



أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة

دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة

إعداد

د. أسماء عزمي عبد الحميد محمد

مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا - دمياط

asma.azmi13@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ٥٤٧-٥٨٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة

دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة

د. أسماء عزمي عبد الحميد محمد

الملخص:

استهدفت الدراسة قياس أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة من خلال التطبيق على جميع العاملين في ٢٣ مركز من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التمكين الإداري للمرأة، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد التمكين الإداري للمرأة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، أُقترحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى التمكين الإداري للمرأة كما هو مستهدف في رؤية مصر ٢٠٣٠. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التمكين الإداري للمرأة.

المقدمة:

مهدت التحديات العالمية المتمثلة في ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات التي تتطلب درجة عالية من القدرة على إدارة المعرفة والأخذ بأساليب التفكير العلمي والابتكاري، الطريق للتحول الرقمي الذي أحدث تغيرات عميقة بالأسواق والصناعات القائمة في دول العالم المختلفة، وأسفر عن تحولات سريعة وجوهرية في طريقة حياة الإنسان وسلوكه. وساهم التحول الرقمي في ظهور اقتصاد أكثر ذكاءً وشمولاً يرتبط أجزاءه بشبكة تكنولوجيا معلومات واتصال عالمية، وتتسارع اليوم المنظمات نحو تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز بشكل أساسي على تطوير المهارات التقنية لدى مواردها البشرية. ولذلك أصبحت معظم الدول تعي أهمية أن يكون الموظف عضواً فاعلاً في البيئة الرقمية المعقدة للغاية. وتزايدت الحاجة لضرورة فهم البشر كيفية التعامل مع التغير التكنولوجي سواء في الحياة بصفة عامة أو العمل الوظيفي بصفة خاصة (Chung& Kim,2019).

من ناحية أخرى، تتزايد الحاجة إلى تطوير وابتكار ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار للحفاظ على قدرتها التنافسية في مختلف المنظمات، ولذلك تواجه العديد من الشركات في الوقت الحاضر منافسة شرسة من المنافسين الحاليين والوافدين الجدد، كما تأثرت جميع القطاعات الصناعية والخدمية بالتطور التكنولوجي وتزايدت الحاجة إلى توفير حزمة من الجداريات لدى مواردها البشرية للتعامل مع مقتضيات هذا التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات. وبناءً عليه، أصبح تغيير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال أمراً ضرورياً، مما أدى إلى ظهور التحول الرقمي كبديل ضروري للطريقة الكلاسيكية في ممارسة الأعمال. حيث يساهم التحول الرقمي في تطوير أسلوب ممارسة الأعمال وبالتالي ابتكار طرق جديدة يمكن للمنظمات زيادة إيراداتها من خلالها. ونتيجة لما سبق، قامت العديد من المؤسسات بتصميم نماذج أعمال جديدة لتزيد من قدرتها على التكيف مع مقتضيات العصر الرقمي، نظراً لاقتناعها بأن ذلك يمكنها من التركيز على العملاء، والتفوق على المنافسين، وزيادة القدرة على استغلال الفرص الهائلة التي توفرها القدرات الرقمية (El Hilali et al.,2020).

ولظاهرة الرقمنة تأثير كبير على عالم الأعمال وعلى أسواق العمل، حيث تضطر مؤسسات اليوم إلى التعامل مع التدفق المستمر للتكنولوجيا والمعلومات الجديدة، وأشكال التوظيف الجديدة، والرقمنة السريعة في مكان العمل وتغير الطلب على مهارات الموظفين، مما يشجعهم على إعادة التفكير في الطريقة التي يديرون بها القوى العاملة. وفي هذه الحالة تلعب وظائف الموارد البشرية دورًا أساسيًا في قيادة التغيير وإضافة قيمة استراتيجية للشركة في العصر الرقمي. وبشكل عام، تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية توفير مستوى مناسب من المهارات الرقمية الأساسية لدى الموارد البشرية بالمنظمات على اختلاف أشكالها (Maršíková&Mazurchenko,2019).

ومما يؤكد تلك الحقائق ظهور تخصصات جديدة في أقسام الموارد البشرية بسبب التقدم السريع في التكنولوجيات الرقمية مثل: الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وأتمتة عمليات الروبوت، ووسائل التواصل الاجتماعي، وزيادة استخدام الواقع الافتراضي. ونتيجة لذلك، أثر التحول الرقمي على طريقة أداء وظائف الموارد البشرية من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية من أجل ابتكار العمليات واتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما تتطلب الرقمنة كفاءات جديدة في مجال الموارد البشرية، مما سيساعد على خلق ثقافة الابتكار وزيادة الإنتاجية في مكان العمل وإدارة الموظفين بطريقة أكثر مرونة (Ghazaleh& Ahmad,2018).

وأثحت ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة فرصة لإشراك المزيد من النساء؛ في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من قطاعات التكنولوجيا الأوسع نطاقًا. ومن هنا يمكن للتحول الرقمي أن يتيح للنساء وسيلة لكسب العيش، حتى إذا كنَّ مستبعدات من أسواق العمل التقليدية. ويصدق هذا بوجه خاص على النساء في البلدان النامية حيث يقف التحيز الثقافي، وعدم المرونة في التعامل، والأوضاع الأمنية، والقيود المتصلة بمواعيد العمل، حائلًا يمنع المرأة في أحوال كثيرة من أن يشغلن المكانة التي تليق بهن في الموارد البشرية وبالنسبة العادلة. والميزة الرئيسية للتحول الرقمي هي أنه يسهل ويشجع على العمل بطرق عدة، لا يكون فيه الجنس عائقًا بالقدر نفسه الذي يكون به في الأنظمة الكلاسيكية، وهو يتيح عالمًا من الفرص أمام النساء في البلدان النامية على وجه الخصوص. ومع ذلك، فإن التغلب على معوقات المشاركة في الاقتصاد الرقمي غالبًا ما يكون على القدر نفسه من الصعوبة كذلك المعوقات التي تحول دون مشاركة النساء في الاقتصاد التقليدي، وقد تمنع هذه القيود والمعوقات النساء من الاستفادة مما يسمى "العائد الرقمي".

وقد حظي تمكين المرأة بشكل عام باهتمام كبير في العلوم الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، حيث تنظر الكثير من الدراسات (Al-Dajani and Marlow 2013; Wood et al. 2021; Ojediran and Anderson 2020) للتمكين باعتباره ذا أهمية قصوى لتحقيق المساواة بين الجنسين باعتبارها شرطًا ضروريًا للتخفيف من حدة الفقر وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية (UNDP, 2018). تتعكس هذه الفرص أيضًا في برامج التنمية الدولية، حيث مثل جدول أعمال الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ الذي ينسب دورًا مركزيًا لتمكين المرأة كأحد الأهداف الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التركيز على مجالات متعددة، مثل الصحة والتعليم والمشاركة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ليس فقط مبدأ من مبادئ حقوق الإنسان، بل هما ضروريان أيضًا لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة، القائمة على المساواة؛ فتمكين المرأة هو هدف رئيسي من أهداف التنمية المستدامة، لذا تتبنى معظم دول العالم على اختلاف درجة

تقدمها، والكثير من المنظمات الإنمائية والمنظمات التابعة للأمم المتحدة مبدأ تمكين المرأة كهدف رئيسي لبرامجها.

كذلك استحدث برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامجا عن السياسات الخاصة بالمرأة والرجل في التنمية وهو برنامج يشجع تمكين المرأة في مجال اتخاذ القرارات. (Sen, Gita, and Avanti, 2014) ومن المتوقع أن تؤدي الأنشطة المعتمدة على التحول الرقمي في ظل الاقتصاد الجديد إلى استقلال مالي واقتصادي، مما يمكن النساء من تحرير أنفسهن من القيود التي أعاقت تنمية إمكاناتهن (Nawaz, 2019)، لذا، يتم الترويج للتحول الرقمي وما يرتبط به من أنشطة رائدة بشكل متزايد كوسيلة لتحقيق تمكين المرأة في السعي لتحقيق مجتمعات متساوية بين الجنسين من قبل منظمات التنمية الدولية والمنظمات غير الحكومية وكذلك الحكومات في جميع أنحاء العالم على حد سواء (Bastian et al., 2019)، ومع ذلك يشير كلا من، (Ojediran and Anderson, 2020) إلى مواصلة بعض المؤسسات الرسمية وغير الرسمية القائمة على النوع الاجتماعي في دول العلم النامي لإخضاع النساء والحفاظ على تصنيفهم في الدرجة الثانية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

(١) التحول الرقمي:

خلال السنوات الأخيرة انتشر وبشكل واسع بعض المصطلحات التي تدور حول الرقمنة والتحول الرقمي، وهي مصطلحات زاد استخدامها في جميع التخصصات، وبالرغم من أن المفهومين مختلفين تمامًا. فقد عرف (Clerck, 2017) الرقمنة على أنها: "استخدام التقنيات والبيانات الرقمية من أجل زيادة الإيرادات، وتحسين جودة الأعمال، وليس مجرد ترقيتها"، ويحتاج الأمر إلى بذل الجهد لتهيئة بيئة مناسبة للأعمال الرقمية، يكون صميمها المعلومات الرقمية. ويمكن اعتبار الرقمنة بمثابة نقطة انطلاق نحو الأعمال الرقمية بالكامل، حيث تستخدم البيانات والتقنيات المتطورة لتحسين العمليات التجارية القائمة (El Hilali et al., 2020).

١- مفهوم التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي بمثابة الخطوة التالية للرقمنة، وهي كلمة متعددة الجوانب استخدمها مؤخرًا كل من الأكاديميين والممارسين. وقد اقترح (Stolterman and Fors, 2004) تعريفاً شاملاً لمفهوم التحول الرقمي من خلال ربطه بتأثيره على التكنولوجيا الرقمية في مواجهة جميع جوانب الحياة البشرية. كما أشار (Westerman G, et al., 2011) للتحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا بشكل جذري لتحسين الأداء أو وصول المنظمات لعملائها من خلال استخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات ووسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة الذكية المدمجة، بالإضافة لتحسين استخدام التقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات، لتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية. في حين أكد (Bouee´ and Schaible, 2015) أن إطار التحول الرقمي يشمل التشبيك بين الجهات الفاعلة، مثل الشركات والعملاء، عبر جميع قطاعات سلاسل القيمة المضافة، وتطبيق التقنيات الجديدة. ويتطلب التحول الرقمي مهارات تشمل استخراج البيانات وتبادلها وكذلك تحليلها وتحولها تلك البيانات إلى معلومات قابلة للتنفيذ لحساب وتقييم الخيارات، من أجل اتخاذ القرارات و / أو البدء بممارسة الأنشطة وتحقيق الأهداف. ويرى البعض أنه يمكن تعريفه على أنه "استخدام التكنولوجيا

في تحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل جذري"، وقد تم تقديم تعريف آخر دقيق للتحول الرقمي، على أنه يهتم بـ "التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة ومنتجاتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي" (Thomas et al., 2016).

ويعتبر التحول الرقمي بمثابة المرحلة الأكثر انتشاراً التي تصف التغيير الحادث على مستوى الشركة والذي يؤدي بدوره إلى تطوير نماذج أعمال جديدة سواء بالنسبة للشركة أو للصناعة ككل. ولذلك تتنافس الشركات من أجل الاستفادة من مزايا التحول الرقمي لتحصل على ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها الجديدة التي تستهدف تقديم قيمة مضافة للعملاء وفي نفس الوقت تعظيم ربحية الشركة، فالتحول الرقمي يركز على ابتكار نماذج عمل جديدة تستهدف خلق القيمة واستحواذها. أيضاً يؤثر التحول الرقمي على الشركة بأكملها وأسلوبها في القيام بالأعمال، فهو يتجاوز الرقمنة digitalization التي تركز على تغيير العمليات والمهام التنظيمية البسيطة، كما أنه يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق الأعمال للشركة أو عملية خلق القيمة (Verhoef et al., 2019). ولا شك أن العصر الرقمي يتطلب موارد بشرية على قدر عالٍ من المهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تمكن تلك المهارات الأفراد من التكيف مع التغييرات الحادثة في بيئة العمل، وتؤهلهم ليكونوا أكثر قدرة على خلق الفرص واستثمارها، ولقد أصبحت الموارد البشرية المصدر الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التقدم المرجو في ضوء العصر الرقمي، حيث أن المورد البشري هو العنصر القادر على تبني المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الاستفادة من تحديات العصر الرقمي وانعكاساته على أداء المنظمات. (محمود، ٢٠١٨)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف. بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، والهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهو ما يشير إلى ضرورة إجراء تغيير في ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بُعد هام يؤثر على مدى تقبلهم أو مقاومتهم، بالإضافة إلى التركيز على تغيير فلسفة المنظمة والهياكل القائمة التي قد لا تتوافق مع طبيعة عمليات التحول الرقمي (الغبيري، ومحمد، ٢٠٢٠).

