

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية ودعم الميزة التنافسية المستدامة
دراسة تطبيقية في كلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية في ضوء متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي

م.م. قصي محمود نايف
 الجامعة المستنصرية، بغداد، 11001، العراق
qusay84@uomustansiriyah.edu.iq

Digital Transformation in Human Resources Management as an Input to Enhance the Quality of Performance of Employees in the Human Resources Division and Support Sustainable Competitive Advantage
An Applied Study at the Faculty of Pharmacy / Al-Mustansiriya University in the Light of the Requirements of International Program Accreditation

Qusay Mahmoud Nayef
 Mustansiriyah University, Baghdad, 11001, Iraq
qusay84@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (e-HRM) في تعزيز جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية، ومن ثم دعم الميزة التنافسية المستدامة لكلية الصيدلة الجامعة المستنصرية بعد حصولها على الاعتماد البرامجي الدولي.

انبثقت مشكلة الدراسة من وجود فجوة بين متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي ومعايير ضمان الجودة من جهة، والواقع الفعلي لرقمنة الممارسات الإدارية للموارد البشرية من جهة أخرى، مما يهدد استدامة هذا الإنجاز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة على مجتمع شامل من العاملين في شعبة الموارد البشرية وشعبة ضمان الجودة والعمادة ومسؤولي الفروع في كلية الصيدلة. تضمن النموذج البحثي ستة أبعاد للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وستة أبعاد للمتغير الوسيط (جودة الأداء)، وستة أبعاد للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، ومتغير معدلاً (متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي).

طبقت استبانة ليكرت الخماسية يواقع (54) فقرة على مجتمع شامل من العاملين حيث بلغت الاستبانات الصالحة (41) استبانة بنسبة استجابة (82%).

كشفت النتائج عن وجود فجوة رقمية هيكلية في وظائف التوظيف الإلكتروني والخدمة الذاتية بين التحول وظهرت مفارقة ارتباطية عكسية قوية مقابل نضج في نظم الرقمية والميزة التنافسية تشير إلى أن الكلية تبني ميزتها على رأس المال السمعي لا الرقمي وهو نموذج تعويض مؤسسي ناجح لكنه غير مستدام وانتهت الدراسة بتقديم توصيات تساعد الكلية في التحول إلى نموذج أكاديمي رقمي متكامل على مستوى الشرق الأوسط.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)، جودة الأداء، الميزة التنافسية المستدامة، الاعتماد البرامجي الدولي.

Abstract

This study aimed to diagnose the impact of digital transformation in human resource management (e-HRM) in enhancing the quality of performance of employees in the Human Resources Division, and thus supporting the sustainable competitive advantage of the Faculty of Pharmacy Al-Mustansiriya University after obtaining international program accreditation.

The problem of the study stemmed from the existence of a gap between the requirements of international program accreditation and quality assurance standards on the one hand, and the actual reality of the digitization of human resources management practices on the other hand, which threatens the sustainability of this institutional achievement.

The study adopted the descriptive-analytical method, and applied the questionnaire tool to a comprehensive community of employees in the Human Resources Division, the Quality Assurance Division, the Deanship, and branch officials at the College of Pharmacy. The research model included six dimensions of the independent variable (e-human resources management), six dimensions of the intermediate variable (quality of performance), six dimensions of the dependent variable (sustainable competitive advantage), and one modified variable (requirements for international program accreditation).

The five-point Likert questionnaire was applied to a comprehensive population of two years, where the valid questionnaires reached (41) questionnaires with a response rate of (82%).

The results revealed that there is a structural digital gap in e-recruitment and self-service functions between transformation and showed a strong inverse correlation paradox versus maturity in digital systems and competitive advantage, indicating that the college is building its advantage on audio capital rather than digital, which is a successful but unsustainable institutional compensation model, and the study ended with recommendations that help the college in transforming into an integrated digital academic model at the level of the Middle East.

Keywords: Digital Transformation, Electronic Human Resource Management (e-HRM), Performance Quality, Sustainable Competitive Advantage, International Program Accreditation.

المقدمة :

تشهد مؤسسات التعليم العالي في مطلع العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين تحولا جذريا في نماذج عملها، إذ لم يعد الاعتماد الأكاديمي مجرد شارة تمنحها هيئات دولية، بل أصبح التزاما مستمرا بتحسين الجودة واستدامتها.

ويقع قلب هذا الالتزام على عاتق إدارة الموارد البشرية بوصفها الممكن الاستراتيجي الذي يترجم معايير الاعتماد إلى ممارسات تنظيمية رصينة (Marler & Fisher, 2013, p. 21).

وقد أثبتت الأدبيات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد أتمتة للممارسات التقليدية، بل إعادة هندسة للعمليات لتحقيق قيمة مضافة تتمثل في سرعة الإنجاز، ودقة البيانات، وثراء التحليلات، وتوافرها في الوقت الفعلي لدعم صناعة القرار (Bondarouk & Ruël, 2009, pp. 505–507).

وفي السياق الأكاديمي تحديداً، فإن الحد الأدنى من النضج الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو شرط ضروري، وإن لم يكن كافياً، لاستدامة الاعتماد الدولي.

تتبع أهمية كلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية من مكانتها بوصفها مؤسسة تعليمية ذات تاريخ عريق في إعداد الكوادر الصيدلانية العراقية، وقد حصلت الكلية على الاعتماد البرامجي الدولي وفقاً لمعايير الاعتماد الصيدلاني العالمية، مما يرتب على إدارتها التزاماً بالحفاظ على هذا المكتسب عبر بناء قدرات مؤسسية مستدامة، وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي في شعبة الموارد البشرية باعتبارها الذراع التنفيذية لتطبيق معايير جودة الكادر البشري.

تنطلق الدراسة الحالية من قناعة علمية مفادها أن الاعتماد الدولي ليس غاية في ذاته، بل وسيلة لتحقيق التميز المستدام، وتسعى إلى اختبار العلاقة المفترضة بين التحول الرقمي في (e-HRM) من جهة، وجودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية بوصفها متغيراً وسيطاً، ثم الميزة التنافسية المستدامة للكلية بوصفها متغيراً تابعاً، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي بوصفها متغيراً معدلاً لهذه العلاقة.

