



التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة)

المدرس المساعد : احمد عبد سعود المطوري

جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

ahmed.abed@uobasrah.edu.iq

المستخلص

يمثل التحول الرقمي متغيراً مهماً الذي من خلاله تسعى الشركات الفاعلة لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ولزيادة فاعليتها ومواكبة التغيير وذلك من أجل بقائها وزيادة في انشطتها ونتاجيتها، إذ تتجسم الفكرة الرئيسة في هذا البحث الى محاولة اختبار التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة، ولأجل تحقيق هذا الغرض تحتاج الشركات الى مرونة مواردها البشرية لكي تتيح لها التمتع باحترافية عالية للقيام بواجباتها ومهامها الأساسية ، وقد شملت الدراسة عينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة المتكونة من (52) عاملاً اختيروا بطريقة عشوائية، وقد استعان الباحث بالاستبانة لغرض الوصول الى غرض البحث من خلال تطوير وصياغة نموذج يتكون من متغيرين رئيسيين ومن فرضية رئيسية، وتم الاعتماد على المنهج الاستطلاعي التحليلي. وقد خضعت جميع الاستثمارات للتحليل الاحصائي بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS.V.23). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج التي تشير الى وجود دور ايجابي للتحول الرقمي في مرونة الموارد البشرية ، وان هذا التأثير سيكون افضل عندما يكون هنالك تمكين لطاقتها البشرية لغرض الوصول الى هدفها المنشود . توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة تأثير بين (التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية) وبالاعتماد على استنتاجات البحث تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن للشركة المبحوثة الاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ، مرونة الموارد البشرية.



Abstract: Digital transformation represents an important variable through which active companies seek to face challenges and rapid changes in the business environment, increase their effectiveness and keep pace with change for their survival and increase their activities and productivity. The main idea in this research is to try to test digital transformation and its impact on the flexibility of human resources in the General Company for Gas Filling and Services, Basra Branch It consisted of (52) workers who were chosen randomly, and to achieve this purpose the company needs flexibility in its human resources to enjoy high professionalism to carry out its basic duties and tasks. The researcher used the questionnaire for the purpose of reaching the purpose of the research by developing and formulating a model consisting of two main variables and a main hypothesis, and relying on the exploratory analytical approach. All models were subjected to statistical analysis using the statistical program (SPSS.V.23). The research reached a set of results that indicate that there is a positive role for digital transformation in the resilience of human resources, and that this effect will be better when there is an empowerment of its human energy to reach the desired goal. The research reached a set of conclusions, including the existence of an impact relationship between (digital transformation and human resource resilience), and based on the results of the research, a set of recommendations was formulated that the company in question could benefit from.

Keywords: digital transformation, human resource flexibility.



المقدمة

تعد مرونة الموارد البشرية أحد الجوانب المهمة للشركات، فهي تركز على تكيف سمات الموظف (المعرفة والمهارات والسلوكيات) مع الظروف البيئية المتغيرة، إذ استكشفت بعض الأعمال الحديثة طبيعتها ومكوناتها ومساهماتها المحتملة في أداء الشركة، أصبحت طبيعة العمل اليوم أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها من ذي قبل، ومع إدخال العولمة والتكنولوجيا زادت المنافسة في سيناريوهات الأعمال التجارية العالمية بشكل كبير بحيث أصبح الضغط للوصول إلى الأهداف في وقت قصير حقيقة اليوم. إذ إن طبيعة العمل المعاصر يتطلب المزيد من الطاقة والموهبة والمهارات المتعددة ذات القدرات المتخصصة من أجل البقاء والنجاح في مواجهة التحديات التي تواجهها الأعمال التجارية. أن التحول الرقمي للأعمال هو تطبيق التكنولوجيا لبناء نماذج أعمال وعمليات وبرامج وأنظمة جديدة تؤدي إلى كفاءة وفاعلية أعلى وميزة تنافسية. فالشركة تحقق ذلك من خلال تحويل عملياتها ونماذج أعمالها، وتمكين العاملين على زيادة كفاءتهم وابتكارهم والتصرف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية دون وضع الكثير من الضغوط.

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: The Study Problem

ان مشكلة البحث الحالي تكمن في مدى قدرة الشركة من خلال مرونة مواردها البشرية بالتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية التي تعاني من درجة عالية من التغيير وعدم اليقين أن تستجيب بسرعة لسياقاتها لتلبية متطلبات الواقع الحالي، لذا لا يمكن أن يكون موقف التحول الرقمي للأعمال ناجحاً إلا إذا كانت هناك إدارة دعم لاستراتيجية الأعمال الرقمية، درجة استخدام التقنيات الرقمية في عمل العاملين الذين يمتلكون القدرة والمهارة ودرجة استخدام قنوات الاتصال الرقمية وكذلك البنية التحتية الرقمية الأدوات الرقمية التي تلبى احتياجات العملاء والعمليات الداخلية وما هي الموارد التي يمكن تخصيصها لعمليات التحول الرقمي. أذ المشكلة ليست بالضرورة أن تعني أن الخطأ في الوضع الحالي يمكن تصحيحه حالياً، ولكن يمكن ان تساعدنا على تحسين الواقع الموجود وايجاد سبل للتخلص منها (Sekaran& Bougie 2016:34).



وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة ملخص لمشكلة البحث الحالية كما يلي (ما هو تأثير التحول الرقمي في مرونة الموارد البشرية في شركة تعبئة وخدمات الغاز؟)

ثانياً: أسئلة البحث: Research questions:

- 1- ما هو مستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة ؟
- 2- هل هنالك علاقة تأثيرين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية؟

ثالثاً: أهداف البحث: Study Objectives:

تعتبر اهداف البحث الحالي هي الامتداد الحقيقي لتساؤلاتها وهذا ما يتفق عليه اغلب الباحثين لذا فإن اهداف البحث الحالي هي كالآتي :-

- 1- تحديد مستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة .
- 2- معرفة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية .

رابعاً : أهمية البحث : Significance of the Study:

أهمية البحث الحالي تظهر من خلال جانبين هما الأهمية النظرية والعملية:

1- الأهمية النظرية وتكمن في النقاط الآتية:-

- أ- العمل على تقديم اطار نظري يستوعب متغيرات الدراسة من خلال عرض خلاصة أفكار الباحثين والمفكرين.
- ب- أهمية التحول الرقمي وجعله رافدا مهما قد يساعد الشركة على تبني أفكار جديدة وطرائق جديدة من اجل المنافسة .

2- الأهمية العملية ويمكن تحديدها بالآتي :-

- أ- تركز الدراسة الحالية على أهمية مرونة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة لما له من أثر في تطوير أدائها ورفع صورتها على المستوى المحلي والاقليمي والدولي .
- ب- تستمد أهمية البحث من نتائجه المتوقعة التي يمكن أن تسهم في التحول الرقمي في الشركة.

ت- تقديم توصيات علمية وعملية للشركة.

خامساً : مبررات البحث: Study Justifications:

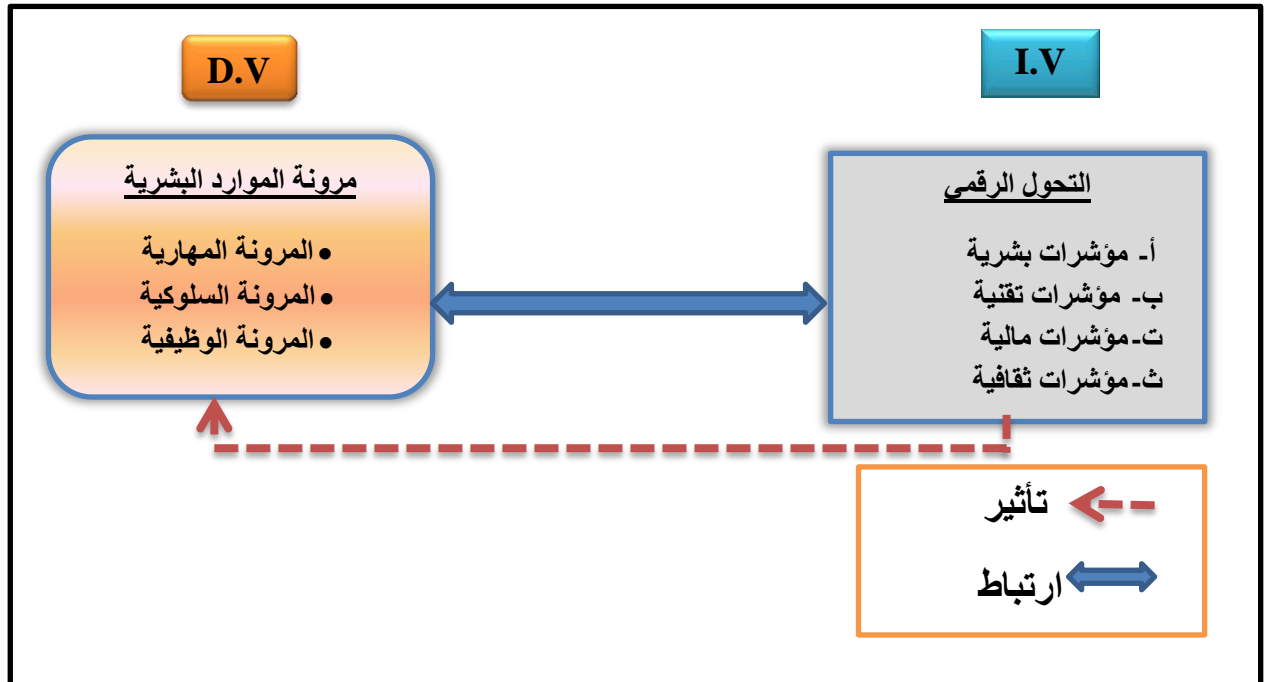
نظرا لندرة الدراسات التي تجمع بين متغيري البحث الحالي على وفق علم الباحث، إذ يحاول من خلال الجانب النظري توضيح العلاقة بين التحول الرقمي



بأبعاده (مؤشرات بشرية، مؤشرات تقنية، مؤشرات مالية، مؤشرات ثقافية) في متغير مرونة الموارد البشرية بأبعاده (المرونة المهارية، المرونة السلوكية، المرونة الوظيفية). محاولة هذا البحث إلقاء الضوء على التحول الرقمي وتحدياتها، إذ يعد هذا البحث حسب معرفة الباحث واحدة من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في أهم الشركات الخدمية .

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة: Conceptual Framework for Study:

تم تطوير وصياغة اطار مفاهيمي فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد او التابع ، ويظهر في الشكل (1) ان المتغير المستقل (التحول الرقمي) تم قياسه من خلال اربعة ابعاد (مؤشرات بشرية، مؤشرات تقنية، مؤشرات مالية، مؤشرات ثقافية) (حسن ومجد، 2021). اما المتغير المعتمد او التابع (مرونة الموارد البشرية) فتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد (المرونة المهارية ، المرونة السلوكية، المرونة الوظيفية) (Beltrán et al.,2008).



(الشكل 1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى ما عكسته الادبيات السابقة

سادساً: تطوير وصياغة فرضيات الدراسة: Develop and formulate study hypothesis

غالبا ما يكون لدى الباحثين بعض الأفكار الأولية فيما يتعلق بأهداف الدراسة. هذه الأفكار تكون مستمدة من أبحاث او دراسات سابقة (Hair et al.,2016:143).ومن



اجل الحصول على اجابة منطقية لتساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه، وفي ضوء البحوث السابقة يمكن صياغة وتطوير فرضية رئيسة توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين :

H1: توجد علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية.