ب- أهمية التحول الرقمي:

مع تنامي المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، وتزايد التهديدات الداخلية والخارجية التي باتت تتعرض لها منظمات الأعمال سواء في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، برزت أهمية التحول الرقمي كأحد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات للحماية من تلك التهديدات، وكوسيلة فعالة في الاستفادة من الفرص المتاحة في مواجهة منافسيها، والتكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة. (Chaniasa, 2019)، وفي هذا السياق أوضحت دراسة، (Verhoef et al., 2019) أن هناك ثلاثة عوامل خارجية رئيسية تزيد من الحاجة للتحول الرقمي وتبرز أهميتها:

أولاً، وجود البيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، إنترنت الأشياء (Internet-Of-Things)، والروبوتات (IOT)، من المتوقع أن يكون لها آثار بعيدة المدى على منظمات الأعمال. كما أن تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية الجديدة يؤكد

حاجة المنظمات إلى تحويل أعمالها رقمياً. علاوة على ذلك، تأثير التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً على هيكل تكلفة للمنظمات من خلال استبدال الموارد البشرية الأعلى تكلفة - أثناء تقديم الخدمة - بمساعدة الروبوتات أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي.

ثانياً، حدوث تغير في طبيعة المنافسة بسبب التحول الرقمي، فلم تعد المنافسة أكثر عالمية فحسب، بل ازدادت أيضاً شدة وحدة المنافسة حيث بدأت الشركات الكبيرة الغنية بالمعلومات مثل (Amazon و Alphabet و Apple و Facebook) في الولايات المتحدة (مثل Alibaba و JD) في الصين في السيطرة على العديد من الصناعات.

ثالثاً، تغير سلوك المستهلك كاستجابة للثورة الرقمية، حيث توضح أرقام السوق أن المستهلكين حولوا مشترياتهم إلى المتاجر عبر الإنترنت، وأن نقاط الاتصال الرقمية لها دور مهم في توجه العملاء التي تؤثر على المبيعات، وبفضل أدوات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي الجديدة، أصبح المستهلكون أكثر اتصالاً ودرابة وتمكيناً ونشاطاً. ومن هنا تتيح التقنيات الرقمية للمستهلكين المشاركة في خلق القيمة من خلال تصميم المنتجات وجعلها أكثر ملائمة، وتنفيذ أنشطة التوزيع على مسافات بعيدة، ومساعدة العملاء الآخرين من خلال مشاركة خبرتهم عن المنتجات. كما يعتمد المستهلكون أيضاً بشدة على التطبيقات والتقنيات الجديدة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، مثل Amazon's Echo و Google Home، التي تدخل حياة المستهلكين. من المحتمل أن تعمل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً على تغيير سلوك المستهلك بشكل هيكلي. وبالتالي، يمكن أن يصبح استخدام التقنيات الرقمية الجديدة هو المعيار الجديد الذي يتحدى قواعد العمل التقليدية. فإذا لم تتمكن الشركات من التكيف مع هذه التغييرات، فإنها تصبح أقل جاذبية للعملاء، ومن المرجح أن تحل محلها الشركات التي تستخدم هذه التقنيات الجديدة.

وتهدف استراتيجية التحول الرقمي إلى خلق القدرة على الاستغلال الكامل لإمكانيات التقنيات الجديدة وتأثيرها بسرعة وابتكارية في المستقبل. خلال عملية التحول الرقمي، هناك حاجة إلى نهج منظم، وتخطيط قوي، وإشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك من هم داخل المنظمة، وكذلك الخبراء المنخرطين من الخارج، وهناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي بالشركات إلى التحول الرقمي، منها تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والاستجابة لبيئات المنظمات المتغيرة (Limani et al., 2019).

ج- أبعاد التحول الرقمي:

وفقاً لمسح أجراه المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية، كانت هناك مجموعة من الأسئلة التي كانت محور اهتمام المئات من خبراء الصناعة والمديرين التنفيذيين تدور حول كيفية القيام بالتحول الرقمي؟ ومن أين نبدأ؟ وما هي تسلسل الإجراءات في مجالات العمل المختلفة من العمل، وما هي أبعاد التحول الرقمي؟ (Wade, M., 2017).

وعند النظر في أبعاد التحول الرقمي قدم عددا كبيرا من العلماء تقسيمات ومناهج مختلفة للتحول الرقمي. فقد حدد (Kavadia et al., 2016) ستة مفاتيح يجب أن تتوفر في نموذج العمل من أجل تحويل الأعمال رقمياً بنجاح وهي، ربط التقنيات بالأسواق؛ تقديم منتج أو خدمة أكثر تخصيصاً،

توافر الأصول، استخدام التسعير بشكل مناسب، وجود نظام بيئي أكثر تعاونًا، وجود منظمة رشيقة وقابلة للتكيف. وفي عام ٢٠١٥، اقترح (Wade, M., 2015) إطار عمل يسمى Digitalization Piano للإجابة على السؤال الحاسم لأبعاد التحول الرقمي تشمل سبعة أبعاد رئيسية للأعمال التجارية التي يمكن أن تحول رقميا في المنظمة وهي؛ نموذج العمل (كيف يمكن أن للمنظمة ان تجني المال)، الهيكل (كيف يتم تنظيم الشركة)، الأشخاص (الأشخاص الذين يعملون في الشركة)، العمليات (كيف تمارس المنظمة اعمالها) والعروض (منتجات الشركة وخدماتها) ونموذج المشاركة (كيف تتعامل الشركة مع العملاء والموردين وما إلى ذلك). على نفس المنوال، تؤكد استراتيجية الابتكار الرقمي التي اقترحتها (Nylen & Holmstrom, 2015) على حقيقة أن المنظمات بحاجة إلى رؤية شاملة للتحول الرقمي في السعي لإدارة الابتكارات الرقمية في المنظمة، وتم تسليط الضوء على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: منتجات الشركة، والبيئة الرقمية، والخصائص التنظيمية. بالإضافة إلى الدراسات المذكورة أعلاه، يرى (Hess et al., 2016) على أنه يمكن القول إن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي هي: استخدام التكنولوجيا، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية والبعد المالي.

ومن ناحية أخرى، وفقًا لمسح أجراه مركز MIT للأعمال الرقمية و Capgemini Consulting في عام ٢٠١١، فقد أكدوا على ثلاثة أبعاد رئيسية لأبعاد التحول الرقمي والتي تتمثل في تجربة العميل والعمليات التشغيلية ونماذج الأعمال. أما (Elkhuizen, 2013)، فقد أكد أن التحول الرقمي يجب أن يبدأ غالبًا بالعميل، لأنه جزء رئيسي من أي عملية رقمية تبدأ بالتعرف على العميل بشكل أفضل وتحسين مستويات الخدمة ورقمنة تجربة العميل. بذلك تمتد العملية إلى ثلاثة أبعاد أخرى مثل رقمنة العمليات والمنتجات والخدمات والتنظيم (Corver et al., 2013).

ومن هنا، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، والتي تتمثل في التوجه بالسوق والمشاركة والتنظيم والعمليات التي تشبه إلى حد كبير الأوركسترا الرقمية كما أشار لذلك (Udovita, 2020):

البعد الأول: التوجه للسوق، من المهم التركيز على ما تقدمه المنظمة للعميل وكيفية عرض المنتجات من السلع والخدمات وتوزيعها في السوق. وفي ذلك البعد يتم التركيز على طبيعة المنتج وقناة التوصيل للعملاء، حيث تحتاج المنظمات إلى تحويل عروضهم المادية إلى عروض رقمية ودفع نماذج أعمال جديدة. من أجل الحصول على تحول رقمي ناجح يجب التفرقة بين حالة كون المنتج رقمي بشكل بحت أم سيتم دمج العناصر المادية والرقمية معا. علاوة على ذلك، هناك حقيقة أن العملاء المعاصرين يستخدمون بشكل متزايد القنوات والمنصات الرقمية للتفاعل، والمعاملات، والمشاركة والشراء، وبالتالي يحتاج الأمر إلى إرسال الرسالة الصحيحة، في الوقت المناسب، وعبر القناة المفضلة للعميل حيث تختلف استراتيجية المنظمة في اختيار قنوات الوصول للعملاء في حالة المنتجات والخدمات التقليدية، عن حالة المنتجات والخدمات الرقمية، ومن خلال تعلم المنظمة يجب أن يكون لدى المنظمة الحافز للترويج لعلامتها التجارية من خلال القنوات الرقمية حيث تكون مستعدة لتقديم الأفضل لكسب العملاء.

البعد الثاني: المشاركة، حيث تحتاج الشركات إلى رقمنة طرق التعامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين المتمثلين في "العملاء والشركاء والقوى العاملة". فمن خلال العمل على بناء روابط قوية، والحفاظ على علاقات ممتازة، والحفاظ على تواصل مستمر مع العميل، والتحسين المستمر لتوفير حلول فعالة، وسهولة الاتصال والخدمات الشخصية يمكن للمنظمة تحسين تجربة العملاء مما يمكنها من جني فوائد حقيقية. حيث بات تقديم الخدمات والعمليات الرقمية عاملاً رئيسياً في إعادة تشكيل وتحسين تجربة العميل في كل قطاع من قطاعات العصر الحديث تقريباً، (Ehrlich, Fanderl, & Habric, 2017). لقد غيرت التكنولوجيا الرقمية أنماط وعادات المستهلك إلى حد كبير بحيث بات المشتري الجديد خبير رقمياً، ومتصل باستمرار، ومدرك جيداً لما يمكنه فعله بالتكنولوجيا. لذلك يجب أن تسعى المنظمات على اختلاف طبيعتها لبناء قدرات تحليلية لفهم العملاء.

من المهم أيضاً النظر في كيفية مشاركة المنظمة في شبكة العلاقات مع الموردين وشركات الخدمات المهنية والوكالات الرقمية وما إلى ذلك، فالمنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصرًا فاعلاً من عناصر الشبكة التي تشمل الموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، فمن خلال التحول الرقمي يمكن إقامة الشراكة بين المؤسسات المختلفة لتقديم الخدمات للعملاء وتوزيع المسؤوليات بين عدد كبير من المؤسسات ومن ثم الوصول إلى المعرفة الخارجية والوصول إلى المواد وتحسينها بشكل مستمر.

وفيما يتعلق بالقوى العاملة، يمثل العنصر البشري أحد أهم العناصر الضرورية في المنظمات فبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمة من تحقيق ما تسعى إليه حتى وإن امتلكت أحدث الوسائل الرقمية لذا يجب أن يتم دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة لمواكبة التكنولوجيا الرقمية المتسارعة حيث أن الإدارة الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري، ومن هنا يجب تحويل جميع العاملين في المنظمة تقريباً لثقافة العمل الرقمية، حيث تعتبر الحرية والتنقل والاستقلالية في العمل من العوامل البارزة التي يأخذها في الاعتبار موظفو الجيل الحديث (Saha & Pandita, 2017). وبالتالي، فإن الرقمنة تمكن الموظفين من التنقل والوصول إلى المعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، ويجب على المنظمات تجاوز الحدود التقليدية والوصول إلى تقنيات مثل انترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال (Schwertner, 2017).

البعد الثالث: العمليات، تحتاج المنظمة إلى النظر في كيفية تعديل عملياتها من أجل التوافق مع نموذج الأعمال الرقمية. ويجب في هذا البعد الاهتمام بنقطين رئيسيتين هما العملية التجارية وقدرة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة. حيث تتكامل رقمنة العمليات التجارية مع تطوير قدرات جديدة قد تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Gallaugher, Barnir, & Auger, 2003) وتحديد الفرص المتاحة في المنصات الرقمية والاستفادة منها للوصول على مخرجات عالية الجودة في جميع عمليات المعاملات المالية والإنتاجية وسلسلة التوريد. ولتلبية متطلبات العملاء في ظل التحول الرقمي، تحتاج المنظمات إلى تجاوز الأساليب التقليدية والتحول لمنصات أتمتة لإعادة

ابتكار عمليات وممارسات الأعمال بأكملها من خلال الإنتاج الآلي، وتصميم القدرات، وإمكانيات اتخاذ القرار الآلي، وإدارة المنصات الرقمية.