مشكلة البحث:

رغم الإنجاز المؤسسي الذي حققته كلية الصيدلة في الجامعة المستنصرية بحصولها على الاعتماد البرامجي الدولي، إلا أن ملاحظة الباحث الميدانية تشير إلى أن ممارسات شعبة الموارد البشرية لا تزال تعتمد، بدرجة غالبية، على النظم الورقية والأدوات المكتبية التقليدية (Excel، مستندات Word) في أداء مهامها الجوهرية من احتياجات التعيين ومتابعة أداء وتدريب، وتنسحب هذه الفجوة الرقمية على: غياب نظام معلومات متكامل للموارد البشرية (HRIS)، ومحدودية التحليلات التنبؤية للقوى العاملة، وضعف ربط التقييم الإلكتروني للأداء بمؤشرات الاعتماد البرامجي.

تبلور هذه الملاحظات الحقلية مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

«إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية، وفي دعم الميزة التنافسية المستدامة لكلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية في ضوء متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي؟»

وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية:-

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في (e-HRM) في شعبة الموارد البشرية بالكلية؟
2. ما مستوى جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية وفقاً لمعايير الاعتماد البرامجي الدولي؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في (e-HRM) على جودة أداء العاملين؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة أداء العاملين على الميزة التنافسية المستدامة للكلية؟
5. هل تتوسط جودة أداء العاملين العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة؟
6. هل تعدل متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي قوة العلاقة بين المتغيرات؟

أهداف البحث:

استرشاداً بجوانب مشكلة البحث وبمسوغات إجرائها يمكن إجمال أهداف البحث بالآتي:

1. تشخيص واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (e-HRM) في شعبة الموارد البشرية بكلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية.
2. قياس مستوى جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية في ضوء معايير الاعتماد البرامجي الدولي.
3. اختبار التأثير المباشر للتحول الرقمي في (e-HRM) على جودة أداء العاملين.
4. اختبار التأثير المباشر لجودة أداء العاملين على الميزة التنافسية المستدامة للكلية.
5. اختبار التأثير الوسيط (Mediation) لجودة أداء العاملين في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة.
6. اختبار التأثير المعدل (Moderation) لمتطلبات الاعتماد البرامجي الدولي على قوة هذه العلاقات.
7. تقديم توصيات عملية لعمادة الكلية وشعبة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

أهمية البحث:

جسدت هذه الدراسة من أجل معرفة وإيضاح أهمية متغيرات البحث حيث تستمد الدراسة أهميتها من ثلاثة مستويات متكاملة:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والعراقية المتعلقة بالربط بين التحول الرقمي في (e-HRM) والميزة التنافسية المستدامة في السياق الأكاديمي الصيدلاني، وهي فجوة أشارت إليها دراسات حديثة حول محدودية الأبحاث التطبيقية في

الجامعات العراقية (Strohmeier, 2007, pp. 27–29). كما تقدم إطارا نظريا يدمج بين نظرية الموارد (RBV) — Barney ومنظور الميزة التنافسية لـ Porter في سياق رقمي.

2. الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة لمادة الكلية وشعبة الموارد البشرية وشعبة ضمان الجودة خارطة طريق تشغيلية مبنية على الأدلة الميدانية لتوظيف الرقمنة في استدامة الاعتماد البرامجي الدولي وتحويله إلى ميزة تنافسية بدلا من بقائه إنجازا لحظيا.

3. الأهمية المؤسسية والاستراتيجية:

يمكن توظيف نتائج الدراسة في إطار الخطة الاستراتيجية للكلية، وفي دعم قراراتها المتعلقة بالاستثمار في نظم المعلومات، وفي تطوير الكوادر الإدارية وفقا لمصفوفة كفايات محددة.

فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري، صاغ الباحث الفرضيات الخمس الرئيسة الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية (e-HRM) بأبعاده الستة في جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية بكلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية.
2. الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة للكلية.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في (e-HRM) على الميزة التنافسية المستدامة للكلية.
4. الفرضية الرئيسة الرابعة (H4) تأثير وسيط: تتوسط جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية العلاقة بين التحويل الرقمي في (e-HRM) والميزة التنافسية المستدامة للكلية وساطة ذات دلالة إحصائية.
5. الفرضية الرئيسة الخامسة (H5) — تأثير معدل: يعدل متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي قوة العلاقة بين التحويل الرقمي في (e-HRM) والميزة التنافسية المستدامة تعديل ذو دلالة إحصائية.

منهج البحث وأساليب وطرائق جمع البيانات:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات السببية بين متغيراتها، مع توظيف الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها. واستند الباحث إلى جانبين أساسيين لجمع البيانات وكما يأتي:

1. **الإطار النظري:** المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث، وما توفر من معلومات في الشبكة العنكبوتية الدولية، وما تضمنته من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية واجنبية.

2. **الإطار التطبيقي:** تم الاعتماد على الاستبانة كونها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، لاستكمال مستلزمات جانب البحث العملي للوصول إلى النتائج النهائية للبحث، ومن خلالها يتم التعرف واستكشاف آراء افراد مجتمع البحث حول موضوع البحث.

مجتمع وعينة الدراسة وحدود البحث:

اعتمد الباحث كلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية محلا لتطبيق البحث الحالي، لتدرس فيه متغيرات البحث ونظرا لمحدودية حجم المجتمع الأصلي فقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل (Census) بدلا من العينة، لضمان التمثيل الأمثل وتضمنت حدود البحث الآتي:

1. الحدود الموضوعية: ينحصر البحث في تشخيص التحويل الرقمي في (e-HRM) وعلاقته بجودة الأداء والميزة التنافسية المستدامة.
2. الحدود المكانية: كلية الصيدلة في الجامعة المستنصرية في بغداد.
3. الحدود البشرية: العاملون في شعبة الموارد البشرية وشعبة ضمان الجودة والعمادة ومسؤولي الفروع العلمية.
4. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2026/2025 م (الموافق 1447 هـ).