سابعاً : اساليب جمع البيانات

1- **الجانب النظري** :- اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من عدد كبير من الكتب والدوريات والاطاريح والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث .
2- **الجانب العملي** :- توافرت لدى الباحث بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة كالاستبانة:

استمارة الاستبانة تعتبر من اهم الطرائق التي تستخدم في جمع البيانات واكثرها انتشاراً، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة معدة التشكيل يسجل عليها المستجيبون إجاباتهم (Sekaran & Bougie, 2016:143). حيث صممت بالاعتماد على مقاييس جاهزة، اذ تألفت الاستبانة النهائية من (31) فقرة غطت بدورها متغيرين رئيسيين متضمنة (7) ابعاد فرعية ، اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن الإجابات الآتية (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسية والأبعاد والمصادر التي تم اعتمادها في وضع فقرات الاستبانة النهائية :-

(الجدول 1) فقرات الاستبانة ومصادرها

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	الفقرات	المقياس المعتمد
1	التحول الرقمي	مؤشرات بشرية	6-1	حسن ومجد ، 2021
		مؤشرات تقنية	11-7	
		مؤشرات مالية	16-12	
		مؤشرات ثقافية	21-17	
2	مرونة الموارد البشرية	المرونة المهارية	25-22	Beltrán et al, 2008
		المرونة السلوكية	28-26	
		المرونة الوظيفية	31-29	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أنفياً



ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :-

1- مجتمع الدراسة :

يوصف مجتمع البحث بأنه مجموعة من الأشخاص أو الأحداث ذات الأهمية الذي يرغب الباحث بمعرفتها واعتماده في بحثه الحالي (Sekaran & Bougie, 2016:236). حيث يشمل مجتمع البحث الكوادر الوظيفية كافة (الفنية والإدارية و الخدمية) في الشركة العامة لخدمات وتعبئة الغاز وشملت جميع الاقسام التابعة لها في فرع البصرة ، وهي شركة حكومية مملوكة لوزارة النفط العراقية، يقع مقرها في بغداد، تأسست عام (1998) لتحل محل المنشأة العامة لتعبئة الغاز بوصفها الجهة الوحيدة المختصة بهذا الجانب في العراق، تعمل الشركة على تشغيل معامل الغاز لغرض تعبئة الاسطوانات وتوفيرها للمواطنين وتجهيز الغاز الفل للمستهلكين وكذلك تصنيع اسطوانات الغاز وصيانتها مع ملحقاتها. وإضافة منظومات الغاز السائل للسيارات، وإنشاء محطات و منافذ لتعبئة الغاز السائل للسيارات. ونصب شبكات الغاز السائل للمنشآت الصناعية والخدمية والمنزلية والمجمعات السكنية ليصل الغاز بأسهل الطرق واحداثها للمستهلكين. لدى الشركة (53) معمل تعبئة غاز حكومي تديرها فنياً وإدارياً و (237) معمل تعبئة غاز أهلي تشرف عليها. و(23) ورشة إضافة منظومات الغاز السائل للسيارات، و(47) محطة ومنفذ لتعبئة الغاز السائل للسيارات.

2- عينة الدراسة: Study Sample

عينه البحث يقصد بها بأنها مجموعة فرعية من المجتمع تضم بعض العاملين الذي تم اختيارهم ، ولأجل تحديد حجم العينة المناسبة لمجتمع البحث الحالي البالغ (60) عاملا وبالرجوع الى الجدول الاحصائي الخاص بتحديد حجم العينة الذي اورده المؤلفان (Krejcie & Morgan, 1970:608) فان حجم العينة المناسب هو (52) عاملا كحد ادنى ،ولأجل تمثيل مجتمع البحث بشكل دقيق وبعيداً عن التحيز، استخدم البحث اسلوب العينة العشوائية البسيطة لان العاملين في مجتمع البحث سوف تكون لهم فرص متساوية لتمثيل عينة الدراسة (Hair et al, 2020:155). قام الباحث بتوزيع (56) استمارة استبانة للحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المستهدفة، على بعض من مديري ومسؤولي الشعب والوحدات والعاملين في الشركة ، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل هي (52) استمارة استبانة فقط ، وكانت نسبة الاستجابة (96.6%) .



تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :- اعتمد الباحث في البحث الحالي على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. v.23) لتحليل البيانات ، ولتحديد الخطوات في تقييم الاستبانة وتحليل بياناتها في بحثه، اعتمد على (اختبار التوزيع الطبيعي اختبار الالتواء والتقلطح) ، (معامل الفا كورنباخ)، (الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة : استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، (معامل الارتباط بيرسون)، (تحليل الانحدار).

المحور الثاني/ الإطار النظري

أولاً: التحول الرقمي

1- مفهوم التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي أصبح أمراً ضرورياً لمعظم الشركات في عالمنا من التغييرات الناشئة والمستمرة، إذ يمثل واحداً من أهم دوافع ومحفزات التقدم مما يفرض على الشركات حاسماً لتطوير وتحقيق جودة أفضل عند تقديم الخدمات، ولا شك أن التحول الرقمي سينجز على اتساع أفق التطوير والتغيير وأحداث تحولات غير مسبوقة في كافة المجالات (Gong & Ribiere, 2021:1). أن الثقافة التي تؤدي إلى التحول الرقمي هي السمة المميزة للشركات الناضجة، حيث تتمتع هذه الشركات بميل قوي لتشجيع المخاطرة وتعزيز الابتكار وتطوير بيئات العمل التعاونية (Kane et al, 2015:9). تؤثر التقنيات الرقمية على الشركات ومعظم مجالات النشاط البشري، تحتاج الشركات إلى دمج هذه التقنيات وقدراتها لتحويل العمليات وإشراك المواهب ووضع نماذج أعمال جديدة للتنافس والوصول إلى العالم الرقمي ، يحدث التغيير في الأعمال عندما تقوم الشركة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة فيها ، فالتحول الرقمي للأعمال هو دمج التقنيات الرقمية الجديدة في جميع مجالات الأعمال ، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في طريقة عمل الشركة ، ينظر إلى التحول الرقمي للأعمال بأنه مجموعة من العناصر (نموذج الأعمال ، والهيكل التنظيمي ، والمهارات الرقمية للعاملين ، ورقمنة العمليات التجارية ، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، ورقمنة المنتجات أو الخدمات ، والقنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء) (Schwertner, 2017:338). وأشار (Romero et al, 2019:1) أن التحول الرقمي هو نوع متخصص من تحويل الأعمال والسعي وراء نماذج الأعمال والتشغيل الرقمية أو الهجينة المبتكرة ، إذ يلعب اعتماد وتكامل المعلومات والاتصالات والتقنيات التشغيلية دوراً مهماً ومهيمن في استراتيجية الشركة لخلق مزايا تنافسية جديدة منها) القدرات الرقمية ، القائمة على العمليات الداخلية والخارجية الممكنة رقمياً من أجل خلق قيمة