وتأتي قدرات تكنولوجيا المعلومات للمنظمة باعتبارها اللبنة الأساسية، والمطلب الأهم للتحويل الرقمي مما يشير إلى ضرورة وجود منصة رقمية من البيانات المتكاملة والعمليات كما تحتاج أيضًا إلى قدرات ومهارات لتقديم حلول تقنية المعلومات المطلوبة داخل المنظمة. ووفقًا للمسح الذي أجراه مركز MIT للأعمال الرقمية في عام ٢٠١١، تم الكشف عن أن بعض أقسام تكنولوجيا المعلومات قد أنشأت وحدات خاصة لتتبع المهارات والأساليب التكنولوجية الناشئة والابتكار تقوم بجمع البيانات المتكاملة وتحليلها من أجل الحصول على ميزة استراتيجية على المنافسين.

البعد الرابع: المنظمة حيث يتعين على المنظمة القيام بعدد من التعديلات تشمل الهيكل، والحوافز والثقافة التنظيمية. وكخطوة أولى ضمن الجانب التنظيمي، يجب أن يُعدّل الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع التحويل الرقمي. وفي هذه الحالة، يجب أن يتوافر لدى المنظمة خيارات هيكلية متعددة من أجل دعم التحويل الرقمي الذي يؤدي إلى تطوير نماذج الأعمال، وإنشاء وحدة أعمال منفصلة ودمجها مع نموذج الأعمال الحالية أو إنشاء هيكل جديد بالكامل (Hess et al., 2016). كما يتم صياغة الحوافز ونظام المكافآت الذي يمكّن ويحفز التحويل الرقمي. ولا شك أن الكثير من المنظمات التي بدأت عملية التحويل الرقمي قد عانت في كثير من الأحيان تجربة الفشل بسبب الثقافات التنظيمية التي تقاوم التغيير، وتلعب المرونة والرشاقة التنظيمية دورًا هامًا لمواجهة التحديات وتسهيل تبني مفاهيم الإدارة الجديدة، وتغيير العقلية المطلوبة لإتقان التحويل الرقمي. (Hartl & Hess, 2017).

٢- التمكين الإداري للمرأة:

أ- تمكين المرأة:

ساهمت كثير من الأدبيات في وضع تعريف حول مفهوم التمكين، وعلى الرغم من الأساليب التحليلية المختلفة التي تعتمد على مجال البحث، يمكن النظر إلى التمكين على أنه عملية تنطبق على الأفراد المحرومين (مقارنة بالآخرين) بسبب التهميش وتمييزهم الاجتماعي، وينطبق هذا الأمر كذلك على المجتمعات وتطورها (Al-Dajani and Marlow, 2013). ومن هنا، لا يتعلق التمكين أبدًا بالتغيير الفردي فحسب، بل ينطوي أيضًا على تغييرات اجتماعية (لا سيما فيما يتعلق بالتغيرات في هيكل السلطة داخل المجتمع). وتتفق كثير من الأدبيات على أن التمكين لا يمكن فرضه على الأفراد، ولكنه يستلزم وجودهم واستعدادهم للعمل من أجل التحويل الشخصي والاجتماعي، لذلك يجب أن تدرك النساء المعنويات تبعيتهن وتهميشهن بسبب الهياكل السائدة، والأعراف والأيدولوجيات، ومن جهة أخرى، فإن النساء اللواتي يتلقين التغيير فقط دون أن يساهمن فيه لن يتم اعتبارهن "متمكنات" (Venugopalan, et al., 2021).

تهدف عملية التمكين إذن إلى تعزيز قدرات الفرد على اتخاذ القرارات الشخصية وتحويلها إلى النتائج المرجوة، ويشير التمكين إلى القدرة على اتخاذ خيارات استراتيجية، والتي تعتبر حاسمة بالنسبة للممكنين ليعيشوا الحياة التي يريدونها. لذلك لا يمكن اختزال المفهوم في القوة الاقتصادية والاستقلالية للمرأة، ولكنه يستلزم دائمًا عملية تغيير اجتماعي (Calas et al., 2009). وتعرف (أماني صالح، ٢٠٠٠) تمكين المرأة بأنه استخدام السياسات العامة والاجراءات التي تهدف إلى دعم مشاركة

النساء سواء في الحياة السياسية أو الاقتصادية أو غيرها وصولاً إلى مشاركتهن في صنع القرارات التي تؤثر في مختلف مؤسسات المجتمع. في حين يعرف (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، ٢٠٠٠) تمكين المرأة على أنه توفير فرص أكبر للمرأة للحصول على الموارد والتحكم في المجتمع أي أن التمكين هو مشاركة المرأة مشاركة تامة في صنع القرارات والسياسات المتعلقة بحياتهم وفي تنفيذها ضمن حيز الواقع. وعلى جانب آخر يرى البعض أن تمكين المرأة يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وأن تمكينهم يعبر عن فعالية المشاركة للمرأة في صنع القرارات السياسية وتطبيق وتنفيذ تلك القرارات. (Muller, 1998)

وفي النهاية يمكن القول، أن تمكين المرأة هو العملية التي يتم بمقتضاها توفير فرص أكبر للمرأة للحصول على الموارد والمعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لمساعدتها على تحسين ظروفها المعيشية وإنجاز أهدافها، وذلك بهدف تعزيز قدرتها على المساهمة الإيجابية في رفاهية أسرتها وتقديم مجتمعها في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ب- مفهوم التمكين الإداري للمرأة:

حتى مفهوم التمكين الإداري للمرأة بالاهتمام العالمي في الفكر والممارسة الإدارية مع بداية القرن الحادي والعشرين عندما أصدرت الأمم المتحدة عام ٢٠٠٠ وثيقة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وبدأ الاهتمام بهذا المفهوم في مصر مع إطلاق الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة عام ٢٠١٧، حيث تأسس مرصد المرأة في مجالس الإدارة في عام ٢٠١٧ بواسطة كلية إدارة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ويهدف إلى زيادة نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات لتصل إلى ٣٠% بحلول عام ٢٠٣٠، وهو مرصد نوعي متخصص يأتي ضمن الإطار العام لمرصد المرأة التابع للمجلس القومي للمرأة المسؤول عن رصد عملية تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية، ونتج هذا الاهتمام عن النمو المتزايد لمشاركة المرأة في قوة العمل، والتقدم الذي أحرزته في التعليم، حيث أصبحت المرأة تتمتع بمجموعة واسعة من المهارات والجدارات التي يمكن استغلالها في التميز المؤسسي، وبالتالي لكي تنمو منظمات الأعمال، لا بد أن تعكس مجالس إدارتها ومستوياتها الإدارية العليا التنوع الموجود بقاعدة العملاء الخاصة بها.

شكل تمكين المرأة إدارياً في الآونة الأخيرة توجّهاً حديثاً واستراتيجية أساسية انتهجتها الكثير من المنظمات والمؤسسات الحديثة، تقوم على مبدأ المشاركة الفعالة للمرأة في الهيكل التنظيمي وتسهيل اعتلاء المرأة مناصب قيادية في التسلسل الهرمي في المؤسسات، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات واتخاذ القرارات على حد سواء، عن طريق منحها الحرية والاستقلالية اللازمة وتحفيزها على العمل الجماعي ضمن فرق العمل. وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أنّ المؤسسات الإدارية تميل إلى تعيين المرأة إذا ما تقدّم رجلٌ وامرأة إلى شغل منصب إداري معيّن وكانا يمتلكان المؤهلات ذاتها، ويعود ذلك إلى إمكانية إنجاز المرأة مهماتٍ أكثر في وقتٍ أقلّ وبإتقانٍ عالٍ، علاوةً على قدرتها على التركيز في أكثر من مهمة تبعاً للاختلاف الفيزيولوجي في شكل دماغها، ما يتيح لها إنجاز أكثر من مهمة في وقت واحد طبقاً لما أثبتته العلم. جرت العادة في المؤسسات الإدارية على أن يكون الذكر هو العنصر المسيطر في اتخاذ القرارات، على الرغم من أنّ الهياكل التنظيمية لا ينص على هذا التمييز، ويرجع السبب في ذلك إلى العُرف العام المسيطر في الإدارات حاله بذلك حال أغلب حلقات المجتمع. لكن ذلك الأمر

أصبح موضع جدل في ظلّ المتغيرات الاقتصادية، وبالتزامن مع الحديث المستمر والمحاولات الحديثة للمنظمات النسوية من أجل إعطاء الفرصة للمرأة التي تشكّل ما يُقارب نصف المجتمع، إضافةً إلى الأهداف المتمثلة بزيادة نسبة العمالة المدّربة والقادرة على اتخاذ القرارات الأنسب، الأمر الذي ينعكس بنتائج إيجابية على الاقتصاد والمجتمع مثلما سبق لنا الحديث.

باتت إذن الصعوبات والتحوّلات التي تعانيها المجتمعات تؤثر بشكل مباشر في المؤسسات الإدارية، وحثّت مسألة المنافسة التي توليها المؤسسات دوراً مهماً كونها حافز من حوافز الإنتاج إشراك المرأة في العملية الإدارية بشكلٍ أكثر فاعلية، من أجل إنتاج أكثر جودةً وربحاً، لتحقيق الميزة التنافسية التي فرضتها ظروف المنافسة العالمية. فضلاً عن التأثير الإيجابي لتمكين المرأة إدارياً أيضاً في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، حيث يهتم مفهوم التمكين بشكلٍ رئيسٍ بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

يصطدم التمكين الإداري مثل غيره بمعوقات تتعلّق بالثقافة العامة في المجتمع والأعراف والتقاليد السائدة التي تحدّ من إمكانية المرأة في العمل، ومعوقات ذاتية تتعلّق بالمرأة نفسها من ناحية ضعف الثقة بالنفس وعدم الإيمان بالقدرات أو الخوف من تحمّل المسؤولية أو عدم التزامها ببرامج التدريب بسبب التزاماتها الأسرية، ومعوقات إدارية تتعلّق بنقص التدريب وعدم وجود الكفاءات الوظيفية أو نقص التجهيزات وعدم وجود بيئة عمل مناسبة، إضافةً إلى معوقات اقتصادية تتعلّق بنظام المكافآت والحوافز والترقيات واستلام المناصب القيادية، والأهم من ذلك المعوقات التنظيمية المتعلّقة بالشكل التنظيمي في المؤسسة ومنها ما هو متعلّق بنظرة بيئة العمل إلى مشاركة المرأة وعدم الثقة بالقرارات التي تتخذها وتركز السلطة في أعلى الهرم الإداري.

ويعرف التمكين الإداري للمرأة بأنه منح المرأة في مجال العمل الإداري درجة ومساحة من الحرية والاستقلالية في تسيير وإدارة شؤون أعمالها الإدارية، وتعزيز الثقة في قدراتها ومهاراتها العملية والمعرفية في ضوء القدرة على اتخاذ القرار المناسب، مع العمل الدائم على تطوير مهاراتها واسبابها المزيد من المعرفة بما يضمن تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار (سميرة، ٢٠٢٠).

ج- أبعاد التمكين الإداري:

يلعب التمكين الإداري دوراً حيوياً في تنمية وتطوير قدرات الأفراد في مجال حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولاً لتحقيق مستوى مرض من الإبداع في العمل في مختلف المنظمات، لذلك تعد استراتيجيات التمكين الإداري مهمة لجعل مختلف القادة يقدمون أفضل ما لديهم من أداء بما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية تجاه منظماتهم ووظائفهم، كما أنه لا بد من إعطاء الفرصة للمرأة وتمكينها داخل المنظمة من أداء وظائفها من خلال المهارات والقدرات الإدارية اللازمة، وتفويضها الصلاحيات، واعطائها المسؤوليات لاتخاذ القرارات، والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف. حيث التمكين المرأة الإداري من أولويات المجتمعات المتحضرة وفي صالحها.