أدوات البحث وصدقها وثباتها:

- استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وصيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماما = 5، أتفق = 4، محايد = 3، لا أتفق = 2، لا أتفق تماما = 1). وتتكون الاستبانة من قسمين: (أ) البيانات الديموغرافية، (ب) ثلاثة محاور تغطي متغيرات الدراسة الثلاثة (e-HRM)، جودة الأداء، الميزة التنافسية المستدامة بإجمالي (54) فقرة. وصدقها وثباتها كما يأتي ك
1. الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (7 محكمين) لإقرار ملائمة الفقرات.
 2. صدق البناء: باستخدام التحليل العنقودي (CFA) وحساب قيم AVE و CR.
 3. الثبات: عبر معامل ألفا كرونباخ، على أن يكون $0.70 \leq$ وفق معيار (Nunnally & Bernstein 1994, p. 265).

البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة:

وظف الباحث الأساليب ومقاييس المعالجة الإحصائية البرنامج الإحصائي 4 SmartPLS و 27 SPSS لتطبيق الأساليب الآتية:

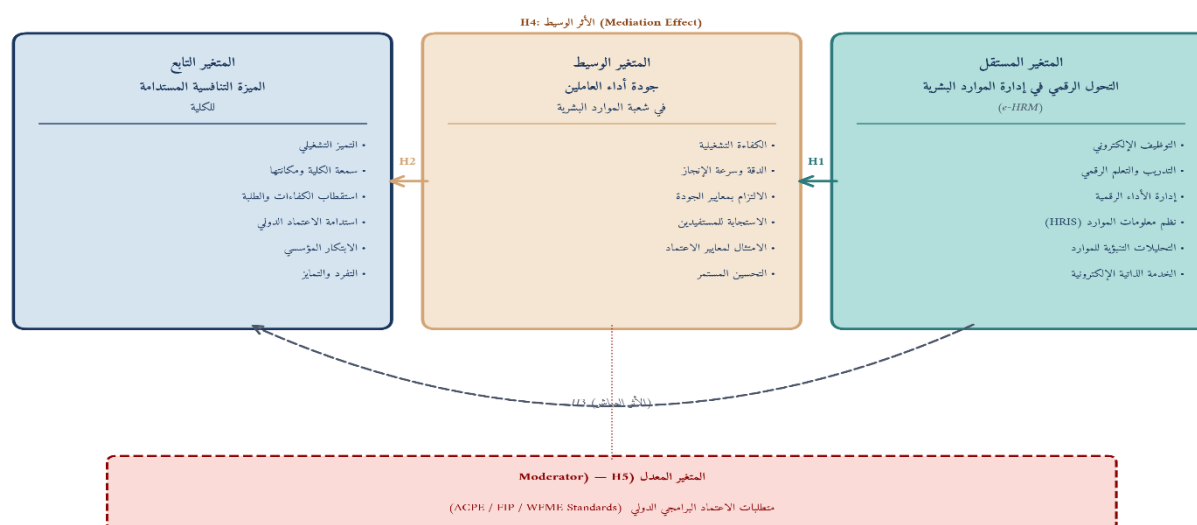
1. الإحصاء الوصفي (Descriptive): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحديد مستوى الموافقة.

2. التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار صلاحية نموذج القياس.
3. نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات الهيكلية.
4. اختبار الوساطة بطريقة Bootstrap (5000 عينة فرعية) وفق (Hair et al. (2022, pp. 223–228).
5. اختبار التعديل بطريقة Product Indicator Approach.
6. مؤشرات جودة المطابقة: R^2 ، $SRMR (\leq 0.08)$ ، (القيم التفسيرية)، Q^2 (القدرة التنبؤية).

المخطط الفرضي للبحث:

يهدف المخطط الفرضي او المفاهيمي الى توضيح مدى التأثير لمتغيرات البحث الرئيسية والابعاد الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم الاختيار وفقا للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر، خدمة لأهداف البحث ومشكلتها وتساؤلاتها، فتم إعداد المخطط الفرضي او المفاهيمي.

الشكل (1) المخطط الفرضي او المفاهيمي للبحث/ اعداد الباحث



الدراسات السابقة :

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية المنشورة في قواعد بيانات Scopus و Web of Science خلال العقد الأخير، واختار أكثرها صلة بمتغيرات الدراسة الحالية:

جدول (1) ملخص الدراسات السابقة /إعداد الباحث

ت	دراسة	هدف الدراسة	المنهجية والادوات	النتائج
1	Marler & Fisher (2013)	مراجعة منهجية للأدلة حول (e-HRM) وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	مراجعة نظامية لـ (40) دراسة تجريبية	يعزز (e-HRM) المخرجات التشغيلية، لكن أثرها الاستراتيجي يتطلب تكامل النظم
2	Stone et al. (2015)	أثر التكنولوجيا في مستقبل إدارة الموارد البشرية	دراسة نظرية تحليلية	تحدد ستة محاور للتحويل الرقمي تؤثر في ممارسات HRM
3	Parry & Tyson (2011)	الأهداف المرجوة والمخرجات الفعلية لـ (e-HRM)	دراسة حالة متعددة في (10) منظمات	فجوة بين الأهداف المعلنة والتطبيق؛ ضرورة إدارة التغيير
4	Bondarouk & Ruël (2009)	تحديات (e-HRM) في الحقبة الرقمية	مقالة إطارية في عدد خاص	التعريف المرجعي الأوسع لتبني (e-HRM)
5	Becker & Huselid (2006)	HRM الاستراتيجية ومستقبل الحقل	مقال تفصيلي في Journal of Management	يؤكد مركزية تحليل البيانات الكمية في ربط HRM بالأداء

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات في الجدول اعلاه من خلال جوانب عديدة اهمها: تم تطبيقها في السياق الأكاديمي الصيدلاني العراقي وهو سياق لم يدرس من قبل على حد علم الباحث؛ و إدخال متغير متطلبات الاعتماد البرامجي الدولي بوصفه متغير معدلا (Moderator) في النموذج واستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الوساطة والتعديل في ان واحد.

الاطار النظري للدراسة

1. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (e-HRM):

اولا : المفهوم والنشأة والتطور :

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في مطلع الألفية الثالثة استجابة لثورة تكنولوجيا المعلومات، وتطور من مجرد رقمية المعاملات الإدارية إلى منظومة استراتيجية متكاملة.

ويميز Strohmeyer (2007, p. 20) بين ثلاثة أجيال متتالية لـ (e-HRM): الجيل التشغيلي (Operational) المعني بالآتمة، والجيل العلائقي (Relational) المعني بالتفاعل مع أصحاب المصلحة، والجيل التحويلي (Transformational) المعني بإعادة تشكيل الاستراتيجيات.

