



تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

إعداد

د. هبه كمال القصبي عطا الله

مدرس إدارة الأعمال

معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية بالمنصورة

h.atalla@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عطا الله، هبه كمال القصبي (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)٣، ١٠٧٥-١١٣٠.

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

تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

د. هبة كمال القصي عطا الله

مستخلص

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف إدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم سحب عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٤٩) مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستمارة الكترونية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩٣) قائمة بمعدل استجابة (٨٤٪). تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط، ونموذج المعادلة الهيكلية SEM. وقد خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين معظم متغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية، كذلك وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية، بينما يوجد تأثير غير معنوي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توظيف إدارة المواهب نتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير كانت مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة وبالتالي تتوسط إدارة المواهب في العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية بشكل جزئي بالجامعة محل الدراسة. وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل لمجموعة من التوصيات موجهة لقيادات جامعة المنصورة.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، إدارة المواهب، الميزة التنافسية.

مقدمة

يعتبر التحول الرقمي أحد التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات باعتباره اتجاه عالمي حتمي يهدف لتطوير المنظمات ويؤثر على القدرة التنافسية لها من خلال تقليل التكلفة ورفع مستوى الكفاءة والابتكار (Van Veldhoven & Vanthienen, 2019). وبعد التحول الرقمي أحد أهم القضايا الإستراتيجية لجميع المنظمات لأن التقنيات الرقمية لها تأثير كبير على إدخال ثقافات جديدة، وتغيير المجتمع، وإعادة تشكيل المشهد التنافسي، ورفع توقعات العملاء، وتقديم نماذج الأعمال التقليدية، وخلق تحديات وفرص غير مسبوقه للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Korachi & Bounabat, 2020).

ونظراً للتقدم التكنولوجي المتسارع والتوسع في البيئة الرقمية والمنافسة العالمية المستمرة والمتزايدة، أصبح العنصر البشري هو المورد الأكثر استراتيجية واستدامة لبقاء المنظمات (Dzimbiri & Molefi, 2021) نتيجة لذلك يعد التكيف مع البيئات الرقمية المتزايدة تحدياً معقداً ينطوي على تغيير في طرق أداء الأعمال مما يؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي وثقافة المنظمة وتوظيف المواهب والحفاظ على الوضع التنافسي، حيث قد تختفي المنظمات التقليدية ولن يبقى سوى المنظمات الأكثر قابلية للتكيف، والتي تستجيب للاتجاهات التكنولوجية للبقاء في المشهد التنافسي (Rashwan & Kassem, 2021; Kane et al., 2017)

ويمكن للنهج الرقمي في المنظمات أن يؤثر كثيراً على طبيعة وأنواع الوظائف المختلفة أو الطريقة التي يُدار بها الموظفين وبالتالي توجد حاجة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية الجديدة لإدارة المواهب في عصر التحول الرقمي، فلاتزال قدرة المنظمات على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها تمثل تحدياً استراتيجياً لاقتصاديات المعرفة في القرن الحادي والعشرين. (Alunni& Llambias, 2018; Jibril& Yesiltas, 2022).

وتعد إدارة المواهب أحد التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث باعتبارها المصدر الرئيسي لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، وبالتالي يعتمد نجاح الكثير من المنظمات على الفعالية في تحديد المواهب والبحث عنها والاحتفاظ بها، فالمواهب تعتبر من أهم اهتمامات المنظمات والنقص في المهارات والقدرات البشرية يعتبر تهديد رئيسي لأفاق نمو المنظمات وبالتالي تسعى المنظمات الرشيدة لإدارة المواهب التنظيمية بفعالية في محاولة لتوظيف الأشخاص الذين يمثلون أصولاً قيمة لمنظمتهم (Maurya& Agarwal, 2018)، وفي هذا السياق يمكن القول أنه إذا كانت إدارة المواهب تعتبر مفتاح للنجاح والتنافسية في المنظمات، فإنها تعتبر الأساس لمستقبل الجامعات التي تسعى لاستثمار كل الفرص الممكنة للبقاء والمنافسة العالمية (McDonnell et al., 2017).

وبالتالي تسعى المنظمات بوجه عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص لتحويل نفسها رقمياً لتظل قادرة على المنافسة، فلم يعد استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في التعليم أمراً اختيارياً، وإنما أصبح ضرورة حتمية في ظل متطلبات العصر الرقمي الحديث الذي لا يؤثر فقط على الأداء لخلق ميزة تنافسية، وإنما يعزز ويدعم إدارة المواهب (Larkin, 2017).

وتسعى الدراسة الحالية لفهم وتوضيح أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في الجامعات عند توظيف إدارة المواهب، حيث يعتبر هذا التحول أحد العوامل الهامة التي تؤثر على مؤسسات التعليم العالي من خلال تحويل نظام العمل التقليدي بالجامعة إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنشطة العمل الجامعي، بشكل يساهم في إكساب أعضاء هيئة التدريس والطلاب مهارات التعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وتحقيق المرونة في البيئة التعليمية وتحسين جودتها وخاصة وقت الأزمات.

أولاً: الإطار النظري

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الإطار النظري لمفاهيم التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

الإطار النظري والتأصيل:

فيه تعرض الباحثة مفاهيم متغيرات البحث على النحو التالي:

١/١- التحول الرقمي (DT) Digital Transformation

تتخرط المجتمعات وكذلك المنظمات حالياً في عملية التحول الرقمي الذي يؤثر على جميع الأنشطة داخل المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية (Morakanyane et al., 2020). وتدرك العديد من المنظمات أهمية التحول الرقمي، بالرغم من افتقار البعض منهم بالمعرفة الكافية لبدء التحول الرقمي (von Leipzig et al., 2017). ويعتبر التحول الرقمي ظاهرة مستمرة تتجاوز مجرد الاستثمار في التكنولوجيا أو رقمنة منظمة ما، حيث إنه ينطوي على تغييرات جذرية في نماذج الأعمال تستند إلى تقنيات متطورة كالبيانات الضخمة أو الذكاء الاصطناعي أو تحليلات الموارد البشرية (Kiron& Spindel, 2019).

وفي هذا السياق ينبغي التمييز بين مفهومى التحول الرقمي Digital Transformation والرقمنة Digitalization فمن الخطأ الإشارة إليهما على أنهما نفس المفهوم، فالرقمنة تركز علي معالجة المعلومات وتحليل استخدام البيانات الرقمية لتحسين سير العمل عبر أتمتة العمليات الحالية، كما أنها تعمل على تحسين بعض العمليات المحددة ولقد ساهمت في تغيير بيئة الأعمال في العديد من الصناعات، في حين أن التحول الرقمي هو عملية أوسع تمتد عبر المنظمات والأنظمة المختلفة التي تسمح بتجميع كل أنواع الحلول الرقمية لمساعدة المنظمات على الاستفادة من المعرفة ودمجها في جميع المجالات لخلق قيمة جديدة وميزة تنافسية (Monton, 2021).

ويُعرّف Verhoef, (2021) التحول الرقمي بأنه "تغيير في كيفية استخدام المنظمات للتقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمنظمة بشكل يناسبها". وأضاف Fadillah et al., (2019) أنه يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "تسريع أنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص في التكنولوجيا الرقمية". ويعرف Loonam et al., (2018) التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التقنيات الرقمية الحالية مثل تقنية المحاكاة الافتراضية، والحوسبة المتنقلة، والحوسبة السحابية، وتكامل جميع الأنظمة الموجودة في المنظمة. وعرفه Morakanyane et al., (2017) بأنه "عملية تطويرية تعتمد على القدرات الحالية والتكنولوجيا الرقمية لإنشاء أو تغيير العمليات التجارية وتجارب العملاء لخلق قيمة جديدة".

ويعرف Licka & Gautschi, (2017) التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بأنه "تحول تقني وثقافي ينعكس على جميع الأنشطة التعليمية وتفاديه يعتبر مستحيلاً لأنه أصبح أمراً واقعاً". كما يعرف Limani et al., (2019) التحول الرقمي في الحياة الجامعية بأنه "استخدام التكنولوجيا التعليمية الجديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس في إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال المنصات الإلكترونية التي تعزز التواصل مع الطلاب، وإعداد المحتوى الدراسي إلكترونياً، واختبار التقييم والتصحيح إلكترونياً".

مما سبق وفي سياق البحث الحالي يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "استثمار في التقنيات والأنظمة الرقمية المطورة والأدوات والقدرات التكنولوجية المعاصرة لتقديم خدمات مميزة لخلق وتطوير وضع تنافسي".

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الخدمات التي تدعمها التقنية المطورة عبر شبكة الإنترنت في مجال التعليم العالي تتمثل في: التدريس الإلكتروني، وتصميم كتب الكترونية، ورفع وتصحيح الاختبارات الإلكترونية، ودفع الرسوم الدراسية إلكترونياً، وتقديم إرشاد أكاديمي إلكتروني، والقيام بالواجبات الدراسية من قبل الطلاب إلكترونياً، ويعد الإنترنت أحد التقنيات الرئيسية للرقمنة من خلاله يتم عمل تحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية بما يمكن المنظمات من اكتشاف فرص جديدة لتنفيذ نماذج الأعمال الموجهة للعملاء وتقديم قيمة للشركة في إكتساب ميزة تنافسية (Verhoef, 2021)

كما ينبغي الإشارة إلى أن التحول الرقمي كمفهوم لا يقتصر فحسب على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات المهمة، ولكن توجد عدة أبعاد ينبغي استيفائها وصولاً إلى مستوى النضج الرقمي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (2023 Marei):

- العملاء: يعني اتباع استراتيجية التحول الرقمي الانتقال إلى نهج العميل.
- المنتجات أو الخدمات: يجب أن تتطور المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات من خلال التحول إلى نماذج أعمال رقمية تعتمد على الابتكار والإبداع.
- الاستراتيجية: ينبغي وجود استراتيجية للتحول الرقمي تقود المنظمات نحو الريادة والإبداع.
- الثقافة التنظيمية وثقافة العميل: يعد من أهم عوامل النجاح في رحلة التحول الرقمي، حيث يجب أن تكون الإدارة العليا والموظفون داعمين للتحول الرقمي، كذلك ضرورة تغيير ثقافة العملاء الذين لا يزالون خائفين من التعامل مع الشركات التي تقدم خدمات رقمية بسبب الخوف من مخاطر الهجمات الإلكترونية.

وأكد Zain, (2021) و Spear, (2020) على وجود مجموعة من الأهداف وراء التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: كمنش ثقافة التحول الرقمي وبناء العقلية الرقمية لدى كل منسوبي الجامعة على اختلاف مستوياتهم، امتلاك بنية معلوماتية متطورة، تحسين التنافسية من خلال تقديم خدمات تتعدى الحدود الوطنية لتعميم الاستفادة دولياً، تطوير مخرجات العملية التعليمية. توفير بيئة تفاعلية متعددة المصادر تخدم العملية التعليمية، تعويض النقص في بعض الكوادر والتخصصات الأكاديمية.

كما تتعدد فوائد التحول الرقمي بوجه عام لتشمل زيادة الانتاجية والمبيعات والابتكارات في خلق القيمة ، فضلاً عن توفر طرق جديدة للتفاعل مع العملاء (Berman, 2012)، بالإضافة لمجموعة من فوائد التحول الرقمي على المستوى الأكاديمي: كإتاحة إمكانيات التعلم الذاتي نظراً لسهولة وصول الطالب لمصادر التعليم المختلفة، والاستفادة من الإنترنت في العملية التعليمية، توفير الوقت والجهد على مستوى كافة المستفيدين، وسهولة التنسيق بين كافة الأنشطة والمعاملات الجامعية، وتوفير موارد تعليمية وإتاحة خدمات المكتبات الرقمية، واكساب منسوبي الجامعة للمهارات الرقمية الحديثة.

وعلى الرغم من وجود فوائد متعددة للتحول لرقمي إلا أنه توجد العديد من التحديات: أهمها المقاومة التنظيمية الداخلية ومن أجل التعامل مع مقاومة هذا النوع من التغيير، يعد وجود المهارات القيادية ضروري نظراً لأن زيادة استخدام التقنيات الرقمية قد لا تتمتع دائماً بدعم الموظفين (Matt et al., 2015). كما أضاف (Grajek & Brooks, 2021) أن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات مرتبطة بنجاح الطلاب، والأوضاع المالية، والسمعة، والمنافسة الخارجية، ويمكن للتحول الرقمي أن يواجه تلك التحديات ويخفف من تأثيراتها خاصة وقت الكوارث والأزمات. واتفق معه (Mhlanga & Molo, 2020) في أن التحدي الأكبر الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي هو التكيف مع تقنيات التدريس الجديدة وبيئات ونماذج التعلم الحديثة، ونتيجة لذلك يتم التغلب على مقاومة التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية، ومع ذلك في الفترة المصاحبة لجائحة COVID-19 تم استخدام تقنيات التحول الرقمي في العملية التعليمية وقد حققت التكنولوجيا نتائج ممتازة في الجامعات حول العالم.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاح عملية التحول الرقمي في الجامعات لا تعتمد على توافر التقنيات والأنظمة التعليمية القائمة على التكنولوجيا فقط، وإنما يتطلب الأمر توافر قدرات ومهارات ومواهب رقمية تميز كل منسوبي الجامعة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وهو ما دفع الباحثة لأهمية دراسة متغير إدارة المواهب في الجزء التالي.

٢/١- إدارة المواهب (TM) Talent management

تستخدم كلمة مواهب للإشارة إلى مهارة شخصية، أو قدرة على العمل، أو كفاءة تميز شخص عن آخر (Gallardo et al., 2013). وتعتبر المواهب هي مفتاح التميز التنظيمي، ويُنظر إلى إدارة المواهب على أنها مفتاح النجاح التنظيمي وضرورة لدعم واستدامة المنظمات في بيئة سريعة وديناميكية تتسم بالتغيرات والتحديات التنافسية، وأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تتمثل في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها فالموظفين الموهوبين ينظر إليهم على أنهم قادة مستقبليون يتمتعون بأداء فائق، وتتجاوز إدارة المواهب إجراءات إدارة الموارد البشرية النموذجية من خلال التركيز على التنوع والخبرة (Gallardo-Gallardo et al., 2019). واتفق معه (Vaiman et al., 2017) في أن توفير المواهب والحفاظ على جودة وكمية المواهب يمثل تحدياً دائماً للمنظمات، وأن عدم كفاية المواهب والمهارات بالكمية والنوعية المطلوبة يعتبر تهديد رئيسي لإمكانيات التوسع المستقبلية. فالمنظمات تحت ضغط مستمر تجاه تحسين كفاءة وفعالية وظيفية الموارد البشرية، فالعنصر البشري هو القوة الدافعة وراء تطوير شبكات المعرفة وبالتالي يتم الاهتمام باستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، والاستفادة من المهارات والقدرات المطلوبة لبيئة العمل الحديثة.

وأوضح (McDonnell et al., 2017) أن العثور على موظفين موهوبين سيكون من الأمور الهامة في السنوات المقبلة، واعتبر أن المنافسة على توظيف أفضل المواهب ستصبح أكثر حدة، أشار إلى أن المواهب البشرية تعتبر من أصول الشركة الأكثر قيمة، ويضع مسؤولية كبيرة على عمليات جذب الموظفين الرئيسيين والاحتفاظ بهم.