وقد اتفقت الكثير من الكتابات الإدارية على أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل: بمنح الأفراد الحرية الواسعة داخل المنظمة لاتخاذ القرارات من خلال تطبيق مبدأ تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في الدورات التدريبية، والتحفيز الذاتي، مع التأكيد على أهمية العمل بروح الجماعة وفرق العمل، والتواصل الفعال التي بدورها تخلق البيئة الإبداعية داخل المنظمة، ويمكن تحديد تلك الأبعاد فيما يلي (وفاء، ٢٠١٨):

البعد الأول: الحرية وتفويض السلطة:

يتمحور هذا البعد في التمكين الإداري حول طبيعة منح القادة الحرية والاستقلالية في أداء المهام المكلفين بها من المرؤوسين مع تزويدهم بالمعلومات الهامة لأدائها بالطريقة المناسبة (القاضي، ٢٠٠٩). ومن هنا يتم تعزيز حرية الأفراد، وتشجيعهم على تبادل خبراتهم حتى يتمكنوا من أداء المهام المكلفين بها، بالإضافة إلى أن يكون للقائد قدرة على التأثير على القرارات التي تتعلق بأدائهم الوظيفي. ويعتبر بعض الباحثين أن تفويض السلطة أهم بعد للتمكين وأحد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المديرون والقادة، نظرًا لأنه مرتبط بالقضايا الاستراتيجية والحاسمة مثل صنع السياسات واتخاذ القرار. ويمكن أن يساعد امتلاك مهارة التفويض للمديرين على توفير الوقت وتحفيز موظفيهم وتدريبهم، كما سيمكنهم من اغتنام فرص جديدة وإطلاق ملكاتهم من أجل تحمل مسؤوليات أكثر تقدمًا وتخصصًا. علاوة على ذلك، يمكن التفويض للمديرين من تدريب الموظفين وتطويرهم، مما يجعلهم أكثر قيمة للمؤسسة. من ناحية أخرى، يعتبر التفويض من أكبر التحديات التي تواجه الإداريين والمديرين حيث يكمن التحدي في العثور على الشخص المناسب للتعامل مع المهمة المفوضة، لفترة طويلة مع إيجاد وقت الفراغ لتدريب الشخص على كيفية القيام بالمهمة. (Aburuman.,2016) ويسمح هذا البعد بتفويض جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا، لأداء مهام معينة بغرض تحقيق واجبات واهداف دون التنازل عن السلطة، ويتم ذلك عن طريق توزيع الواجبات والاختصاصات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات ومؤهلات المرؤوسين ومستويات التدريب، مما يؤدي لتقوية احساس العاملين بالالتزام والمسئولية حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم لأعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلا من الرقابة والتوجيه، وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد توجه الادارة العليا لتطبيق الاسلوب اللامركزي .

البعد الثاني: فرق العمل:

ويقصد بهذا البعد سيادة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد من خلال مجموعة من الأفراد يشكلون نظامًا مترابطًا يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعتمد العمل الجماعي على وجود قائد قوي قادر على دعم وتشجيع الأعضاء للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في العمل (الدغليبي، ٢٠١٥). وكلما سادت روح العمل الجماعي في حل مشاكل العمل وتحقيق الأهداف كلما كان هناك أثر ايجابي للتمكين الإداري وانخفضت حدة الصراعات داخل المنظمة، وزادت مستويات الابداع ومشاركة المعلومات، واشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة. ومن هنا نستطيع القول إن فرق العمل ذاتية الادارة أي الممكنة هي من أفضل الاساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتزيد الانتاجية وتخفض التكلفة.

البعد الثالث: الاتصال الفعال

يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى آخر (Keyton,2011). وهو العامل الذي تستند عليه كافة الوظائف الإدارية بالمنظمة، ويتضمن حرية وصول العاملين الى كافة المعلومات داخل المنظمة، ومشاركة المعلومات الخاصة بالخطط والاهداف والاستراتيجيات والمعلومات التشغيلية. حيث تعد المعلومات السلاح الذي يتم الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وبشكل عام، الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات بين الأشخاص وتحقيق تفاهم مشترك بينهم، وحتى يتم تحقيق الاتصال الفعال عبر عملية ثنائية الاتجاه تتطلب جهداً ومهارة من قبل كل من المرسل والمستقبل. (Lunenburg,2010) ويجب فهم كل عناصر الاتصال لأن وجود أي مشكلة في أي من هذه العناصر تقلل من فعالية الاتصال.

البعد الرابع: تحفيز العاملين:

فمن خلال تبني نظام تقييم موضوعي؛ يركز على معايير الكفاءة وليس على شخصية الموظف، وليس على أدائهم السابق فقط، ولكن يجب أن تكون المعايير موجهة لتحفيز الموظف وتحسينه. وعلى الرغم من أن التقييم يستخدم كأداة مفيدة لزيادة تحفيز الموظفين وتحسين كفاءتهم، إلا أنه يثير الكثير من القضايا المثيرة للجدل والعديد من الآراء المختلفة فيما يتعلق بكيفية تنفيذ عمليات التقييم، وكم مرة يجب أن تتم ومن يجب أن يقوم بالتقييم. (Salinos et al, 2013). يستند التطبيق الناجح لأهداف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى وجود مكونات الثقافة التنظيمية والاعتراف بها، ونظام تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، ومكافأة نتائجها.

يهدف النظام الإداري إلى تعاون دائم بين جميع الموظفين من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، وكذلك جودة الوظائف التنظيمية. ويعتبر التمكين بالقيادة حافزاً بحد ذاته؛ لذا يجب أن يستثمر بطريقة فاعلة من أجل تحقيق أداء متميز يزيد من الدافعية ويؤدي إلى تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع في العمل. ويتطلب التحفيز وضع نظام حوافز عادل ومجز يعتمد على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء، فإنه يؤدي إلى زيادة دوافع العمال نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبها مع نجاح المنظمة، وهذا يضمن المساواة في معاملة جميع الموظفين تعزيز معنوياتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم. ويعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، مما يدفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على أن الأفراد يميلون لدعم القرارات التي يشاركون بوضعها ومنها أسلوب توسيع العمل وأسلوب اثناء العمل وأسلوب العمل المرن وغيرها.

٣- العلاقة بين التحول الرقمي والتمكين الإداري:

تتعدد صور التمكين الذي يمكن أن يساهم فيه التحول الرقمي، فيمكن تمكين المرأة رقمياً وفق متطلبات الاقتصاد الرقمي الجديد، وتمكين المرأة اقتصادياً بتوفير فرص العمل المناسبة لها، وتمكين المرأة اجتماعياً وسياسياً بالسماح لها بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف نواحي حياتها، وتمكين المرأة ادارياً من خلال إتاحة الفرصة للمرأة لتلعب دوراً حيويًا في تنمية وتطوير قدراتها الإدارية لتساهم بشكل فعال في مجال حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولاً لتحقيق مستوى مرض من الإبداع في العمل في مختلف المنظمات.

وانطلاقاً من حتمية التحول الرقمي لمنظمات الأعمال، أشارت دراسة (Yu,2020) إلى وجود تأثير وضغوط خارجية على التحول الرقمي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضغوطاً تؤثر على المؤسسات بشكل مختلف، الأمر الذي دعا تلك المؤسسات لتطوير أنظمتها في إدارة المكاتب والمنتجات والخدمات الرقمية الجديدة استجابة لتلك الضغوط. ومن التحديات التي تحد من تأثير التحول الرقمي على تمكين المرأة بشكل عام وتمكينها إدارياً بشكل خاص وجود الفجوة الرقمية التي تحد من إمكانية وجود ما يكفي من النساء للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تتمثل في وجود أربعة حواجز تتمثل فيما يلي: (Nicky,2018)

- (١) **الحواجز المادية**، بسبب الفقر وعدم السيطرة على الشؤون المالية الشخصية أو المنزلية، قد لا تملك النساء المال للوصول إلى الوسائط الرقمية.
- (٢) **الحواجز الاجتماعية والثقافية**، قد يكون لدى النساء فرص وخيارات أقل للوصول واستخدام الوسائط الرقمية. يحدث هذا بسبب ضيق الوقت للوصول إلى الوسائط الرقمية بسبب المسؤولية المنزلية أو التمييز مقارنة بأفراد الأسرة الذكور والأعراف الاجتماعية التي تقيد وصول المرأة إلى الوسائط الرقمية.
- (٣) **الحواجز النفسية**، تشعر المرأة بثقة أقل في قدرتها على استخدام الوسائط الرقمية، بسبب التحيز للنوع الاجتماعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعل النساء في نهاية المطاف يشككن في قدرتهن على تعلم مهارات جديدة أو المشاركة في مهارات جديدة في هذا المجال.
- (٤) **القيود المؤسسية**، قد تقوم المؤسسات الحكومية أو الخاصة بدعم أنماط تقليدية تحد من قدرة المرأة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية.

يقدم التحول الرقمي مجموعة متنوعة من الفرص لتمكين المرأة؛ فهو يتيح مشاركة أكثر للمرأة في أسواق العمل والأسواق المالية وريادة الأعمال في الوقت الحالي، ويبدو أن الرقمنة تفضل القوى العاملة النسائية، حيث تواجه النساء في المتوسط مخاطر أقل لاستبدال عملهن بالآلات، مقارنة بالرجال – قد يرجع ذلك لطبيعة الوظائف، وغالباً ما تمثل المهارات الاجتماعية المتفوقة لدى النساء ميزة نسبية في العصر الرقمي، ويتم ذلك بشكل خاص عندما يتم استكمال المهارات الاجتماعية للمرأة بالتعليم العالي ومحو الأمية الرقمية المتقدمة. ومع ذلك، فإن نفس الحواجز وأوجه القصور التي تعرقل التقدم الحالي للمرأة قد تحرمها من العديد من الفرص المفيدة في العصر الرقمي، بما في ذلك فرص ريادة الأعمال الجديدة، ويلزم بذل جهود كبيرة من جانب صانعي السياسات لإلغاء هذه الحواجز، كما يجب استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بشكل أكثر حسماً لتحقيق هدف المساواة بين الجنسين (Krieger). et al. 2018 ويمكن للثورة الرقمية، التي تتميز بالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية والروبوتات المتنقلة تحسين مشاركة المرأة في الحياة الإدارية والاقتصادية وتعزيز الاستقلال الاجتماعي للمرأة حيث توفر التكنولوجيات الرقمية للمرأة القدرة على تجاوز بعض الحواجز الثقافية والإدارية التقليدية، حيث تساعد النساء في الوصول إلى أسواق جديدة، والعمل بمرونة كبيرة، واكتساب العملاء والتفاعل معهم، وتلقي التدريب وتوفير التوجيه، وتحسين الاستقلالية المالية والحصول على التمويل لمشاريعهم.

وقدمت الدراسة التي أجراها (Sorgner et al. 2017)، توصيات تشير إلى مجموعة إجراءات إضافية لتعزيز دور التحول الرقمي في التمكين الإداري للمرأة من خلال:

١. إنشاء نظام إنذار مبكر للأثار السلبية المحتملة للرقمنة على المساواة بين الجنسين. من خلال المتابعة المستمرة للتغييرات في آفاق توظيف الإناث التي تصاحب تطورات الرقمنة، وهذا ينطبق بشكل خاص على الوظائف التي تتطلب مهارات متدنية. حيث ظهور الروبوتات الصناعية يؤدي لاستبدال العمالة. لذلك، يمكن للعديد من الوظائف التي كانت تعتبر، حتى الآن، آمنة من الأتمتة تصبح بالمثل عفا عليها الزمن في المستقبل، وبالتالي قد تكون عمالة الإناث تأثرت بشكل غير متناسب خلال الموجة التالية من الرقمنة.

٢. إعادة تصميم البرامج الحكومية الحالية لتعزيز التمكين الإداري والرقمي للمرأة. يجب إطلاق مبادرة لاستخدام البرامج الحكومية القائمة، لمزيد من تمكين المرأة. من خلال إعادة تصميم البرامج الحكومية الحالية، للاستفادة من نقاط القوة للمرأة فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية والأسرية لصالح أهداف البرنامج الأساسية.

٣. مساعدة النساء على استكمال مهارتهن الاجتماعية بالتعليم العالي والمهارات الرقمية المتقدمة. من خلال تعزيز نشاط مشاركة الإناث في التعليم العالي والبحث فضلا عن اكتساب النساء للمهارات الرقمية المتقدمة لأن الفجوات الحالية بين الجنسين في التعليم العالي ومحو الأمية الرقمية القوية بشكل خاص قد تحرم النساء من هذه الفرص، وقد يعوقهن عن شغل تلك الوظائف رفيعة المستوى في الإدارة.

٤ - توفير التدريب وتسهيل تبادل المعرفة: فمن المرجح أن تخلق الرقمنة فرصا جديدة -غالبا ما تفتقر النساء إليها - لفتح الطريق و إتاحة الفرص لشغل بعض الوظائف الإدارية التي كانت مغلقة أمام العديد من النساء.