للعلماء والعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين). وواضح تحسنت تقنيات المعلومات والاتصالات والاتصال بشكل كبير خلال العقد الماضي مما أدى إلى إنشاء وظائف جديدة، إذ تعمل أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذه على تمكين إنتاج المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتسهيل الاتصال بين العاملين والأنظمة الإلكترونية، وغالبًا ما تسمى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتقنيات الرقمية وهي تشكل الطريقة التي يعيش بها العاملون ويتواصلون معهم ويستهلكون ويعملون، وتكسر حواجز الزمان والمكان، نجحت بعض الشركات في تكيفها في الوقت الحاضر بضغوط للتغيير من أجل تلبية متطلبات العملاء ومواجهة ضغوط تنافسية (Toiboom, 2016:12). وعرف (Bekhus, 2016:2) التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية لتطوير أداء الشركة بشكل جذري. وأضاف (Rogers, 2016:4) هو عملية تهدف إلى تطوير أداء الشركة وفق أحداث تغيير جوهري عن طرق المزج بين عمليات الشركة والبيئة التكنولوجية الرقمية والاتصال. وأكد (Singh&Hess, 2017:4) استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الوسائط الاجتماعية أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة، من أجل تمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة. وعرف أيضا (Stolterman & Fors, 2004:689) بأنها التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر عليها في جميع جوانب حياة العامل. يرى الباحث أن التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية لتغيير واقع الأعمال في الشركة وتوفير فرص جديدة لتحقيق القيمة والأهداف المرجوة.

2- أهداف التحول الرقمي

التحول الرقمي يضمن العديد من الأهداف التي تسعى الشركات بتوليد القيمة عن طريق الأفكار الرقمية والابداعات وكيفية اظهار نماذج الاعمال بنمط جديد عن طريق اسرع واحداث التقنيات المبتكرة، مما يؤدي ذلك الى السرعة الكبيرة والنمو في الشركة (Berghaus, 2018:13). حيث حدد (Ebert &

(Duarte, 2018:16) مجموعة من الاهداف وهي كالتالي :-

- تعزيز وتطوير ثقافة أكثر إبداعًا وتعاونًا في الشركة والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة والتوجيه المستقبلي للعاملين حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة الهياكل الأساسية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وجودة الخدمة والقدرة على تحمل التكاليف.



- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية والاستقلالية والثقة.
- تحسين إمكانية الوصول وجودة الخدمات الرقمية المقدمة .
- تنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة للوصول الى الهدف .
- العمل على تطبيق اعمال مبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

3- ابعاد التحول الرقمي

تحتوي ابعاد التحول الرقمي على اربعة ابعاد وهي كالتالي:-

أ- **مؤشرات بشرية:** يعد مؤشر العنصر البشري من الامور الضرورية في الشركات فبدون هذا العنصر لا تستطيع الشركة من الوصول للأهداف التي تسعى اليها حتى وان حازت الشركة على افضل واحسن الوسائل الرقمية لذا يتوجب دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وبدرجة عالية من الفاعلية لمواكبة التحول الرقمي المتسارع .

ب- **مؤشرات تقنية:** تعد المؤشرات التقنية الرقمية مصدراً إدارياً يحتاج الى تقديم البنية التحتية المناسبة لإنجاز مشروع الإدارة الرقمية بشكل ناجح ، اذ ترتبط بجميع اشكال التقنيات الرقمية من وسائط وشبكات ،وإدوات، وتقنيات ، فالتقنيات تتطور بسرعة كبيرة وتتنوع اشكالها مما يتيح امام العاملين والادارة خيارات متعددة من ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف المحمول مع الأنترنت وتقنياتها والوسائط المعلوماتية.

ت- **مؤشرات مالية:** تعد المؤشرات المالية هي القوة الأساسية للتحول الرقمي، فإن الشركات التي تفنقر للتمويل من الصعب عليها تغيير مسار عملها والتحول نحو التقنيات الرقمية ، لذلك على الشركات الاحتفاظ بالتمويل الخاص بإجراء التحويلات الرقمية ومعرفة فوائدها في الوقت المناسب.

ث- **مؤشرات ثقافية:** يعد المؤشر الثقافي من الامور المهمة الذي والضرورية في بناء مجتمع معرفي رقمي من خلال اعادة توفير الطرائق التي يتعامل بها العامل ويفكر بها ويتفاعل ويتواصل فيما بين العاملين ، أي إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمتابعة احتياجات التحول الحديث، بالإضافة إلى تهيئة أفراد المجتمع بآلية وثقافة والتأهب النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغيره من احتياجات التكيف .