وأشار العديد من الباحثين (Lewis & Heckman, 2006); Collings & Mellahi, (2009) إلى وجود صعوبة في وضع تعريف محدد لإدارة المواهب نظراً لتنوع المعاني المرتبطة به وفقاً لوجهات النظر المختلفة للعديد من المؤلفين، فعرف (Thunnissen, 2016) إدارة المواهب بأنها "المفاهيم الأساسية مثل الاستقطاب والاحتفاظ والتطوير ونشر المواهب". وعرف (Aprinto & Jacob, 2015) إدارة المواهب بأنها نهج لإدارة الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات طويلة الأجل لكفاءات الموارد البشرية". وعرف (Ali et al., 2019) إدارة المواهب بأنها "توقع رأس المال البشري المطلوب للمنظمة والتخطيط لتلبية الاحتياجات المحتملة". وأضاف (Gallardo-Gallardo et al., 2019) أن إدارة المواهب هي الأنشطة والعمليات المنهجية التي تشمل تحديد، وجذب، وتطوير، ومشاركة، والاحتفاظ، ونشر المواهب الفردية التي تعود بفائدة مؤكدة على الأعمال التجارية وتحقق النجاح الاستراتيجي المستدام. وعرفها (Hartono, 2020) بأنها "مبادرة تنفذها المنظمة لخلق التميز في الأعمال من خلال تحسين الموظفين الموهوبين". كما عرفها (Joyce & Ridzuan, 2021) بأنها "عملية استراتيجية للحصول على المواهب المناسبة ورعايتهم وصولاً لقدراتهم المثلى لتحقيق الأهداف التنظيمية". وعرف (Anggiriani & Maarif, 2022) إدارة المواهب بأنها "مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات لجذب الموظفين واستخدامهم بكفاءة وتحسين جودة الموظفين، مما يساهم في تطوير الشركة".

مما سبق فإنه يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "السعى لاستقطاب وتطوير الكفاءات والمهارات والقدرات المناسبة لإكمال المهام المطلوبة والحفاظ على تلك المواهب باعتبارها أصول المنظمة غير الملموسة".

أبعاد إدارة المواهب: قام العديد من الباحثين بدراسة أبعاد إدارة المواهب من وجهات نظر مختلفة وفقاً لتكرار استخدامها في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية، فحددها (Corbin&Strauss, 2008) بالأبعاد التالية: "تطوير المواهب، استقطاب والاحتفاظ بالمواهب، نشر وتوزيع المواهب، التواصل والتمكين، التناوب الوظيفي المستمر". وذكر (Behrstock, 2010) أبعاد إدارة المواهب: "بإعداد المواهب، واستقطاب المواهب، توظيف وتعيين المواهب، تقلد المناصب الوظيفية، والتطوير الوظيفي، ونظم تحفيز المواهب، وظروف وبيئة العمل، وإدارة الأداء". كما تناولها (Thunnissen, 2016) على أنها: "استقطاب، وتطوير، والاحتفاظ، ونشر المواهب". وأضاف (Gallardo-Gallardo et al., 2019) أنها تشمل: "تحديد، وجذب، وتطوير، ومشاركة، والاحتفاظ، ونشر المواهب". وأشار (Jibril& Yesiltas, 2022) لأبعاد إدارة المواهب: "بتحديد المواهب، وتطويرها، ومشاركتها، وتقييم أدائها، والحفاظ عليها".

وترى الباحثة أن استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها تعتبر من أهم الممارسات التي ينبغي التركيز عليها لأغراض الدراسة الحالية كممارسات رئيسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالجامعات وهو ما تسعى الدراسة الحالية لفهمه وتوضيحه من خلال إثبات صحة أو خطأ فروضه ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

استقطاب المواهب: تعتبر أولى خطوات إدارة المواهب وفيها يتم تحديد المواهب المناسبة لشغل الشواغر في مناصب هامة لها مواصفات محددة، ويتم تجميع المرشحين المحتملين بناء على ذلك واختيار وتعيين الأفضل من بينهم بحيث يكون لديهم القدرة والمهارة على تحقيق أهداف المنظمة (Sewify, 2021)، وإذا لم يتوافر ما يكفي من المواهب داخلياً، فيتم عمل استقطاب خارجي للمواهب المطلوبة لشغل الشواغر الحالية أو المزمع شغلها نتيجة لاحتياجات معينة (Coulson-Thomas, 2012). ويعتمد استقطاب المواهب كثيراً على مدى توافر استراتيجية استقطاب ناجحة، كذلك إسم وسمعة المنظمة، وجود بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وتوافر نظام تنافسي للأجور والمكافآت والحوافز، كذلك أهمية وجود الكفاءات المدربة على كيفية اختيار المواهب (Mensah, 2015).

تطوير المواهب: يعتبر استقطاب المواهب غير كافي لاستدامة مهارات وقدرات المواهب لفترة طويلة، وبالتالي ينبغي الاهتمام بتطوير تلك المواهب وتنمية قدراتها باستمرار من خلال مجموعة من الأنشطة التي تهدف لرفع مستوى المواهب ويلعب التدريب دوراً هاماً في تطوير المواهب ورفع مستوى إنتاجيتهم لخلق ميزة تنافسية مستدامة (Rawashdeh, 2021). ويعتبر تطوير وتنمية المواهب عملية لصياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة تتوافق مع العمليات التنظيمية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد نقاط القوة لدى الموهوبين والعمل على تعزيزها وتوفير فرص لتنمية المسار المهني وتوفير برامج خاصة لتدريبهم بغرض تحسين معارفهم ومهارتهم في المجالات القيادية والتقنية والمتخصصة (رضوان، ٢٠٢٠).

الاحتفاظ بالموهب: يعتبر الاحتفاظ بالموهب من التحديات التي تواجه أي منظمة، فارتفاع معدل الدوران الوظيفي للقدرات والمهارات العالية يكلف أي منظمة استثمارات كبيرة تم توجيهها لتلك الثروة والموارد البشري النادر وبالتالي ينبغي الاهتمام بالاحتفاظ بالموهب عن طريق آليات متعددة كتقديم الحوافز النقدية وغير النقدية وتطوير المسار المهني لديه وتوفير فرص متعددة للترقى والنقد *Pasaribu & Sinulingga, (2021)*.

وتهدف إدارة المواهب عامة إلى تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية لرأس المال البشري والمساهمة في الأداء العام للشركة، ونظراً للدور الأساسي لمديري الموارد البشرية في تطوير أنظمة إدارة المواهب وإطلاقها ومراقبتها، فإن الالتزام التنظيمي بإدارة المواهب سيزيد من أهمية متخصصي الموارد البشرية، مما يجعل عملهم حيويًا للشركة (عبد الهادي، ٢٠٢٠). نعتقد أن التحول الرقمي هو جهد تنظيمي للتكيف مع هذا السياق الجديد، والذي ينبغي أن يحدث تغييرات في جميع المجالات الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة تحقيق مجموعة من الفوائد نتيجة الإدارة الجيدة للمواهب كزيادة الإنتاجية، وتوفير بيئة عمل أكثر إيجابية، وتعزيز ثقافة التميز (Cappelli & Keller, 2014).

وأوضح (Gurra et al., 2023) أن نقص المواهب يرجع سببه لمجموعة من العوامل الخارجية: كالعولمة، والتركيبة السكانية، والفجوة بين العرض والطلب. بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الداخلية: كالتحالفات الاستراتيجية، والمهارات المطلوبة، والاستراتيجيات المحلية، وللتغلب على هذا النقص ينبغي إنشاء استراتيجيات لإدارة المواهب طويلة الأجل لخلق قدرة تنافسية فالنهج قصيرة الأجل ينتج عنه العديد من التكاليف المباشرة بسبب تناوب المواهب، كتوظيف وتدريب الوافدين الجدد، وتكاليف غير مباشرة كالإنتاجية المفقودة أو منحى التعلم أو التأثير السلبي على سمعة صاحب العمل.

وبالتالي ينبغي تطوير سياسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تطوير وتحفيز ومشاركة المواهب من أجل تلبية احتياجات المنظمة من المواهب (خليل، ٢٠٢٠). وللتحول الرقمي آثار مختلفة على التغيير التنظيمي تتطلب هذه التغييرات من المنظمات إعادة التفكير في استراتيجيات الموارد البشرية، خاصة تلك التي تهدف إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها (Lund et al., 2016).

وعلى الجانب التطبيقي للجامعات فإن إدراك أهمية وجود مواهب وجدارات تتسم بالمرونة والذكاء في مواجهة التحديات الحديثة وتقديم حلول ابتكارية سيساعد في تقليل الفجوة المعرفية بالجامعات، وإنتاج خدمات عالية الجودة، ومن ثم فقد أصبحت قضية إدارة المواهب في الجامعات تمثل تحدياً كبيراً وخاصة مع النقص في أعداد الموهوبين في معظم الجامعات حول العالم مما دفع الكثير من الجامعات بالدول المتقدمة لتقديم محفزات لجذب المواهب لتحقيق ميزة تنافسية (McDonnell et al., 2017).

وأكد (Rudhumbu & Norman, 2014) على أهمية إدارة المواهب في الجامعات كالعامل على زيادة التنافسية بين الجامعات من خلال وضع معايير موضوعية للاختيار، وحاجة الجامعات لمواهب ومهارات لأداء الوظائف التي تتسم بتنوع وتعقد المهام، استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها لمواجهة التحديات المحتملة.

3/1- الميزة التنافسية (CA) Competitive Advantage

احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة بارزة في أغلب أدبيات الإدارة الحديثة المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية، فالسعي لتحقيق ميزة تنافسية أصبح استراتيجية ضرورية تسعى المنظمات لتحقيقها، ويؤكد Porter (1985) على أن الميزة التنافسية تتحقق عندما يكون بإمكان المنظمة تقديم قيمة فريدة للعملاء من خلال خلق وضع وندرة يصعب تقليدها أو استبدالها، واستدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة تعتبر أحد المؤشرات على أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة. وتظهر الميزة التنافسية عندما تكون المنظمات قادرة على خلق قيمة اقتصادية من خلال تنفيذ وممارسة استراتيجيات فريدة عن تلك التي ينفذها المنافسون (Birasnav, 2012). واتفق معه في ذلك حيث أوضح أن الميزة التنافسية تعني احتفاظ المنظمة بمكانة أفضل مقارنة بمنافسيها. وتشتمل الميزة التنافسية على القدرات التنافسية التي تسمح للمنظمات بتمييز نفسها وهي نتيجة لقرارات إدارية حاسمة عندما تستفيد الشركات بالكامل من الموارد المتاحة لديها وتطور إستراتيجيتها وكنتيجه لذلك يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Li et al., 2006). ولكي تكون المنظمات لديها القدرة على المنافسة من خلال إعداد الموارد البشرية المؤهلة لتلبية الاحتياجات المستقبلية من أجل استمرار وجود المنظمات على الساحة الوطنية والعالمية (Hanantijo, 2013).

مما سبق يمكن القول أن المنظمة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية يجب عليها تقييم امكانياتها وقدراتها الداخلية وماتستطيع أن تقدمه في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر لخلق وضع تنافسي يصعب على المنافسين محاكاته وتقليده وتحسين قدرتها على جذب المواهب والاستثمارات اللازمة للتطوير والتحسين البيئي المستمر، كذلك الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين مكانتها وسمعتها في بيئتها المحيطة.

ويعرف Barney (1991) الميزة التنافسية بأنها "وضع يتعذر على المنافسين بموجبه تكرار الاستراتيجيات التنافسية التي تنفذها المنظمة ولا الاستفادة من المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من استراتيجياتها التنافسية". وعرفها (Coyne, 1986; Porter, 1985) بأنها "مكانة تحتلها المنظمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليد إستراتيجيتها الناجحة التي تجنى من خلالها فوائد مستدامة". كما عرفها Seleim et al., (2007) بأنها "اكتشاف المنظمة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون". وعرفها Bataineh & Azobi, (2011) بأنها "أحد عناصر نجاح وتفوق المنظمة من خلال التركيز على استراتيجية محددة للتنافس". كما عرفها Li & Liu, (2014) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل الدائم مع البيئة المحيطة وتقديم منتجات وخدمات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين". وأخيراً عرفها Algamdi, (2016) بأنها "قدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها".

مما سبق وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه من قبل الباحثين للميزة التنافسية، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "وضع وقدرات فريدة تتمتع بها منظمة ما يهدف لبناء هوية لها صدى لدى العملاء، تتناسب مع المتغيرات المستمرة واحتياجات العملاء لخلق وضع تنافسي يصعب تقليده".

١. الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة وإظهار العلاقة التي تربطهما ببعض، كما تتناول الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة على النحو التالي:

١/٢- العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب، أكد Fitzgerald et al. (2013)، على أن التحول الرقمي يتيح فرص فريدة للموارد البشرية للتأثير في ثقافة الموظف ورفاهيته ومشاركته. وأوضح Schalk et al. (2013)، أن الرقمنة تولد صورة إيجابية تجاه المواهب التي سيتم جذبها وتضمن التزام الموظفين وتمنحهم قدراً أكبر من الاستقلالية، كما تسرع من تنفيذ الأدوار الجديدة في إدارة الأفراد. وتوصل DiRomualdo et al. (2018)، إلى أن الرقمنة التدريجية للمجتمع تؤثر على المنظمات، وبالتالي تؤثر على إدارة المواهب فقد تم تحويل إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد الإلكترونية التي تتكون من مجموعة من الأنظمة المتكاملة عبر الإنترنت لإدارة أنشطة وممارسات الموارد البشرية من أي مكان. وأوضح Ghislieri et al. (2018)، أن الموظفين يلعبون دوراً استراتيجياً في التحول الرقمي لأنهم يحددون استراتيجية المنتج الشاملة، ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية، والتدخل في نظام الإنتاج. تتطلب هذه الأدوار معرفة ومؤهلات محددة بالإضافة إلى مواهب ومهارات جديدة. كما توصل Guerra et al. (2023)، إلى أن التغييرات التنظيمية التي أحدثها التحول الرقمي تؤثر معنوياً على إدارة المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بها. وأوضح Davenport & Redman (2020)، أن التحول الرقمي يتطلب مهبة للتعامل مع صعوباته فتجميع الفريق المناسب من الأشخاص والتكنولوجيا والبيانات والعملية يمكنهم العمل معاً مع قائد قوي يمكنه قيادة التغيير، قد يكون أهم خطوة يمكن أن تتخذها المنظمة تجاه التحول الرقمي، وأكد أن أفضل المواهب قد لا تضمن النجاح، لكن عدم وجودهم يكاد يضمن الفشل.

٢/٢- العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، توصل Aguinis et al. (2012)، أن المنظمات تتسابق على المواهب للتغلب على منافسيها للحصول على أفضل المواهب في سوق العمل. كما توصل Egerova (2013)، إلى أن المنظمات التي تتمتع بمواهب أفضل في كافة المستويات الإدارية تحقق ميزة تنافسية. وأكد Kasmawati (2017)، على أن الفوز في حرب المواهب مهم جداً للقدرة التنافسية التنظيمية والاستدامة واستدامة حياة الشركة. وتوصل الصباغ وآخرون (٢٠١٨)، لوجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية ودعم القدرة التنافسية. وأوضح Angliawati and Fatimah (2020)، أن إحدى الاستراتيجيات التي تم تنفيذها بالمنظمات للفوز بحرب المواهب هي استقطاب الموظفين الموهوبين وإدارتهم والاحتفاظ بهم لتلبية احتياجات العمل المستقبلية لتحقيق وضع تنافسي. كما توصل لوجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وأضاف أن سنوات الخبرة الوظيفية كان لها تأثير معنوي على كلا المتغيرين. كما أكد على أنه من خلال جذب المواهب وتطويرها وتحفيزها وإدارتها وتقديرها بشكل منهجي يمكن للمنظمات الحفاظ على ميزة تنافسية، فالمواهب الذين يعملون في المنظمة هم العامل الأساسي في تحديد مستوى نجاحها لأن القدرات الأساسية للمنظمة هي مجموع خبرات الأشخاص الذين يعملون بها فوجود أشخاص موهوبين في فريق العمل يسمح بالقيام بأشياء يصعب تكرارها في سوق تنافسية، ويحافظ على ميزة تنافسية مستدامة.