ثانيا: مشكلة البحث:

على الرغم من تعاظم دور المرأة في العمل الإداري وتسلمها العديد من المناصب والمهام الإدارية بشتى أنواعها وفي جميع المجالات وفي كل القطاعات الخاصة والحكومية، والتمكين الهائل الذي أتاحتته الدولة المصرية للمرأة مؤخرا وإزالة الكثير من القيود التي كانت تمنعها من ممارسة دورها الإيجابي في المجتمع، إلا أنه مازالت هناك بعض التحديات التي تواجهها في بعض الأقسام والادارات والتخصصات التي مازالت متمسكة بالأساليب التقليدية التي تتصف بهرمية المستويات الإدارية والمركزية وتعقد وتسلسل الاجراءات الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات بشكل كاف، كل ذلك كان عائناً أمام المرأة لتولي المهام الإدارية. ويشير تحليل أوضاع المرأة المصرية إلى أنه على الرغم من التقدم الذي تحقق في تضيق الفجوة بين الجنسين فيما يتعلق بقدرات رأس المال البشري التي تشمل المستوى التعليمي، والصحي، والاجتماعي، وهي أساس لتحقيق التنمية المستدامة، مازال هناك تفاوت قائم ويسهم في استمرار معضلة عدم المساواة التي تؤثر على الفرص المتاحة للنساء (البنك الدولي، ٢٠١٨).

وإذا كان التقسيم التقليدي للعمل يشير إلى زيادة نسبة مشاركة المرأة وذلك منذ بداية الستينيات وإلى نهاية التسعينيات من القرن الماضي وتطورت تلك النسبة مع بداية الألفية الجديدة، غير أن الثقافة التقليدية المتجذرة في جانب كبير من المجتمع المصري حتى وقتنا الحالي ترى أن النساء يعملن في المنزل والرجال يعملون خارج المنزل، مما يؤثر على معدلات مشاركة المرأة في الاقتصاد بصفة عامة، وفي الإدارة بصفة خاصة. وانطلاق من ذلك بدأت الأدبيات تناقش مفهوم مستقبل التمكين الإداري للمرأة في عصر التحول الرقمي، حيث تغيرت طبيعة الأعمال فلم تعد تقتصر على الواجبات المنزلية أو الأسرية، بل تعدتها إلى العمل من خلال الشبكات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تتميز بالمرونة في الأداء مع ترتيبات عمل مرنة قادرة على التكيف مع المستجدات.

ومن هنا بدأ الاهتمام بالدور الفعال الذي تقوم به التكنولوجيا في تمكين المرأة استناداً إلى رؤية مصر الرقمية والتي تأتي بالتوازي مع الأهداف الإنمائية للألفية والجهود التي تبذلها الدولة من أجل بناء قدرات الموارد البشرية وتمكين المرأة ارتكازاً على تنمية مهارات الابتكار الرقمي والإبداع. ومن هنا بدأ التفكير في كيفية تأهيل المرأة ليكون لها النصيب الأكبر من الاستفادة منها، وصولاً إلى الاهتمام بالتمكين الإداري، والاقتصادي والاجتماعي للمرأة المصرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز التحول الرقمي والمشاركة في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة، بدعم التقنيات الرقمية القادرة على تعزيز قدرة المرأة.

وفي مصر نجد أن الفجوة الرقمية أخذت في الانحسار بالنسبة للجنسين، في المناطق الحضرية والريفية، وإن كانت مستويات الإلمام بالتكنولوجيات الرقمية أعلى بين الذكور في الحضر والريف بشكل عام، فقد حدث انحسار للفجوة بشكل أسرع في الحضر. وبلغت الفجوة في استخدام الكمبيوتر في الحضر ١١ نقطة مئوية في (٢٠١٢/٢٠١١) أي ٣٤% بين الإناث مقابل ٤٥% بين الذكور (وانخفضت إلى ٦ نقاط في ٢٠١٦/٢٠١٥). وكانت الوتيرة أبطأ في الريف، إذ انخفضت من ٩ نقاط مئوية في (٢٠١٢/٢٠١١) أي ٢٣% بين الإناث مقابل ٣٢% بين الذكور (إلى ٨ نقاط مئوية في ٢٠١٦/٢٠١٥) بمعدل ٣٧% بين الإناث مقابل ٤٥% بين الذكور، ولا توجد فجوة في الإلمام بالمعارف الرقمية بين الشباب الأقل من ٢٥ عاماً، ويظهر زيادة الاستثمارات في دعم زيادة أعمال المرأة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنتائج طيبة في ظل زيادة نسبة الإناث اللاتي يستخدمن الكمبيوتر والإنترنت عن مثيلتها بين الذكور خاصة في القطاع الخاص.

وقد أظهرت الدراسة المنشورة عن خبراء البنك الدولي عام ٢٠١٩ تحت عنوان "أثر عضوية المرأة في مجالس الإدارات بالمؤسسات المصرية"، أن نسبة تمثيل النساء في مجالس إدارات منظمات الأعمال في مصر تمثل (٤,٧%) مقارنةً بمتوسط العالمي البالغ (١٧%)، والمتوسط في منطقة الشرق الأوسط (٤,٥%)، بالرغم من أن ما يقرب من (٥٠%) من خريجي الجامعات من النساء، وأن نسبة (٢٣%) فقط من النساء يشاركن في قوة العمل، كما أوضحت وزارة التخطيط، في تقرير لها إنه في إطار التمكين الإداري للمرأة فقد بلغ تمثيل الإناث ٥٠,٧% من إجمالي العاملين في الجهاز الإداري للدولة، وارتفعت نسبة تمثيل النساء في مجالس إدارات الشركات المسجلة في البورصة من ١٠,١% في عام ٢٠١٩ لتصل إلى ١١,٦% عام ٢٠٢٠، وتحسنت النسبة في شركات القطاع العام لتصل إلى ٨,٧% في عام ٢٠٢٠، مقارنة بنحو ٦,١% في ٢٠١٩.

بل وذهبت بعض الدراسات للقول إن مشاركة المرأة في مجالس الإدارات يحسن من أداء المجلس، إذ أن النساء يساهمن في تكوين منظور أوسع، ويعملن على تحسين آلية إدارة المنازعات والتواصل، وتحسين بيئة العمل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وهو الأمر الذي يساهم في زيادة رضا العملاء والموارد البشرية، وأوصت الدراسة بإدخال تغييرات على نطاق أوسع فيما يخص دور المرأة في مجتمع الأعمال لما له من عائدات قوية على الاقتصاد المصري بداية من تحسين آلية حوكمة الشركات والشفافية وزيادة معدل النمو (IFC,2019).

وفي ظل البيئة التنافسية غير التقليدية التي تشهدها المنظمات فإنها تسعى إلى البحث عن مداخل وأساليب عمل جديدة تمكنها من الحفاظ على استمراريتها وتطورها، وزيادة قدرتها في إيجاد وتحقيق التميز، وينظر إلى توظيف التحول الرقمي على أنها من أحد أهم مداخل التغيير والتطور التنظيمي بهدف تحسين موقفها التنافسي.

وعليه تشكلت فكرة هذه الدراسة لتبحث الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تحقيق التمكين الإداري للمرأة للاستفادة من قدراتها في تطوير المنظمات.

وبمراجعة الدراسات السابقة، وكما هو مبين في الإطار النظري والدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة المصرية، فمعظم الدراسات السابقة سعت للكشف عن أثر التحول الرقمي على أحد متغيرات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة كأداء الموارد البشرية كما في دراسة (ASothai & Shaji., 2020)، وتأثير التحول الرقمي على السلوك التنظيمي كدراسة (Demir., 2019)، وخلق القيمة كدراسة (Panagiotopoulos et al., 2019) وتحسين عملية اتخاذ القرارات والتأثير على الثقافة التنظيمية كدراسة (Hie., 2019)، أو تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي فتناولت إيجابياته وسلبياته كما هو الحال في دراسة (Verhoef et al.,2019)، وبعضها ركز على الإدارة الرقمية للموظف كدراسة (Chytiri., 2019)، بل وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام (ELMassah & Mohieldin., 2020)، والتسويق وولاء العملاء كما هو الحال مع دراستي (Ansari and Riasi, 2016) و (Shahid and Li, 2019) كما نجد هناك الكثير من الدراسات السابقة التي عالجت، موضوع التحول الرقمي بشكل عام، ، بينما تتفرد هذه الدراسة مع قلة من الدراسات السابقة بربط موضوعي التحول الرقمي بالتمكين الإداري للمرأة.

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك بإعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة ميسرة عددها (٥٠) مفردة من العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة، وذلك للتعرف على درجة ممارسة متغيرات الدراسة فيها، وقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الثلاثة الموضحة في الجدول رقم (١).

جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

المتغير	أقل من الوسط الحسابي		المحايد		أعلى من الوسط الحسابي	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
التحول الرقمي	٢٥	٥٠%	١٤	٢٨%	١١	٢٢%
التمكين الإداري للمرأة	٣٥	٧٠%	٨	١٦%	٧	١٤%

المصدر: إعداد الباحثة.

ويتضح من الجدول رقم (١) وجود مستوى مقبول في مستوى ممارسة التحول الرقمي من وجهة نظر معظم أفراد العينة، وانخفاض في مستوى التمكين الإداري للمرأة من وجهة نظر معظم أفراد العينة. وفي ضوء استمرار انخفاض مستوى ممارسة التمكين الإداري للمرأة بشكل كبير، والتحول الرقمي بشكل أقل من وجهة نظر معظم مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية، وعليه تأتي هذه الدراسة في محاولة للكشف عن طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تحقيق التمكين الإداري للمرأة، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- (١) هل يرجع الانخفاض في مستوى التمكين الإداري للمرأة إلى انخفاض مستوى ممارسة التحول الرقمي أم لا؟
- (٢) ما هي طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة التحول الرقمي، والتمكين الإداري للمرأة إن وجدت؟
- (٣) ما هو تأثير التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة بأبعاده؟ وما هو نوع هذا التأثير إن وجد؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- (١) تحديد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتمكين الإداري للمرأة بأبعاده المختلفة.
- (٢) قياس تأثير التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة بأبعاده المختلفة.
- (٣) اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعظم من دور التحول الرقمي في التمكين الإداري للمرأة.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته العلمية والتطبيقية كما يلي:

(١) الأهمية العلمية:

بسبب ندرة الدراسات العربية - في حدود علم الباحثة - التي اهتمت بدراسة وبحث العلاقة بين التحول الرقمي والتمكين الإداري للمرأة، على الرغم من أهمية المفاهيم في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال. فالتحول الرقمي يجعل المنظمة قادرة على تطوير المهارات التقنية لدى مواردها البشرية مما يساعدها على امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء من خلال اعتماد وتبني

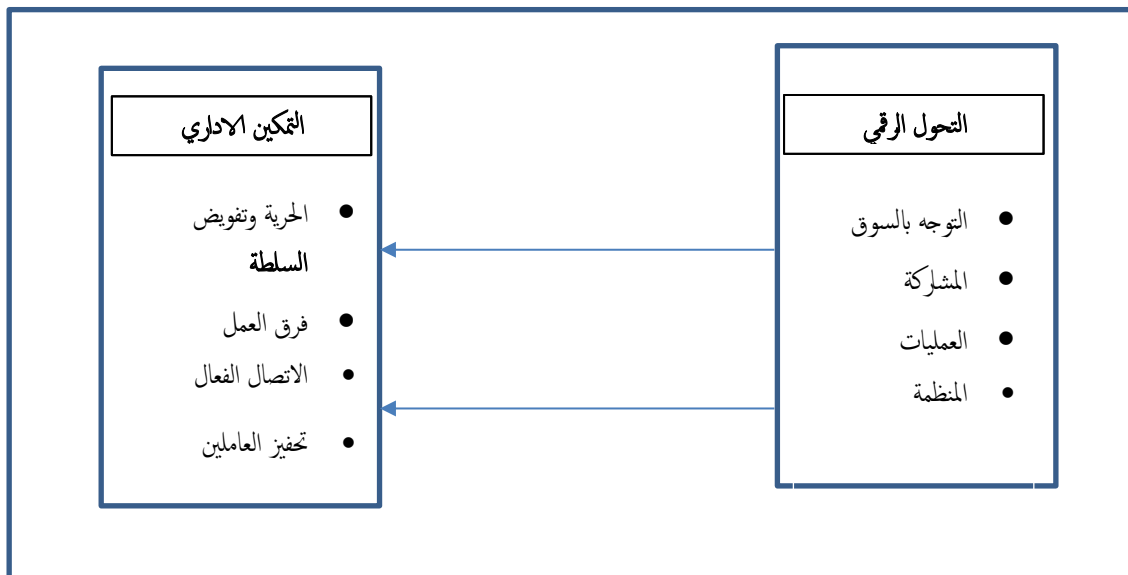
نظم إدارية مختلفة وعصرية، حيث يتيح التحول الرقمي من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية ابتكار العمليات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى تبني أساليب عمل جديدة ومبتكرة تتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء، وتقديم خدمات منافسة تجعلها على أقل تقدير تحافظ على الميزة التنافسية من خلال العمل على تغيير العمليات والمهام التنظيمية البسيطة، كما أنه يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق الأعمال للمنظمات أو عملية خلق القيمة. ومن هنا يساعد البحث في سد الفجوة المتعلقة بالدراسات السابقة التي يمكن العثور عليها من خلال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتمكين الإداري للمرأة في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

