تصورات الموظفين حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتصورات الموظفين للأداء التنظيمي ، وقام الباحث بتطوير نموذج يستند إلى مراجعة مستفيضة للأدبيات، وفي هذا النموذج تم اقتراح مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والموظفين للأداء التنظيمي، كما توسط ذلك من خلال الثقافة التنظيمية والاحتفاظ والالتزام بالموظفين.

وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بمتغيرات (الاستقطاب والتعيين، و التدريب، وتقييم الأداء) كمتغيرات تابعة ، وخلصت النتائج إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية بالمنظمة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الالتزام وبالتالي يتحسن الاداء .

١٠- دراسة (Brunetti et al) (2020) : بعنوان تحديات التحول الرقمي : الاستراتيجيات الموضوعه كنهج لأصحاب المصلحة المختلفين

هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي تساعد العاملين بالإدارة العامة والمنظمات والشركات في مواجهة تحديات التحول الرقمي أخذاً في الاعتبار احتياجات جميع المستفيدين .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التحول الرقمي يمثل تحدياً واسع النطاق ويستلزم نجاحه عدة اجراءات منها :

- بالنسبة للثقافة والمهارات :ضرورة نشر التعليم الرقمي، ودعم الموهبة الرقمية.
 - بالنسبة للبنية التحتية والتقنيات :تشير الدراسة إلى الحاجة إلى المعلومات، والتفاعل والذكاء الاصطناعي كمجالات عمل استراتيجية رئيسية.
 - بالنسبة للنظم البيئية: يؤكد على أهمية الاستثمارات و الشراكات على المدى المتوسط والبعيد.
- وتظهر الدراسة أن التدخلات الفردية المستقلة لتفعيل التحول الرقمي لن تكون ناجحة ولكن توجد حاجة لعمل الفريق المخطط لكل فئات المستفيدين.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والتي تناولت التحول الرقمي من عدة أوجه مختلفة وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناول أبعاد التحول الرقمي الأكثر تداولاً ومناسبة لمجال التطوير متمثلاً في (عمليات التحول الرقمي ، البنية التحتية للتحول الرقمي ، نشر الثقافة الرقمية ، الابتكار ، مهارات التحول الرقمي) وقد قام الباحث بتجميع هذه الأبعاد من عدة دراسات سابقة ، لتتناولها في الدراسة الحالية ، بالإضافة إلى ذلك أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة ذات أحجام وطبيعة مختلفة.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدراسة المناسبة وهي المنهج التحليلي الوصفي، وطريقة جمع وتحليل المعطيات أي الاستبيان، ومن خلال الدراسات السابقة ، استفاد الباحث في الجوانب التالية :

- بناء فكرة هذه الدراسة و الإطار النظري لها.

- اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب الدراسة الحالية.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي بالرغم من حداثة معظم الدراسات إلا أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول مزايا وتحديات التحول الرقمي

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

في تطوير ممارسات الموارد البشرية في البنوك التجارية ، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحث ، وهذا ما يسعى هذا البحث إلى دراسته.

4/1 مشكلة الدراسة

في ضوء نتيجة للتطورات السريعة وغير المسبوقة التي أحدثتها التقنيات الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأوساط القطاع المصرفي ، والتي أضحت تركز على المهارات الرقمية وأتمتة الوظائف بالشكل الذي يسمح بزيادة فعالية وكفاءة أداء المورد البشري باعتباره المحدد الرئيسي لفعالية أداء المؤسسة، وبالرغم من إدراك الإدارة العليا بالعديد من البنوك لأهمية تبنى إستراتيجية واضحة لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير ممارسات مواردها البشرية ووظائفها المختلفة بالشكل الأمثل ، إلا أنهم لا يزالون يفتقرون إلى الأساليب الفضلى في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي والإستفادة منها بشكل فاعل ، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل ، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التحسين المستمر في أساليب العمل ، وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى ارتباط استراتيجية التحول الرقمي بتحسين منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية المصرية ؟

ويتفرع من مشكلة البحث التساؤلات التالية :

١- ما درجة تبنى الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة لاستراتيجية التحول الرقمي في إدارة ممارسات مواردها البشرية ؟

٢- ما هي انعكاسات استخدام استراتيجية التحول الرقمي على تحسين ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة ؟

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

(5/1) نموذج متغيرات الدراسة :

أ- المتغير المستقل (التحول الرقمي) ويتضمن :

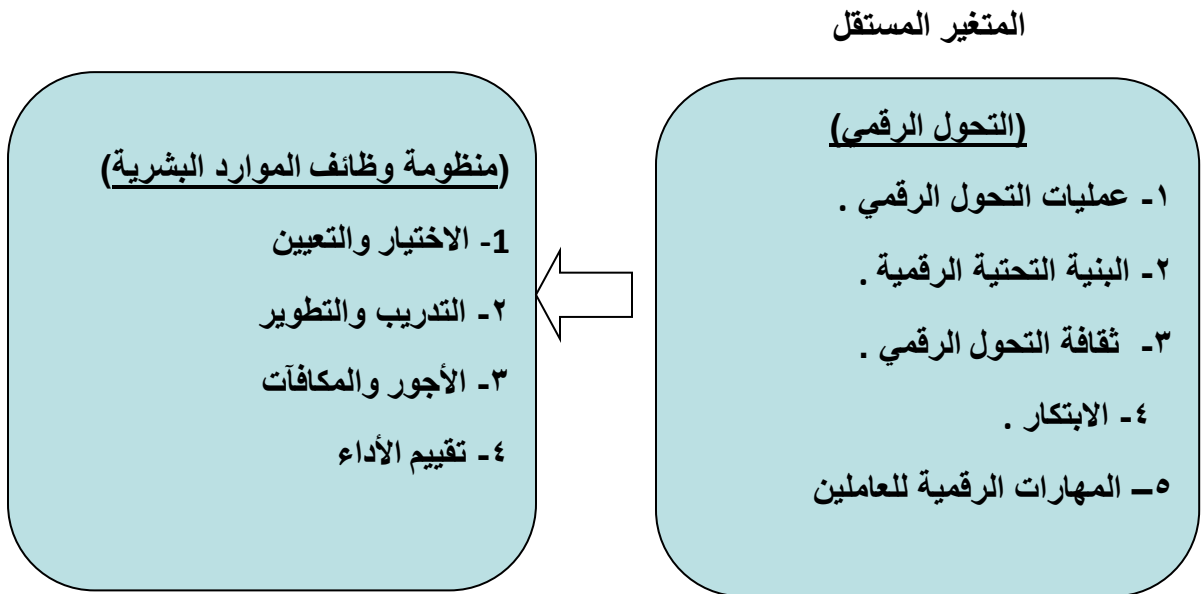
- ١- عمليات التحول الرقمي .
- ٢- البنية التحتية الرقمية
- ٣- نشر الثقافة الرقمية .
- ٤- الابتكار .
- ٥- المهارات الرقمية للعاملين.