٣/٢- العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، توصل Aspara et al., (2013) إلى أن التحول الرقمي والتقنيات الرقمية وتقنيات الاتصال تؤثر على التطور الاستراتيجي للمنظمات ويخلق ميزة تنافسية. وأكد Fitzgerald et al., (2013) أن رقمنة المنظمات يعزز القدرة على توليد مزايا تنافسية تتمثل في خفض التكلفة وتحسين الكفاءة أو أشكال جديدة للإنتاج. وأوضح Rha & Lee, (2022) أن التحول الرقمي يؤثر على عمليات سلسلة القيمة في المنظمات الخدمية، لكنهما لم يصفوا كيف يمكن لهذا التحول أن يولد ميزة تنافسية في تلك المنظمات. كما أكد Martínez-Caro et al., (2020) أن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للمنظمات شركة ما زال في مراحله الأولى وأنه لا توجد بحوث تسعى إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية بالمنظمات. وأوضح Xue et al., (2022) أنه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، يتعين على المنظمات تغيير المنطق الأصلي لخدماتهم، وتعزيز التحول الرقمي في جميع السياقات بما في ذلك العمليات والهيكل وصنع الإستراتيجية. وأكد Schwertner, (2017) أن المنظمات التي تعتمد على تقنيات التحول الرقمي كالحسابات الإلكترونية والبيانات الضخمة والتقنيات الاجتماعية كجزء من بنيتها التحتية تكون أكثر ربحية ولديها تقييم سوقى أكبر مقارنة بمنافسيها وتعتبر هذه التقنيات هي المحرك الرئيسي وأداة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحول الرقمي. وتوصل Shehadeh et al., (2023) إلى أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على الميزة التنافسية ولكنه يؤثر أيضاً على توجه ريادة الأعمال، كما توصل إلى أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، وأضاف أن إدارة المواهب تعمل على تحسين العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية والتوجه الريادي.

٤/٢- الدور الوسيط لإدارة المواهب بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.

في ضوء العلاقات السابقة، والتي أوضحت وجود علاقات مباشرة بين متغير التحول الرقمي وإدارة المواهب، وكذلك وجود علاقات مباشرة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، ووجود علاقات مباشرة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، وحيث أنه لا توجد دراسات في حدود إطلاع الباحثة تتعلق بدراسة تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توظيف إدارة المواهب، فيمكن صياغة الفرض الرابع التالي: يزداد التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توظيف إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.

٥/٢- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تبحث الدراسة الحالية في معرفة تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توظيف إدارة المواهب. وعلى الرغم من أن العديد من الأدبيات السابقة ركزت على التحول الرقمي في قطاع التصنيع (Vogelsang et al., 2019; Abdallah et al., 2022)، إلا أن القيام بالتحول الرقمي في قطاع الخدمات ظهر كمجال بحثي مهم وتركز العديد من الدراسات عليه الآن (Rashwan & Kassem, 2021)، ففي شركات التصنيع يمكن من خلال التحول الرقمي أتمتة التسليم أو العمليات، ولكن في قطاع الخدمات يمكن أن يشمل ذلك رقمنة وتحسين الاتصال والتواصل مع العملاء. كما لوحظ وجود العديد من

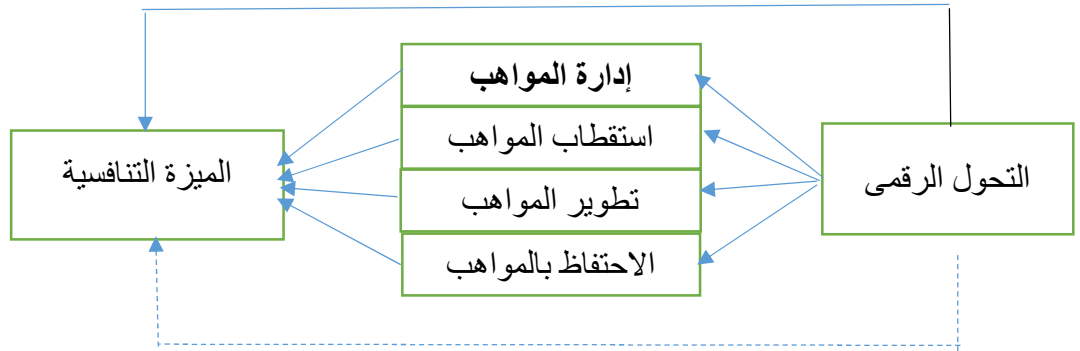
الدراسات (Kraus et al., 2021) التي تركز على أهمية الرقمنة في العصر الحديث ولكن لا تزال توجد حاجة لتعريف التحول الرقمي بشكل موحد ودراسة دوره فيما يتعلق بالميزة التنافسية في سياق القطاع الخدمي. كما لوحظ أن بعض الدراسات لم تتوصل لمؤشرات عن أسباب عدم نجاح بعض المنظمات في التحول الرقمي فيما يتعلق بإدارة المواهب (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020).

تأسيساً على ما سبق ترى الباحثة:

- عدم وجود دراسات في حدود علم الباحثة تناولت العلاقة التي تربط بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
- لا يوجد تصور شامل في حدود اطلاع الباحثة يضم العلاقة بين التحول لرقمي كمتغير مستقل يعتبر محدد ومحفز لإدارة المواهب بأبعادها الثلاثة: استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب كمتغيرات وسيطة تعتبر مقدمات لها تأثيراتها على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين استهدفت الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات.

وبالتالي كانت توجد حاجة لمزيد من الدراسات لتقديم المزيد من الفهم والتوضيح لبعض الجوانب والعلاقات والتأثيرات التي تربط مفاهيم ومتغيرات الدراسة ببعضها البعض. ولسد هذه الفجوة المعرفية، طور البحث الحالي إطار نظري يضم متغيرات الدراسة بشكل لم تتناوله الأدبيات السابقة كما يوضحه نموذج الدراسة على النحو التالي:

يوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقات التي تربط متغيرات الدراسة وتشمل التحول الرقمي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وإدارة المواهب كمتغير وسيط.



يشير للعلاقات المباشرة

يشير للعلاقات غير المباشرة

شكل (١) الإطار المقترح لنموذج الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة تنافسية غير تقليدية يشهدها العالم تسعى الجامعات لخلق وضع تنافسي قوى يضمن استمراريتها ونجاحها وارتقائها، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتبحث في علاقة وتأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب في بيئة التعليم الجامعي المصرية، ووفقاً للتقرير الصادر من البنك الدولي، يمكن للرقمنة أن تساهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد من خلال تحقيق نمو في الناتج المحلي الإجمالي (IMF, 2016).

وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة التعليم العالي لطالما قاومت التغيير وقيمت الاستقلالية. فمقاومة التغيير ليست مفاجئة بالنسبة لقطاع عمره ١٠٠٠ عام على الأقل ولديه الكثير من الثوابت ليحميه ويحافظ عليه. ولكن عالم اليوم يتطلب نوعاً مختلفاً من الثقافة التي تدعم التأقلم مع المستجدات ومتغيرات العصر الحديث.

ويمكن أن يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على تحسين مستوى التعليم، والبحث العلمي المتقدم، وتبسيط أنماط الإدارة، وتنويع الإيرادات، كما يمكن أن يركز التحول الرقمي على تبني استراتيجيات تدريس جديدة والوصول إلى المزيد من الطلاب، بالإضافة إلى دعم مجتمع طلابي أكثر تنوعاً، كذلك دعم منهجيات البحوث الجديدة، خاصة تلك التي تتطلب الكثير من البيانات والحسابات. وقد يستهدف التحول الرقمي الذي يركز على البحث أيضاً التعاون البحثي بين المؤسسات متعددة الجنسيات وخلق بيئة لحماية البيانات وتسهيل التعاون الشامل ويواجه قطاع الخدمات الذي يمثل قطاع التعليم العديد من التحديات بسبب نقص القدرة على إدارة مخاطر التحول الرقمي (Rashwan & Kassem, 2021).

تلك التحولات الكبيرة تتطلب من قادة المؤسسات التعليمية إعادة تصورها وإعادة بناء وظيفة الموارد البشرية لديها. لتكوين وتوفير وإدارة المواهب كقدرة مؤسسية قادرة على أن تقود استراتيجية التطوير والتحول تجاه العالم الرقمي لتحقيق وضع تنافسي مميز ومستدام (Li et al., 2018). فيجب على القادة أولاً استيعاب الآثار المعقدة التي تنطوي على القيام بالرقمنة في منظماتهم وعلى موظفيهم، فالمبادرة الرقمية تتطلب إجراء تغييرات استراتيجية ليس فقط لتحسين المهارات الفردية للموظفين ولكن أيضاً لعمل تنسيق بين الأشخاص والعمليات والتقنيات (Wang et al., 2016).

وبمراجعة الدراسات السابقة وكما هو مبين سابقاً، لوحظ أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على التحول الرقمي في المنظمات الصناعية (Martínez-Caro et al., 2020; Creamer & Amaria, 2012)، لكنها تجاهلت تطبيقاته وانعكاساته في قطاع الخدمات. الذي يواجه تحديات من المنافسة الشديدة ومن أبرز هذه التحديات تحقيق ميزة تنافسية. وأكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية إدارة المواهب البشرية كقيمة كبيرة تسعى المنظمات لتوظيفها لكسب ميزة تنافسية (Ott et al., 2018)، فنظراً لوجود البيئة الرقمية الحالية وماتفرضه من تحديات لا بد أن تُبذل جهود تنظيمية كبيرة للتكيف مع نواتج التحول الرقمي المتمثلة في وجود نقص في المواهب اللازمة لشغل وظائف معينة (Wojcik, 2017). كذلك الحاجة لتحسين استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بها الاستفادة من فوائد التحول الرقمي من أجل مواجهة التحديات الجديدة التي يفرضها العصر الرقمي بنجاح (Promsri, 2019).

وبالتالي تبين وجود فجوة بحثية تمثلت في ندرة الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند تسيير إدارة المواهب في المؤسسات الخدمية بوجه عام والتعليمية بوجه خاص. فقد لوحظ أن مجال التطبيق المتمثل في الجامعات كان غائباً إلى حد كبير في الأدبيات الموجودة، وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة وتتفرد مع قلة من الدراسات السابقة لربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض. وبالتالي تسهم الدراسة الحالية في فهم وتفسير كيف يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية من خلال تسيير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي.

وللتعرف على أبعاد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بعقد مقابلة موجهة مع عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة، وكلية الهندسة، وكلية الطب وقد بلغ عددها (٣٠) مفردة وأجريت تلك المقابلات في الفترة من 2023/٥/٢٧ إلى 2023/٦/١٥ وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتحول الرقمي، وإدارة المواهب، والميزة التنافسية وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر مقومات التحول الرقمي لدى الجامعة وعن مدى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة المواهب لدى مفردات العينة كذلك عن الظواهر الدالة على وجود ميزة تنافسية في الجامعة أي الوقوف على درجة ممارسة متغيرات الدراسة. في محاولة لفهم ما إذا كان التحول الرقمي يؤثر على الميزة التنافسية عند تسيير إدارة المواهب.

ولقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الثلاث الموضحة في جدول 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	١٧	٥٠٪	٨	٢٥٪	٥	٢٥٪
إدارة المواهب	١٥	٤٥٪	٩	٣٠٪	٦	٢٥٪
الميزة التنافسية	١٩	٥٥٪	٧	٢٧,٥٪	٤	١٧,٥٪

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الدراسة الاستطلاعية

وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية وكما يتضح من جدول (١) وجود انخفاض في مستوى ممارسات متغيرات الدراسة على الجانب التطبيقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، فقد أشارت النتائج لعدم وضوح العلاقة التي تربط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، كذلك تباين الآراء حول أهمية تطبيقات التحول الرقمي بالجامعة والفوائد المستفادة منها وتأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء المؤشرات الأولية السابقة التي كشفت عنها الدراسة الاستطلاعية، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند تسيير إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو تأثير التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وإدارة المواهب كمتغير وسيط على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في الجامعة محل الدراسة؟
الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- هل يؤثر التحول الرقمي على إدارة المواهب؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل تؤثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل يؤثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل يزداد تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية بشكل غير مباشر من خلال توسيط إدارة المواهب؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.
- تحديد تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- تحديد التأثير المباشر للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- تحديد التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لإدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم الحصول عليها بحيث يمكن تطبيقها والاستفادة منها في الجامعة محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية يبينها كما يلي:

١. الأهمية العلمية

- السعى للمساهمة في التأصيل النظري والبناء المعرفي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي، وإدارة المواهب، والميزة التنافسية، حيث تسهم في إثراء الأدبيات المحدودة التي تناولت العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة، خاصة مع تزايد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي وإدارة المواهب في مواجهة التحديات المعاصرة.
- كذلك قد توفر نتائج الدراسة المزيد من الفهم للعلاقات والتأثيرات المتبادلة للأكاديميين والممارسين المهتمين في القطاع التعليمي. ونظراً لندرة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة والتي تناولت العلاقة بين المتغيرات السابقة مجتمعة في نموذج واحد، فقد اهتمت الدراسة الحالية بفهم وتوضيح تلك العلاقة وكذلك توضيح تأثيرات التحول الرقمي على كل من إدارة المواهب، وتحقيق الميزة التنافسية.

٢. الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق وأهمية الدور الذي تقوم به الجامعات بوجه عام وجامعة المنصورة بوجه خاص في مواجهة التحديات المعاصرة. فقد تأسست جامعة المنصورة عام ١٩٧٧ وقد تبوأ المركز السادس والتسعون على مستوى الجامعات العالمية وفقاً للتقرير الصادر من التايمز في تقييم الجامعات عام ٢٠١٢. كما احتلت المركز التاسع على مستوى جامعات أفريقيا، والمركز الثاني على مستوى جامعات مصر ومصنفة عالمياً من أفضل ٣٠ جامعة في تصنيفات جامعة المنطقة العربية QS عام ٢٠١٩، كما حصلت جامعة المنصورة على المركز الأول و جائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الإلكترونية على مستوى الجامعات المصرية من بين ٧١ موقع الكتروني.

<https://www.mans.edu/en/18> أكتوبر 2021

- تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، حيث تقاس جودة أى جامعة بكفاءة وجدارة ومهارة وقدرات هيئة التدريس بها.
- كما قد تعزز نتائج الدراسة الحالية من قدرات الجامعات المصرية للاستفادة من الفرص المتاحة للاستثمار في تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة المواهب وسط التحديات السائدة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية نتيجة توفر بيئة رقمية تحمل العديد من المزايا على الجانب التطبيقي ووجود استراتيجيات مستدامة لاستقطاب وتطوير وجذب المواهب .
- ركزت العديد من الدراسات على التحول الرقمي في قطاع التصنيع ولكن لا يزال هناك نقص في الأدبيات في سياق قطاع الخدمات. لذلك ، تعد هذه الدراسة مهمة بشكل خاص للممارسين في قطاع التعليم أحد أهم القطاعات الخدمية مما يسهم في تطوير استراتيجيات وسياسات لتحقيق الميزة التنافسية في العصر الرقمي التنافسي.
- وأخيراً من المتوقع أن توفر نتائج الدراسة بعض الجوانب المفيدة التي قد تؤدي إلى النجاح المستقبلي للجامعات المختلفة من خلال تقديم مجموعة من التوصيات تدعم صانعي القرار في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات تجاه تحسين الميزة التنافسية من خلال التركيز على تقنيات التحول الرقمي ووجود استراتيجيات لإدارة المواهب.

خامساً: فروض الدراسة:

بالاعتماد على نموذج الدراسة، وانطلاقاً من أهدافها، تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفروض التالية:

١- يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

(١/١) يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على استقطاب المواهب في الجامعة محل الدراسة.

(٢/١) يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على تطوير المواهب في الجامعة محل الدراسة.

(٣/١) يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة محل الدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

- (١/٢) يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- (٢/٢) يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- (٣/٢) يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- ٤- تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:
- (١/٤) يتوسط استقطاب المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- (٢/٤) يتوسط تطوير المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- (٣/٤) يتوسط الاحتفاظ بالمواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على كليات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية.
- **حدود بشرية:** تشمل الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في كلياتها المختلفة.
- **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ١٠ يونيو ٢٠٢٣ إلى ٢٨ يونيو ٢٠٢٣.