وتؤكد الأدبيات أن (e-HRM) ليست مجرد تقنية بل نظام اجتماعي، تقني يعيد تشكيل العلاقة بين الأفراد والعمليات والهيكل (Parry & Tyson, 2011, p. 337).

وفي المرحلة الراهنة، يتقاطع (e-HRM) مع الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، مما يعيد تعريف مفهوم الكفاءة التنظيمية (Stone et al., 2015, pp. 220–223).

ويعرف بأنه التوظيف المنهجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ وإدارة ممارسات الموارد البشرية، عبر شبكات وقواعد بيانات مترابطة، بهدف خلق قيمة مضافة للمؤسسة وأفرادها والمستفيدين منها (Bondarouk & Ruël, 2009, p. 507). ويقاس إجرائيا في هذه الدراسة بستة أبعاد: التوظيف الإلكتروني، التدريب الرقمي، إدارة الأداء الرقمية، نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، التحليلات التنبؤية، والخدمة الذاتية الإلكترونية.

ثانيا : ابعاد التحول الرقمي في (e-HRM):

اعتمد الباحث الأبعاد الستة استنادا إلى إطار (Kavanagh & Johnson, 2018, pp. 58–63) وكما يأتي:

- ❖ التوظيف الإلكتروني (e-Recruitment): نشر الشواغر، استقبال الطلبات، الفرز الآلي، وإدارة الكفاءات رقميا.
- ❖ التدريب والتعلم الرقمي (e-Training & Learning): منصات LMS، التعلم المدمج، التدريب الافتراضي.
- ❖ إدارة الأداء الرقمية (e-Performance): نماذج تقييم إلكترونية، متابعة KPIs، تغذية راجعة آنية.
- ❖ نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS): قاعدة بيانات مركزية تربط الملفات والرواتب والتقييم.
- ❖ التحليلات التنبؤية (HR Analytics): نماذج كمية للتنبؤ بالدوران الوظيفي، والاحتياجات التدريبية.
- ❖ الخدمة الذاتية الإلكترونية (Self-Service): بوابات تمكن الموظفين من إنجاز معاملاتهم بأنفسهم.

2. جودة أداء العاملين:

اولا : المفهوم والنشأة والتطور:

تطور مفهوم جودة الأداء من المنظور الميكانيكي الذي يربطه بالإنتاجية الكمية، إلى المنظور الشامل الذي يدمج الجودة والكفاءة والرضا (Wright & McMahan, 1992, pp. 299–301).

ويعد نموذج Campbell من أكثر النماذج شيوعا في تفسير مكونات الأداء الوظيفي، ومنها: المعرفة الخاصة بالوظيفة، والمهارات، والدافعية، والسلوك المواطن التنظيمي.

ويعرف بأنه الدرجة التي يحقق بها العاملون المهام الموكلة إليهم وفقا للمعايير الموضوعية، بمستوى متطلبات الجودة من حيث الكفاءة التشغيلية والدقة والسرعة والاستجابة والامتثال للمعايير المعتمد (Becker & Huselid, 2006, p. 901).

ثانيا : ابعاد جودة أداء العاملين في شعبة الموارد البشرية:

- ❖ الكفاءة التشغيلية: تنفيذ المعاملات وفق أدنى كلفة وأعلى إنتاجية.
- ❖ الدقة وسرعة الإنجاز: انخفاض معدل الأخطاء واختصار زمن الدورة.
- ❖ الالتزام بمعايير الجودة: التطابق مع ISO 9001 ومعايير الاعتماد.
- ❖ الاستجابة للمستفيدين: سرعة الرد على طلبات التدريسيين والموظفين والطلبة.
- ❖ الامتثال لمعايير الاعتماد: جاهزية الملفات والوثائق للتدقيق الدوري.
- ❖ التحسين المستمر: تبني حلقات PDCA في تطوير الإجراءات.

3. الميزة التنافسية المستدامة:

اولا : المفهوم والنشأة والتطور:

يرتكز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على نظرية الموارد (Resource-Based View) التي وضع أسسها (Barney, 1991, pp. 99–120)، إذ أوضح أن المنظمة تحقق ميزة مستدامة عندما تمتلك موارد تحمل خصائص إطار VRIN/VRIO: ذات قيمة (Valuable)، ونادرة (Rare)، ويصعب تقليدها (Inimitable)، وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable) مع قدرة المنظمة على استثمارها (Organized).

وكمل (Porter, 1985, pp. 11–15) هذا المنظور عبر التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز. وفي السياق الأكاديمي، تتجلى الميزة التنافسية للكلية في التمايز عبر الاعتماد الدولي، وجودة الخريج، وسمعة الكادر التدريسي والبحثي.

وتعرف بانها «قدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة ومستمرة يصعب على المنافسين تقليدها، تتبع من موارد داخلية تتصف بكونها ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991, pp. 105–106).

ثانيا : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في السياق التعليمي الاكاديمي:

- ❖ التميز التشغيلي: تفوق العمليات الداخلية في الجودة والكلفة والزمن.
- ❖ سمعة الكلية ومكانتها: موقعها في التصنيفات الوطنية والدولية.
- ❖ استقطاب الكفاءات والطلبة: جذب التدريسيين المتميزين والطلبة الموهوبين.
- ❖ استدامة الاعتماد الدولي: ضمان تجديد الاعتماد في الاعوام اللاحقة.
- ❖ الابتكار المؤسسي: بناء ممارسات ريادية في التعليم والبحث.
- ❖ التفرد والتميز: امتلاك خصائص يصعب على الكليات المنافسة امتلاكها ومحاكاتها.

4. الاعتماد البرامجي الدولي لكليات الصيدلة:

المفهوم والنشأة والتطور:

يمثل الاعتماد البرامجي الدولي آلية لضمان جودة التعليم الصيدلاني، وأبرز هيئاته: مجلس اعتماد التعليم الصيدلاني الأمريكي (ACPE) الذي أصدر معايير محدثة تتضمن (25) معيارا موزعة على أربعة محاور رئيسية (ACPE, 2015, pp. 3–8)، والاتحاد الصيدلاني الدولي (FIP) الذي أصدر الإطار العالمي لضمان الجودة في التعليم الصيدلاني (FIP, 2020, pp. 22–27).