(٢) الأهمية التطبيقية:

يسعى البحث على المستوى التطبيقي إلى التعرف على درجة ممارسة المنظمات محل الدراسة للتحول الرقمي والتمكين الإداري للمرأة العاملة بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة والتي تشهد تحولا كبيرا نحو تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، ومن ثم تزويد القائمين على إدارة تلك المنظمات بملاحظات ونتائج، تظهر الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز التمكين الإداري للمرأة، بما يحقق منفعة مباشرة للمنظمات محل التطبيق بشكل عام. ومن هنا تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي القائمين على الإدارة بأهمية التحول الرقمي، وتقديم التوصيات التي تمكنها من تعزيز التمكين الإداري للمرأة كأحد توجهات الدولة في ظل رؤية ٢٠٣٠. وبالتالي العمل على مساعدة مديري المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في تعزيز التمكين الإداري للمرأة، وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء وزيادة التفاعلات بين الأفراد، بالإضافة لمساعدة المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في تطوير معايير اختيار المديرين، والقيادة المتميزة دون اعتبار للنوع ومن ثم خلق مناخ من الثقة بين مستويات الإدارة وتصميم برامج تدريبية فعالة لكل من المديرين وموظفي المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتحسين مهارات القيادة واتخاذ القرارات، واكتساب القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتطوير أساليب التقييم.

خامسا: نموذج البحث:

يوضح النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث (شكل رقم ١) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث التحول الرقمي والتمكين الإداري:



شكل (١)

نموذج البحث

يوضح النموذج متغيرات الدراسة وتشمل التحول الرقمي كمتغير مستقل وتتمثل أبعاده في (التوجه بالسوق، المشاركة، العمليات، المنظمة)، والتمكين الإداري للمرأة كمتغير تابع وتتمثل أبعاده في (الحرية وتفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) كما يظهر في الشكل رقم (١).

سادسا: فروض البحث:

اعتمادا على نموذج البحث، وانطلاقا من أهدافه يسعى البحث لاختبار مدى صحة الفروض التالية:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التمكين الإداري. ويتفرع عن هذا الفرض، الفروض الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبين الحرية وتفويض السلطة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبين فرق العمل.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبين الاتصال الفعال.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبين تحفيز العاملين.

٢- يوجد تأثير معنوي بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التمكين الإداري. ويتفرع عن هذا الفرض، الفروض الآتية:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الحرية وتفويض السلطة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على فرق العمل.

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الاتصال الفعال.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على تحفيز العاملين.

سابعاً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- (١) **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة.
- (٢) **حدود بشرية:** تشمل الدراسة كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ثامناً: أسلوب البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة للبحث ومصادرهما المختلفة، ومجتمع البحث والعينة، وقياس متغيرات البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى صحة فروض البحث، ويتم تناول ذلك على النحو التالي:

1) متغيرات البحث ومقاييسه:

يوضح الجدول رقم (٢) المتغيرات المستقلة والتابعة للبحث، ومصادر القياس.

جدول (٢)

متغيرات البحث

المتغير المستقل	
التحول الرقمي:	تم قياسه بمجموعة من العبارات المتعلقة بالأبعاد التالية: <ul style="list-style-type: none">• التوجه بالسوق• المشاركة• العمليات• المنظمة هذه الأبعاد اعتمد قياسها على: (Udovita,2020)
المتغير التابع	
التمكين الإداري:	تم قياسه بمجموعة من العبارات المتعلقة بالأبعاد التالية: <ul style="list-style-type: none">• الحرية وتفويض السلطة• فرق العمل• الاتصال الفعال• تحفيز العاملين هذه الأبعاد اعتمد قياسها على: (وفاء، ٢٠١٨ - Aburuman.,2016 - (Lunenburg,2010 -

٢) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها: اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

(أ) **البيانات الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والتقارير والدوريات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (التحول الرقمي، والتمكين الإداري للمرأة) وهي ما مكن الباحثة من إعداد الإطار النظري للبحث وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيراته.

(ب) **البيانات الأولية:** اعتمادا على قوائم الاستقصاء الموجه للعاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة، وهو ما يمكن من اختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث ومن ثم التوصل للنتائج والتوصيات.

٣) مجتمع وعينة البحث:

(أ) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وعددها ٢٤ مركزاً ووحدة ذات طابع خاص، ووفق للإحصائيات الخاصة بجامعة المنصورة يبلغ العدد الإجمالي لهذا المجتمع ٨٨٨ عضو، وتم اختيار مجال التطبيق بسبب سعي المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة إلى اعتماد وتبني نظم إدارية وأساليب عمل جديدة ومبتكرة تتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء، وتطبيق أفكار وتطبيقات يمكن استخدامها لإطلاق خدمات مبتكرة بشكل أفضل من خلال تقديم خدمة متميزة ومختلفة الأمر الذي يجعل تلك الوحدات والمراكز بيئة جيدة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي القائم على تبني تكنولوجيا تساهم في التغلب على التحديات والمنافسة، والتمكين الإداري للمرأة كبعد استراتيجي لتوجه الدولة حسب رؤية ٢٠٣٠.

(ب) عينة البحث:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية^(١)، وقدرت عينة الدراسة بـ (٢٨٦) مفردة، وبعد تجميع البيانات وفحص الاستثمارات، تبين أن عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها قد بلغت (٢٢٥) استثماراً بنسبة تقدر بنحو (٧٨,٦٪) من العدد الكلي للعينة وهي نسبة ممثلة، والجدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة البحث ونسبة الاستجابة.

^١ تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator

جدول رقم (٣) إجمالي عدد العاملين، والمستجيبين ومعدل الاستجابة للعاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

م	المركز والوحدات الخاصة	عدد العاملين	النسبة	عدد مفردات العينة	الاستمارات الصحيحة
١	مركز الحساب العلمي	٥٣	٪٥,٩٦	١٦	١٢
٢	نادي النيل	٥٢	٪٥,٨٥	١٥	١٠
٣	مطبعة الجامعة	٥٠	٪٥,٦٣	١٤	١١
٤	مركز تنمية الطفولة	٤٣	٪٤,٨٤	١٢	٨
٥	القرية الأولمبية	٣٤	٪٣,٨٢	١٠	٦
٦	مركز تطوير الأداء الجامعي	١٧	٪١,٩١	٨	٦
٧	وحدة مركبات النقل	٣٣	٣,٧١	١٠	٩
٨	الجهاز المركزي لنشر وتوزيع الكتاب الجامعي	٢١	٪٢,٣٦	٩	٨
٩	مركز تقنية الاتصالات والمعلومات	٥٦	٪٦,٣٠	١٦	١١
١٠	مركز التدريب الإداري والاستشارات	١٣	٪١,٤٦	٧	٦
١١	مركز الخدمات التعليمية والطلابية	١٢	٪١,٣٥	٦	٤
١٢	مركز الخدمة العامة	١٩	٪٢,١٣	٨	٥
١٣	مركز اللغة الانجليزية للأغراض الخاصة	٣٣	٪٢,٥٩	١٠	٩
١٤	مركز التجارب والبحوث الزراعية	١٣٠	٪١٤,٦٣	٣٧	٣٠
١٥	مركز دار الضيافة والمؤتمرات	٥٨	٪٦,٥٣	١٧	١١
١٦	فندق رمادا	٢٥	٪٢,٨١	٩	٨
١٧	مركز تكنولوجيا التعليم	١٥	٪١,٦٨	٧	٦
١٨	مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية	١٤٣	٪١٦,١	٤٣	٣٩
١٩	وحدة العلاج بأجر	١٧	٪١,٩١	٧	٧
٢٠	مركز تسويق الخدمات الجامعية	٧	٪٠,٧٨	٤	٤
٢١	مركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية	٣٥	٪٣,٩٤	١١	٨
٢٢	مركز الدراسات والاستشارات القانونية	٦	٪٠,٦٧	٢	٢
٢٣	مركز أبحاث الخدمات التعليمية والاجتماعية	٩	٪١,٠١	٤	٢
٢٤	مركز الخدمات والأنشطة في المدن الجامعية	٧	٪٠,٧٨	٣	٢
	الإجمالي	٨٨٨	٪١٠٠	٢٨٦	٢٢٥

المصدر: سجلات شئون العاملين بجامعة المنصورة.

(٤) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات من البنوك محل الدراسة، وتم إعداد قائمة استقصاء مكونة من ٤٠ عبارة لقياس متغيرات الدراسة، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويشمل مستوياته من موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١)، والجدول رقم (٤) يوضح أرقام العبارات المستخدمة لقياس كل متغير.

(٥) تحليل الثبات والصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

تم تقييم موثوقية المقاييس باستخدام اختبار ألفا كرونباخ الذي يقيس الاتساق الداخلي من أجل مطابقة النتائج بين العناصر الموجودة في نفس الأداة، ويُعد معامل ألفا كرونباخ مقياساً مقبولاً لتقييم موثوقية المقياس، ويجب أن يكون قيمة مقياس ألفا كرونباخ على الأقل $(\leq 0,7)$ لتحقيق الموثوقية الداخلية. من ناحية أخرى، تشير الصلاحية التمييزية إلى مدى كون كل متغير يختلف عن المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2019)، ويتم قياسه باستخدام الجذر التربيعي لألفا كرونباخ ويجب أن تكون قيمة كل صلاحية أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى الموضحة في مصفوفة الارتباط. يوضح الجدول (٤) نتائج تحليل الموثوقية والصلاحية التمييزية على النحو التالي:

جدول (٤) نتائج تحليل الموثوقية والصلاحية التمييزية

متغيرات البحث	عدد العبارات	Cronbach's alpha	Discriminant Validity
المتغير المستقل (التحول الرقمي)			
التوجه بالسوق	٥	٠,٨٥٤	٠,٩٠٩
المشاركة	٥	٠,٨٦٢	٠,٩١٦
العمليات	٥	٠,٨٢٣	٠,٩٠٣
المنظمة	٥	٠,٩٠٢	٠,٩٢٥
المتغير التابع (التمكين الإداري)			
الحرية وتفويض السلطة	٥	٠,٩٢٢	٠,٩٤٢
فرق العمل	٥	٠,٩٥٤	٠,٩٦٧
الاتصال الفعال	٥	٠,٨٨٧	٠,٩٢١
تحفيز العاملين	٥	٠,٨٨٥	٠,٩٢٣

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

كما هو موضح في الجدول (٤)، فإن أعلى معامل ألفا هو ٠,٩٢٢ وأدنى معامل ٠,٨٢٣. لذلك، كانت معاملات ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٧، وبالتالي، تم استيفاء معيار الموثوقية الداخلية لمتغيرات الدراسة.

تاسعا) نتائج التحليل الاحصائي:

١- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:
ويبين الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لكل من المتغير المستقل والتابع في هذا البحث

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

Standard Deviations	Means	المتغيرات
المتغير المستقل (التحول الرقمي)		
٠,٩٨	٣,٢١	التوجه بالسوق
٠,٩٣	٣,٦٦	المشاركة
٠,٩٥	٣,٨٠	العمليات
٠,٩٢	٣,٨٥	المنظمة
المتغير التابع (التمكين الإداري)		
٠,٩٩	٣,٣٣	الحرية وتفويض السلطة
٠,٩٤	٣,٦٩	فرق العمل
٠,٩٧	٣,٦٦	الاتصال الفعال
٠,٩٦	٣,٨٥	تحفيز العاملين

كما هو موضح بالجدول (٥)، فإن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل هي ٣,٨٥ لبعده المنظمة، وأقلها ٣,٢١ هي لبعده للتوجه للسوق، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لكل أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) أكبر من ٣ وأقل من ٤. مما يعني أنه وفقاً لآراء العاملين في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص فإن أبعاد التحول الرقمي تمارس بشكل معتدل في هذه المراكز والوحدات. وعلاوة على ذلك، فإن أعلى متوسط في أبعاد المتغير التابع (التمكين الإداري) هو ٣,٨٥ لتحفيز العاملين وأدناها هو ٣,٣٣ لبعده الحرية وتفويض السلطة. وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لكل أبعاد التابع (التمكين الإداري) أكبر من ٣ وأقل من ٤، مما يعني أنه وفقاً لآراء العاملين في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص فإن أبعاد التمكين الإداري تمارس بشكل معتدل في هذه المراكز والوحدات. فضلاً عن ذلك، أظهرت الانحرافات المعيارية عدم وجود فرق بين آراء العاملين في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بشأن متغيرات التحول الرقمي والتمكين الإداري، ولذلك فإن الباحثة تسعى إلى زيادة النسبة المئوية لممارسة هذه المتغيرات في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في هذا البحث.