سابعاً: أسلوب ومنهجية الدراسة:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها المختلفة، ومجتمع الدراسة والعينة، وقياس متغيرات الدراسة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة أو خطأ فروض الدراسة، ويتم استعراض هذه العناصر على النحو التالي:

١. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بمتغيرات الدراسة مما ساهم في إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيراتها.

د. هبة كمال القصبي عطا الله

• **البيانات الأولية:** تم تجميعها من المستقصى منهم المستهدفين اعتماداً على قوائم الاستقصاء الموجهة للقادة وأعضاء هيئة التدريس الهيئة المعاونة في الجامعات محل الدراسة، مما أتاح للباحثة فرصة اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة وبالتالي التوصل لنتائج وتوصيات الدراسة.

٢. **مجتمع وعينة الدراسة:**

• **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٣٧٥٣) عضو هيئة تدريس موزعة على (١٨) كلية وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بإدارة جامعة المنصورة.

• **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم المجتمع وعدم تجانس مفرداته ووجود إطار كامل وحديث بأماكن وجود مفردات مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لاستكمال الدراسة، وبالتالي تم سحب عينة عشوائية طبقية نظراً لتوافر شروط استخدامها، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وقد بلغت (٣٤٩) مفردة تم توزيعها على الكليات المختلفة وفقاً للتوزيع المتناسب، وقد تم تجميع البيانات من خلال المقابلة الشخصية وكذلك الاستمارات الإلكترونية المصممة على Google Forms وبعد فحص الاستجابات كان عدد الاستمارات الصحيحة والتي تم إدخالها للتحليل الإحصائي (293) استمارة بنسبة استجابة (٨٤٪) وتعتبر هذه النسبة كافية وممثلة للمجتمع.

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث .

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة

الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس	توزيع العينة	القوائم الصحيحة
الطب البشرى	١٥٨١	١٤٧	١٢٨
العلوم	٢٧٦	٢٥	٢٤
الهندسة	٢٢٨	٢١	١٧
الأداب	١٨٨	١٧	١٤
التربية النوعية	١٩٤	١٨	١٣
طب الأسنان	١٨١	١٧	١٠
الصيدلة	١٥٥	١٥	١١
التمريض	١٥٠	١٤	٩
الزراعة	١٤٧	١٤	١٢
التربية الرياضية	١٤٣	١٣	١٢
الطب البيطرى	١٢٩	١٢	٩
التربية	١٣٧	١٣	١١
التجارة	٩١	٩	٩
الحاسبات	٥٠	٥	٤
الحقوق	٤٠	٤	٣
فنون جميلة	٢٧	٣	٣
رياض أطفال	١٩	٢	٢
السياحة والفنادق	١٧	٢	٢
الإجمالي	٣٦٩٤	٣٤٩	٢٩٣

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على إحصائيات إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس

٣. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

من أجل دراسة تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية عند تسيير إدارة المواهب، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من الجامعة محل الدراسة، وقد تم إعدادها في ضوء نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية والاستمارة الإلكترونية تم إرسالها على الإيميل الجامعي لوحدة المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة (٢٩٣) قائمة بنسبة استجابة (٨٤٪). واعتمدت الباحثة في قياس متغيرات البحث على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة والمقاييس التي تم الاعتماد عليها.

١/٣ - التحول الرقمي (متغير مستقل):

تم قياس متغير التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة من خلال تطوير المقاييس التي استخدمها كلاً من (Pramanik et al., 2019; Frank et al., 2019; Li, 2018; Li et al., 2018) في دراستهم باعتبارها المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (٦) عبارات.

٢/٣ - إدارة المواهب (متغير وسيط):

تم قياس هذا المتغير في الجامعة محل الدراسة بتطوير المقاييس التي استخدمها كلاً من: (Al Aina & Atan, 2020; Jayaraman et al., 2018) باعتبارها المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٢) عبارة.

٣/٣ - الميزة التنافسية (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير في الجامعة محل الدراسة باستخدام المقياس الذي طوره (Elidemir et al., 2020) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (٦) عبارات.

ويوضح الجدول رقم (3) أرقام العبارات المستخدمة لقياس كل متغير.

جدول رقم (3) :

قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس المتغير	المتغير
Pramanik et al., 2019; Frank et al., 2019; Li, 2018; Li et al., 2018	من ١ - ٦	التحول الرقمي
Al Aina & Atan, 2020; Jayaraman et al., 2018	من ٧ - ١٨	إدارة المواهب
Elidemir et al., (2020)	من ١٩ - ٢٤	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

٤. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (AMOS.26) (SPSS.26) وذلك عند مستوى ثقة (٠,٩٥) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) ٠,٠٥ وقد تمثلت تلك الأساليب كالتالي:

١/٤- الأساليب الإحصائية الوصفية **Descriptive analysis**: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

٢/٤- معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**: يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة لتحديد نوع العلاقة وقوتها.

٣/٤- نموذج المعادلة الهيكلية **SEM**: وذلك لقياس التأثيرات المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات **GFI& NFI& IFI& CFI**.

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة:

للتحقق من ثبات ومصدقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وذلك على النحو التالي:

١. اختبار الصلاحية/ الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يستخدم هذا الاختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. تم الاعتماد في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي، وذلك كما يلي:

- **صدق المحتوى**: للتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية والتطبيقية، تم عرض عبارات قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة بجامعة المنصورة وجامعة دمياط، وكلية الأعمال بجامعة الإسكندرية، وتم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات على بعض العبارات والصياغة اللفظية لبعض العبارات الواردة في الاستقصاء، كما تم عرضها على عدد من المستقصى منهم للتأكد من وضوح الأسئلة وإستيعابها من قبل المستقصى منهم. وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.
- **التحليل العاملي الاستكشافي**: بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء بناء عليه، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي لكل مقاييس متغيرات الدراسة وبعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم والذي له معاملات ارتباط مرتفعة بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط المنخفضة.

وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قامت الباحثة بالتأكد من مدي كفاية العينة من جهة، وإمكانية استخدام التحليل العاملي من جهة أخرى، حيث قامت بتطبيق إختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Magnitudes معاملات الارتباط المشاهدة The Observed Correlation Coefficients بمقادير معاملات الارتباط الجزئي The Partial Correlation Coefficients وتعتبر القيمة المنخفضة للمقياس KMO مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن اختيار مناسب، وذلك كما هو موضح الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

إختبار KMO للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة

إختبار Bartlett's		إختبار KMO	متغيرات الدراسة
المعنوية	مربع كاي (٢ ك)		
٠,٠٢٩	٢٦,٩٨٣	٠,٧١٣	التحول الرقمي
٠,٠٠٠	١٣٥,٦٦١	٠,٥٦٣	إدارة المواهب (ككل)
٠,٠٠٨	٢٣,٩٣٩	٠,٧٠٢	جذب المواهب
٠,٠٠٢	١٤,٥٨٢	٠,٦٩١	تطوير المواهب
٠,٠٠٠	٢٤,٢٦٠	٠,٧٢٤	الإحتفاظ بالمواهب
٠,٠٠٠	٦٤,٣١٣	٠,٥٨٦	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وينضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

- أظهرت نتائج إختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٧١٣) لمقياس التحول الرقمي، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج إختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٢٦,٩٨٣) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٢٩) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالتحول الرقمي تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- أظهرت نتائج إختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٧٠٢) لمقياس جذب المواهب، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج إختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٢٣,٩٣٩) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٨) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بجذب المواهب تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- أظهرت نتائج إختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٦٩١) لمقياس تطوير المواهب، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج إختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (١٤,٥٨٢) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٢) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بتطوير المواهب تكفي لإستخدام التحليل العاملي.

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٧٢٤) لمقياس الإحتفاظ بالمواهب، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٢٤,٢٦٠) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالإحتفاظ بالمواهب تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٥٦٣) لمقياس إدارة المواهب، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (١٣٥,٦٦١) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بإدارة المواهب تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٥٨٦) لمقياس الميزة التنافسية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٦٤,٣١٣) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالميزة التنافسية تكفي لإستخدام التحليل العاملي.

وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي، فقد تقرر استبعاد أي عبارة قد تحصل على أقل من ٠,٣٥ كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت (Hair et al., 2019; Hair et al., 2014). وقد تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي على متغيرات الدراسة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي (٦) عبارات لمتغير التحول الرقمي، و(١٢) عبارة لمتغير إدارة المواهب، و(٦) عبارات لمتغير الميزة التنافسية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس التحول الرقمي

جدول رقم (٥)

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Analysis Factor) لمتغير التحول الرقمي

العامل الثاني	العامل الأول	المتغيرات
—	0.863	تسعى الجامعة إلى رقمنة كل المعاملات والأنشطة التي يمكن تحويلها رقمياً.
—	0.834	يتم تبادل المعلومات في الجامعة من خلال الأساليب الرقمية الحديثة.
—	0.645	يوجد لدى الجامعة شبكة قوية لمعاملاتها المختلفة بطريقة مبنية على الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة.
٠,٥٤٦	0.611	تقوم الجامعة بتجميع كميات هائلة من البيانات وتحفظها إلكترونياً لتسهيل استرجاعها والاستفادة منها.
0.814	—	تحرص الجامعة على تحسين الواجهة الإلكترونية لعملائها باستخدام التقنيات الرقمية.
0.857	—	تعمل الجامعة على دمج التقنيات الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة والتقنيات السحابية لتبسيط معاملاتها وأنشطتها، لدعم التغيير نحو التحول الرقمي.
1.737	2.247	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
28.949	37.457	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

في ضوء العبارات السابقة، يتبين من الجدول رقم (٥) أن هناك عاملين رئيسيين (بضمان ٦ عبارات) تحدد متغير التحول الرقمي، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٦٦,٤٠٦٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس التحول الرقمي. كما يتضح من جدول رقم (٥) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب

جدول رقم (٦)

مخرجات أسلوب التحليل العاملي (Analysis Factor) لمتغير إدارة المواهب ككل

العوامل				المتغيرات
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
—	—	—	٠,٨٢٠	تمكن ظروف العمل الجيدة بالجامعة والأجور العادلة بها من جذب المواهب المناسبة.
—	—	—	0.734	تستخدم الجامعة طرق موضوعية متعددة لاختيار منسوبيها بحيث يتم مطابقة الكفاءات والمهارات مع الوظائف الشاغرة.
—	0.455	—	0.710	تهتم الجامعة بخلق التوازن بين بيئة العمل والحياة الخاصة لمنسوبيها، وتسهل إمكانية التواصل الاجتماعي، كعوامل محفزة لهم.
0.897	—	—	—	تقيم الجامعة منسوبيها لاكتشاف المهارات والمبادرات المطورة لديهم في محاولة لاكتشاف المواهب والجدارات.
—	—	—	0.781	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يشجع على جذب المواهب المطلوبة.
—	—	0.842	—	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة لتطوير المواهب لديها.
—	—	0.867	—	توفر الجامعة العديد من الفرص لتنمية المواهب لديها.
0.724	0.398	0.506	—	توفر الجامعة مسارات وظيفية واضحة للمواهب لديها.
0.498	—	0.598	0.463	لدى الجامعة أسلوب قيادة فعال يحرص على كفاءة وفاعلية التعامل مع القضايا والأمر المرتبطة بمنسوبيها.
—	0.679	—	0.441	تتمتع الجامعة بنظام تعويضات ومكافآت تنافسي، كعامل محفز لمنسوبيها.
0.387	0.792	—	—	يوجد لدى الجامعة سياسة توظيف وتحفيز تساعد على رفع مستوى الولاء والروح المعنوية لمنسوبيها.
—	0.772	0.376	—	تتميز الجامعة بساعات عمل مرنة، وهو عامل محفز لمنسوبيها.
٢,٠٤٦	٢,٣١٩	٢,٤١٣	٢,٨٦٧	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
١٧,٠٥٢	١٩,٣٢٢	٢٠,١٠٩	٢٣,٨٩٣	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (٦) وجود أربعة عوامل رئيسية (تضم ١٢ عبارة) تحدد متغير إدارة المواهب، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٨٠,٣٧٦ ٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس إدارة المواهب ككل. كما يتضح من جدول رقم (٦) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب مقسم إلى أبعاده الثلاثة (استقطاب المواهب-تطوير المواهب- الاحتفاظ بالمواهب)

نتائج التحليل العاملي لمقياس استقطاب المواهب

جدول رقم (٧)

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي (Analysis Factor) لمتغير استقطاب المواهب

العوامل		المتغيرات
العامل الثاني	العامل الأول	
0.362	٠,٧٦٨	تمكن ظروف العمل الجيدة بالجامعة والأجور العادلة بها من جذب المواهب المناسبة.
—	0.713	تستخدم الجامعة طرق موضوعية متعددة لاختيار منسوبيها بحيث يتم مطابقة الكفاءات والمهارات مع الوظائف الشاغرة.
—	0.758	تهتم الجامعة بخلق التوازن بين بيئة العمل والحياة الخاصة لمنسوبيها، وتسهل إمكانية التواصل الاجتماعي، كعوامل محفزة لهم.
٠,٩٠٩	—	تقيم الجامعة منسوبيها لاكتشاف المهارات والمبادرات المطورة لديهم في محاولة لاكتشاف المواهب والجدارات.
—	0.826	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يشجع على جذب المواهب المطلوبة.
1.172	2.374	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
23.43	47.477	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (٧) وجود عاملين رئيسيين (تضم ٥ عبارات) تحدد متغير استقطاب المواهب ، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٧٠,٩٠٧ ٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس استقطاب المواهب. كما يتضح من جدول رقم (٧) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملى لمقياس تطوير المواهب

جدول رقم (٨)

(مخرجات أسلوب التحليل العاملى Analysis Factor) لمتغير تطوير المواهب

المتغيرات	العامل الوحيد
تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة لتطوير المواهب لديها.	٠,٨٣٠
توفر الجامعة العديد من الفرص لتنمية المواهب لديها.	0.873
توفر الجامعة مسارات وظيفية واضحة للمواهب لديها.	0.813
قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير	٢,١١١
نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير	٧٠,٣٦٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (٨) وجود عامل واحد رئيسى (يضم ٣ عبارات) تحدد متغير تطوير المواهب ، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٧٠,٣٦٠٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس تطوير المواهب. كما يتضح من جدول رقم (٨) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملى لمقياس الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (٩)

(مخرجات أسلوب التحليل العاملى Analysis Factor) لمتغير الاحتفاظ بالمواهب

المتغيرات	العامل الوحيد
لدى الجامعة أسلوب قيادة فعال يحرص على كفاءة وفاعلية التعامل مع القضايا والأمور المرتبطة بمنسوبيها.	٠,٦٧١
تتمتع الجامعة بنظام تعويضات ومكافآت تنافسي، كعامل محفز لمنسوبيها.	0.839
يوجد لدى الجامعة سياسة توظيف وتحفيز تساعد على رفع مستوى الولاء والروح المعنوية لمنسوبيها.	0.826
تتميز الجامعة بساعات عمل مرنة، وهو عامل محفز لمنسوبيها.	0.833
قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير	٢,٥٣٠
نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير	٦٣,٢٣٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما يتبين من الجدول رقم (٩) وجود عامل واحد رئيسي (يضم ٤ عبارات) تحدد متغير الاحتفاظ بالمواهب، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٦٣,٢٣٩٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس الاحتفاظ بالمواهب. كما يتضح من جدول رقم (٩) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية

جدول رقم (10)

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Analysis Factor) لمتغير الميزة التنافسية

العوامل		المتغيرات
العامل الثاني	العامل الأول	
0.970	—	تقدم الجامعة مزايا ومنافع فريدة مقارنة بتلك التي تقدمها الجامعات المنافسة.
0.916	—	تتميز الجامعة بتقديم خدمات عالية الجودة عن تلك التي تقدمها الجامعات المنافسة.
—	0.843	الجامعة لديها القدرة على البحث والتطوير والابتكار بشكل أكبر من الجامعات المنافسة.
—	0.843	تتمتع الجامعة بتوافر قدرات إدارية أفضل من المتاحة لدى الجامعات المنافسة.
—	0.840	تحتل الجامعة مكانة ووضع تنافسي يصعب على الجامعات المنافسة تقليده.
—	0.880	تعتبر الصورة الذهنية العامة للجامعة أفضل من الصورة الذهنية للجامعات المنافسة.
1.877	2.917	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
31.291	48.613	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وعلى نفس النحو، وفي ضوء المعايير السابقة، يتبين من الجدول رقم (10) وجود عاملين رئيسيين (يضمنان ٦ عبارات) تحدد متغير الميزة التنافسية، وقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي 73.417٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس الميزة التنافسية.