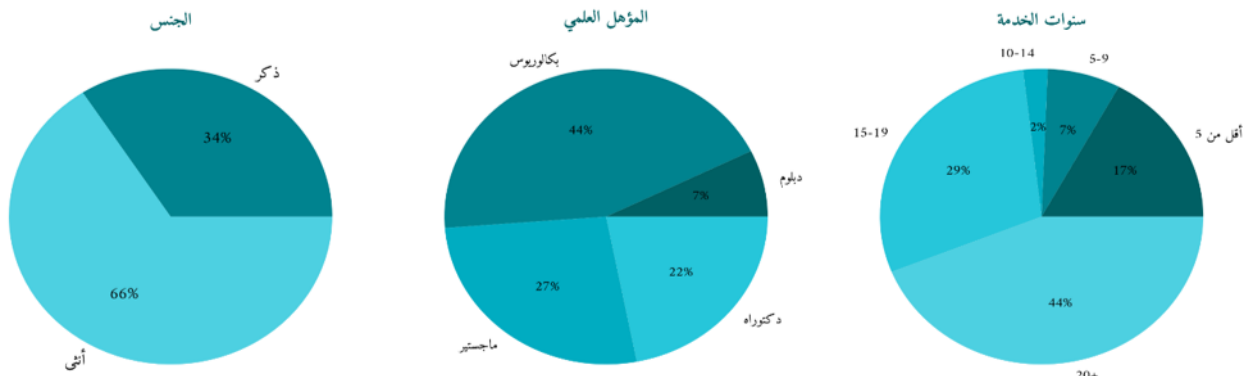
وتتطلب هذه المعايير من المؤسسات التعليمية او الكليات إثبات وجود: بنية إدارية رصينة، وموارد بشرية مؤهلة ومستقرة، ونظم تقييم أداء شفاف، وتطوير مهني مستمر، وشفافية في حوكمة الموارد. وهي جميعها مؤشرات لا يمكن توثيقها واستدامتها دون بنية رقمية راسخة.

ويعرف بانه عملية تقييم خارجي نظامية تجريها هيئة اعتماد دولية (مثل ACPE أو FIP) للتحقق من استيفاء البرنامج الأكاديمي للمعايير الدولية في التعليم الصيدلاني وجودة المخرجات (FIP, 2020, pp. 14–18).

الاطار العملي للبحث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. وصف خصائص عينة البحث:

تبين البيانات الديموغرافية خصائص بالغة الدلالة لبيئة العمل في كلية الصيدلة الجامعة المستنصرية غلبة العنصر النسائي (66%) مقابل (34%) ذكور وهو نمط شائع في الوظائف الإدارية والمساندة في كليات الصيدلة العراقية وتركز الفئات العمرية في شريحة (40-50) بنسبة (78%) مما يشير إلى كادر ذي خبرة تراكمية لكن قد هنالك مقاومة اعلى في التحول الرقمي. هيمنة حملة البكالوريوس (44%) يليهم الماجستير (27%) والدكتوراه (22%)، وتنوع التخصصات العلمية صيدلة، إدارة، لغات، محاسبة، حاسوب، كيمياء ... الخ يعكس واقع التشكيلة الإدارية في الجامعات العراقية. (37%) من العاملين لم يحصلوا على أي دورة في الرقمنة، وهي فجوة تدريبية حرجة في ضوء متطلبات الاعتماد البرامجي، تساوي نسبي بين من شارك في ملفات الاعتماد مباشرة (34%)، أو غير مباشر (32%) ومن لم يشارك (34%).



الشكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية / اعداد الباحث

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:
❖ المتوسطات العامة للمحاور الثلاثة:

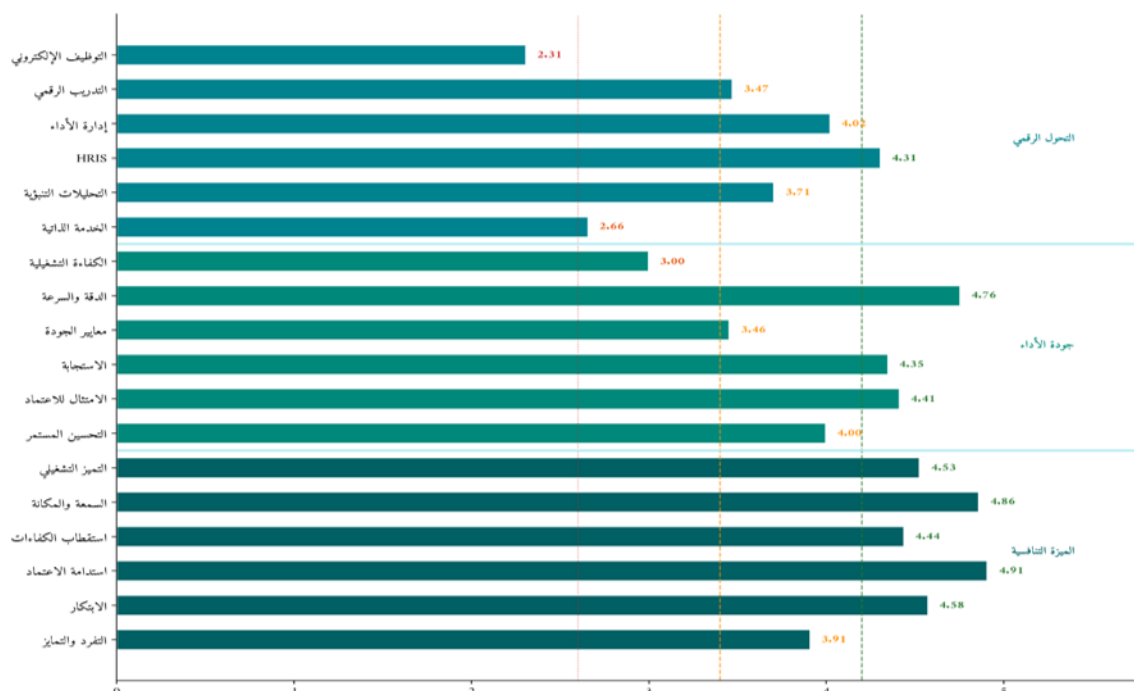


الشكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية / اعداد الباحث

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	المستوى
1	الميزة التنافسية المستدامة	4.538	مرتفع جدا
2	جودة أداء العاملين	3.996	مرتفع
3	التحول الرقمي (e-HRM)	3.413	مرتفع (حد ادنى)

تظهر النتائج نمطا تصاعديا واضحا: حيث ان مستوى التحول الرقمي هو الأضعف ، يليه جودة الأداء ، ثم الميزة التنافسية بأعلى مستوى ، هذا النمط يشير إلى أن الكلية تتمتع بميزة تنافسية عالية مبنية على عوامل غير رقمية السمعة، الاعتماد، الكادر، لكنها مهددة بالتآكل إذا لم يعالج ضعف التحول الرقمي .