ثانياً: مرونة الموارد البشرية

1- مفهوم مرونة الموارد البشرية

حضي مفهوم مرونة الموارد البشرية باهتمام أكبر من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ إن الشركات التي لديها أنظمة مرنة للموارد البشرية تصبح أكثر قابلية للتكيف مع المتطلبات المتنوعة والصعبة لاحتياجات السوق الخارجية (Wright & Boswell, 2002:5). بالإضافة إلى ذلك، فإن العاملين الذين لديهم أنظمة مرنة للموارد البشرية في شركاتهم أكثر قدرة على المنافسة ويظهرون أداء أعلى وهذا مهم جداً لمحيط الأعمال الحالي للشركة الذي يواجه نمواً اقتصادياً سريعاً وبالتالي تعتبر مرونة الموارد البشرية نظاماً قيماً للقدرة التنظيمية وغالباً ما تركز على تبني سمات العامل مثل المعرفة والمهارة والسلوك (Sanchez, 1995:138). أن مرونة الموارد البشرية تعطي الشركات القدرات والامكانيات في التكيف مع التحولات البيئية من خلال تعديل القدرات الإدارية والتشغيلية الموجودة لديها ويتم ذلك من خلال توفر لدى الموارد البشرية أربع قدرات أساسية وهي قدرة الاستشعار، وقدره الاستيعاب، وقدرة التوحيد، والتنسيق (Pavlou & Sawy, 2011:243). تركز مرونة الموارد البشرية على الطبيعة متعددة الأوجه للعمال كما يتضح من الطبيعة المتغيرة لمجال شخصيتهم مثل خبرتهم وسلوكهم وتعلمهم. يشير إلى القدرة على تطوير وتنظيم وتثبيت أنظمة الموارد البشرية التي ستدير الموارد البشرية والتي تمتلك الكفاءات وتعزز قدرة الشركة ككل على المنافسة (Pradhan et al, 2017:284). وإضافة (Do et al, 2016:660) يمكن أن توفر مرونة الموارد البشرية مصدراً لميزة تنافسية مستدامة للشركات، وذلك لأن الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين ومن الصعب أيضاً استبدال هذا الشكل من الاستثمار بالتقدم التكنولوجي أو بدائل أخرى وقد تؤدي مرونة الموارد البشرية إلى بذل جهد تقديري من العاملين من خلال المهارات والسلوكيات المحفزة. وأشار (Milliman et al, 1991:325) أن مرونة الموارد البشرية هي قدرة الأفراد على التكيف بفعالية واستجابة بالوقت المناسب للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. وعرفها أيضاً (Kumar, 1998:306) بأنها قدرة الشركة في الاستجابة والتكيف وتحقيق الاستمرار في ظروف عدم اليقين وغير المؤكدة مع التغيرات البيئية والتي يكون لها تأثير ملموس في أداء الشركة وفق فاعليتها الإدارية. وعرف (Wright & Snell, 1998:761) المرونة في إدارة الموارد البشرية هي مدى امتلاك الموارد البشرية للشركة للمهارات والقدرة السلوكية التي يمكن أن توفر خيارات ثابتة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة الشركة التنافسية



، بالإضافة إلى المدى التي يمكن من خلالها تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الضرورية وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتعظيم المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية. واكد (Cheng et al, 2008:1641) ان مرونة الموارد البشرية على أنها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وعرفها (Bhattacharya et al, 2005:2) ايضا بأنها قدرة تنظيمية ناشئة عن المهارات والسلوكيات الفردية ويتم تنفيذها من خلال ممارسات الموارد البشرية. ويرى الباحث ان مرونة الموارد البشرية هي المهارات والسلوكيات والممارسات التي يمتلكها العاملون في التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب لغرض المنافسة وتحقيق الاهداف .

2-اهمية مرونة الموارد البشرية

أهمية مرونة الموارد البشرية تبرز من خلال إدراك ادارة الشركة بأن لها محور مهم في تطوير عاملها وذلك لان الشركات يجب أن تمتلك خاصية مميزة على القدرة والمعرفة والمهارة بالإضافة إلى عدم التركيز على موارها المادية باعتبار العاملين من أهم الاصول لتطوير أداء الشركة (Lietal,2011:259-260). تسهم مرونة الموارد البشرية في توفير القدرات والقابليات التي تلبي كافة الاحتياجات المتزايدة في الشركات وعندما تكون هذه الشركات تمتلك عاملين يتمتعون بخاصية المرونة فأنها تكون مساهمة بشكل فاعل في تنمية الأداء ،وذلك لان دور مرونة الموارد المتميزة يتمثل من خلال اعادة التنظيم وقديم استشارات لزيادة او تخفيض عدد العاملين واحداث حالة من التغيير في طبيعة العمل نتيجة التغيرات التي المتسارعة في البيئة المحيطية (Alibakhshi&Mahmoudi,2016:349). واضاف (Wang&Lo,2004:36) ادركت الشركات اهمية المرونة وذلك لضرورتها في تحقيق التميز وتنمية قابلية العاملين ورفع مستوى العطاء لدى العاملين. وتبرز اهمية مرونة الموارد البشرية وفق وجهة نظر (Bal & De Lange,2015:1) وكالاتي:-

1. تمكن المرونة مساعدة الشركات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات ، بينما يمكن استخدامها للعاملين الأكبر سناً لتحسين أدائهم الوظيفي.
2. تساعد الشركات في توفير المرونة لعاملها اثناء تأدية وظائفهم.



3. تساعد العاملين في الشركات وغيرها على تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والحياة الخاصة.

3- ابعاد مرونة الموارد البشرية

أ- المرونة المهارية:-

تشير مرونة المهارة الى سهولة الحصول على القدرة اللازمة للعاملين للعمل بمهام جديدة ، إذ يظهر العاملون قابليتهم في توظيف المهارات وتنميتها من خلال التدريب التي توفرها لهم الشركة وهي تمثل بعداً مهماً في تنمية الاداء (Wright & Snell,1998:7). وأشار (Bhattacharya et al, 2005:4) ان عاملي الشركة إذ كان يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات ويمكنهم أداء واجبات وظيفية مختلفة عند الطلب ، تصبح الشركة تتمتع بدرجة عالية من مرونة مهارات العامل ، وهذا النوع من المرونة يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية للشركة.