وفي ضوء النتائج السابقة الخاصة بتقييم المصادقية في المقياس المستخدم في هذه الدراسة، يتضح إمكانية الاعتماد على (٦) عبارات لقياس التحول الرقمي، و(١٢) عبارات لقياس إدارة المواهب، و(٦) عبارات لقياس الميزة التنافسية حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من المصادقية.

٢. تقييم ثبات المقاييس المستخدم في الدراسة:

استخدم هذا الاختبار لمعرفة امكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في قياس بيانات تتسم بالثبات، وتم الاعتماد على معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Correlation Coefficient)، باعتباره أكثر تحاليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. وتم تطبيق هذا الاختبار على عينة مكونة من ٢٠ مفردة، وقيل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أى متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item - Total Correlation أقل من 0.30 بينه وبين باقى الأبعاد في المقياس نفسه جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١١).

جدول رقم (11)

(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	٦	٠,٧٤٧
إدارة المواهب (ككل)	١٢	٠,٨٧٠
استقطاب المواهب	٥	٠,٧١٣
تطوير المواهب	٣	٠,٧٨٩
الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠,٨٠٥
الميزة التنافسية	٦	٠,٧٧٣

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (11) أظهرت نتائج تحليل الثبات مايلي:

- بالنسبة لمقياس التحول الرقمي: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧٤٧)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس إدارة المواهب ككل: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٧٠)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس استقطاب المواهب: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧١٣)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس تطوير المواهب: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧٨٩)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.

- بالنسبة لمقياس الاحتفاظ بالموهب: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٠٥)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧٧٣)، كما تبين عدم وجود أى عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أى من عبارات المقياس.

ويلاحظ أن قيم معاملات الثبات ألفا (معامل ألفا كرونباخ) لمتغيرات المقياس قيد الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٧١٣ ، ٠,٨٧٠) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وهذه القيمة أكبر من ٠,٦٠ مما يشير إلى ثبات المتغيرات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية.

تاسعاً: نتائج الدراسة:

تم إجراء تحليل وصفي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v. 26) بهدف توصيف متغيرات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

١. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v. 26) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة في الجامعة محل الدراسة، وتوصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين أبعاد الدراسة الرئيسية. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول

جدول رقم (12)

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

المتغيرات	المتوسط الحسابي(المرجح)	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي(المرجح)
التحول الرقمي	3.99	2.97	١
إدارة المواهب (ككل)	3.66	6.46	٥
استقطاب المواهب	3.58	2.78	٦
تطوير المواهب	3.77	2.10	٣
الاحتفاظ بالمواهب	3.67	2.64	٤
الميزة التنافسية	3.93	3.21	٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (12) الخاص بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة الأساسية أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحويل الرقمي بلغت قيمتهم 3.99 ± 2.97 ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المواهب ككل 3.66 ± 6.46 ، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب بلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستقطاب المواهب

د. هبة كمال القصبي عطا الله

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطوير المواهب $3,77 \pm 2,10$ ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإحتفاظ بالمواهب $3,67 \pm 2,64$ ، وأخيراً بلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية $3,93 \pm 3,21$

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات، يتضح أن أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية (٣,٩٩) وهي خاصة بمتغير التحول الرقمي، يليها قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية حيث بلغت (٣,٩٣)، يليها قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المواهب ككل حيث بلغت (٣,٦٦)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تطوير المواهب (٣,٧٧)، يليها قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإحتفاظ بالمواهب حيث بلغت (٣,٦٧) ، وأخيراً بلغت أقل قيمة للمتوسطات الحسابية (٣,٥٨) وهي خاصة بمتغير استقطاب المواهب. وعلى الرغم من اختلاف قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، إلا أنه يوجد تقارب في قيمهما.

جدول (13)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات التحول الرقمي

م	العبارات	الدلالات الإحصائية	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	إتجاه الإستجابة
1	تسعى الجامعة إلى رقمنة كل المعاملات والأنشطة التي يمكن تحويلها رقمياً.		٤,٠٠	٠,٧١	٨٠,٠٠%	موافق
2	يتم تبادل المعلومات في الجامعة من خلال الأساليب الرقمية الحديثة.		٤,٣٨	٠,٧٥	٨٧,٦٩%	موافق تماماً
3	يوجد لدى الجامعة شبكة قوية لمعاملاتها المختلفة بطريقة مبنية على الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة.		٤,١٠	٠,٦٦	٨١,٩٢%	موافق
4	تقوم الجامعة بتجميع كميات هائلة من البيانات وتحفظها إلكترونياً لتسهيل استرجاعها والاستفادة منها.		٤,٠٢	٠,٦١	٨٠,٣٨%	موافق
5	تحرص الجامعة على تحسين الواجهة الإلكترونية لعملائها باستخدام التقنيات الرقمية.		٣,٧٦	٠,٦٨	٧٥,٢٩%	موافق
6	تعمل الجامعة على دمج التقنيات الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة والتقنيات السحابية لتبسيط معاملاتها وأنشطتها، لدعم التغيير نحو التحول الرقمي.		٣,٧٥	٠,٦٥	٧٥,٠٠%	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (13) أن الدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات متغير التحول الرقمي لعينة الدراسة تراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (٧٥,٠٠% إلى ٨٧,٦٩%)، وكان إتجاه الإستجابة لعبارات رقم (١-٣-٤-٥-٦) موافق واتجاه الإستجابة للعبارة رقم ٢ موافق تماماً.

جدول (14)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات إدارة المواهب

م	البيانات الإحصائية	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة
استقطاب المواهب					
1	تمكن ظروف العمل الجيدة بالجامعة والأجور العادلة بها من جذب المواهب المناسبة.	٣,٥٠	٠,٨٧	٪٧٠,٠٠	موافق
2	تستخدم الجامعة طرق موضوعية متعددة لاختيار منسوبيها بحيث يتم مطابقة الكفاءات والمهارات مع الوظائف الشاغرة.	٣,٦٣	٠,٨٠	٪٧٢,٥٥	موافق
3	تهتم الجامعة بخلق التوازن بين بيئة العمل والحياة الخاصة لمنسوبيها، وتسهل إمكانية التواصل الاجتماعي، كعوامل محفزة لهم.	٣,٥٠	٠,٧٥	٪٧٠,٠٠	موافق
4	تقيم الجامعة منسوبيها لاكتشاف المهارات والمبادرات المطورة لديهم في محاولة لاكتشاف المواهب والجدارات.	٣,٨٥	٠,٧٢	٪٧٦,٩٢	موافق
5	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يشجع على جذب المواهب المطلوبة.	٣,٥٢	٠,٧٨	٪٧٠,٣٨	موافق
تطوير المواهب					
6	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة لتطوير المواهب لديها.	٤,٠٦	٠,٧٠	٪٨١,١٨	موافق
7	توفر الجامعة العديد من الفرص لتنمية المواهب لديها.	٣,٥٥	٠,٨٨	٪٧٠,٩٨	موافق
8	توفر الجامعة مسارات وظيفية واضحة للمواهب لديها.	٣,٨٥	٠,٧٨	٪٧٦,٩٢	موافق
الاحتفاظ بالمواهب					
9	لدى الجامعة أسلوب قيادة فعال يحرص على كفاءة وفاعلية التعامل مع القضايا والأمر المرتبطة بمنسوبيها.	٣,٩٨	٠,٨١	٪٧٩,٦١	موافق
10	تتمتع الجامعة بنظام تعويضات ومكافآت تنافسي، كعامل محفز لمنسوبيها.	٣,٤٠	٠,٩٣	٪٦٨,٠٨	موافق
11	يوجد لدى الجامعة سياسة توظيف وتحفيز تساعد على رفع مستوى الولاء والروح المعنوية لمنسوبيها.	٣,٥٢	٠,٩٠	٪٧٠,٣٨	موافق
12	تتميز الجامعة بساعات عمل مرنة، وهو عامل محفز لمنسوبيها.	٣,٩٤	٠,٧٣	٪٧٨,٨٢	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (14) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات بعد استقطاب المواهب لعينة الدراسة أن نسب الموافقة لجميع العبارات تراوحت ما بين (٧٠,٠٠٪ إلى ٧٦,٩٢٪)، وكان اتجاه الإستجابة لجميع العبارات موافق.

كما يتضح من الجدول رقم (١٤) والخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات بعد تطوير المواهب لعينة البحث أن نسب الموافقة لجميع العبارات تراوحت ما بين (٧٠,٩٨٪ إلى ٨١,١٨٪)، وكان اتجاه الاستجابة لجميع العبارات موافق.

و يتضح من الجدول رقم (١٤) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب لعينة الدراسة أن نسب الموافقة لجميع العبارات تراوحت ما بين (٦٨,٠٨٪ إلى ٧٩,٦١٪)، وكان اتجاه الإستجابة لجميع العبارات موافق.

جدول (15)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات الميزة التنافسية

م	العبارات	الدلالات الإحصائية	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	إتجاه الإستجابة
1	تقدم الجامعة مزايا ومنافع فريدة مقارنة بتلك التي تقدمها الجامعات المنافسة.		٣,٦٢	٠,٨٠	٧٢,٣١٪	موافق
2	تتميز الجامعة بتقديم خدمات عالية الجودة عن تلك التي تقدمها الجامعات المنافسة.		٣,٨٨	٠,٨٦	٧٧,٦٥٪	موافق
٣	الجامعة لديها القدرة على البحث والتطوير والابتكار بشكل أكبر من الجامعات المنافسة.		٣,٩٨	٠,٥٨	٧٩,٦٢٪	موافق
٤	تتمتع الجامعة بتوافر قدرات إدارية أفضل من المتاحة لدى الجامعات المنافسة.		٤,٠٢	٠,٦٤	٨٠,٣٨٪	موافق
٥	تحتل الجامعة مكانة ووضع تنافسي يصعب على الجامعات المنافسة تقليده.		٣,٩٤	٠,٨٩	٧٨,٨٥٪	موافق
٦	تعتبر الصورة الذهنية العامة للجامعة أفضل من الصورة الذهنية للجامعات المنافسة.		٤,٢١	٠,٦٧	٨٤,٢٣٪	موافق تماما

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (15) والخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات متغير الميزة التنافسية لعينة الدراسة أن نسب الموافقة لجميع العبارات تراوحت ما بين (٧٢,٣١٪ إلى ٨٤,٢٣٪)، وكان اتجاه الاستجابة للعبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥) موافق واتجاه الاستجابة للعبارة رقم (٦) موافق تماما.

٢. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك لتحديد نوع وقوة العلاقة بينهم باستخدام معامل الارتباط لبيرسون. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25) النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (16)

علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحاور	التحول الرقمي	استقطاب المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة المواهب (ككل)	الميزة التنافسية
التحول الرقمي	1					
استقطاب المواهب	0.344*	1				
تطوير المواهب	0.374**	0.535**	1			
الاحتفاظ بالمواهب	0.193	0.655**	0.608**	1		
إدارة المواهب (ككل)	0.349*	0.872**	0.804**	0.888**	1	
الميزة التنافسية	0.283*	0.543**	0.682**	0.655**	0.723**	1

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥ **معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

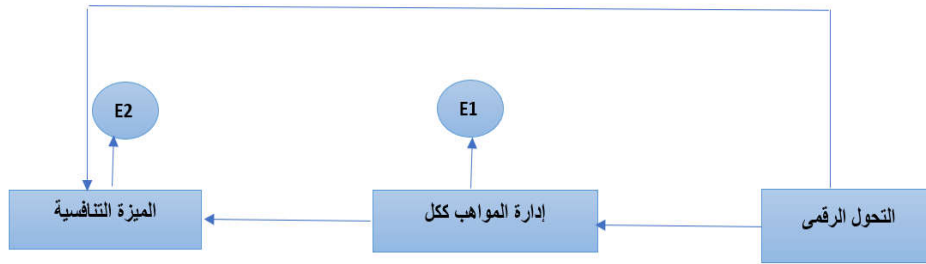
يتضح من الجدول رقم (16) الخاص بالعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وبعضها البعض حيث تراوحت قيمة (r) المحسوبة ما بين (٠,٢٨٣، ٠,٨٨٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة (r) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١.

ويتضح من النتائج أن أعلى قيمة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية، كانت بين متغير إدارة المواهب والميزة التنافسية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (**0.723) ككل وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب كانت أعلى قيمة ارتباط بين تطوير المواهب والميزة التنافسية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (**0.682)، يليها علاقة ارتباط بعد الاحتفاظ بالمواهب بمتغير الميزة التنافسية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (**0.655)، وأخيراً بعد استقطاب المواهب بمتغير الميزة التنافسية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (**0.543)، كذلك توجد علاقة ارتباط بين متغير التحول الرقمي و متغير إدارة المواهب ككل بمعامل ارتباط (**0.349)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب كانت أعلى قيمة ارتباط بين متغير التحول الرقمي وبعد تطوير المواهب بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (**0.374)، يليها علاقة ارتباط متغير التحول الرقمي باستقطاب المواهب بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (*0.344)، وأخيراً علاقة ارتباط بين متغير التحول الرقمي والاحتفاظ بالمواهب بمعامل ارتباط غير معنوي إيجابي (0.193)، أما أقل العلاقات ارتباطاً على الرغم من معنويتها فكانت علاقة الارتباط بين متغير التحول الرقمي والميزة التنافسية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (*0.283).

وبناء على النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية قوية بين معظم متغيرات الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة بالجامعة محل الدراسة.

٣. نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM باستخدام الأداة التحليلية (AMOS) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة:

لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير الوسيط (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) قامت الباحثة بصياغة نموذجين، النموذج الأول يوضح علاقة المتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير الوسيط (إدارة المواهب بشكل كلي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، والنموذج الثاني يوضح علاقة المتغير المستقل (التحول الرقمي) وأبعاد المتغير الوسيط (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٢) وشكل رقم (٣).



(E) تشير إلى الخطأ العشوائي

شكل رقم (٢) النموذج الأول يوضح تصور الباحثة للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة



(E) تشير إلى الخطأ العشوائي

شكل رقم (3) النموذج الثاني يوضح تصور الباحثة للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 26) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذجين للتعرف على مستوى معنوية تلك التأثيرات، ولقد ثبتت معنوية النموذجين كما يوضح الجدول التالي.