❖ المتوسطات التفصيلية لابعاد المتغيرات :



الشكل (4) المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغيرات الثلاثة

أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (e-HRM) :

الترتيب	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	نظم معلومات	4.309	0.448	مرتفع جدا
2	إدارة الأداء الرقمية	4.024	0.088	مرتفع
3	التحليلات التنبؤية	3.707	0.152	مرتفع
4	التدريب والتعلم الرقمي	3.472	0.166	مرتفع
5	الخدمة الذاتية الإلكترونية	2.659	0.480	متوسط
6	التوظيف الإلكتروني	2.309	0.545	منخفض

التشخيص يمثل بعد "التوظيف الإلكتروني" الحلقة الأضعف بسبب المركزية في ملف التعيينات وعدم الأخذ بجدية بالاحتياجات الفعلية وبعد الخدمة الذاتية الإلكترونية هو الآخر هو الآخر يعاني حيث لا يستطيع العاملون تقديم إجازاتهم أو الاطلاع على بياناتهم رقمياً وفي المقابل يتصدر بعد نظم المعلومات مما يشير إلى وجود بنية تحتية رقمية أساسية لكنها غير مستثمرة بالكامل، وبعد إدارة الأداء الرقمية متوسط يتضمن تنفيذ التقييم الكترونياً متوسط بإجماع تام لكن التغذية الراجعة الرقمية متوسط مما يكشف عن رقمنة شكلية في التقييم دون توظيف حقيقي للتغذية الراجعة.

أبعاد المتغير الوسيط جودة أداء العاملين:

الترتيب	البعد	المتوسط	المستوى
1	الدقة وسرعة الإنجاز	4.756	مرتفع جدا
2	الامتثال لمعايير الاعتماد	4.414	مرتفع جدا
3	الاستجابة للمستفيدين	4.349	مرتفع جدا
4	التحسين المستمر	4.000	مرتفع
5	الالتزام بمعايير الجودة	3.455	مرتفع
6	الكفاءة التشغيلية	3.000	متوسط

يلاحظ تفاوت حاد بين أبعاد جودة الأداء لدقة والسرعة تقترب من السقف، بينما "الكفاءة التشغيلية" ثابتة بإجماع تام —جميع المستجيبين اختاروا" محايد "لكل فقرات هذا البعد، هذا النمط يشير إلى أن العاملين يدركون أنهم لا يحققون الكفاءة المثلى في استخدام الموارد، لكنهم لا يقيمون أنفسهم سلباً أيضاً — حالة "جمود تقييمي" تتطلب تدخلا عبر مؤشرات أداء كمية موضوعية.

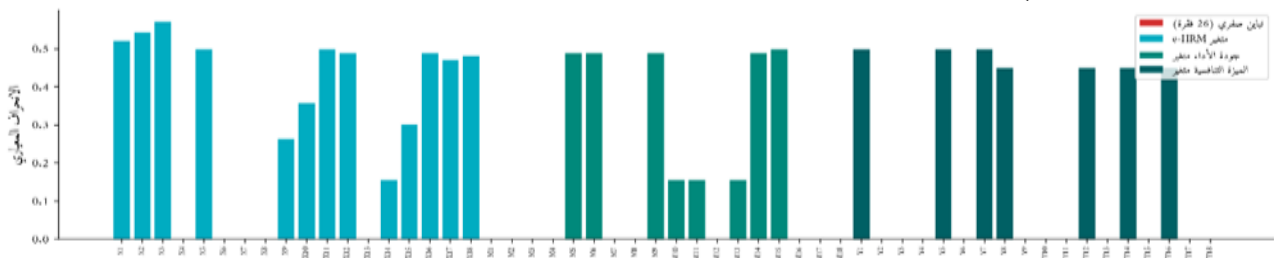
أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة :

الترتيب	البعد	المتوسط	المستوى
1	استدامة الاعتماد	4.911	مرتفع جدا
2	السمعة والمكانة	4.862	مرتفع جدا
3	الابتكار المؤسسي	4.577	مرتفع جدا
4	التميز التشغيلي	4.528	مرتفع جدا
5	استقطاب الكفاءات	4.439	مرتفع جدا
6	التفرد والتمايز	3.911	مرتفع

تحقق جميع أبعاد الميزة التنافسية مستوى "مرتفع جدا" باستثناء "التفرد والتمايز" مرتفع فقط والملفت أن فقرة تعزيز الرقمنة تميز الكلية إقليميا حصلت على أدنى متوسط في المحور بأكمله بإجماع وهو اعتراف ضمني من المستجيبين بأن الرقمنة لم توظف بعد كأداة تمايز فعلية.

3. التشخيص العميق: الأنماط الخفية في البيانات:

❖ ظاهرة التباين الصفري :



الشكل (5) الانحرافات المعيارية للفقرات — الأعمدة الحمراء = تباين صفري

من أهم النتائج التي يبينها التحليل أن (26) فقرة من أصل (54) فقرة أي (48%) من الأداة حصلت على انحراف معياري صفري ($SD=0.000$) مما يعني أن جميع المستجيبين (41) أعطوا الإجابة ذاتها وهذه الظاهرة تحمل دلالات منهجية وعملية بالغة الأهمية وكما يأتي:-

1. دلالة منهجية :

❖ يضعف في هذه الظاهرة قيمة معامل الفا كرونباخ (0.50-0.55) لأن التبيان يتطلب تباين بين الإجابات .

❖ تقلل هذه الظاهرة قدرة نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) على حساب التشبعات والمسارات لأن المتغيرات ذات التباين الصفري لا تسهم في تفسير التباين.