ب- المرونة السلوكية:-

تشير مرونة سلوك العامل إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون خبرة واسعة في التعامل السلوكي التي يمكن تكيفها مع المتطلبات الخاصة بكل حالة، إذا كان العاملون قادرين على تطبيق هذه التعاملات السلوكية بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة ، بدلاً من اتباع إجراءات التشغيل القياسية ، فإن ذلك يساعد الشركة على التكيف والاستجابة للمواقف المتغيرة وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية (Wright & Snell,1998:7). و اضاف (Bhattacharya et al, 2005:6) أن العاملين يختلفون في قدرتهم على التكيف مع التغيير وأن تقييم العاملين قد توفر طريقة واحدة لتحديد مستوى قدرة الفرد على التكيف وبالتالي يمكن للشركات تعزيز مرونتها السلوكية عن طريق تجنيد الأفراد الذين يظهرون مستويات أعلى من القدرة على التكيف.

ت- المرونة الوظيفية :-

تشير المرونة الوظيفية تشير إلى المدى الذي يتكيف فيه العاملين من خلال تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف المتغيرة مثل الأجور المرنة ، أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة للشركة ، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذا التكيف والتطبيق التي يمكن من خلالها إجراء هذه التعديلات والتي تدل على أن الموارد البشرية تطبق هذه



الممارسات بمرونة عالية، فضلاً عن من المفترض أن يكون لها تأثير على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك العاملين وبالتالي التأثير على أداء الشركة (Bhattacharya et al, 2005:7).

المحور الثالث/ الإطار العملي

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي :

نوع الأسلوب الإحصائي المناسب للتحليل لمتغيرات البحث يتم اختياره من خلال معرفة توزيع البيانات، فإذا كان (احصاء معلمي) عندما يكون توزيع البيانات طبيعياً، أما إذا كان (إحصاء لامعلمي) الأسلوب الإحصائي المناسب عندما يكون توزيع البيانات غير طبيعي (Field, 2009:145). ولمعرفة طبيعة توزيع البيانات ان كان طبيعي ام لا توجد هنالك عدت ادوات لهذا الاختبار منها اختبار الالتواء والتفطح، ومستوى الثقة المعتمد هو (0.05) وليكون التوزيع طبيعياً عندما تكون (Z) المحسوبة للالتواء والتفطح تقع ضمن حدود (±1.96)، وتستخرج من خلال تقسيم قيم الالتواء والتفطح على الخطأ المعياري لها (Hair et al, 2019:95-96). والجدول (2) يوضح النتائج التالية:

(الجدول 2) اختبار التوزيع الطبيعي

التفطح			الالتواء			المتغيرات والابعاد
التفطح Z	الخطأ المعياري	Statistic	الالتواء Z	الخطأ المعياري	Statistic	
-1.374	.650	-.893	0.230	.330	.076	مؤشرات بشرية
-0.442	.650	-.287	1.182	.330	.390	مؤشرات تقنية
0.055	.650	.036	-0.148	.330	-.049	مؤشرات مالية
-0.434	.650	-.282	1.073	.330	.354	مؤشرات ثقافية
-1.131	.650	-.735	0.257	.330	.085	التحول الرقمي
0.052	.650	.033	-1.212	.330	.400	المرونة المهارية
-1.494	.650	-.971	1.045	.330	.345	المرونة السلوكية
-0.843	.650	-.548	-0.136	.330	-.045	المرونة الوظيفية
-0.329	.650	-.214	0.385	.330	.127	مرونة الموارد البشرية

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها



ومن خلال النتائج المذكورة اعلاه فإن القيم تقع ضمن حدود (± 1.96) لذلك فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ثانياً : ثبات المقياس

يعتبر ثبات المقياس أمر ضروري للتأكد إن المقياس ذات ثقة عالية و يظهر النتائج ذاتها عند استخدامه لقياس (Cronbach's alpha) بطروفي مختلفة (Zikmund et al, 2013:302). ولغرض للتأكد من ثبات واتساق مقاييس البحث قام الباحث باستخدام (Cronbach's alpha)، والتي يجب أن تكون قيمته (أكبر من 0.70) وهي مقبولة إحصائياً (Morgan et al, 2004:122). والجدول (3) يبين أن القيم قد تجاوزت القيمة المقبولة وهذا يدل على ثبات المقياس البحث:

(الجدول 3) معامل الثبات الفا كورنباخ

الفا كورنباخ	عدد الفقرات	المتغيرات والابعاد
.909	6	مؤشرات بشرية
.910	5	مؤشرات تقنية
.908	5	مؤشرات مالية
.909	5	مؤشرات ثقافية
.903	التحول الرقمي	
.904	4	المرونة المهارية
.911	3	المرونة السلوكية
.908	3	المرونة الوظيفية
.895	مرونة الموارد البشرية	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها

ثالثاً : الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

هذه الفقرة تستعرض الاحصاء الوصفي لبيانات البحث للشركة المبحوثة حيث يعالج الشكل الظاهري لها وتبويبها وتلخيصها بشكل واضح والاستفادة منها في وصف آراء العينة تجاه متغيرات البحث وابعاده وفقراته المتمثلة بالتحول الرقمي ، مرونة الموارد البشرية ، والتي استحصلت من مخرجات الاستبانة وباستخدام مقياس (Liekert) الخماسي المتمثل (أتفق بشدة ، واتفق ، ومحايد ، وغير موافق ، وغير موافق بشدة) ولأجل توضيح الوصف الإحصائي



لإجابات عينة البحث استخدم الباحث : الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف وقد تم ترتيب عملية الوصف الإحصائي كما يلي :