ب - متغير تابع (منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية) ويتضمن :

- 1- الاختيار والتعيين .
- 2- التدريب والتطوير.
- ٣- الأجور والمكافآت.
- ٤- تقييم الأداء.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1)



دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

5/1 فروض الدراسة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي
الفرض الرئيسي :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عناصر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (عمليات التحول الرقمي ، والبنية التحتية الرقمية ، ونشر الثقافة الرقمية ، والابتكار، ومهارات التحول الرقمي) وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية " وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية وهي :

- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عمليات التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك.

- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك.

- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك.

- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الابتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك.

- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك.

6/1 أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر لأبعاد التحول الرقمي

على تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من دراسة الوظائف التالية : تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين توصيف الوظائف التدريب والتطوير تقييم الأداء الأجور والمكافآت.

أ - التأكد من وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد منظومة وظائف الموارد البشرية وتفسيرها .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

ب- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة، بما يساعد على تفعيل عملية التحول الرقمي التي قد تساهم في تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالمنظمة بدرجة عالية.

7/1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية :

أ - أهمية موضوع التحول الرقمي الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة ، نظراً لتأثيره على الإنتاجية والأداء.

ب- تفيد هذه الدراسة الادارة العليا في البنوك المبحوثة بشكل عام والجهات المسؤولة عن الموارد البشرية بشكل خاص في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول تطبيق التحول الرقمي ورعاية الممارسات ومن ثم المساهمة في عملية تطوير منظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية .

ج - تركز هذه الدراسة على كيفية المساهمة في عملية تطوير منظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية .

د- يعد موضوع تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالمنظمة عبر التقنيات الرقمية من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من ندرتها ، يأمل الباحث أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وأن تشكل مرجعاً مهماً للدارسين والباحثين وتزويدهم بمعلومات عن سمات التحول الرقمي ودورها في تحسين عملية تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، وكذلك فتح باب الإجتهد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى .

8/1 منهج البحث :

في ضوء مشكلة البحث ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على مفهوم كل من التحول الرقمي ومنظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

أما الجانب التطبيقي تناول فيه الباحث عملية الحصول على البيانات الأولية اللازمة عن طريق تصميم استمارة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة التأكد من صحة الفروض أو عدمها.

9/1 مجتمع وعينة الدراسة :

لما كان توجه الدراسة الحالية هو الوقوف على دور استراتيجية التحول الرقمي في تحسين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بالبنوك الحكومية المصرية فمن الطبيعي أن يكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات المسؤولة عن صناعة وتنفيذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس فإن المجتمع يتكون من موظفي البنوك الحكومية ، و لبلوغ غايات الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل أربعة من البنوك الحكومية العاملة بمحافظة القاهرة : بنك مصر، البنك الأهلي المصري ، بنك القاهرة ، بنك الإسكان والتعمير ، وقام الباحث بإختيار عينة مقدارها ١٨٠ مفردة من المسؤولين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي وتشمل (مدير و العموم ، ومديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام حتى الدرجة الأولى فقط) بالمراكز الرئيسية بالبنوك الحكومية بمحافظة القاهرة وذلك لسهولة عملية المقابلة وجمع البيانات ، حيث تم توزيع ما يقارب 180 استمارة إستقصاء وبواقع (٤٥) استمارة تقريباً على كل بنك ، و كانت نسبة الإستجابة % 63 مع إستبعاد العديد من الاستمارات لنقص بياناتها أو تناقضها أو لرفض المبحوثين الإستجابة ، فتمثلت العينة النهائية الصالحة للتحليل ب 120 مفردة.

10/1 حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على المحددات الآتية :

- الحدود المكانية : تركز هذه الدراسة على المراكز الرئيسية بالبنوك الحكومية المصرية .
- الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٢
- الحدود البشرية : اقتصرت دراسته على فئة المديرين (مديرى العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام حتى الدرجة الأولى فقط) بالتحديد بالمراكز الرئيسية للبنوك الحكومية الأربعة عينة الدراسة بمحافظة القاهرة.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

ثانيا الاطار المفاهيمي للدراسة

1/2 التحول الرقمي :

1/1/2 مفهوم التحول الرقمي

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

كما يعرف (Vial, 2019) التحول الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين أعمال المؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية وعبر مجموعه الموظفين اصحاب المهارات الرقمية لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء. يرى (Matt et al, 2013) أن التحول الرقمي يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات من اجل تغيير مدخل الأعمال ، العمليات ، الخدمات ، الهياكل التنظيمية ويعبر عن تغيير أو تعديل جوهري في كيفية أداء الأعمال .

ويشير الى استخدام التقنيات الرقمية ليتم خلق القيمة وتغيير اسلوب ونماذج العمل ، اذ يعمل على تغيير جوهري في نماذج وسياسات العمل داخل المؤسسة :مثل ابتكار منتجات جديدة (2018) (Berghaus ،

كما عرفه (Fitzgerald et a) بأنه " الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة ، و وسائل التواصل الاجتماعي او الهاتف المحمول او الاجهزة المدمجة) لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق اعمال جديدة)

و يرى علي محمد الخوري أن التحول الرقمي يشيير إلى تحويل كل المعاملات والاجراءات والوثائق إلى معاملات اليكترونية أوسع نطاقاً ، من خلال التوظيف الأمثل والمتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال .

ونرى أن التحول الرقمي يشير إلى إنتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أوسع نطاقاً ، عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

و تطوير المنتجات و الخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات .

● **مفهوم الرقمنة:** أي تحويل جميع المعلومات أو البيانات الموجودة من صورة مادية إلى صياغة مقروءة بواسطة الكمبيوتر (ملفات كمبيوتر رقمية) وبذلك يمكن استخدام ذلك الكم الهائل من المعلومات والانتقال بالخدمات المقدمة إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية وطرق العمل الجديدة في جميع جوانب العمل لتيسير جميع الاجراءات والعمليات التي تيسر تقديم المؤسسة قيمة لعملائها .

● **التكنولوجيا الرقمية :** تعبر عن جميع تقنيات المعلومات والاتصالات من الهواتف الذكية و الحاسبات والشبكات و التطبيقات المدمجة في منظومة توفر خدمة أفضل للانسان .

2/1/2 الأبعاد الرئيسية لتحقيق تحول رقمي ناجح : بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت التحول الرقمي تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي :

● **العمليات :** وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الرقمية المترابطة التي تنتج خدمة معينة للمستفيدين ، يجب على المؤسسات إرساء بنية تحتية تسمح بتطوير العمليات وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي .

● **نشر ثقافة التحول الرقمي :** يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكليف المنظمة ككل لممارسات جديدة يتم التفاعل بها مع التكنولوجيا الرقمية واستخدامها في الحياة العملية ، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات (Horlacher,2016)

● **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات :** مجموعة من الموارد التكنولوجية التي تضم كل من قاعدة البيانات، الأجهزة والبرمجيات ، الشبكات والإتصال وبالذات الأنظمة التي تجعلنا متصلين بالإنترنت كالهاتف المحمول و خدمات الهاتف الثابت والتقنيات القائمة على الموقع .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- **الابتكار:** يمكن تعريف الابتكار بأنه تطبيق التقنيات والأفكار الإبداعية بطريقة جديدة و يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود ريادة الاعمال فيما يلي :
 - استخدام قطاع الاعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة التليفون المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، الحكومة الإلكترونية ... إلخ.
 - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
 - اختراع نماذج أعمال رقمية وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري.
 - دراسة أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح من خلال تقنيات رقمية جديدة.
 - **المهارات الرقمية للعاملين :** الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لأداء مهام مرتبطة بالعمل، خلال رحلة التحول الرقمي، كمدير التحول الرقمي، ومختصين في استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة
- 3/1/2 فوائد التحول الرقمي :**

اتفقت دراسات (البار، 2017 & Vaska et al., 2021) على تعدد فوائد التحول الرقمي ليس فقط للعملاء و لكن للمؤسسات أيضا و نذكر منها ما يلي :

- ١- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير
- ٢- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، لخلق حالة من الرضا والقبول لدي العملاء تجاه خدمات المؤسسة أو الشركة كتطبيقات المحول
- ٣- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة بالنسبة للمستفيدين .
- ٤- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها ، وتحسين جودتها وتبسيط الاجراءات للحصول علي الخدمات المقدمة للعملاء .
- ٥- يساعد التحول الرقمي المؤسسات و الشركات على التوسع و الانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء و الجمهور.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

4/1/2 التحديات التي تواجه التحول الرقمي : ونتعرض فيما يلي لأهم معوقات التحول الرقمي والتي حددتها دراسة حديثة قامت بها مؤسسة الأبحاث العالمية جارتنر، حددت بها عدة عوائق يجب على مدراء تكنولوجيا المعلومات التغلب عليها لتحويل مؤسساتهم إلى الأعمال الرقمية .

١ - ثقافة رفض التغيير حيث يشير الواقع الحالي إلى أن معظم المؤسسات باتت عالقة في ثقافة ترفض التغيير، ثقافة مبنية على الفردية والتسلسلات الهرمية في العمل ، و يجب على مدراء تكنولوجيا المعلومات الذين يرغبون في إنشاء ثقافة رقمية جديدة أن يبدأوا بشكل بسيط تحديد عقلية رقمية واضحة، وتجميع فريق خاص بالابتكار الرقمي، ثم التعاون معه وحمايته من بيروقراطية باقى المديرين وعدم رغبتهم في التعلم والإتجاه نحو التنفيذ .

٢- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحداً كبير العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

٣- صعوبة التواصل مع العديد من الموظفين الذين ألفوا الوضع السائد

٤- عدم جاهزية المؤسسات والمؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية

٥- فجوة المواهب المتخصصة والقادرة علي قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة حيث يتطلب الابتكار الرقمي أن تعتمد المؤسسات نهجاً مختلفاً تماماً، نهج جديد يعتمد على مزج العاملين والعمليات والتكنولوجيا معاً لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.

5/1/2 الخطوات الرئيسية لتحقيق تحول رقمي ناجح :

فيما يلي أهم الخطوات المقترحة لصياغة إستراتيجية تشكل مخرجاتها ما يسمى بخارطة التحول الرقمي للمؤسسة :

١- خطوات الإعداد والتهيئة لعملية التحول الرقمي

تشخيص موقف المنظمة الراهن من عملية الرقمته ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البنية التحتية التقنية الأساسية اللازمة لعملية التحول للمؤسسة ومراجعة خطط المنظمة الأساسية

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

اللازمة لعملية التحول، وتحديد حجم ومستوى العمليات التي لا تعتمد على التكنولوجيا في المنظمة والعمليات المنفذة على أساس التكنولوجيا الجديدة ، وتحليل مستوى الثقافة الرقمية بين العاملين في الشركة ، دراسه الهيكل التنظيمي القائم وتحديد مدى إرتباط مهامه وواجباته ومخرجاته بأهداف مع تحليل الوضع الراهن للبيئة الرقمية حيث تترتب علي العولمة والتقدم التكنولوجي وجود كثير من الفرص لبعض المؤسسات التي تتوافر لديها مقومات استغلالها وتهديدات لبعض المؤسسات التي لا تتوافر لديها المقومات ، ثم وضع خطط واستراتيجيات التحسين المناسبة لتفادي الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل

٢- خطوات تحديد الخيارات التخطيطية الملائمة.

ويتمثل الخيار الأمثل في تحديد الأهداف الرئيسية الخاصة بخطة التحول الرقمي ، والإستراتيجيات والتكتيكات التنفيذية الخاصة بعملية التحول الرقمي

٣- خطوات تنفيذ الترتيبات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لعملية التحول الرقمي

وتتمثل في اعداد حزمة من الآليات التنظيمية التي تضمن تنفيذ الترتيبات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لعملية التحول الرقمي ومن بين عناصر تلك الحزمة :

• تحديد المسؤوليات والمهارات المقترحة للأدوار ثم توزيع الأدوار كمرجعية لعملية التحول الرقمي .

• نظم الاتصال مع الموظفين او العملاء .

• نظم التحفيز وتوجيه العاملين .

٤ - خطوات توجيه وتحفيز العاملين في المؤسسة على عملية التنفيذ

• توجيه وتحفيز العاملين في المؤسسة على تنفيذ خطط خارطة الطريق خاصة المتعلقة بتصميم عملية التحول الرقمي في إطار حزمة آليات التوجيه والتحفيز السابق إعدادها.

• مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير من خلال دراسة وتحليل ظواهر وأعراض تلك الظاهرة ونتائجها والتعرف على الأسباب الحقيقية ، واستخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع تلك الظاهرة.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

٥- خطوات التقييم والرقابة واتخاذ قرارات معالجة فجوات القدرات الرقمية للمؤسسة

ويتم ذلك من خلال وضع منظومة جديدة للرقابة و من خلال فريق عمل عالي الحرفية للتعامل مع التكنولوجيا ومكلف بالمتابعة والتقييم المستمر للإستراتيجية للتحقق من مدى تنفيذ خطط التحول .

6/1/2 أهم الدوافع والأسباب الأساسية للتحول نحو تطبيق الأساليب الرقمية

- الحاجة الى تجديد استراتيجية العمل من أجل خفض التكاليف .
- الاستفادة من التطور التكنولوجي المتسارع في مجال الخدمات والاتصالات و الذكاء الاصطناعي .
- الحاجة لإجراء تحسين ملموس في الوظائف و المتطلبات المهارية والادوار الوظيفية للعاملين
- استخدام التكنولوجيا غالبا ما يساعد على تنويع المنتج وتعديل مواصفاته وفق مطالب العملاء.
- الحاجة الى توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- حاجة المؤسسات الى بناء ميزة تنافسية و رغبتها في تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات إلى إعادة هيكلة عملياتها مستفيدة من التكنولوجيات الجديدة .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات الدقيقة للعاملين في المؤسسة .
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس .
- الحاجة الى تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- الحاجة الى إتاحة المعلومات المطلوبة لتحسين جودة خدمة العملاء .
- الرغبة في تطوير المنتجات الجديدة والتفاوض مع الموردين ، واختيار العاملين الجدد ، وتنمية العلاقات مع العملاء .
- القدرة على تصميم عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية .
- ابتكار حلول جديدة لمواكبة التطور التقني في العمليات والتسويق والموارد البشرية .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- التوجه نحو تحديث مهارات المديرين من خلال التدريب والتطوير.
- تطورات شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية .
- تعقد وتسارع التغير في بيئة الأعمال .
- التحولات في مشاريع الأعمال .
- ظهور المنظمات الرقمية .
- المسؤولية الاجتماعية: باتت منظمات الأعمال اليوم تعي أهمية بالخدمات الاجتماعية (الرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص، المزايا الاجتماعية للعاملين، التوظيف والإسكان ومراعاة حقوق المستهلك).
- توقعات المستهلكين: أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالمتاح من السلع والخدمات وتعتبر هذه البنود السابقة أحد الدوافع الأساسية للتوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية . حيث أصبح العنصر البشري هو استثمار استراتيجي ، فضلا عن كثير من التحديات الأخرى مثل تخفيض التكاليف عند حدها الأدنى وغيرها من التحديات التي سيرد ذكرها فيما بعد.
- لكن تحقيق تلك الأهداف السابقة لم يكن بالأمر السهل بسبب التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات وذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية . لذلك كان لابد من تغيير مفهوم ادارة الموارد البشرية والتحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتي تركز على دراسة وتحليل تلك التحديات وتحديد أثارها السلبية والايجابية . ثم تصميم منظومة ادارة الموارد البشرية التي تتوافق مع نتائج تحليل تلك المتغيرات.