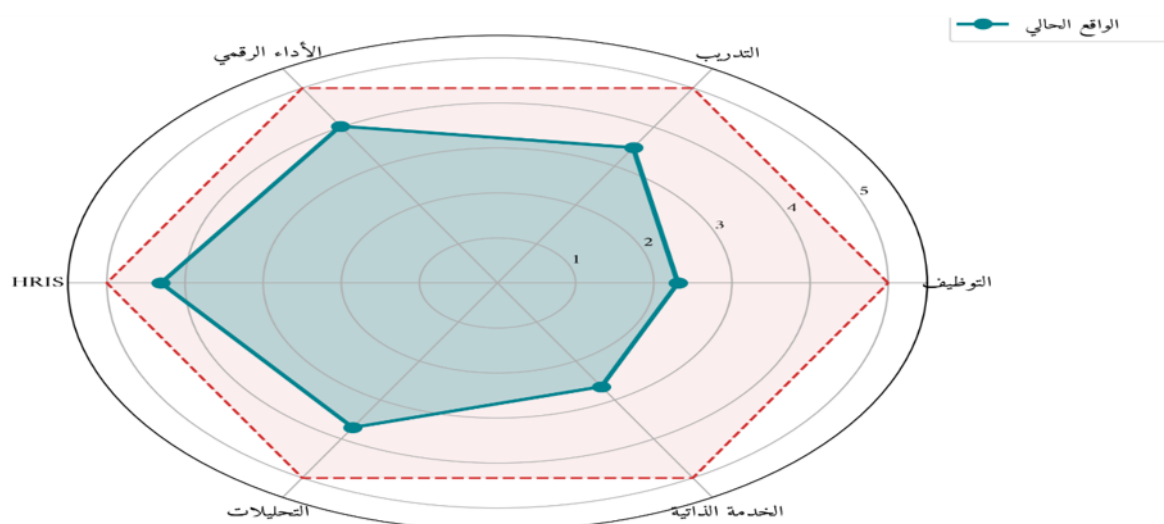
2. دلالة عملية (وهي الأهم):

❖ الفقرات التي حصلت على إجماع (5/5) تمثل نقاط قوة حقيقية ومتفقا عليها، مثل (X7) (التقييم الإلكتروني =5)، (M4) (إنجاز المعاملات في الوقت =5)، (M12) (حل المشكلات بسرعة =5)، (Y4) (السمعة الوطنية =5)، (Y10, Y11) (استدامة الاعتماد =5).

❖ الفقرات التي حصلت على إجماع (3/3) محايد تمثل نقاط الغموض المؤسسي حيث لا يستطيع العاملون تأكيد الأداء الجيد ولا نفيه مثل (M1) و (M2) و (M3) (الكفاءة التشغيلية)، (X4) (استخدام LMS)، (X8) (التغذية الراجعة الرقمية).

❖ الفقرة (Y18) (الرقمنة كأداة تمايز) بإجماع (3) تعكس وعي جماعي بأن الرقمنة لم تتحول بعد إلى ميزة تنافسية فعلية .

❖ فجوة التحول الرقمي تحليل الرادار:



الشكل (5) فجوة التحول الرقمي — الواقع مقابل المستوى المطلوب

- ❖ يكشف الرادار عن ثقبين اسودين في منظومة التحول الرقمي وكما يأتي
- ❖ التوظيف الالكتروني (2.31 من 5) لافجوة (54%) عن المستوى المطلوب .
- ❖ الخدمة الذاتية (2.66 من 5) فجوة (47%) عن المستوى المطلوب .
- ❖ بينما يقترب بعدا (4.31) (HRIS) و(إدارة الأداء) (4.02) من المستوى المقبول مما يعطي مؤشرا ايجابيا على قابلية البنية التحتية على التوسع.

❖ المفارقة الارتباطية : علاقة عكسية بين الرقمنة والتنافسية:

العلاقة	معامل بيرسون (r)	الاتجاه	الدلالة
الأداء جودة ↔ e-HRM	-0.393	عكسي متوسط	دالة
e-HRM ↔ الميزة التنافسية	-0.607	عكسي قوي	دالة
جودة الأداء ↔ الميزة التنافسية	+0.384	طردي متوسط	دالة

افرز التحليل الارتباطي نتيجة لافتة ولتفسير هذه المفارقة نبين ان العلاقة العكسية بين (e-HRM) والميزة التنافسية ($r=-0.607$) لا تعني ان الرقمنة تضعف التنافس بل تعكس واقعا تنظيميا مفاده ان بالمستجيبين الذين يقيمون التحول الرقمي تقيما واقعيًا منخفض هم انفسهم الأكثر ادراكا للانجازات المؤسسية غير الرقمية (السمعة والاعتماد) , أي ان هناك تعويضا مؤسسيا حيث تبني ميزة الكلية التنافسية على راس المال البشري والسمعي لا على الرقمنة وهذا نموذج هش قابل للانهياد في البيئات التنافسية المتسارعة .

4. ثبات الاداة: الفا كرونباخ:

المحور	عدد الفقرات	فقرات متغيرة	α كل الفقرات)	ملاحظة
e-HRM	18	10	0.546	مقبول بحذر 8 — فقرات بتباين صفري
جودة الأداء	18	8	0.529	مقبول بحذر 10 — فقرات بتباين صفري
الميزة التنافسية	18	10	0.502	مقبول بحذر 8 — فقرات بتباين صفري

انخفاض قيمة الفا كرونباخ (0.50-0.55) لا يعكس ضعفا في تصميم الأداة بقدر ما يعكس ظاهر التباين الصفري التي تم تشخيصها مسبقا فمعامل الفا كرونباخ يقيس الاتساق الداخلي عبر التباين بين الفقرات وعندما تكون نصف الفقرات ثابتة القيمة فانها لا تسهم في حساب الثبات وقد اكد (Nunnally & Bernstein 1994,p.265) ان القيمة (0.50) تبقى مقبولة في الدراسات الاستكشافية والمجتمعات المحدود الحجم.