٢) اختبارات الفروض:

١- الارتباط بين متغيري الدراسة: لمعرفة علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والتمكين الإداري، فقد أظهر التحليل الاحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط سبيرمان النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٦). لاختبار هذه الفرض، تم استخراج معاملات الارتباط للكشف عن وجود علاقة بين التحول الرقمي والتمكين الإداري.

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط لمتغيري الدراسة

أبعاد التحول الرقمي	معامل الارتباط/ الدالة الاحصائية	الحرية وتفويض السلطة	فرق العمل	الاتصال الفعال	تحفيز العاملين	التمكين الإداري اجمالاً
التوجه بالسوق	معامل الارتباط	**٠,٦٢٦	**٠,٦٨٦	**٠,٧٣٥	**٠,٧٢١	**٠,٦٩٢
	الدالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المشاركة	معامل الارتباط	**٠,٧٢١	**٠,٦٢٣	**٠,٥٥٣	**٠,٤٥٣	**٠,٥٨٨
	الدالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العمليات	معامل الارتباط	**٠,٤٨١	**٠,٥٩١	**٠,٦٣٣	**٠,٦٩٩	**٠,٦٠١
	الدالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المنظمة	معامل الارتباط	**٠,٤٩٩	**٠,٥٢١	**٠,٥٩٨	**٠,٦١١	**٠,٥٥٧
	الدالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
التحول الرقمي اجمالاً	معامل الارتباط	**٠,٥٨٢	**٠,٦٠٥	**٠,٦٣٠	**٠,٦٢١	**٠,٦٠٩
	الدالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول رقم (٦) قبول الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة (التوجه بالسوق، المشاركة، العمليات، المنظمة)، وأبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (الحرية وتفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، حيث بلغ معامل الارتباط بين مقياس التحول الرقمي بشكل إجمالي ومقياس التمكين الإداري بشكل إجمالي (٠,٦٠٩) وهي قيمة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وذلك كما يلي:

- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الحرية وتفويض السلطة: يتبين من الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التحول الرقمي وبين بُعد الحرية وتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري، وكانت معاملات الارتباط كالتالي (**٠,٦٢٦، *٠,٧٢١، *٠,٤٨١، *٠,٤٩٩) على التوالي، واتضح معنوية معاملات الارتباط الأربعة عند ٠,٠٠١. وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الحرية وتفويض السلطة.
- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وبعد فرق العمل: يتبين من الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التحول الرقمي وبين بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري، وكانت معاملات الارتباط كالتالي (**٠,٦٨٦، *٠,٦٢٣، *٠,٥٩١، *٠,٥٢١) على التوالي، واتضح معنوية معاملات الارتباط الأربعة عند ٠,٠٠١. وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبعد فرق العمل.
- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الاتصال الفعال: يتبين من الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التحول الرقمي وبين بعد الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري، وكانت معاملات الارتباط كالتالي (**٠,٧٣٥، *٠,٥٥٣، *٠,٦٣٣، *٠,٥٩٨) على التوالي، واتضح معنوية معاملات الارتباط الأربعة عند ٠,٠٠١. وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الاتصال الفعال.

• تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وبعد تحفيز العاملين: يتبين من الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التحول الرقمي وبين بعد تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري، وكانت معاملات الارتباط كالتالي (٠,٧٢١*، ٠,٤٥٣*، ٠,٦٩٩*، ٠,٦١١*، ٠,٠٠٠) على التوالي، واتضحت معنوية معاملات الارتباط الأربعة عند ٠,٠٠١. وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبعد تحفيز العاملين.

(٢) علاقات التأثير بين متغيري الدراسة: لمعرفة علاقة التأثير بين التحول الرقمي والتمكين الإداري، جاءت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للنتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على أبعاد التمكين الإداري.

المتغير المستقل	قيمة	(دلالة t)	قيمة Beta	VIF	tolerance	R	R ²	F	F(دلالة)	Durbin-Watson
التوجه بالسوق	١.٢١١	٠.١٧٧	٠.١٨٧	٥.٨٧٩	٠.١٥٥	٠.٧٠٣	٠.٦٠١	٩٠.٢١١	٠.٠٠٠	١.١١١
المشاركة	١.٦٥٦	٠.١٣٤	٠.٢٥٥	٦.٣٣٤	٠.١٤٦					
العمليات	٦.١١٢	٠.٠٠٠	٠.٦٨٨	١.٨٨٨	٠.٤٥٤					
المنظمة	٣.٠٥٤	٠.٠٠٠	٠.٤٠٢	١.٧٨٩	٠.٥٧٨					

يظهر من جدول رقم (٧) أن قيمة (f) بلغت (٩٠,٢١١) وبدلالة احصائية (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة (R) (٠,٧٠٣) التي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، أما قيمة (R²) فقد بلغت (٠,٦٠١) التي تشير لنسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، مما يدل على أن هناك أثر واضح للتحول الرقمي على أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في الحرية وتفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين. وقد جاء بُعد العمليات في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على أبعاد التمكين الإداري (بشكل إجمالي)، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.688$, $p < 0.00$ ؛ ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد المنظمة $\beta = 0.402$, $p < 0.00$ ولم يكن هناك تأثيراً معنوياً لكل من بُعد التوجه بالسوق والمشاركة.

الفرض الفرعي الأولي: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على بُعد الحرية وتفويض السلطة. لاختبار ذلك الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر أبعاد التحول الرقمي المختلفة على بُعد الحرية وتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري. وجاءت نتائج التحليل كما هو معروض بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على بعد الحرية وتفويض السلطة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة (t)	قيمة Beta	VIF	tolerance	R	R ²	F	دلالة F	Durbin-Watson
التوجه بالسوق	١.٢٣٢	٠.١٨٨	٠.١٨٦	٦.٥٣٢	٠.١٥٤	٠.٧٨٨	٠.٥١١	٦٦.٣٤٥	٠.٠٠٠	١.١٠٥
المشاركة	١.٢٣٥	٠.٢٣٥	٠.١٥٨	٦.٠٦٩	٠.١٣٧					
العمليات	٤.٧٥٤	٠.٠٠٠	٠.٥٠٧	١.٧٦٦	٠.٥٣٤					
المنظمة	٥.٠٩٨	٠.٠٠٠	٠.٤٠٩	١.٧٦٥	٠.٥٦٤					

يظهر من جدول رقم (٨) أن قيمة (f) بلغت (٦٦,٣٤٥) وبدلالة احصائية (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة (R) (٠,٧٨٨) التي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، أما قيمة (R²) فقد بلغت (٠,٥١١) التي تشير لنسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، وكانت قيمة بيتا معنوية لُبعد العمليات $\beta = 0.507, p < 0.00$ وكذلك لُبعد المنظمة $\beta = 0.409, p < 0.00$ ولم تشر النتائج إلى وجود تأثير معنوي لُبعد التوجه بالسوق والمشاركة؛ مما يدل على وجود أثر واضح للتحول الرقمي على بُعد الحرية وتفويض السلطة، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الأول. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Sorgner et al. 2017). وكذلك دراسة (القاضي، ٢٠٠٩) والتي ترى أن منح القادة الحرية والاستقلالية في أداء المهام للمكلفين بها من المرؤوسين يحتاج لتزويدهم بالمعلومات الهامة لأدائها بالطريقة المناسبة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على بعد فرق العمل.

لاختبار ذلك الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر التحول الرقمي بأساليبه المختلفة على بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري. وجاءت نتائج التحليل كما هو معروض بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على بعد فرق العمل.

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة (t)	قيمة Beta	VIF	tolerance	R	R ²	F	دلالة F	Durbin-Watson
التوجه بالسوق	١.٠١١	٠.٣٢٢	٠.١٣٤	٦.٥٣٢	٠.١٥٨	٠.٧٦٥	٠.٥٥١	٨٧.٧٦٩	٠.٠٠٠	١.٠٧٧
المشاركة	٠.٨٤٥	٠.٣٧٠	٠.١١٤	٧.٦٣٨	٠.١٤١					
العمليات	٧.٨٢٣	٠.٠٠٠	٠.٥٢٣	١.٧١٦	٠.٥٥٢					
المنظمة	٥.٠٨٩	٠.٠٠٠	٠.٤١١	١.٧٢٤	٠.٥٤٧					

يظهر من جدول رقم (٩) أن قيمة (f) بلغت (٨٧,٧٦٩) وبدلالة احصائية (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة (R) (٠,٧٦٥) التي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، أما قيمة (R²) فقد بلغت (٠,٥٥١) التي تشير لنسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، وكانت قيمة بيتا معنوية لُبعد العمليات $\beta = 0.523, p < 0.00$ وكذلك لُبعد المنظمة $\beta = 0.411, p < 0.00$ ولم تشر النتائج إلى وجود تأثير معنوي لُبعد التوجه بالسوق والمشاركة؛ مما يدل على وجود أثر واضح للتحويل الرقمي على بعد فرق العمل، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الثاني. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (ASothai & Shaji., 2020) التي تؤكد أن التحويل الرقمي يعزز من دور فرق العمل التي تمثل أحد المتغيرات التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة كأداء للموارد البشرية من خلال تبادل البيانات والمعلومات. وتؤكد دراسة (Hess et al., 2016) أن التحويل الرقمي لكي ينجح يحتاج لفرق العمل التي تتمتع بالكوادر القيادية الفعالة ذات الخبرة والمهارة في نشر ثقافة التحويل الرقمي مع الحفاظ على شخصية الشركة وخصوصية العلامة التجارية والمعلومات. وينبغي أن يتوفر في الفريق الذي يضطلع بالمهمة الكفاءة والنضج الرقمي، والبراعة في التواصل والقدرة على التأثير الإيجابي في كل الأطراف المشاركة في العملية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحويل الرقمي على بعد الاتصال الفعال.

لاختبار ذلك الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على بعد الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري. وجاءت نتائج التحليل كما هو معروض بالجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على بعد الاتصال الفعال

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة (t)	قيمة Beta	VIF	tolerance	R	R ²	F	دلالة F	Durbin-Watson
التوجه بالسوق	١.٢٧٦	٠.١٨٠	٠.١٨٢	٦.٥٦٦	٠.١٦٢	٠.٧٦٥	٠.٦٢٣	٩٠.٢٢١	٠.٠٠٠	١.٢١٢
المشاركة	١.٧٧٧	٠.١٣٤	٠.٢٦٢	٧.٧٧٢	٠.١٤٤					
العمليات	٦.٨٩٢	٠.٠٠٠	٠.٥٢٩	١.٩٥٨	٠.٥٨٨					
المنظمة	٥.٣٢١	٠.٠٠٠	٠.٥٣٣٣	١.٩٦٦	٠.٥٩٥					

يظهر من جدول رقم (١٠) أن قيمة (f) بلغت (٩٠,٢٢١) وبدلالة احصائية (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة (R) (٠,٧٦٥) التي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، أما قيمة (R²) فقد بلغت (٠,٦٢٣) التي تشير لنسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، وكانت قيمة بيتا معنوية لُبعد العمليات $\beta = 0.529, p < 0.00$ وكذلك لُبعد المنظمة $\beta = 0.533, p < 0.00$ ولم تشر النتائج إلى وجود تأثير معنوي لُبعد التوجه بالسوق والمشاركة؛ مما يدل على وجود أثر واضح للتحويل الرقمي على بعد الاتصال الفعال، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الثالث. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Schwertner, 2017)، والتي تشير لدور الرقمنة التي تمكن الموظفين من التنقل

والوصول إلى المعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، وتتيح للمنظمات تجاوز الحدود التقليدية والوصول إلى تقنيات مثل انترنت الأشياء واجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الاعمال. كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Hartl & Hess,2017) والتي ترى أن التواصل الفعال هو العمود الفقري لعملية التحوّل الرقمي. وهو الهدف والغاية من العملية برمتها. وأن ما توفره ثورة المعلومات حاليًا من إمكانيات هائلة، يدين بالفضل للثورة الموازية في الاتصالات. مع أنّ الحاجة إلى الاتصال الفعال تبدأ منذ تكوين الشركة من خلال تحقيق الانسجام والتناغم في العمل المشترك بين إدارة الفريق وإدارة الشركة من جهة، وبين أعضاء الفريق وبعضهم من جهة أخرى.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحوّل الرقمي على بعد تحفيز العاملين.