جدول (17)

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الكلي

المؤشر	الرمز الإحصائي	قيم النموذج الأول	قيم النموذج الثاني
جودة التوفيق	GFI	١,٠٠٠	٠,٧٢٠
جودة التوفيق المعياري	NFI	١,٠٠٠	٠,٦٤٠
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	١,٠٠٠	٠,٦٦٠
جودة التوفيق المقارن	CFI	١,٠٠٠	٠,٧٣٣

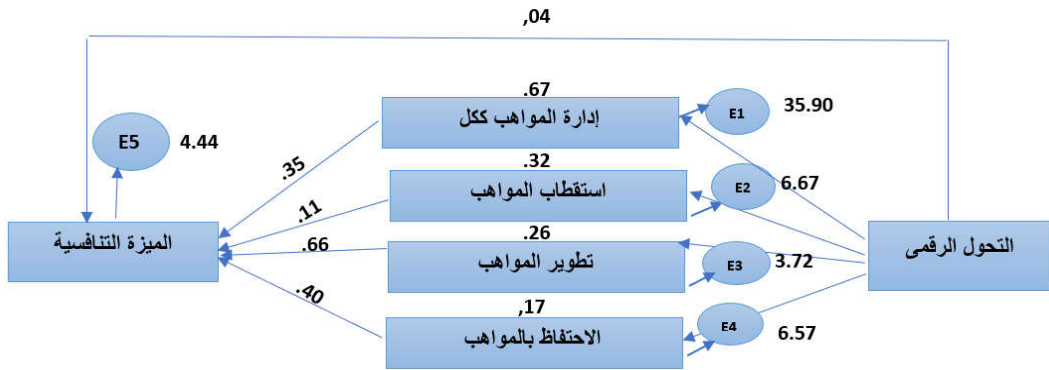
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (AMOS 26)

وكما هو مبين في جدول رقم (17) يلاحظ أن كل مؤشرات النموذج الأول كانت قيمتها تساوى الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق مثالية للنموذج الأول المقدر لبيانات عينة الدراسة وبالتالي لا يحتاج إلى إجراء أي تعديل، أما جودة توفيق النموذج الثاني فتقترب معظم قيمها من الواحد الصحيح مما يؤكد على جودة النموذجين وصلاحيتهما للتطبيق ويمكن عرض نتائج جدول رقم (١٧) على النحو التالي:

- تبين أن مؤشر جودة التوفيق: Goodness of Fit Index (GFI) بلغت قيمته للنموذج الأول واحد صحيح، بينما بلغت قيمة النموذج الثاني (٠,٧٢٠)، والمعروف أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. كما أنه يوضح الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدر من خلال النموذج إلى مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، دون حاجته إلى التعديل بدرجات الحرية، هذا وتتراوح قيمته بين (٠,١).
- تبين أن مؤشر جودة التوفيق المعياري: Normed Fit Index (NFI) بلغت قيمته للنموذج الأول واحد صحيح، بينما بلغت قيمة النموذج الثاني (٠,٦٤٠) أي تتراوح قيمتها بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المتزايد: Incremental Fit Index (IFI) بلغت قيمته للنموذج الأول واحد صحيح، بينما بلغت قيمة النموذج الثاني (0.660) أي تتراوح قيمتها بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

- مؤشر جودة التوفيق المقارن: Comparative Fit Index (CFI) بلغت قيمته للنموذج الأول واحد صحيح، بينما بلغت قيمة النموذج الثاني (٠,٧٣٣) وتحسب بمقارنة النموذج المقدر إلى النموذج الأساسي Basline Model كنموذج العدم Null Model وتتراوح قيمتها بين (٠,١) ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

ويوضح الشكل رقم (4) تحليل المسار لقيم المعاملات المعيارية لمتغيرات الدراسة من واقع النتائج الاحصائية لنموذجي الدراسة.



شكل (4) يوضح تحليل المسار لقيم المعاملات المعيارية للمتغيرات محل الدراسة

نتائج التأثيرات المباشرة للمتغيرات محل الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 26) لاختبار التأثيرات المباشرة للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسط إدارة المواهب، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل نموذجي الدراسة لاختبار الفروض الثلاثة الأولى والخاصة بقياس التأثيرات المباشرة للمتغيرات محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي على إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

(١/١) يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي على استقطاب المواهب في الجامعة محل الدراسة.

(٢/١) يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي على تطوير المواهب في الجامعة محل الدراسة.

(٣/١) يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة محل الدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

(١/٢) يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

- (٢/٢) يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
 (٣/٢) يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
 ٣- يوجد تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

جدول (18)

نتائج التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

P	C.R.	قيم المعاملات غير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
		الخطأ المعياري	β		
0.008**	2.659	0.286	0.759	إدارة المواهب (ككل)	التحول الرقمي
٠,٠٠٩**	٢,٦٢٠	٠,١٢٣	٠,٣٢٣	استقطاب المواهب	التحول الرقمي
٠,٠٠٤**	٢,٨٨١	٠,٠٩٢	٠,٢٦٥	تطوير المواهب	التحول الرقمي
٠,١٦٠	١,٤٠٥	٠,١٢٢	٠,١٧٢	الاحتفاظ بالمواهب	التحول الرقمي
0.0٠1**	6.899	0.051	0.354	الميزة التنافسية	إدارة المواهب (ككل)
٠,٢٩٨	١,٠٤١	٠,١٠٨	٠,١١٣	الميزة التنافسية	استقطاب المواهب
٠,٠٠١**	٤,٥٧٨	٠,١٤٣	٠,٦٥٦	الميزة التنافسية	تطوير المواهب
0.001**	٣,٥٤٨	٠,١١٣	٠,٤٠٢	الميزة التنافسية	الاحتفاظ بالمواهب
0.732	0.342	0.112	0.038	الميزة التنافسية	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (18) الخاص بنتائج التأثيرات المباشرة في نموذجي الدراسة ما يلي:

- ١- وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على إدارة المواهب ككل ($\beta=0.759$ ، $CR=2.659$ ، $P=0.008$) وبالتالي تم إثبات الفرض الرئيسي الأول الخاص بوجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على إدارة المواهب ككل. أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير إدارة المواهب كانت نتائجها كالتالي:
- ٢- وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على استقطاب المواهب ($\beta=0.323$ ، $CR=2.620$ ، $P=0.009$) وبالتالي تم إثبات الفرض الفرعي الخاص بوجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على استقطاب المواهب.
- ٣- وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على تطوير المواهب ($\beta=0.265$ ، $CR=2.881$ ، $P=0.004$) وبالتالي تم إثبات الفرض الخاص بوجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على تطوير المواهب.

٤- وجود تأثير غير معنوي للتحويل الرقمي على الاحتفاظ المواهب ($\beta=0.172$ ، $CR=1.405$ ، $P=0.160$) وبالتالي لم يتم ثبوت الفرض الفرعى الخاص بوجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على الاحتفاظ المواهب.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الأول الرئيسى وفروضه الفرعية الأول والثاني من فروض الدراسة ولكن لم يتم ثبوت صحة الفرض الفرعى الثالث. وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي على إدارة المواهب بشكل جزئى بالجامعة محل الدراسة .

٥- كما تبين وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب ككل على الميزة التنافسية ($\beta=0.354$ ، $CR=6.899$ ، $P=0.01$) وبالتالي تم إثبات الفرض الرئيسى الثانى الخاص بوجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الميزة التنافسية . أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير إدارة المواهب كانت نتائجها كالتالى:

٦- وجود تأثير غير معنوي لاستقطاب المواهب على الميزة التنافسية ($\beta=0.113$ ، $CR=1.041$ ، $P=0.298$) وبالتالي لم يتم ثبوت الفرض الفرعى الخاص بوجود تأثير معنوي لاستقطاب المواهب على الميزة التنافسية.

٧- وجود تأثير معنوي لتطوير المواهب على الميزة التنافسية ($\beta=0.656$ ، $CR=4.578$ ، $P=0.001$) وبالتالي تم إثبات الفرض الخاص بوجود تأثير معنوي لتطوير المواهب على الميزة التنافسية.

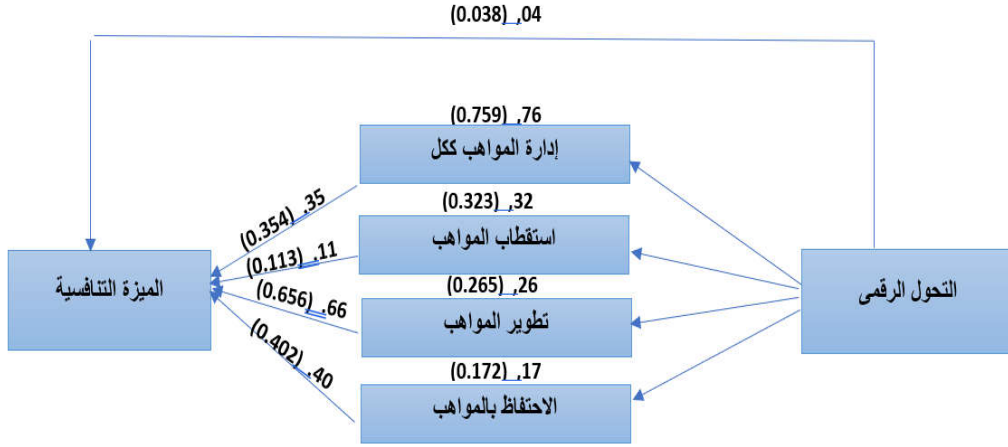
٨- وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية ($\beta=0.402$ ، $CR=3.548$ ، $P=0.001$) وبالتالي تم إثبات الفرض الخاص بوجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الثانى الرئيسى وفروضه الفرعية الثانى والثالث، ولكن لم يتم ثبوت الفرض الفرعى الأول من فروض الدراسة. وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الميزة التنافسية بشكل جزئى بالجامعة محل الدراسة .

٩- كما تبين من الجدول رقم (١٨) الخاص بنتائج التأثيرات المباشرة فى النموذج الهيكلى للدراسة ما يلى:

وجود تأثير غير معنوي للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية ($\beta=0.038$ ، $CR=0.342$ ، $P=0.732$) وبالتالي لم يتم ثبوت الفرض الرئيسى الثالث الخاص بوجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية بالجامعة محل الدراسة .

ويمكن عرض نتائج اختبار هذه المرحلة كما هو موضح فى الشكل رقم (5)



شكل (5) التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

التأثيرات غير المباشرة للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 26) لاختبار التأثيرات غير المباشرة للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب، وذلك وذلك لاختبار صحة أو خطأ الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على أنه:

٤- " تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة." وفروضه الفرعية التالية:

(١/٤) يتوسط استقطاب المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

(٢/٤) يتوسط تطوير المواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

(٣/٤) يتوسط الاحتفاظ بالمواهب العلاقة بين التحويل الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.

وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل نموذجي الدراسة لاختبار الفرض الرابع والخاص بقياس التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات محل الدراسة وذلك على النحو التالي كما هو موضح بالجدول (١٩):

جدول رقم (19)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة للتحويل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب في النموذج الهيكلي للدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الإجمالي
التحول الرقمي	إدارة المواهب ككل	الميزة التنافسية	٠,٠٣٨	0.245	٠,٢٨٣**
التحول الرقمي	استقطاب المواهب	الميزة التنافسية	٠,٠١٧	٠,٠٩٨	٠,١١٥
التحول الرقمي	تطوير المواهب	الميزة التنافسية	٠,١٦٥	٠,١٨٩	٠,٢٥٤*
التحول الرقمي	الاحتفاظ بالمواهب	الميزة التنافسية	٠,١٣١	٠,١٦٥	٠,٢٩٦*

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

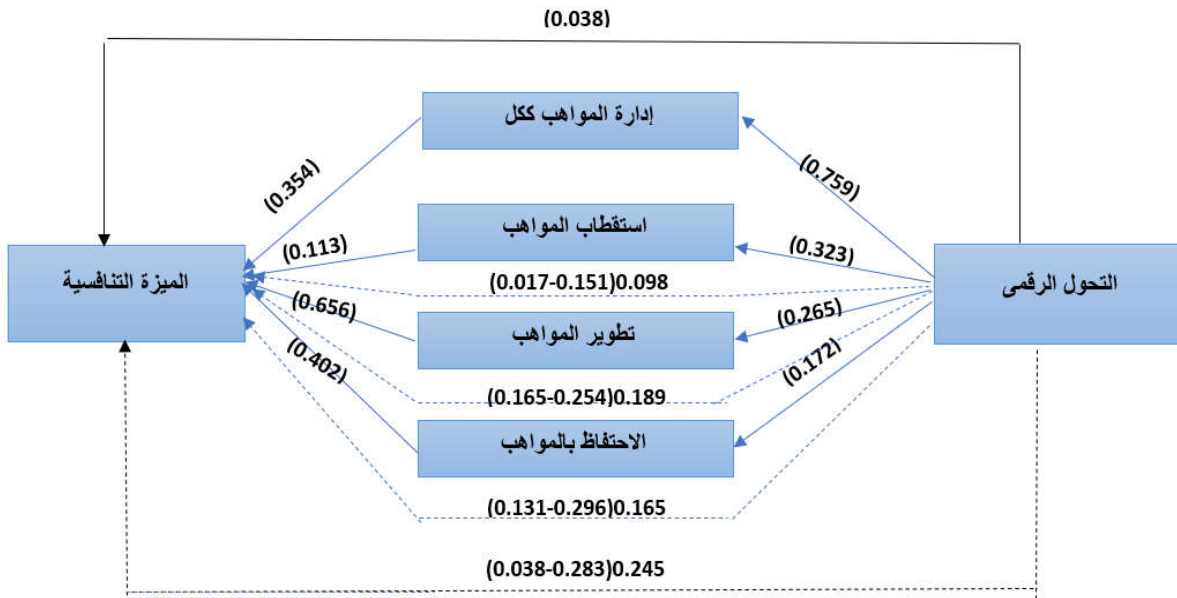
يتضح من الجدول رقم (19) الخاص بنتائج التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة ما يلي:

١. يزداد التأثير المعنوي للتحويل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,٠٣٨) بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (٠,٢٤٥) ويعنى ذلك أنه عند توسيط إدارة المواهب ارتفع التأثير الكلى ليصل إلى (٠,٢٨٣**) بنسبة تأثير ٢٨,٤٪. وبالتالي تم إثبات صحة الفرض الرئيسي الرابع الخاص بوجود تأثير معنوي غير مباشر للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.
٢. لا يزداد التأثير المعنوي للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط استقطاب المواهب، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,٠١٧) بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (٠,٠٩٨) ويعنى ذلك أنه عند توسيط استقطاب المواهب ارتفع التأثير الكلى ليصل إلى (٠,١١٥)، وبالرغم من أن توسيط استقطاب المواهب يؤدي على زيادة التأثير الكلى إلا أن هذه الزيادة ليست معنوية إحصائياً.
٣. يزداد التأثير المعنوي للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط تطوير المواهب، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,١٦٥) بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (٠,١٨٩)، ويعنى ذلك أنه عند توسيط تطوير المواهب السلوك البيئي ارتفع التأثير الكلى ليصل إلى (٠,٢٥٤*).
٤. يزداد التأثير المعنوي للتحويل الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,١٣١) بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (٠,١٦٥)، ويعنى ذلك أنه عند توسيط الاحتفاظ بالمواهب ارتفع التأثير الكلى ليصل إلى (٠,٢٩٦*).

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة ، يتضح ثبوت صحة الفرض الرئيسي الرابع جزئياً فيما يتعلق بزيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، في حين ثبوت عدم صحة الفرض الرئيسي الرابع جزئياً فيما يتعلق بعدم زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط استقطاب المواهب .

نظراً لأن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية قد ارتفع من (0.038) بنسبة تأثير ٣,٦٪ قبل دخول إدارة المواهب كمتغير وسيط إلى (0.283) نسبة تأثير كلي ٣٢,٠٪ بعد وساطة إدارة المواهب وظل التأثير معنوياً، لذا يمكن القول بأن إدارة المواهب تلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين التحول الرقمي وقدرة جامعة المنصورة على تحقيق الميزة التنافسية لأن هذا التوسيط نتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير كانت مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة.

ويمكن عرض نتائج اختبار هذه المرحلة كما هو موضح في الشكل رقم (6).



شكل (6) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

١. مناقشة النتائج:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية من خلال توسيط إدارة المواهب في محاولة لتحديد ما إذا كانت الجامعة محل الدراسة تستثمر في التحول الرقمي وتسعى لتحسين

استراتيجياتها لاستقطاب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها في محاولة للاستفادة من فوائد التحول الرقمي لتحقيق مزاي تنافسية.