الاستنتاجات والتوصيات المقترحات

اولا : الاستنتاجات

1. فجوة رقمية هيكلية في الوظائف الأساسية / تعاني شعبة الموارد البشرية من فجوة رقمية حادة في وظيفتي التوظيف الإلكتروني والخدمة الذاتية وهما وظيفتان تسمان المستفيد النهائي مباشرة , في المقابل، فإن الوظائف الخلفية (HRIS) وإدارة الاداء أكثر تقدما رقميا يسمى هذا النمط (الرقمنة المقلوبة) حيث يتم ترقيم العمليات الداخلية دون تجربة المستخدم النهائي.
2. جودة أداء غير متجانسة /يظهر محور جودة الاداء تفاوتاً حاداً بين أبعاده التميز في الدقة والسرعة والامتثال للاعتماد يقابله ضعف في الكفاءة التشغيلية ومعايير الجودة , هذا يعني أن الاداء مدفوع بالالتزام الشخصي لا بالمنظومة المؤسسية وهو نموذج هش يعتمد على الافراد لا على النظم.
3. ميزة تنافسية سمعوية لا رقمية / تبني الكلية ميزتها التنافسية على السمعة واستدامة الاعتماد والابتكار لكن الرقمنة كاداة تمايز حصلت على (3.00) باجماع , أي أن الميزة التنافسية الحالية للكلية مبنية على عوامل تقليدية يمكن للكلية المنافسة محاكاتها، بينما التمايز الرقمي الذي يصعب تقليده لم يبين بعد.
4. التعويض لمؤسسي (مفارقة الارتباط العكسي)/ العلاقة العكسية القوية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية تكشف بدقة أن الكلية تعوض ضعفها الرقمي بقوة رأسمالها البشري والسمعي، وهذه الاستراتيجية ناجحة مرحليا لكنها غير مستدامة في ظل التوجه العالمي نحو الجامعة الرقمية.
5. الجمود التقييمي (انذار شديد)/اجمع المستجيبين على فقرات الكفاءة التشغيلية والتدريب الرقمي يشير الى غياب مقاييس أداء واضحة تمكن العاملين من تقييم أنفسهم , وهو مؤشر على ضعف منظومة الأداء الرئيسية .

ثانيا : التوصيات

- بناء على الاستنتاجات أعلاه المشخصة من قبل الباحث يعطي الباحث التوصيات الآتية مرتبة حسب الأولوية وكما يأتي:
1. رقمنة التوظيف والخدمة الذاتية (أولوية قصوى):
 - تبني منصة توظيف الكترونية تتيح إعلان الشواغر المبنية على الاحتياج الفعلي واستقبال طلبات التعيين وفرزها آليا كنظام التقديم الإلكتروني الجامعي بدل الاعتماد على المركزية في ملف التعينات والذي يهمل الاحتياج الفعلي للمؤسسات التعليمية.
 - إطلاق بوابة خدمة ذاتية على موقع الكلية الرسمي تمكن جميع منسبي الكلية من تقديم الإجازات والاطلاع على بياناتهم وتحديثها دون الحاجة الى المراجعة الورقية .
 - الأثر المتوقع رفع بعدي التوظيف الإلكتروني والخدمة الذاتية خلال سنة.
 2. بناء منظومة رقمية لمؤشرات الأداء الرئيسية (أولوية عالية):
 - تصميم لوحة مؤشرات أداء (Dashboard) رقمية لشعبة الموارد البشرية مرتبطة بمعايير الاعتماد البرامجي.
 - تحويل التغذية الراجعة من الشكل الورقي إلى تغذية آنية عبر نظام (HRIS) الموجود لمعالجة الفجوة بين التقييم الالكتروني والتغذية الراجعة .
 - الأثر المتوقع إنهاء حالة الجمود التقييمي في الكفاءة التشغيلية عبر مقاييس كمية موضوعية.
 3. برنامج تدريبي مكثف في الرقمنة (أولوية عالية):
 - تصميم برنامج الزامي (40) ساعة سنويا في الرقمنة من خلال وحدة التعليم المستمر بالتنسيق مع رئاسة الجامعة يستهدف فئة (37%) الذين لم يحصلوا على أي دورة في الرقمنة.
 - التركيز على الفئة العمرية (40) سنة التي تشكل (78%) من العينة والأكثر عرضة لمقاومة التغيير الرقمي.
 4. تحويل الميزة التنافسية من سمعوية إلى رقمية (أولوية متوسطة):
 - استثمار نظام (HRIS) الموجود في بناء تحليلات تنبؤية للقوى العاملة (HR) Analytics لرفع بعد التحليلات.
 - توظيف الرقمنة في إعداد ملفات الاعتماد الدوري تلقائيا - لتحويل الامتثال للاعتماد من عبء إلى ميزة تنافسية.
 - الأثر المتوقع رفع الرقمنة كأداة تمايز.
 5. بناء المناعة الرقمية المؤسسية (أولوية طويلة الامد):
 - استحداث وحدة التحول الرقمي ضمن شعبة تكنولوجيا المعلومات في الكلية تعني بالتحول الرقمي لكل مفاصل الكلية وبالأخص شعبة الموارد البشرية وشعبة ضمان الجودة.
 - وضع خارطة طريق رقمية خماسية (2026-2031) مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للكلية.
 - الأثر المتوقع تحويل نموذج الميزة التنافسية من التعويض المؤسسي المعتمد على الأفراد إلى التمايز الرقمي المعتمد على النظم الذي يصعب تقليده.
 - الشركات مع كليات صيدلة إقليمية حاصلة على الاعتمادية من (FIP،ACPE) .

عند تنفيذ التوصيات أعلاه ستكون كلية الصيدلة / الجامعة المستنصرية قد حققت تحولاً نوعياً من كلية معتمدة دولياً إلى نموذج أكاديمي رقمي ريادي يحتذى به في الشرق الأوسط , حيث تصبح الرقمنة لا مجرد أداة إدارية بل ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.

((المصادر))

1. المصادر والمراجع العربية :

- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، والفضل، مؤيد (2012). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2014). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية.
- جاد الرب، سيد محمد (2017). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: منظور معاصر. المنصورة: المكتبة العصرية.
- حسن، راوية (2018). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (2013). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2016). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث.

2. المصادر والمراجع الأجنبية .

- ACPE. (2015). Accreditation standards and key elements for the professional program in pharmacy leading to the Doctor of Pharmacy degree. Accreditation Council for Pharmacy Education.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- FIP. (2020). FIP Global Framework for Quality Assurance of Pharmacy Education. International Pharmaceutical Federation.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2018). Human resource information systems: Basics, applications, and future directions (4th ed.). Sage Publications.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. Human Resource Management Journal, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>