2/2 منظومة وظائف ادارہ الموارد البشرية :

1 / 2 / 2 : مفهوم منظومة وظائف ادارہ الموارد البشرية

هي مجموعة الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تنقسم إلى قسمين وهما :

الوظائف الرئيسية (تخطيط العمالة ، التحليل والتوصيف الوظيفي الإختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافئات ، تقييم الأداء) ، والوظائف المساعدة التي تقوم بها إدارة

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية) وتكون مترابطة ومتعاقبة وتمارس من قبل إدارة الموارد البشرية للحصول على احتياجات المنظمة من موارد بشرية والاحتفاظ بها.

2/2/2 : مفهوم التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل كشف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتوظيف.

فالتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية يعنى إعادة النظر في مجمل وظائف ادارة الموارد البشرية بالمنظمة ، وإحلال التكنولوجيا الرقمية المتقدمة في كافة مجالاتها .

3 / 2 / 2 : مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية : تشير الى كل ما يمكن أن توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية بما فيها من انترنت وأنترانت ، نظم المعلومات والنظم الخبيرة التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وتضم الإدارة الالكترونية عدة وظائف أهمها :التوظيف الرقمي ، والتدريب الرقمي ، والتقييم الرقمي...الخ

4 / 2 / 2 : تأثير التغيرات التي يحدثها التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية المختلفة بالقطاع المصرفي

تشتمل خارطة طريق التحول الرقمي للمؤسسة بشكل عام على خارطة طريق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والتي تستهدف العبور بالموظفين الى العصر الرقمي من خلال تأهيلهم وتنمية مهاراتهم مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وييسر أداء المؤسسة لوظائفها وأصبح من الضروري التوجه نحو التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية ، ويشمل هذا التحول كافة الأنشطة والوظائف حيث ظهرت مهن جديدة تتطلب كفاءات متجددة باستمرار كالتعويض الالكتروني القائم على إعداد قوائم الأجور و المكافآت بسهولة من خلال البرمجيات والتطبيقات المعلوماتية الجاهزة والمعدة لذلك ، وادارة العلاقات القائمة على التدفق الفوري والسريع للمعلومات بين مختلف الجهات دون الحاجة للتنقل مما يعزز التنظيمات غير الرسمية والعمل الجماعي ، و بالطبع يساهم التحول الرقمي لمجموعة ممارسات وأنشطة ادارة الموارد البشرية المختلفة بالقطاع المصرفي إلى حد كبير في زيادة الفعالية الإدارية لإدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام المتكررة بما يسمح بالتركيز على الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة المضافة

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

، سهولة الوصول إلى بيانات المستخدمين وادماج إجراءات الموارد البشرية في نظم معلومات المنظمة، المراقبة الفورية لتطور بعض المؤشرات (الغيابات، دوران العمل، الأجر) ، تحسين جودة العلاقات بين المدير والعمال من خلال التنوع في طرق الاتصال، التقليل من عدد المستويات الهرمية وتكاليف العمل.

وسيتم فيما يلي استعراض أبرز إسهامات التحول الرقمي في تحسين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية :

١-التخطيط الرقمي للموارد البشرية :

إن التحول الرقمي في القطاع المصرفي بالطبع سوف يكون له تأثير ايجابي فى توفير الاحتياجات من العمالة من حيث (الكم والنوع) بدقة وسهولة عبر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الرقمية والانترنت و الاستعانة بقواعد بيانات رقمية محدثة يتم فيها تخزين ومعالجة البيانات و تحليلها بالاضافة الى استخدام نظم جديدة كالنظم الخبيرة والنظم الذكية بهدف توفير افضل العناصر وبالأعداد المطلوبة

٢-التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية :

يعرفه (Al-Madi et al., 2017) بأنه عملية اختيار واستقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة عبر شبكه الانترنت وذلك من خلال نشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة على شبكة الإنترنت أو على الموقع الإلكتروني لشركات التوظيف أو على قنوات التواصل الاجتماعي ويسمح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية الكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني .

٣- التدريب الرقمي :

التدريب القائم على آليات التحول الرقمي عبارة عن العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصى وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد حدود المكان والزمان.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

٤- الأجور والتعويضات الاليكترونية للموارد البشرية :

يرى (GHEDJ, 2012) أن أنظمة التعويضات الالكترونية تستعمل في المستحقات والتعويضات لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات، وتكون تلك الأنظمة ذات كفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم نظام التعويضات الالكترونية بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والتأمين ، ويقوم بعضها بإصدار إيصالات الدفع إلكترونيا، وإخطار الموظفين الأمور المتعلقة بالجوانب المالية ، الخاصة بهم، كما يمكن المدراء من إجراء بعض التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور (العتبي،2012) .

٥- التقييم الرقمي للموارد البشرية :

يرى ريان وتيبو (Ryan & Tipu, 2009) أنه يمكن استخدام الإنترنت في عملية تقييم الأداء عن طريق اختبارات التقييم الذاتي للموظف (Self-Appraisal) وتشمل نظم تقييم الأداء عناصر مثل تدابير التقييم ومنهج تحليل النتائج التي تساعد في تحديد التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف محددة مسبقا وتساعد في تحديد المجالات التي يتعين تحسينها في المستقبل، وكعنصر من عناصر نظم تقييم الأداء، فإن استخدام التقييمات الذاتية للأداء في الولايات المتحدة الأمريكية أخذ في الازدياد، وهذا ما يسمى بتقييم الأداء الكترونياً. ويمكن لإدارة البيانات الإلكترونية أن تزود المديرين بمعلومات عن كيفية اجراء تقييم الأداء، والمعايير والمقاييس المحددة للوظائف والأدوار المعينة .