أ- تشخيص واقع التحول الرقمي :- تم قياسه بأربعة ابعاد (مؤشرات بشرية، مؤشرات تقنية، مؤشرات مالية، مؤشرات ثقافية) والتالي اهميتهم حسب اجابات عينة البحث وبيين الجدول (4) ترتيب الاهمية النسبية حسب اعلى وسط حسابي، حيث بلغ بعد المؤشرات البشرية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (6-1) وكان الوسط الحسابي (3.98) كما بلغ الانحراف المعياري (602). وهو الاعلى من بين الابعاد الذي يشير الى تجانس افراد العينة وأن الشركة تحتوي على عاملين يتمتعون بكفاءات عالية. بينما يأتي بالمرتبة الثانية بعد المؤشرات المالية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (16-12) وكان الوسط الحسابي (3.95) كما بلغ الانحراف المعياري (498). الذي يشير الى تجانس افراد العينة. بعدها يأتي بالمرتبة الثالثة بعد المؤشرات الثقافية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (21-17) وكان الوسط الحسابي (3.91) كما بلغ الانحراف المعياري (566). الذي يشير الى تجانس افراد العينة. بعدها يأتي بالمرتبة الاخيرة بعد المؤشرات التقنية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (11-7) وكان الوسط الحسابي (3.90) كما بلغ الانحراف المعياري (586). الذي يشير الى تجانس افراد العينة . حصل متغير التحول الرقمي ككل بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (576). وهذا يدل على ان عاملي الشركة لهم القدرة على التكيف مع بيئتهم المتغيرة من خلال التعلم والابداع للوصول الى الهدف المنشود.

(الجدول 4) : الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم السؤال
.177	.742	4.19	Q1
.159	.652	4.08	Q2
.166	.687	4.13	Q3
.148	.630	4.27	Q4
.172	.723	4.21	Q5
.194	.731	3.77	Q6
.151	.602	3.98	مؤشرات بشرية
.170	.664	3.90	Q7



معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم السؤال
.162	.639	3.94	Q8
.174	.668	3.85	Q9
.168	.637	3.79	Q10
.170	.664	3.90	Q11
.150	.586	3.90	مؤشرات تقنية
.170	.664	3.90	Q12
.184	.725	3.94	Q13
.166	.622	3.75	Q14
.169	.669	3.94	Q15
.163	.650	4.00	Q16
.126	.498	3.95	مؤشرات مالية
.169	.669	3.94	Q17
.149	.608	4.06	Q18
.192	.734	3.83	Q19
.172	.686	4.00	Q20
.181	.704	3.88	Q21
.145	.566	3.91	مؤشرات ثقافية
.142	.576	4.04	التحول الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها

ب-تشخيص واقع مرونة الموارد البشرية:- تم قياس متغير مرونة الموارد البشرية بثلاث ابعاد (المرونة المهارية ، المرونة السلوكية ، المرونة الوظيفية) والتالي اهميتهم حسب اجابات عينة البحث ويبين الجدول (5) ترتيب الاهمية النسبية حسب اعلى وسط حسابي ، حيث بلغ بعد المرونة المهارية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (22-25) بمتوسط حسابي (3.79) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.605) الذي يشير الى تجانس افراد العينة ويمتلك العاملون مهارات عالية ، بينما يأتي بالمرتبة الثانية بعد المرونة السلوكية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (26-28) بمتوسط حسابي (3.78) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.724) الذي يشير الى تجانس افراد العينة . بعدها يأتي بالمرتبة الاخيرة بعد المرونة الوظيفية الذي تم قياسه من خلال الفقرات (29-31) وكان الوسط



الحسابي (3.73) كما بلغ الانحراف المعياري (.764) الذي يشير الى تجانس افراد العينة. حصل متغير مرونة الموارد البشرية ككل بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (.645) وهذا يدل على ان عاملي الشركة يمتلكون المهارة والتعامل السلوكي والممارسات الوظيفية في عملهم للوصول الى افضل اداء على مستوى العمال وعلى مستوى الشركة ككل .

(الجدول 5) : الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم السؤال
.190	.723	3.79	Q22
.183	.653	3.65	Q23
.165	.638	3.85	Q24
.168	.637	3.79	Q25
.159	.605	3.79	المرونة المهنية
.211	.810	3.83	Q26
.188	.732	3.88	Q27
.206	.770	3.73	Q28
.191	.724	3.78	المرونة السلوكية
.219	.819	3.73	Q29
.248	.874	3.52	Q30
.232	.866	3.73	Q31
.204	.764	3.73	المرونة الوظيفية
.171	.645	3.76	مرونة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23 بعد اعادة تنظيمها

رابعا : اختبار الفرضيات

1- اختبار علاقة الارتباط بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية

اعتمدت البحث الحالي على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط المتغير المستقل المتغير التابع، والذي بدوره يعد مدخلاً اولياً ومؤشراً اساسياً على احتمالية قبول او رفض الفرضية . وتسهم في التعرف على اتجاه وقوة العلاقة ،اذ ان قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين (1+) و (1-) . إذ ان الإشارات السالبة او الموجبة توضح اتجاه العلاقة اما طرده او عكسيه)، (Saunders et al,2019:545). إذ نلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط



ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية حيث بلغت العلاقة بين المتغيرين ($.645^{**}$) وهي علاقة طردية موجبة لذلك تقبل العلاقة ، وهذا يدل على أن هنالك مرونة لدى العاملين في التحول الرقمي .