- يلاحظ على النتائج الخاصة بأراء عينة الدراسة أنه بالرغم من اختلاف قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات محل الدراسة إلا أنه يوجد تقارب في قيمها، فجميعها تعتبر مرتفعة إلى حد ما ويدل ذلك على توافر سمات وخصائص تلك المتغيرات في الجامعة محل الدراسة. وقد أظهرت آراء مفردات عينة الدراسة أن ممارسات التحول الرقمي تعتبر مرتفعة وتمثل أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية. وتدلل هذه النتيجة على أن جامعة المنصورة يتوافر لديها شبكة قوية من الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة تستخدمها في معاملاتها المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات واسترجاعها والاستفادة منها.
- يليها وكما أظهرت آراء مفردات عينة الدراسة ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة وتؤكد هذه النتيجة على مكانة ومثانة الوضع التنافسي لجامعة المنصورة كواحدة من أقوى الجامعات الإقليمية التي تتمتع بصورة ذهنية مميزة، كما يتوافر لديها قدرات أكاديمية وإدارية عالية الكفاءة، كما أن لديها القدرة على البحث والتطوير والابتكار يمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة عن الخدمات التي تقدمها الجامعات المنافسة.
- وأخيراً كانت أقل قيمة للمتوسطات الحسابية يمثلها متغير إدارة المواهب وفقاً لآراء عينة الدراسة بأبعاده الثلاثة وكان بعد تطوير المواهب هو أعلى الأبعاد قيمة للمتوسطات الحسابية يليها بعد الاحتفاظ بالمواهب وأخيراً كانت أقل قيمة للمتوسطات الحسابية بعد استقطاب المواهب، وتدلل هذه النتيجة على أن الجامعة محل الدراسة لديها القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير المواهب لديها من خلال وجود كوادر قيادية تحرص على الاهتمام بالمواهب لديها وتنمية قدراتهم من خلال توافر العديد من الفرص والمسارات الوظيفية لتنمية وتطوير المواهب بالجامعة كذلك لرفع روح الولاء والانتماء للجامعة، ومع ذلك فأراء عينة الدراسة تبين أن ظروف العمل بالجامعة ومستوى الأجور بها وكذلك المناخ التنظيمي السائد والمشجع على جذب المواهب كانت ممارساته متوسطة.
- كما عكست نتائج تحليل الارتباط معنوية وإيجابية العلاقة بين متغيرات الدراسة. فأظهرت النتائج أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط كانت بين إدارة المواهب والميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Angliawati& Fatimah, 2020; Kasmawati, 2017; Egerova, 2013) فجميعها توصلت إلى أن إدارة المواهب بأبعادها المختلفة كفيلة بتحقيق ميزة ووضع تنافسي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ضعيفة للتحول الرقمي مع الميزة التنافسية تنافسية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Martínez-Caro et al., 2020) الذين أكدوا على أن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية ما زال في مراحله الأولى وأنه لا توجد بحوث كافية تناولت تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية بالمنظمات. ولكن تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Schwertner, 2017; et et al., 2023) وبالتالي يمكن القول أن التحول الرقمي كتوجه في حد ذاته لا يحقق ميزة تنافسية قوية إلا من خلال وجود مواهب لديها القدرة على توجيه آليات وممارسات

التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية تعزز من قدرة الجامعة التنافسية بشكل يفوق ممارسات الجامعات المنافسة بشكل كبير.

وترى الباحثة منطقية هذه النتيجة حيث أن التحول الرقمي لاستخدام التكنولوجيا التعليمية الحديثة بحاجة لعضو هيئة تدريس لديه العقلية والتوجه الرقمي الذي يمكنه من إجادة استخدام المنصات الإلكترونية التي تعزز التواصل مع الطلاب، وإعداد المحتوى الدراسي الإلكتروني ورفع وتصحيح الاختبارات والتقييمات بشكل إلكتروني فنجاح عملية التحول الرقمي في الجامعات لا تعتمد فقط على توافر التقنيات والأنظمة التعليمية القائمة على التكنولوجيا، وإنما يتطلب الأمر توافر قدرات ومهارات ومواهب رقمية تميز كل منسوبي الجامعة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وذلك لتحقيق وخلق ميزة تنافسية أساسها تقديم خدمات وتطوير مخرجات العملية التعليمية وتوفير بيئة تفاعلية متعددة المصادر تخدم العملية التعليمية، كذلك إتاحة إمكانية التعلم الذاتي والاستفادة من الإنترنت في العملية التعليمية، وتوفير الوقت والجهد على مستوى كافة المستفيدين، وسهولة التنسيق بين كافة الأنشطة والمعاملات الجامعية، وتوفير موارد تعليمية وإتاحة خدمات المكتبات الرقمية، واكساب منسوبي الجامعة للمهارات الرقمية الحديثة.

• وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب ككل على الميزة التنافسية ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Angliawati & Fatimah, 2020)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لتطوير المواهب والاحتفاظ بها على الميزة التنافسية بالجامعة محل الدراسة، فوجود استراتيجية لتطوير المواهب والحفاظ عليها كفيل بخلق قدرة تنافسية. بينما تبين وجود تأثير غير معنوي لاستقطاب المواهب على الميزة التنافسية ويتفق ذلك مع ما توصل إليه (Rawashdeh, 2021)، فاستقطاب المواهب غير كافي لاستدامة مهارات وقدرات المواهب لفترة طويلة.

كما ترى الباحثة منطقية هذه النتيجة أيضاً فالاهتمام بتطوير المواهب وتنمية قدراتها باستمرار من خلال مجموعة من الأنشطة التي تهدف لرفع مستوى تلك المواهب كالتدريب الذي يلعب دوراً بارزاً في تطوير المواهب ورفع مستوى أدائهم بهدف تحقيق وضع تنافسي. لذا يمكن القول أن وجود استراتيجية استقطاب ناجحة، ووجود بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وتوافر نظام تنافسي للأجور والمكافآت والحوافز، وجود القيادات والكفاءات المدربة على اختيار المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها قادر على خلق وضع تنافسي مميز يصعب على المنافسين تقليده.

• وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على إدارة المواهب ككل ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Guerra et al. 2023; DiRomualdo et al., 2018; Davenport & Redman, 2020)، ولكن على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب تبين أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي معنوي على استقطاب وتطوير المواهب، بينما تبين أن التحول الرقمي له تأثير غير معنوي على الاحتفاظ بالمواهب.

وترى الباحثة كذلك منطقية هذه النتيجة فنجاح عملية التحول الرقمي في الجامعات لا تعتمد على توافر التقنيات والأنظمة التعليمية القائمة على التكنولوجيا فقط، وإنما يتطلب الأمر توافر قدرات ومهارات ومواهب رقمية تميز كل منسوبي الجامعة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، فالتحول الرقمي يتطلب موهبة للتعامل مع صعوباته فتجميع الفريق الأكاديمي المناسب وإتاحة التكنولوجيا الحديثة من أهم الخطوات التي يمكن أن تتخذها الجامعات الحديثة تجاه التحول الرقمي.

• كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر غير معنوي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة محل الدراسة، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Aspara et al., 2013; Fitzgerald et al., 2013) فقد أكدت نتائج دراساتهم على أن التحول الرقمي بتقنياته الحديثة يؤثر بشكل كبير على التطور الاستراتيجي للمنظمات ويخلق ميزة تنافسية بها بينما اتفقت تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Martínez-Caro et al., 2020; Xue et al., 2022) في أن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للمنظمات ما زال في مراحله الأولى وبحاجه لمزيد من البحوث التي تسعى لتحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية بالمنظمات.

كذلك ترى الباحثة منطقية هذه النتيجة فعلى الرغم من وجود فوائد متعددة للتحول الرقمي إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تواجه تطبيقه أهمها المقاومة التنظيمية الداخلية لهذا النوع من التغيير، والأوضاع المالية، والسمعة، والتكيف مع تقنيات التدريس الجديدة وبيئات ونماذج التعلم الحديثة والمنافسة الشديدة والمستمرة في بيئة التعليم الجامعي كل ذلك يؤثر على قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية أساسها وجود قيمة فريدة ومميزة تستطيع تقديمها لعملائها وخلق وضع وندرة يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل الجامعات المنافسة.

• وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي جزئي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيط إدارة المواهب وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إلي (et al., 2023) (Shehadeh) فقد أكدوا على أن إدارة المواهب تعمل على تحسين العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية. كما اتضح أن توسيط تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة أدى لزيادة التأثير الكلي أي أن التوسيط كان ضرورياً حيث نتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير كانت مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة. ويدل ذلك على أن تطوير المواهب والاحتفاظ بها أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة بشكل يدعم كل أنشطة وممارسات التحول الرقمي بتقنياتها الحديثة باعتبارهم محور الثورة الرقمية وفرص لاكتساب مزايا تنافسية جديدة من خلال تقديم خدمات فريدة تولد قيمة مميزة لكل منسوبي الجامعة وتساعد على بناء سمعة وصورة ذهنية جيدة تفوق المنافسين. بينما لم يثبت زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية عند توسيط استقطاب المواهب، وبالتالي ترى الباحثة أن توسيط استقطاب المواهب لم يكن ضرورياً وذلك لأن هذا التوسيط لم ينتج عنه دلالة إحصائية تفيد بزيادة التأثير المعنوي للعلاقة. فاستقطاب المواهب غير كافي لاستدامة مهارات وقدرات المواهب لفترة طويلة، وبالتالي ينبغي الاهتمام بتطوير تلك المواهب وتنمية قدراتها باستمرار فتوظيف مهارات نادرة وموهوبة غير كافي لتحقيق ميزة تنافسية مالم يتم تطوير قدرات هذه المواهب والحفاظ عليها بتنمية ولائها وانتمائها للجامعة التي تنتمي إليها.

مما سبق تخلص الباحثة لضرورة الاهتمام بالتأثير الوسيط لبعض العوامل التي قد يكون لها تأثير كبير على المتغيرات بشكل غير مباشر. فأظهرت النتائج زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية عند توسيط إدارة المواهب وأبعادها الفرعية المتمثلة في تطوير المواهب والاحتفاظ بها. وبالتالي ترى الباحثة أن توسيط إدارة المواهب (تطوير المواهب والاحتفاظ بها) في دراسة تأثير متغير التحول الرقمي على الميزة التنافسية كان ضرورياً لأن هذا التوسيط نتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير كانت مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة، أما توسيط إدارة المواهب (استقطاب

المواهب) في دراسة تأثير متغير التحول الرقمي على الميزة التنافسية لم يكن ضرورياً لأن هذا التوسيط لم ينتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير لم تكن مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة.

٢. التوصيات:

يعتبر التحول الرقمي بشكل عام من التوجهات الهامة والحديثة في كل القطاعات وتركز الدراسة الحالية على تطبيقه في قطاع الخدمات التعليمية وتحديدًا في الجامعات. وكشفت الدراسة أنه من المهم للجامعات الرغبة في تقديم خدمة تعليمية مميزة التركيز على التحول الرقمي وإدارة المواهب من أجل تحقيق ميزة تنافسية. وفي ضوء النتائج السابقة للدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الجامعات بوجه عام والجامعة محل الدراسة بوجه خاص، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية بها من خلال التوجه للتحول الرقمي وتحسين ممارسات إدارة المواهب بها. ويتم عرض خطة عمل للتوصيات المقترحة وذلك على النحو التالي:

• على مستوى التحول الرقمي:

يجب على الإدارة العليا بجامعة المنصورة ممثلة في رئيس الجامعة ووكلاء الجامعة وعمداء دعم التوجه نحو التحول الرقمي وذلك على النحو التالي:

- يجب الاهتمام بنشر ثقافة التحول الرقمي وبذل الجهد تجاه تطوير رؤية تدعم ثقافة التحول الرقمي لكل منسوبي الجامعة وتوضيح مزايا وفوائد توافرها.
- تعزيز الوصول إلى التمويل اللازم للاستثمار في التحول الرقمي بما يمكن من الحصول على أنظمة التعليم المتطورة والحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية التي تستوعب وتتواءم مع هذه الأنظمة الحديثة.
- تعزيز تنمية المهارات الرقمية لتبني الممارسات المبتكرة المرتبطة بالبيانات الرقمية الحديثة من خلال تصميم وعقد دورات تدريبية لكل منسوبي الجامعة من طلاب وموظفين وباحثين حول مهارات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة للاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ومزايا وفوائد التحول الرقمي في بيئة التعليم الجامعي.
- تسهيل التعاون وتبادل المعرفة وتعزيز الشراكات بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.

• على مستوى إدارة المواهب:

- يجب على الإدارة العليا بجامعة المنصورة ممثلة في رئيس الجامعة وعمداء الكليات الاهتمام بوجود استراتيجية لإدارة المواهب تدعم التوجه نحو التحول الرقمي وتخصص الموارد الكافية لتطبيقها، كذلك إنشاء وحدة متخصصة تهدف لإدارة المواهب بكل كلية تتكون من فريق عمل تركز مهامه على استقطاب وتطوير والحفاظ على المواهب والكوادر البشرية القادرة على التعامل مع تحديات التحول الرقمي، وتقييم ومتابعة تلك المواهب، والتخطيط لتعاقب المواهب بالجامعة على أساس الكفاءة والإنجاز والإبداع.
- يجب على قادة الموارد البشرية بكل كلية بالجامعة السعي لتحديد وتعيين الكوادر الوظيفية المؤهلة للوظائف الناشئة المرتبطة بالخبرة وتحليلات التعليم والتعلم الرقمي والتحسين المستمر وإدارة علاقات العمل.

د. هبة كمال القصبي عطا الله

- يجب على مديري الكليات تحفيز كل منسوبي الجامعة على اختلاف تخصصاتهم ومكافأتهم على الحلول والمقترحات الجديدة والمفيدة لحل المشكلات والتحديات المرتبطة بالجانب التطبيقي للتحول الرقمي، وتشجيعهم على اكتساب المعرفة والمهارات المرتبطة بالجانب التقني سواء كان من خلال برامج التدريب الرسمية وغير الرسمية وذلك لمواءمة إدارة المواهب مع أهداف العمل والتركيز على صقل مهاراتهم.
- يجب على قادة الجامعة ممثلة في رئيسها منح هيكل أجور وحوافز عادل يتماشى مع متطلبات الحياة، والتأكيد على خلق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ودعم الجداول الزمنية ومواقع العمل المرنة، وإدخال مزايا جديدة لتعيين الموظفين الأكثر موهبة والاحتفاظ بهم. كذلك ضمان تنوع مكان العمل، وأن يشعر كل فرد في مكان العمل بإحساس قوي بالانتماء وذلك إذا أرادت قيادة الجامعة جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.
- **على مستوى تحقيق الميزة التنافسية:**
- يمكن لرؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام وكل أعضاء هيئة التدريس بوجه عام وجامعة المنصورة بوجه خاص استخدام نتائج هذا البحث كمبدأ توجيهي لصنع الاستراتيجيات والسياسات المرتبطة بتطوير ميزة تنافسية وتصميم استراتيجيات تحويل رقمي عالية الجودة تؤدي إلى لخلق وضع تنافسي من خلال توجيه إدارة المواهب.
- يجب على الإدارة العليا بجامعة المنصورة استثمار المزيد من الموارد في رفع القدرات والتقنيات بالجامعة بما يساعد على بناء ميزة تنافسية قائمة على البحث والتطوير والشراكات المثمرة مع الجامعات الدولية المرموقة بشكل يحقق الريادة ويميز الخدمات التعليمية المقدمة بخصائص ومواصفات فريدة ومبتكرة بصعب على الجامعات المنافسة تقليدها.