٥ / 2 / 2 : الاثار المترتبة عن تطبيق آليات التحول الرقمي على القطاع المصرفي

١- اختفاء بعض الوظائف من القطاع المصرفي

هناك الكثير من المهن في البنوك قد تختفي في المستقبل القريب وبينها مهنة الصراف «التيلر»، حيث من المتوقع أن يقل عدد الموظفين في القطاع المصرفي بشكل عام، ولا سيّما فروع البنك التي ستعتمد على الخدمات الرقمية.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

٢- تغير في متطلبات وطبيعة بعض الوظائف

لابد من وجود وعي من قبل موظفي ومديري البنوك ، وان يكونوا على الدراية الكافية بالتقدم التكنولوجي والتقني واجادة التعامل بالحلول الرقمية المتعددة فيجب ان يحدث اعادة هيكله لثقافة الاتصال مع الموظفين او العملاء، فعلى سبيل المثال أصبح من الدارج التواصل مع العملاء من خلال تطبيقات التواصل الاجتماعي، و على الجانب الاخر اصبح من الضروري استخدام بعض المنصات الالكترونية للتواصل السريع و الفعال مع الموظفين و فرق العمل

٣- خلال عملية التحول الرقمي سيفقد عدد كبير من العاملين وظائفهم يعد هذا الاتجاه من اكثر الاتجاهات شيوعا عالميا و هو ان التحول الرقمي سيتسبب في فقدان ما يقرب من نصف موظفي القطاع المصرفي لوظائفهم و لكن من وجهة نظر اخرى ليس من الضروري اطلاقا ان يحدث هذا ، فعلى المؤسسات المصرفية وضع استراتيجيات و خارطة طريق واضحة تستهدف العبور الى العصر الرقمي بموظفيها من خلال تأهيلهم و تنمية مهاراتهم

٤- التخلي عن المهارات والكفاءات التقليدية واستبدالها بالمهارات والكفاءات الرقمية

يقع على عاتق البنك الانتقال بالموظفين ذوي المهارات التقليدية المحدودة الى المهارات الرقمية المطلوبة للفترة الراهنة والتي تتناسب واهداف البنك في تحقيق تحول رقمي ناجح وفعال من خلال اعداد وتنظيم البرامج والدورات التدريبية .

ثالثا الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لأغراض التحليل والتأكد من صحة الفروض المستخدمة , قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS+) ، حيث تم :

- اختبار الثبات و صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للتأكد من وجود العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحليل الإنحدار البسيط وذلك لإختبار الفرضيات.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

مقاييس البحث :

استعان الباحث بالاستمارة التي اعتمدها في الدراسة الحالية وعنوانها : " دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك الحكومية المصرية بمحافظة القاهرة , وكانت بمثابة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات .
وتتكون قائمة الاستقصاء من قسمين رئيسيين :

(أ) القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في (سنوات الخبرة – المستوى الوظيفي) .

(ب) القسم الثاني : وهو عبارة عن إستراتيجية التحول الرقمي (كمتغير مستقل) ويتكون من خمسة أبعاد:

* البعد الأول: عمليات التحول الرقمي : ويتكون من ٥ عبارات بحثية.

* البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية ويتكون من ٤ عبارات بحثية.

* البعد الثالث: نشر الثقافة الرقمية : ويتكون من ٤ عبارات بحثية.

*البعد الرابع: الابتكار: ويتكون من ٥ عبارات بحثية.

* البعد الخامس: تنمية المهارات الرقمية ويتكون من ٤ عبارات بحثية.

وقد استند الباحث الى مقياس (Fadwa Zaoui, & Saliha Assoul, 2019) والقائمة التي اعدتها بكرى (2021) وحماد (٢٠٢٢) لقياس أبعاد التحول الرقمي .

(ج) القسم الثاني: منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (كمتغير تابع) .

وقد استند الباحث الى دراسة :

Shahzad& & Ramay, 2008 ; Mumtaz, & Ahmad, 2011 ; Ahmad & Shahzad, 2011
Teseema &Soeters, (Khan& Akram,2012)، واعتمادا على المقياس الذى قدمه
2006 ، وذلك لقياس أبعاد ممارسات ووظائف ادارة الموارد البشرية .

ملاحظة : تشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة، في إطار مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي :

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية
(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

الفئة	الاتجاه
١,٧٩-١,٠٠	تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة بشدة)
٢,٥٩-١,٨٠	تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة)
٣,٣٩-٢,٦٠	تميل الإجابات إلى (محايد)
٤,١٩-٣,٤٠	تميل الإجابات إلى (الموافقة)
٥,٠٠-٤,٢٠	تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة)

(٢/٢/٣) : صدق أداة البحث وثباتها:

للتحقق من عبارات الاستقصاء قام الباحث بإجراء إختبارات والثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قامة الاستقصاء وأعطائها نفس الناتج تقريبا إذا تم استخدام نفس القائمة و الظروف متقاربة لنفس الظروف التي تم فيها تطبيق القائمة ، ويلاحظ من الجدول رقم (٤) أن قيمه معامل الثبات لاجمالي أبعاد متغير التحول الرقمي مقبولة حيث بلغت (٠,٧٥١) بينما بلغت قيمه معامل الثبات لاجمالي أبعاد متغير وظائف ادارة الموارد البشرية (٠,٨٧٧) وهى قيمة مرتفعه تمثل نسبة ثبات عالية ، كما تبين ان معامل الثبات لاجمالي متغيرات الدراسة قد بلغ (٠,٨٩١)، مما يدل على الثبات المرتفع الذى انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذى يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، والذي بلغ (٠,٩٤٣) , وقد اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

نتائج الثبات والصدق الذاتي لمحاور " القيادة الإبداعية و تسرب الكفاءات "

معامل الفاكرونباخ " Alpha cronbach

م	المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
١	إستراتيجية التحول الرقمي	.٧٥١	.٨٦٦
٤	منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	.٨٧٧	.٩٣٦
	المقياس الكلى	.٨٩١	.٩٤٣

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

(٣/٢/٣) الاحصائيات الوصفية :

(أ) توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموجرافية :

• من حيث العمر :

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير الفئة العمرية

م	عينة الدراسة	العدد	%	الترتيب
١	أقل من ٢٥	٨	٦,٧	٣
٢	من ٢٥ إلى ٤٥ سنة	٢٨	٢٣,٣	٢
٣	أكبر من ٤٥ سنة	٨٤	٧٠,٠	١
	المجموع	١٢٠	١٠٠	-

من الجدول السابق للتكرارات والنسب لمتغير العمر، نجد أن الفئة العمرية (أكبر من ٤٥ سنة) أكبر عدد إجابات من إجمالي عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٨٤) بنسبة (٧٠,٠%) وهذه الفئة ذات الرأي الراجح لما لها من خبرة بالعمل، ثم يأتي المبحوثين من فئة (من ٢٥ إلى ٤٥ سنة) وعددهم (٢٨) من إجمالي العينة بنسبة (٢٣,٣%)، ثم المبحوثين من فئة (أقل من ٢٥ سنة) وعددهم (٨) من إجمالي العينة بنسبة (٦,٧%).