لاختبار ذلك الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر التحوّل الرقمي بأبعاده المختلفة على بعد تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري. وجاءت نتائج التحليل كما هو معروض بالجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التحوّل الرقمي بأبعاده المختلفة على بعد تحفيز العاملين

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة (t)	قيمة Beta	VIF	tolerance	R	R ²	F	دلالة F	Durbin-Watson
التوجه بالسوق	١,٢٣٣	٠,١٨٧	٠,١٧٨	٥,٤٦١	٠,١٧٢	٠,٦٦١	٠,٥٩٢	٩٢,٢٥٤	٠,٠٠٠	١,٢١٢
المشاركة	١,٠٢٥	٠,١٢٧	٠,٢٣٣	٦,٥٥٩	٠,١٤٨					
العمليات	٧,٤٣٢	٠,٠٠٠	٠,٤٣٤	١,٧٥٠	٠,٥٢١					
المنظمة	٥,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٥٩٠٠	١,٢١١	٠,٥٧٥					

يظهر من جدول رقم (١١) أن قيمة (f) بلغت (٩٢,٢٥٤) وبدلالة احصائية (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة (R) (٠,٦٦١) التي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، أما قيمة (R²) فقد بلغت (٠,٥٩٢) التي تشير لنسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، وكانت قيمة بيتا معنوية لُبعد العمليات $\beta = 0.434, p < 0.00$ وكذلك لُبعد المنظمة $\beta = 0.590, p < 0.00$ ولم تشر النتائج إلى وجود تأثير معنوي لُبعد التوجه بالسوق والمشاركة؛ مما يدل على وجود أثر واضح للتحوّل الرقمي على بعد تحفيز العاملين، في ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الرابع. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (فاطمة، ٢٠١٩) حيث تشير إلى أن تعديل وتطوير أنظمة المكافآت لتستند المكافآت على تحقيق الموظفين للأهداف العامة للمنظمة، من خلال تخزين البيانات المرتبطة بهذا بأدوات تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية، كما يجب مكافأة الموظفين على الأداء الذي يقدمونه اعتماداً على السلوك والنتائج المخزنة على قاعدة البيانات الخاصة بهم أيضاً.

عاشرا: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

(١) ملخص نتائج البحث:

(أ) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية، بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي، وبين كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري، سواء مجتمعة أم منفصلة. وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن أبعاد التحول الرقمي، تلعب دورا رئيسيا ومؤثرا في أبعاد التمكين الإداري للمرأة العاملة في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص المبحوثة. كما تعزز هذه النتيجة العديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد التحول الرقمي في أبعاد التمكين الإداري.

(ب) أظهرت النتائج الخاصة بتحديد مدى تفسير وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي، وبين أبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٠٣) واعتمادا على معامل التحديد فإن متغير التحول الرقمي يفسر ما نسبته (٠,٦٠١) من درجة التباين في التمكين الإداري للمرأة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٦٠٪) أما التباين البالغ حوالي (٤٠٪) فيمكن أن يعود إلى متغيرات لم يتم تناولها في البحث، وقد تلعب دورا محوريا في تحسين مستويات التمكين الإداري.

(٢) التوصيات:

- ١- تهيئة البيئة التنظيمية لتطبيق التحول الرقمي من خلال ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي وتطبيقاته من قبل القائمين على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، حيث توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على كل أبعاد التمكين الإداري، ولذا توصي الباحثة القائمين على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالاهتمام بالتحول الرقمي من خلال القيام بالآتي:
 - تنمية مهارات موظفي المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص من خلال العمل على تحسين مستوى العاملين وتدريبهم على استعمال التكنولوجيا، والنظم الذكية، والتعامل مع مختلف التطبيقات الحديثة للذكاء الاصطناعي.
 - تعزيز دور التحول الرقمي في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وذلك من خلال تطوير دور تطبيقاته في القيام بمختلف المهام والأنشطة الروتينية والمعقدة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الأمر الذي يحسن من القدرات التنافسية لهذه المنظمات.
 - توفير مخصصات مالية ومادية كافية من قبل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لتسهيل استخدام تطبيقات التحول الرقمي.
 - تفعيل عقود شراكة مع خبراء التحول الرقمي، للعمل على معالجة مشاكل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وفي تحسين مستوى العمالة لمواكبة التطورات التي يشهدها عالم الذكاء الاصطناعي.
 - حث المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة على نشر ثقافة التحول الرقمي والتوعية بالآثار الإيجابية له.

٢- على إدارة المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة الاهتمام بتعزيز التمكين الإداري للمرأة، لذا توصي الباحثة مسؤولي هذه الوحدات باتخاذ اجراءات من شأنها تعزيز التمكين الإداري للمرأة، من خلال القيام بالآتي:

- تفعيل بُعد التدريب وخاصة للنساء، وذلك لضمان توافر قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها.
- تغيير الثقافة التنظيمية وتهيئة بيئة العمل ومراجعة نظم العمل لجعلها أكثر عدالة للمرأة والمساهمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في شكل ممارسات عمل مرنة تسمح للمرأة بتقسيم الوقت بين التواجد في مكان العمل ويمكن الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في العمل عن بعد.
- وضع استراتيجية التحفيز الملائمة التي تمكن من تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد.
- تبني استراتيجية جديدة لبناء فرق العمل تتفاعل مع تحديات التحول التقني والتي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، من خلال التعاون وتبادل المهارات والخبرات لإحداث النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، ورفع معنويات الأفراد.
- مراجعة وتعديل اللوائح التنظيمية التي تقيد التطور الإداري للمرأة للعمل على اعطاء الفرصة للنهوض بالنساء، ووضع وتنفيذ برامج لتنمية المهارات القيادية لدعم النساء.
- إجراء تقييم دوري لمعدلات المشاركة الإدارية واجراءات تشجيع استقطاب العمالة النسائية للعمل في مختلف الوظائف والمهن وبكافة المستويات.
- تفعيل مشاركة المرأة في رسم السياسات وصناعة القرارات وفي الوصول إلى المناصب القيادية والمجالس واللجان في مختلف المراكز والوحدات.
- تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين في مبادئ الحوكمة بالقطاع الإداري المصري، على أن تقوم إدارات الرقابة والمتابعة الدورية بمتابعة تنفيذ هذا المبدأ.

٣- تقترح الباحثة إعداد بحوث أخرى في مجال الدراسة، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة في بعض القطاعات مثل القطاع المصرفي.
- دور التحول الرقمي في التنوع بين الجنسين في القيادة والأداء البيئي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- سميرة مشري، (٢٠٢٠)، "التمكين الإداري للمرأة في ظل الإدارة الإلكترونية ودوره في فعالية تطبيق إدارة المعرفة"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- ٢- عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، (٢٠٢٠)، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد ٤، العدد ٣.
- ٣- فاطمة طويهي، (٢٠١٩)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- ٤- محمد بن زايد الدغليبي (٢٠١٥)، "التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات الأهلية السعودية"، المؤتمر الدولي الخامس للتعليم الإلكتروني.
- ٥- نجاح القاضي، (٢٠٠٩) و" مستوى التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٦- وفاء محمد حسن الدغري، (٢٠١٨)، "التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة" المجلة التربوية المتخصصة، العدد (٨)، المجلد (٧).
- ٧- ولاء عبد الله محمود، (٢٠١٨)، "مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي" الواقع وسيناريوهات المستقبل، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٩٠)، العدد الأول، المجلد الثاني.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Dajani, Haya, and Susan Marlow, (2013), " Empowerment and entrepreneurship: A theoretical framework", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 19: 503
2. Bastian, Bettina L., Beverly D. Metcalfe, and Mohamad R. Zali,(2019)," Gender Inequality: Entrepreneurship Development in the MENA Region", Sustainability 11: 6472.
3. Batliwala, Srilatha, (1994)," The meaning of women's empowerment: New concepts from action. In Population Policies Reconsidered: Health,Empowerment and Rights", Edited by Gita Sen, Adrienne Germain and Lincoln C. Chen. Harvard: Harvard Center for Population and Development Studies.
4. Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in predigital organizations", Journal of Strategic Information Systems.
5. Chung, C. S., & Kim, S. B. (2019). A Comparative Study of Digital Government Policies, Focusing on E-Government Acts in Korea and the United States. Electronics, 8(11), 1362.

6. Duflo, Esther, (2012)," Women Empowerment and Economic Development", Journal of Economic Literature 50: 1051–79.
7. Ehrlich, O., Fanderl, H., & Habric, C. (2017, May). Mastering the digital advantage in transforming customer experience. MIT Sloan Management Review, 42(2).
8. El Hilali, W., El Manouar, A., & Idrissi, M. A. J. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. International Journal of Innovation Science.
9. Ghazaleh, M. A., & Ahmad, S. Z. (2018). Ajman Digital Government: the way forward to digest digitalization. Emerald Emerging Markets Case Studies
10. Krieger-Boden, Christiane; Sorgner, Alina Keil, (2018),"Labor market opportunities for women in the digital age", 12(28): economics-ejournal AVAILBLE on: www.ekb.eg
11. Mazurchenko, A., & Maršiková, K. (2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. Acta Informatica Pragensia, 8(2), 72-87.
12. Mosedale, Sara, (2005)," Assessing women's empowerment: Towards a conceptual framework", Journal of International Development 17:243–57.
13. Nasseem M Aburuman,(2016)," The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among", International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1.
14. Nawaz, Faraha,(2019)," Microfinance and Women's Empowerment in Bangladesh: Unpacking the Untold Narratives", London: PalgraveMacmillan.
15. Nicky, Stephani & Firman Kurniawan S., (2018),"Empowering Women in Technology through Digital Media (Case Study of Girls In Tech Indonesia Community)", <https://www.researchgate.net/publication/338882813>.
16. Ojediran, Funmi O., and Alistair Anderson, (2020)," Women's Entrepreneurship in the Global South: Empowering and Emancipating?" Administrative Sciences 10: 87.
17. P. V. M. V. D. Udovita,(2020)," Conceptual Review on Dimensions of Digital", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 2.

-
-
18. Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A.,(2015)," Research Methods for Business Students", Pearson Education Limited.
 19. Sen, Gita, and Avanti Mukherjee, (2014)," No Empowerment Without Rights, No Rights Without Politics: Gender-equality", MDGs and the post-2015 Development Agenda. Journal of Human Development and Capabilities, vol. 15, no. 2-3.
 20. Sorgner, A., E. Bode and C. Krieger-Boden (2017): The Effects of Digitalization for Gender Equality in the G20 Economies, Women 20 study.
 21. UNDP, (2018)," Gender Equality Strategy 2018–2021" Available online:<https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/women-s-empowerment/undp-gender-equality-strategy-2018-2021.html> (accessed on 4 March 2021).
 22. Venugopalan, Murale,Bettina Lynda Bastian, and P. Viswanathan,(2021),"The Role of Multi-Actor Engagement for Women’s Empowerment and Entrepreneurship in Kerala", India Administrative Sciences 11: 31.
 23. Viduni Udovita,(2020)," Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 2,
 24. Wade, M. (2015). Digital business transformation: A conceptual framework. International Institute for Management Development.

The impact of Digital Transformation on Women's Administrative Empowerment

An applied study on workers in centers and units of a special Purposes
at Mansoura University

Dr. Asmaa Azmy Abdelhamid Mohamed

Abstract:

This study aimed to measure the impact of digital transformation on the administrative empowerment of women applying on all employees in 23 centers at Mansoura University. Using appropriate statistical analysis methods, the study concluded that there is a significant correlation between the dimensions of digital transformation and the dimensions of women's administrative empowerment, as well as a significant effect of the dimensions of digital transformation on the dimensions of women's administrative empowerment. In light of the results of the study, a set of recommendations were suggested that could contribute to activating the role of digital transformation in raising the level of administrative empowerment of women as targeted in Egypt's Vision 2030.

Keywords: digital transformation, administrative empowerment of women.