القيود والبحوث المستقبلية:

على الرغم من أن نتائج هذه الدراسة قوية ومهمة، إلا أنه توجد بعض القيود التي يجب الاعتراف بها وذلك على النحو التالي:

- ركزت الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية كقطاع لتقديم الخدمات التعليمية، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تركز على الجامعات الخاصة والأهلية لمقارنة النتائج بين مختلف أنواع الجامعات في بيئة التعليم العالي المصرية، وذلك لتقديم فهم أوضح وأفضل للعلاقات التي تربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.
- يمكن تطبيق الدراسة الحالية من منظور متعدد الثقافات فالدراسة الحالية تم تجميع بياناتها من جامعة حكومية مصرية، ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على الجامعات في دول أخرى متطورة أو دول نامية بالشكل الذي قد يطور فهماً أوسع لمفاهيم الدراسة ويساعد في تعميم النتائج.
- تم تطبيق الدراسة على قطاع التعليم الجامعي بمصر، ويوصى بمجالات تطبيق أخرى صناعية وخدمية حكومية أو قطاع خاص كقطاع السياحة والفندقة، والتعليم تحت الجامعي، القطاع المصرفي في الدراسات المستقبلية بشكل قد يعزز ويثرى النتائج المستقبلية.
- من الضروري إجراء المزيد من الدراسات لفهم بعض المتغيرات الأخرى التي قد تمثل مقدمات لإدارة المواهب والميزة التنافسية بشكل أفضل.

المراجع:

• المراجع العربية:

- الصباغ، شوقي محمد، عمارة، أمجد حامد، ومنصور، معن حسين (٢٠١٨)، دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، المجلد ٢٩، العدد الأول، ١٠-٢٩*.
- خليل، جيهان أحمد (٢٠٢٠)، إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الكيماوية في مصر، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، المجلد ٢١، العدد الثالث، ٤٥٣*.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، المجلد ٣٦، العدد الأول، ٦٨-١٠٥*.
- عبد الهادي، محمد جمال (٢٠٢٠)، أثر إدارة المواهب على تحسين الداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد ١١، العدد ٤، ٦١٧-٦٥١*.

• المراجع الأجنبية:

- Abdallah, Y.O., Shehab, E.& Al-Ashaab, (2022). A. Developing a digital transformation process in the manufacturing sector: Egyptian case study. *Information Systems and e-Business Management*. 20, 613–630. doi.org/10.1007/s10257-022-00558-3
- Al Aina, R.& Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12, 8372. doi.org/10.3390/su12208372
- Al Ariss, A., Cascio, W.F.& Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49 (2), 173–179. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Alunni, L.& Llambías, N. (2018). Explorando la transformaci' on digital desde adentro. *Palermo. Business Review*. 17, 11–30.
- Anggiriani R.& Maarif M. (2022). Talent Management Challenges in A pandemic covid-19: A literatre Review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 7 (47). 19-27. doi:10.35631/IJEPC.747003

-
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: the mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6 (1), 62-78.
- Hartono H. (2020). Talent management perusahaan multinasional menuju era new-normal: tantangan dan peluang. *Prosiding Seminar Nasional*, 7 (2), 62-69.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27 (2), 101-109. doi:10.1002/jsc.2185
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: *A Systematic Review of Literature. Bled Conference*, 21. doi:10.18690/978-961-286-043-1.30
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55 (6), 609-616. doi:10.1016/j.bushor.2012.05.007
- Angliawati, R. Y., & Fatimah, F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan SDM Yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, 2 (2), 28-40. doi.org/10.51977/jism.v2i2.321
- Egerova, D. (2013). Integrated talent management: A challenge or necessity for present management. *Problems of Management in 21st Century*, 9 (2): 114-128. 10.33225/pmc/13.06.04
- Ghislieri, C., Molino, M. & Cortese, C.G. (2018). Work and Organization Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations. *Frontiers in Psychology*. 9 (2365), 1-6. doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365
- Joyce I. F. & Ridzuan M. (2021). Talent Management and Competitive Advantage among Apparel Retailers in Malaysia: Accelerating the Business Experience. *Journal of Hunan University*, 48 (11), 26-33.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 312-330. doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147.
- Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management (Editorial). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 294-297. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2017-07

-
- Al Rawashdeh, E. (2021). The Impact of Applying Talent Management Strategies on Achieving Happiness in the Work Environment: An Applied Study on the Royal Jordanian Airlines Company, *International Review of Management and Marketing*, 11(1), pp 68-77. doi.org/10.32479/irmm.10923
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A.& Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long Range Planning*, 46 (6), 459-474. doi:10.1016/j.lrp.2011.06.001
- Beechler, S., Woodward, I.C., (2009). The global “War for Talent”. *Journal of International Management*. 15 (3), 273-285. doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002
- Behrstock, E. (2010). "Talent Management in the private and education sectors: A literature Review ", January, Learning point Associates, www.learning pt.org.
- Berman, J., (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategic Leadership*. 40 (2), 16-24. doi.org/10.1108/10878571211209314
- Bondarouk, T., Brewster, C., (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *Journal of Human Resource Management*. 27 (21), 2652-2671. doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296
- Cappelli, P., Keller, J.R., (2014). Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 305-331. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Collings, D.G.& Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19, 304-313. doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001

-
- Corbin, A.& Strauss, F. (2008). HR's role in talent management and driving business results", **Employment Relations Human Resource Planning**, 27, pp.33 – 41.
- Coulson-Thomas, C., (2012). Talent management and building high performance organizations. **Industrial and Commercial Training**, 44 (7), 429–436. doi.org/10.1108/00197851211268027
- Creamer, W.P., Amaria, P. (2012). The effect of business transformation and innovation economics on sustainable corporate competitive advantage. **Research in Business and Economics Journal**, 6, 1–34. http://www.aabri.com/copyright.html.
- Davenport, T., Redman, T., (2020). Digital transformation comes down to talent in 4 key areas. **Harverd. Business. Review**. 88 (10), 53–58.
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D.& Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: How digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. **Strateg. HR Review**, 17, 234–242. doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0074
- Dzimhiri, G.L.& Molefi, A. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in malawian public hospitals. **Africa Journal of Nursing and Midwifery**, 23 (1), 19, 1–9. doi:10.25159/2520-5293/8647
- Elidemir S.N., Ozturen A.& Bayighomog S.W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. **Sustainability**, 12 (8), 3295. doi.org/10.3390/su12083295
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D.& Welch, M., (2013). Embracing digital technology: new strategic imperative. Global executive study and research project. **MIT Sloan Manag. Review**. 55 (2), 1–12.
- Frank, A.G., Dalenogare, L.S.& Ayala, N.F., (2019). Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**, 210, 15–26. doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004
- Frankiewicz, B.& Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital transformation is about talent, not technology. **Harvard Business Review**, 13 (2), 2–6.

-
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N.& González-Cruz, T.F. (201٩). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N.& Gallo, P., (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 264–279. doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003
- Grajek, S. & Brooks, D. (2020). A grand strategy for grand challenges: A new approach through digital transformation. *Educause Review*. <https://er.educause.edu/articles/2020/8/a-grand-strategy-for-grand-challenges-->
- Guerra M., Davila-del-Valle I.& M’endez-Su’arez M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 188 (21), 122291. doi:10.1016/j.techfore.2022.122291
- Hadijah H.S., (2022). Implementation of Talent Management as a Strategy for Achieving Company Competitive Advantage. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6 (1).
- Hanantijo, D. (2013). Strategi Sumber Daya Manusia Menghadapi Persaingan Global. *Jurnal Mimbar Bumi Bengawan*, 4 (10).
- Hair J. F., Hult, G. T. M. , Ringle, C., and Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.
- Hair, J., Black W. , Babin, B., & Anderson, R. . (2014). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- International Monetary Fund (2016). *IMF Annual Report 2016 Finding Solutions Together*. Available online: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/pdf/ar16_eng.pdf (accessed on 9 June 2022).
- Jayaraman, S., Talib, P.& Khan, A.F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 8 (3). doi:[10.1177/2158244018780965](https://doi.org/10.1177/2158244018780965)
- Jibril I.A.& Yesiltas M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. *Sustainability*, 14, 7082. doi.org/10.3390/su14127082

-
- Kane, G.C., Palmer, D., Nguyen, A., Kiron, D.& Buckley, N., (2017). Achieving digital maturity adapting your company to a changing world. *MIT Sloan Management Review*. 14, 1–25.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3 (4), 265-280.
doi: <http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>
- Kiron, D.& Spindel, B., (2019). Rebooting work for a digital era: how IBM reimagined talent and performance management. *MIT Sloan Management Review*, 3, 1–12.
- Korachi, Z.& Bounabat, B., (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. *Journal of Computer Science*, 16 (4), 493–507.
doi: <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.493.507>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N.& Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11, 21582440211047576.
- Lal, P., (2015). Transforming HR in the digital era: workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. *Human Resource Management International Digest*, 23 (3), 1–4. doi:10.1108/HRMID-03-2015-0051
- Larkin, A., Hystad, P., 2017. Towards personal exposures: how technology is changing air pollution and health research. *Current Environmental Health Report*. 4 (4), 463–471. doi:[10.1007/s40572-017-0163-y](https://doi.org/10.1007/s40572-017-0163-y)
- Larkin, J. (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR review*., 16 (2), 55–59. doi :[10.1108/SHR-01-2017-0006](https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0006)
- Latukha, M.O. (2018)."Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia ", *Thunderbird International Business Review*, 60 (1), pp.69-87.
- Lewis, R.E.& Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001

-
- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: multiple case study. *European Journal of Training and Development*, 42(7-8), pp 499-516. doi.org/10.1108/EJTD-04-2018-0035
- Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J.Y., (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information Systems Journal*, 28 (1), 28 (6), 1129-1157. doi:[10.1111/isj.12153](https://doi.org/10.1111/isj.12153)
- Licka P. & Gautsch P. (2017). Survey the digital future of higher Education-What does it look like and how it can be shaped? *Berinform*, 1-23.
- Limani Y., Hajrizi, Stapleton L. & Retkoceri M. (2019). Digital transformation readiness in higher education institutions. *IFAC On Line Papers*, 52 (25), 52-57. doi:10.1016/j.ifacol.2019.12.445
- Lund, S., Manyika, J. & Robinson, K. (2016). *Managing Talent in Digital Age. McKinsey Global Institute*, New York.
- Marei, A., Abou-Moghli, A., Shehadeh, M., Salhab, H. & Othman, M. (2023). Entrepreneurial competence and information technology capability as indicators of business success. *Uncertain Supply Chain. Manag*, 11 (1), 339-350. doi:[10.5267/j.usem.2022.9.008](https://doi.org/10.5267/j.usem.2022.9.008)
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G. & Alfonso-Ruiz, F.J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- McDonnell, A., Collings D. & Mellahi, (2017). Talent Management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11 (1), 86-128. doi:[10.1504/EJIM.2017.081253](https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253)
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (4), pp 544-566. doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100

-
- Mhlanga D.& Moloi, T. (2020). COVID-19 and the digital transformation of education: What are we learning on 4IR in South Africa? *Education Science*, 10, 180. doi.org/10.3390/educsci10070180
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., McAvoy, J., (2020). Determining digital transformation success factors. In: *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii. doi:[10.24251/HICSS.2020.532](https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.532)
- Olaka, L.O.M., Okafor, L.C.& Ulo, F. (2018). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels. *IOSR Journal of Business Management*, 20, 31–40. doi.org/10.9790/487X-2003093140
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26 (7), pp16–19. doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152
- Pasaribu, D., & Sinulingga, S. (2021). Analysis of the Impact of Talent Management Practice on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in Bank XYZ Region I, *International Journal of Research and Review*, 1(8), pp 342-356.
- Porter, M.E. (1985), "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 60-78. doi.org/10.1108/eb039075
- Pramanik, H.S., Kirtania, M.& Pani, A.K. (2019). Essence of digital transformation—manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation of Computer System*, 95, 323–343. doi: 10.1016/J.FUTURE.2018.12.003
- Promsri, C., (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *International Journal of Bussiness and Management*. 2 (8), 1–8.
- Rashwan, A.R.M.S.& Kassem, Z.A.E.A. (2021). The role of digital transformation in increasing the efficiency of banks' performance to enhance competitive advantage. *The Big Data-Driven Digital Economy: Artificial and Computational Intelligence*; Springer: Cham, Switzerland, 2021; pp. 325–335. doi:[10.1007/978-3-030-73057-4_25](https://doi.org/10.1007/978-3-030-73057-4_25)
- Rha, J.S.; Lee, H.H. (2022). Research trends in digital transformation in the service sector: A review based on network text analysis. *Service Business*, 16, 77–98. doi.org/10.1007/s11628-022-00481-0

-
- Rudhumbu & [Maphosa](#), C. (2015). Implementation of talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, *Journal of human ecology*, 49 (1-2):21-32.
doi:[10.1080/09709274.2015.11906820](https://doi.org/10.1080/09709274.2015.11906820)
- Schalk, R., Timmerman, V. & Heuvel, S.V.D. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resources Management Review*, 23 (1), 84–92.
doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.008
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 388–393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065
- Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) - Egypt, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (2), pp153-177.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J. & Abu-ALSondos, I.A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15, 2077.
doi.org/10.3390/su15032077
- Sparrow, P., Farndale, E. & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *International Journal of Human Resource Management*. 24, 1777–1798.
doi.org/10.1080/09585192.2013.777541
- Spear, E (2020). Digital transformation in Higher Education, Trends, Tips, Example, & More. Available at URL: <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education>.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management. For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38 (1), 57–72. doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159
- Tomte, C. E., Fosslund, T., Aamodt, P. O., & Degn, L. (2019). Digitalisation in higher education: mapping institutional approaches for teaching and learning. *Quality in Higher Education*, 25 (1), pp 98-114.
doi.org/10.1080/13538322.2019.1603611

-
- Van Veldhoven, Z. and Vanthienen, J. (2019). Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact. Conference: Bled eConference - Humanizing technology for a sustainable society at: Bled, Slovenia, pp. 745–763. doi:10.18690/978-961-286-280-0.39
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N.& Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S.& Hoppe, U. (2019). Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, GrandWailea, Maui, HI, USA, 8–11 January. doi:10.24251/HICSS.2019.594
- von Leipzig, T., Gamp, M.; Manz, D., Schöttle, K.; Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D.& von Leipzig, K.(٢٠١٧) Initialising customer orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517–524. doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066
- Vrana, V.& Singh, S. (2021). Difference and Similarities: Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. In Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0; Springer: pp. 1–17. doi:[10.1007/978-3-030-48200-8_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8_39-1)
- Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E.W., Papadopoulos, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98–110. doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.014
- Wojcik, P. (2017). Shortage of talents – a challenge for modern organizations. Pobrane z czasopisma. *International Journal of Synergy and Research*, 6, 123–135. doi: 10.17951/ijsr.2017.6.123
- Xue, F., Zhao, X.& Tan, Y. (2022). Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage. *Discrete Dynamics in Economic and Business Systems*, 1–16. doi.org/10.1155/2022/4104314
- Zain, S. (2021). Digital transformation trends in education. Future Directions in Digital Information (pp. 223-234). Chandos Publishing. doi:10.1016/B978-0-12-822144-0.00036-7

The impact of Digital Transformation on achieving Competitive Advantage: The Mediating role of Talent Management by applying on the faculty members of Mansoura University

Dr. Heba Kamal Al Kasaby

Abstract

The current study aimed to identify the impact of digital transformation on achieving competitive advantage by mediating talent management, by applying it to the faculty members of Mansoura University. Data was collected through personal interviews and an electronic form, and the number of valid survey lists reached (293) lists, with a response rate of (84%). Several statistical methods were used, most notably the correlation coefficient and the structural equation model (SEM). The study concluded that there is a significant positive correlation between most of the variables of the study, and the study also found that there is a significant effect of digital transformation on competitive advantage, as well as a significant effect of talent management on achieving competitive advantage, while there is insignificant effect of digital transformation on achieving competitive advantage, The results also showed an increase in the significance effect of digital transformation on the competitive advantage when mediating talent management, which resulted in an increase in the overall effect of the relationship, and this increase in effect was accompanied by a statistical indication confirming the significance of the relationship of the study. In accordance with the study results, a set of recommendations were reached to the leaders of Mansoura University.

Keywords: Digital Transformation, Talent Management, Competitive Advantage.