• من حيث سنوات الخبرة :

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة

م	عينة الدراسة	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من ٤ سنوات	٩	٧,٥	٣
٢	من ٤ إلى ١٠ سنوات	٣٣	٢٧,٥	٢
٣	أكثر من ١٠ سنوات	٧٨	٦٥,٠	١
	المجموع	١٢٠	١٠٠	-

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير " مدة الخبرة " يشير إلى ان أغلبية العينة تقع في فئة الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) ويحوزون نسبة (٦٥,٠%)، يليها فئة الخبرة (من ٤ إلى ١٠

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

سنوات) بنسبة (٢٧,٥٪)، وأخيرا فئة الخبرة (أقل من ٤ سنوات)، بنسبة (٧,٥٪)، وذلك وفقا لردود مفردات عينة الدراسة.

-مما يدلنا ان أغلبية عينة الدراسة تقع فى فئة الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) والتي يعتد بأرائها.

- من حيث المستوى الوظيفي :

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير المستوى الوظيفي

م	عينة الدراسة	التكرار	%	الترتيب
١	مدير عام فأعلى	٢٣	١٩	٣
٢	مدير إدارة	٣٢	٢٦	٢
٣	رئيس قسم	٦٥	٥٥	١
	المجموع	١٢٠	١٠٠	-

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير " المستوى الوظيفي " يشير إلى ان أغلبية العينة تقع فى فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ويحوزون نسبة (٥٥,٠٪)، يليها فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (٢٦٪)، وأخيرا فئة المستوى الوظيفي (مدير عام فأعلى)، بنسبة (١٩٪)، وذلك وفقا لردود مفردات عينة الدراسة.

-مما يدلنا ان أغلبية عينة الدراسة تقع فى فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) وهى الأقرب من ظروف العمل.

(٤/٢/٣) إختبار صحة الفرضيات:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط ، وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية " .

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

وللتحقق من صحة الفرض ، قام الباحث بالإستعانة بإسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple regression لتحديد معنوية تأثير التحول الرقمي على منظومة وظائف الموارد البشرية وإذا ما كانت ذات تأثيرات جوهرية ام إنها غير دالة إحصائيا ، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى
جدول رقم (5) :

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف	مستوى معنوية
التحول الرقمي	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	٠.٧١٠ (**)	٥٠.٣ و	١١٩,٦٣٨	٠,٠٠٠

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي
من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٠) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف والبالغة ١١٩,٦٣٨ وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، ويتضح من نفس الجدول ان عمليات التحول الرقمي فى هذا النموذج تفسر مامقداره (٣,٥٠٪) من التغير الكلي فى المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (٥٠.٣ و) وبملاحظة أن قيمة الاحتمال $p=0.000 < a=(٠,٠٥)$ يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية.

• الفرضية الفرعية الأولى :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عمليات التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك".
وللتحقق من صحة الفرض ، يوضح جدول رقم (6) نموذج العلاقة بين عمليات التحول الرقمي وبين منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك" ، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى :

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

جدول رقم (6) : اختبار العلاقة بين "عمليات التحول الرقمي وبين منظومة وظائف الموارد البشرية

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الابتكار على منظومة وظائف الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف	مستوى معنوية
عمليات التحول الرقمي	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	٠.٥٢٦ (**)	٢٧٧ و	٤٥,١١٥	٠,٠٠٠

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " عمليات التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٢٦) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف وبالغلة ٤٥,١١٥ وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، ويتضح من نفس الجدول ان عمليات التحول الرقمي فى هذا النموذج تفسر مامقداره (٢٧,٧٪) من التغير الكلي في المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (٢٧٧ و) وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (٠,٠٥) $p=0.000 < a$ يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة الابتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين الابتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية.

● الفرضية الفرعية الثانية :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك".

وللتحقق من صحة الفرض ، يوضح جدول رقم (7) نموذج العلاقة بين البنية التحتية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك" ، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى :

جدول رقم (7) : اختبار العلاقة بين " البنية التحتية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الابتكار على منظومة وظائف الموارد البشرية

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف معنوية	مستوى معنوية
البنية التحتية إدارة الموارد البشرية	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	٠.٦٨٠ (**)	٠.٤٦٢	١٠١,٤٣٠	٠,٠٠٠

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " البنية التحتية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٠) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف والبالغة ١٠١,٤٣٠ وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، ويتضح من نفس الجدول ان البنية التحتية فى هذا النموذج تفسر مامقداره (٤٦,٢٪) من التغير الكلي في المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (٠.٤٦٢) وبملاحظة أن قيمة الاحتمال $p=0.000 < a=(٠,٠٥)$ يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين البنية التحتية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين البنية التحتية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية.

• الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك".

وللتحقق من صحة الفرض ، يوضح جدول رقم (6) نموذج العلاقة بين الثقافة الرقمية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك" ، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى :

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

جدول رقم (7) : اختبار العلاقة بين " الثقافة الرقمية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الابتكار على منظومة وظائف الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف	مستوى معنوية
الثقافة الرقمية إدارة الموارد البشرية	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	٠.٥٨٥ (**)	٠.٣٤٢	٦١,٤٤٥	٠,٠٠٠

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " الثقافة الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.550). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف والبالغة ٦١,٤٤٥ وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، ويتضح من نفس الجدول ان الثقافة الرقمية فى هذا النموذج تفسر مامقداره (٣٤,٢٪) من التغير الكلي فى المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (٠.٣٤٢). وبملاحظة أن قيمة الاحتمال $\alpha = (٠,٠٥) < p = 0.000$ يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين الثقافة الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين الثقافة الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الابتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك".

وللتحقق من صحة الفرض، يوضح جدول رقم (6) نموذج العلاقة بين الابتكار وبين منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك"، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى :

جدول رقم (8) : اختبار العلاقة بين "الابتكار وبين منظومة وظائف الموارد البشرية

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الابتكار على منظومة وظائف الموارد البشرية

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف	مستوى معنوية
الإبتكار	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	0.550 (**)	0.629	38.3	0,000

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " الإبتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.550). بمستوى معنوية اقل من (0,05)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف والبالغة 38.3 وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (0,05)، ويتضح من نفس الجدول ان الإبتكار فى هذا النموذج تفسر مامقداره (62,9%) من التغير الكلي في المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (0.629). وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (0,05) < a = p=0.000 يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة الإبتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين الإبتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية.

• الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين تنمية المهارات الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك".

وللتحقق من صحة الفرض ، يوضح جدول رقم (6) نموذج العلاقة بين المهارات الرقمية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك " ، وكانت النتائج كما هو مبين فى الجدول التالى :

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

جدول رقم (9) : اختبار العلاقة بين " المهارات الرقمية وبين منظومة وظائف الموارد البشرية

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الابتكار على منظومة وظائف الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف	مستوى معنوية
المهارات الرقمية	تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية	0.495 (**)	0.458	115,434	0,000

المصدر بمعرفة الباحث : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.495). بمستوى معنوية اقل من (0,05)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا الى قيمة ف والبالغة 115,434 وهى دالة احصائيا عند بمستوى معنوية اقل من (0,05)، ويتضح من نفس الجدول ان المهارات الرقمية فى هذا النموذج تفسر مامقداره (45,8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (منظومة وظائف الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد R² (0.458) و بملاحظة أن قيمة الاحتمال $p=0.000 < a= (0,05)$ يتبين وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يتم قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين المهارات الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية ، ورفض الفرض العدمى القائل بعدم وجود علاقة بين المهارات الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بشأن دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية ، وقد حاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج :

١- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي المتمثل في (عمليات التحول الرقمي و البنية التحتية للتحول الرقمي وثقافة التحول الرقمي و الابتكار، و مهارات التحول الرقمي) وبين تطوير منظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية للبنك .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية للتحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين وثقافة التحول الرقمي وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية بالبنوك .