(الجدول 6) علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث على وفق معامل الارتباط بيرسون

ت	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	.550 ^{**}	1							
3	.504 ^{**}	.622 ^{**}	1						
4	.412 ^{**}	.417 ^{**}	.750 ^{**}	1					
5	.780 ^{**}	.432 ^{**}	.622 ^{**}	.732 ^{**}	1				
6	.487 ^{**}	.494 ^{**}	.552 ^{**}	.618 ^{**}	.600 ^{**}	1			
7	.440 ^{**}	.515 ^{**}	.419 ^{**}	.419 ^{**}	.479 ^{**}	.518 ^{**}	1		
8	.490 ^{**}	.522 ^{**}	.430 ^{**}	.476 ^{**}	.481 ^{**}	.532 ^{**}	.680 ^{**}	1	
9	.556 ^{**}	.586 ^{**}	.589 ^{**}	.559 ^{**}	.645 ^{**}	.809 ^{**}	.619 ^{**}	.851 ^{**}	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها

2- اختبار علاقة التأثير بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية



هذه الفقرة تتضمن قياس تأثير التحول الرقمي في مرونة الموارد البشرية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، حيث يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (T) أصغر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) أو (5%) بالنسبة للانحدار البسيط ، ويوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) أو (5%) ، كما تم استخدام معامل التحديد (R Square) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية.

(الجدول 7) جدول التباين (Anova) للفرضية الرئيسية

Sig	F	β	t	R Adjusted Square	R Square	R	الفرضية الرئيسية
.000	35.627	.723	5.969	.404	.416	.645	الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج (spss.v.23)

من خلال الجدول (7) المذكور أنفاً نلاحظ ان قيمة (t) تبلغ (5.969) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (sig) المعنوية وهذا يفسر على وجود علاقة تأثير ايجابية طردية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية. إذ إن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تؤكد ان هناك تأثير ذا دلالة احصائية ومعنوية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) .

من خلال الجدولين (6) (7) أعلاه تبين لنا النتائج الآتية:

1. وجود علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة احصائية ومعنوية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية.
2. وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على ما تم عرضه من نتائج التحليل الإحصائي توصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات العملية المرتبطة بهدف البحث .



أولاً : الاستنتاجات:

- 1- تمتلك الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة المرونة الكافية في ادارة مواردها البشرية وذلك من خلال اعتمادها على ذوي المهارات والخبرات في انجاز اعمالها.
- 2- توصل الباحث الى أن الشركة المبحوثة تمتلك علاقة تأثير وارتباط ايجابية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية، لأنه يلعب دور مهم في العمليات الادارية واشتطتها.
- 3- الدور الواضح والمهم للتحول الرقمي في تعزيز مرونة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ،مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات البيئية وتجنب التخلف في مواكبة العصر التكنولوجي الحديث .
- 4- ان مرونة الموارد البشرية داخل الشركة المبحوثة تمتلك القدرة على اداء مهامها وممارساتها وسلوكياتها كما تخلق جو من التفاعل ما بين هذه الممارسات مما يمكنها من اداء اعمالها بأفضل صورة .

ثانياً: التوصيات :-

لغرض استكمال متطلبات البحث الحالي وتحقيق اهدافه سيتم الاعتماد على مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تقدم حل لمجموعة من المشاكل التي تواجهها جامعاتنا والقدرة على تقليل نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها ومن هذه التوصيات يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- العمل على توفير برامج تدريبية متطورة ومتخصصة في إدارة المحتوى الرقمي.
- 2- العمل على إزالة كل المعوقات التي تقلل من فاعلية التحول الرقمي على الاداء الوظيفي.
- 3- الاهتمام بالبنى التحتية التي تزود الشركة في امكانيات التحول الرقمي.
- 4- تعزيز الموارد البشرية بالأفراد المؤهلين للتعامل مع التحول الرقمي.

المصادر: References:

الكتب

1. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.



2. Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
3. Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
4. Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2019). *Research methods. Business Students 8th edition* Pearson Education Limited, England.
5. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
6. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2013). *Business research methods*. 9 th ed., South–Western, Cengage Learning.

المجلات والدوريات

- 1- عبدالرحمن حسن، م.، & محمد. (2021). التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 22(العدد 22 الجزء السادس)، 642-705.
1. Ketkar, Sumita; Sett, P.K. (2010). *Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173–1206. doi:10.1080/09585192.2010.48384.
2. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Lluisar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
3. Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
4. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).



5. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
6. Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (2019, June). Five management pillars for digital transformation integrating the lean thinking philosophy. In *2019 IEEE International conference on Engineering, technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-8). IEEE.
7. Bekkhus, R. (2016). Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL.
8. Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
9. Singh, A., Hess, T. (2017) How Chief digital officers promote the Digital Transformation of their companies, *MIS Quarterly Executives*, 16 (1):1-12.
10. Marten, (2017). *Digital Transformation in the age of technology in international organizational, dell public or private, Washington, united states of America*.
11. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
12. Berghaus, S. (2018). *The Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches for Initiating Organizational Change Strategies*.
13. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.
14. Toiboom , Irik (2016) " The impact of digital Transformation : A survey based research to explore the effects of digital transformation on organizations, Master Thesis Report , System Engineering, Policy analysis and Management Delft University of Techno.
15. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
16. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
17. Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17(3-4), 282-300.
18. Wright, P.M., and Snell, S.A. (1998), 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management,' *Academy of Management Review*, 23, 756– 772.
19. Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*.
20. Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of management review*, 16(2), 318-339.
21. Cheng, J. H., Tang, C. H., & Chen, H. P. (2008). Interorganizational partnership, switching cost, and strategic flexibility in supply chain. *Journal WSEAS Transactions on information Science and application*, 5, 1639-1653.



22. Kumar, R. L. (1998). Understanding the business value of information systems: a flexibility-based perspective. In *Measuring information technology investment payoff: contemporary approaches* (pp. 301-320).
23. Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi; Li, Mingfang (2011). *Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. Chinese Management Studies*, 5(3), 256–271. doi:10.1108/17506141111163354 .
24. Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. *Health Sciences*, 5(12), 349-355.
25. Wang, Yonggui; Lo, Hing-Po (2004). *CUSTOMER-FOCUSED PERFORMANCE AND ITS KEY RESOURCE-BASED DETERMINANTS: AN INTEGRATED FRAMEWORK. Competitiveness Review*, 14(1/2), 34–59. doi:10.1108/eb046467.
26. Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
27. Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
28. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
29. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of management*, 31(4), 622-640.