2- النتائج المتعلقة بالدراسة العملية :

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ- قصور في تطبيق استراتيجية رقمية قوية و متماسكة من شأنها تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- ويرجع ذلك الى انخفاض مستوى إدراك المديرين لمتطلبات وآليات نجاح تنفيذ الإستراتيجية الرقمية الجديدة، والتي من شأنها تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية فى البنوك الحكومية.
- أشارت النتائج إلى أهمية توافر البنية التقنية اللازمة للإستراتيجية الرقمية الجديدة، والتي من شأنها تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية فى البنوك الحكومية
- أشارت النتائج إلى أهمية اهتمام الادارة العليا بنشر ثقافة التحول الرقمي في بيئة العمل في البنوك.
- أشارت النتائج إلى أهمية اهتمام الادارة العليا بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة عملية التحول الرقمي بالبنوك
- بينت النتائج أيضًا أهمية دعم المهارات الرقمية للمسؤولين بالبنوك الحكومية لتحقيق الهدف المرجو من تطبيق منظومة التحول الرقمي وتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بها.
- تقوم البنوك الحكومية بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة فى مراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات.
- تقوم البنوك الحكومية بوضع خطة لتطوير وإعداد العاملين وتحسين مستوى عملية التحول الرقمية .
- يدعم استخدام التحول الرقمي قدرة موظفى البنوك على إستخدام المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع العملاء البنوك .
- أشارت النتائج إلى أن الانخفاض في المستوى العام للتحول الرقمي بالبنوك الحكومية لا يعني بالضرورة عدم إنجاز خطط التحول أو تقدمها، لذا فإن الإستمرار في تحسين الخدمات وتطويرها، وتقييمها يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق الهدف المرجو من تطبيق منظومة التحول الرقمي

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

دلالات الدراسة : أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية والاستنتاجات السابقة، عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية، والتطبيق، كما يتضح فيما يلي :

أ- الدلالات النظرية لنتائج الدراسة الحالية :

- أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام للتحول الرقمي في تحسين منظومه وظائف الموارد البشرية حيث تناولت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وبين كل بعد من ابعاد منظومه وظائف الموارد البشرية وتمثلت إضافة الدراسة في بحث تبني البنوك الحكومية العاملة في مصر لإستراتيجية التحول الرقمي ، ذلك أن معظم الدراسات السابقة كانت تتعلق إما بدول أخرى أو تتعلق بالبنوك الخاصة .فمن الواضح أن الدراسات السابقة مع أنها عنيت بالتحول الرقمي بحثاً ودراسة وتحليلاً، فإنها لم تبحث في موضوع الدراسة الحالية ، ومن ثم تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة الى الادبيات القليله نسبيا في هذا الحقل المعرفي.

- ركزت الدراسة على أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة لدى المديرين لاستخدام وتطبيق خطة التحول الرقمي الإستخدام الأمثل في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بالبنوك ، حيث لم يرصد الباحث أي سبق بحثي في هذا الصدد بالقطاع المصرفي المصري ، مما يستدعي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي تبني إستراتيجية التحول الرقمي ومستوي تطوير وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول مختلفه ، يدل علي تشابه عمليات استخدام التقنيات الرقمية في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

ب- الدلالات التطبيقية لنتائج الدراسة الحالية :

- تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي و تطوير وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، تعطي دلالة علي أن سبل تطوير وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد علي عملية تبني إستراتيجية التحول الرقمي ، حيث بارتفاع مستوي استخدام وتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي (عمليات التحول الرقمي ، البنية التحتية للتحول الرقمي ، نشرالثقافة الرقمية ، الابتكار، مهارات التحول الرقمي)

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

يرتفع مستوى تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية علي المستوى الكلي ولكل بعد من أبعادها (الاختيار والتعيين- التدريب- الأجور والمكافئات - تقييم الأداء) علي حده .

ثانيا : التوصيات :

- ضرورة الاهتمام بتبني خطة وإستراتيجية واضحة لادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع منظومة إدارة الموارد البشرية بالبنوك الحكومية لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي .
- ضرورة توظيف الكفاءات بوحدات الدعم الإداري والفني والتقني مع تكثيف عددها لتكون أكثر نشاطا في نشر الثقافة الرقمية بالمجتمع لخفض حجم الفجوة الرقمية.
- ضرورة الاهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق الاستراتيجية الرقمية مثل انشاء قسم خاص بتطوير منظومة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة كالتدريب وتنظيم الدورات التدريبية وبرامج التنمية للمسؤولين ، وتقييمهم باستمرار مع ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بكل دقة لكي تلائم المستجدات الحديثة مثل التحول الرقمي .
- ضرورة جلب الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي.
- ضرورة تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنوك، بتكثيف البرامج التدريبية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة.
- تعزيز ادراك موظفي البنك لأهمية تبني البنك لاستراتيجية رقمية لتطوير منظومة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوها.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- 1- علي ، أسامة عبدالسلام ، "التحول الرقمي للجامعات المصرية :المتطلبات والآليات ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، مجلد ١٤ ، عدد 33 ، (٢٠١١).
- ٢- بكري ، أسماء إبراهيم بكري ، "دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية" ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، كلية التجارة ، جامعه مدينه السادات (٢٠٢٢)
- ٣- خالد درباله ، " النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل رقم ٢٠٨ ، المركز المصري للدراسات (2020) .
- ٤- العنبيي ، ناصر منيف ، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، (2010)
- ٥- أمين ، مصطفى أحمد ، " التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، ع. ١٩ ، ص ص. ١١ - ١١٧ (2018)
- ٦- البار ، عدنان مصطفى .(2018) "تقنيات التحول الرقمي"، متاح على الرابط <http://ambar.kau.edu.sa>
- ٧- هبة السيد " عوائق تحول دون التحول الرقمي للمؤسسات"، مقال موقع جريدة اليوم السابع ، متاح على الرابط : www.youm7.com/story/2018/8/7

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- ٨- إبراهيم ، محمد محمد ، "الإدارة الإستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة" الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، (٢٠١٦) .
- ٩- الهادي ، محمد محمد ، "نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمنظمات المجتمع لاستراتيجية مصر الرقمية" ، مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات العدد ٢٦ ، (٢٠٢١)
- ١٠- شحادة ، مها خليل يوسف ، " التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن رسالة دكتوراه كلية الشريعة والدراسات الإسلامية جامعة اليرموك(2021) .
- 11- مير، ناصر ايهاب خميس أحمد(2007) ، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة في وزارة الداخلية – مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الإدارية، الرياض
- 12- مرعي ، يونس أبو سمرة ، "أهمية التحول الرقمي في المصرفي ، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية" ،المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الازمات ، جامعة عين شمس (2019) .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 1- Aditya B R, Hartanto R and Nugroho L E.(2018). The Role of IT Audit in the Era of Digital Transformation. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 407.
- 2-Al Madi, F., & al. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. International Journal of Economic Research, 14(15 (Part 4)), pp. 563-576.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية
(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- 3- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" MCIS 2016 Proceedings(2016).
- 4- Belle, Jean Paul Van & Dyk, Rion van (2019)."Factors Influencing the Intended Adoption of Digital Transformation: A South African Case Study", Proceedings of the 2019 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, (ACIS), Vol. (18), PP.519–528
- 5- Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G., "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", The TQM Journal, Vol. 3(2020)
- 6- Chaniyas, S., Myers, M.D. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: the case of a financial services provider. The Journal of Strategic Information Systems, January, pp.1–17,
- 7- Huub Ruel, Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, employee relation ,Vol.(29), Issue(3), 2007, pp 280-291.
- 8- Horlacher, A , Co-Creating Value-The Dyadic CDO-CIO Relationship During The Digital Transformation. In ECIS (Pp. Research-In) 2016.
- 9- Keir, A., & Youssif, M. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain 137 Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية
(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

- 10-Mondy, R.W. and Mondy, J.B. (2012) Human Resource Management. 12th Edition
- 11- Mumtaz, A., Khan, I., Aslam, H. D., & Ahmad, B. (2011). Impact of HR practices on job satisfaction of university teacher: evidence from universities in Pakistan. *Industrial Engineering. Letters*, 1(3), 1017.
- 12- Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The international journal of human resource management*, 17(1), 86-105.
- 13- Khan, I., Ghauri, T. A., & Akram, K. (2012). Relationship between Job Satisfaction and HR Practices, an Empirical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. *International Journal of Learning and Development*, 2(3), 25-33.
- 14- Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*.
- 15- Zaoui, Fadwa, Saliha Assoul, and Nissrine Souissi. (2019). "What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry." *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* (8)4: 9962-9970.

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

الملاحق

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،

ينوى الباحث بالقيام بدراسة بعنوان " دور التحول الرقمي فى تطوير منظومة وظائف وممارسات الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية ، لذلك فان تعاونكم معى سيكون له أبلغ الأثر فى الحصول على النتائج العلمية المرجوة ، وأود أن أحيط سيادتكم علما بان كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط وانى أشكر لحضراتكم حسن تعاونكم معى ولكم منى كل تحية واحترام.

الباحث/ طارق عمر الفاروق

يرجى قراءة ما يلي ووضع علامة (✓) بالخانة المناسبة :

اولا : البيانات الشخصية :

- ١-العمر: أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ الى ٤٥ سنة () ٤٥ سنة فما فوق ()
٢- المستوى التعليمي: مؤهل متوسط () جامعي () - دراسات عليا ()
٣- سنوات الخبرة: أقل من ٤ سنوات () من ٤ سنوات إلي ١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات () .

ثانيا : محاور الإستبيان :

برجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك

١ - (التحول الرقمي) :

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
المحور الأول : (الاستراتيجية الرقمية)						
1	يملك البنك إستراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة.					
2	تستعين الادارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الإشراف وإدارة إستراتيجية البنك الرقمية					
3	تحدد ادارة البنك الأهداف الإستراتيجية المناسبة لسياسه البنك الرقمية					
4	يسمح استخدام تطبيقات الهواتف البنكية للبنوك ان تحدد سلوكيات عملائها و توجهاتهم و من ثم الوصول الى الاستراتيجيات و الخطط المثلى لتوفير ما يحتاجه العملاء بشكل افضل					

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

5	تساهم البرامج الرقمية للإدارة في أحداث تغير جوهري في تنفيذ العمليات البنكية أو لنموذج العمل) مثل إيجاد خطط عمليات جديدة
6	تستهدف الإدارة زيادة كفاءة العمليات (الأتمتة مثلاً)
7	لدي الإدارة خطة شاملة لتطبيق المبادرات الرقمية
المحور الثاني : (البنية التحتية الرقمية) .	
8	تساعد البنية التحتية بالبنوك في تحقيق التكامل والربط بين أنشطة المختلفة
9	تدعم الإدارة البنية التحتية للبنوك لتسهيل الاعمال الرقمية بالبنوك
10	تشجيع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالبنوك.
11	تسعى الإدارة إلى استخدام الاصول الرقمية.
المحور الثالث : (الثقافة الرقمية)	
12	توفر التقنيات الرقمية القدرة علي أداء عمليات مصرفية متكاملة
13	تساعد الاعمال الرقمية البنوك في خلق خدمات مبتكرة وابداعيه
14	لدي موظفي البنك معرفة شاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في البنوك.
15	لدي موظفي البنك معرفة شاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف البنكية في تلقي الخدمات المصرفية
16	يستطيع موظفي البنك جعل تطبيقات الهواتف البنكية اكثر فعالية مثل امكانية فتح الحسابات المختلفة و الحصول على الدعم الكامل و اشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية
المحور الرابع : (الابتكار)	
17	يسعى موظفي البنك لاستخدام تقنيات الذكاء الصناعي.
18	يعمل موظفي البنك علي استخدام التطبيقات الذكيه (التليفون المحمول) في الوصول الى الخدمات البنكيه .
19	يسعى موظفي البنك لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
20	يسعى موظفي البنك لاختراع نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح
المحور الخامس : (المهارات الرقمية)	
21	يمتلك مديري البنك مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية البنك الرقمي
22	يمتلك مديري البنك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على ممارسات البنك

دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)

					يمتلك مديري البنك القدرة على الإدارة أو العمل والتوافق في بيئة سريعة الحركة والمرونة	٢٣
					يمتلك مديري البنك القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز العمل	٢٤

٢- (منظومة وظائف الموارد البشرية) :

					يتناسب مستوى التأهيل الإلكتروني للعاملين في مكان العمل مع الواجبات المناطة بهم	٢٥
					يساهم التقييم الإلكتروني لمستوى أداء العاملين في تحديد مستوى أنشطة التدريب المطلوبة مع المهمة المناط بها	٢٦
					يتناسب مستوى الأجر الوظيفي للعاملين في مكان العمل مع الواجبات المناطة بهم	٢٧
					تساهم المقابلات عبر النت مع المرشحين للعمل في تعيين موظف يتوافق مع ثقافة شركتك	٢٨
					يساعد توفير البيانات الصحيحة على تحسين الأداء في الإدارة و قراراتها و نتائجها خاصة ما يتعلق باختيار و تعيين و تدريب العاملين و تقييم أدائهم.	٢٩
					لدى ادارة الموارد البشرية بالبنك تطبيقات دعم للموظفين المتضررين من الرقمه	٣٠
					تضع الشركة نماذج على موقعها لاجراء تقييمات للمهارات أو المعلومات لتحديد ما اذا كان الشخص ملائما لمسؤوليات تلك الوظيفة أم لا .	٣١
					يتم توصيف الوظائف الإلكترونية وتوضيح الخطة على شبكة الانترنت	٣٢
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً	٣٣
					يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة	٣٤
					نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	٣٥
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية باستخدام وسائل الإلكترونية	٣٦