

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2024/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

أ.د. بوطرفة صورية

إعداد الطالبين:

❖ إسلام زراق

❖ سمير صالح

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر ب	شوكال عبد الكريم
مشرفا ومقررا	استاذ	بوطرفة صورية
عضوا مناقشا	استاذ	بخوش مديحة

السنة الجامعية: 2024/2023





آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵

آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵



شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

الآية 19 سورة النمل

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وصلى الله وسلم

على سيدنا وحبيبنا محمد

نتوجه بالشكر في بداية الحديث لكل من ساندنا من أسرة وزملاء على دعمهم ماديا ومعنويا

وكم تتناثر الكلمات حبا وفكرا عند شكر الأستاذة الفاضلة "بوطرفة صورية" التي شرفتنا

بإشرافها على هذا العمل وعلى المجهودات المبذولة ونصائحها القيمة وعلى تعاونها التام من أجل

إتمام هذه المذكرة، متمنين لها التوفيق في مسيرتها العلمية والعملية

كما نتقدم بالشكر الى للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء قراءة وتمحيص هذه

المذكرة والى كل الأساتذة الذين اضافوا بصمتهم في المذكرة لتحكيمهم استبانتهما

كما نتوجه بالشكر الى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عموما وطاقم قسم

علوم التسيير على وجه الخصوص

والشكر موصول أيضا الى جميع مسؤولي وموظفي وكالة اتصالات الجزائر - تبسة -

وبالأخص السيد "جداي توفيق"

الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى أهدي هذا العمل الى من علمني العطاء والتفائل والامل الى من احمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمره ليبرئ ثمارا قد حان وقت قطافها

"ابي العزيز"

اهدي هذا العمل الى "والدي" التي أكرمني الله بهما، امي التي ولدتني وعطفت علي رحمها الله واسكنها فسيح جناته.... والثانية امي التي ربنتني وكانت دائما سندا لي حفظها الله....

اهدي هذا العمل الى من قاسموني افراحي واحزاني اخوتي جعل الله لهم من الراحة والسعادة نصيبا وافرا واخوتي بشرها الله بكل ما تتمنى، والى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة زملائي وزميلاتي الذين أكن لهم أسمى عبارات المحبة، الى جميع اساتذتي الذين رافقوني طوال

مشواري الدراسي

والى نفسي الطموحة، التي بدأت بطموح وانتصت بنجاح.....

الإهداء

أهدي تخرجي هذا وحصاد ما زرعته إلى والدي الكريمين والذين لهما كل الفضل في كل نجاحاتي، لكم مني خالص الحب والاحترام والتبجيل
أهدي ثمرة عملي هذا إلى بلسم حياتي وإلى من يخفف عني مشاكل
وعناء الحياة إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية.

إلى فلذة كبدي إلى روعي وقلبي وعشقي "محمد فراس" سائلاً المولى
أن يحفظه وأن يجعله من الصالحين

إلى من رفعوا راية العلم والتعلم أساتذتنا الأفاضل

" إلى صديقي وأخي " طارق مناصرة

إلى أسرتي الكبيرة أسرة " الهلال الأحمر الجزائري " وعلى رأسهم أخي
"الطاهر قصوري"

إلى كل من يثابر في سبيل العلم والتعلم



فهرس المحتويات



المحتويات	الصفحة
شكر وعرافان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	II
فهرس الملاحق	XII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي	
تمهيد	2
المبحث الأول: الدراسات السابقة	3
المطلب الأول: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية	3
أولاً: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية باللغة العربية	3
ثانياً: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية باللغة الأجنبية	6
المطلب الثاني: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي	8
أولاً: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي باللغة العربية	8
ثانياً: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي باللغة الأجنبية	11
المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية منها	13
المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الرقمية للموارد البشرية	15
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية	15
أولاً: الإدارة الرقمية	15
ثانياً: إدارة الموارد البشرية	16
ثالثاً: الإدارة الرقمية للموارد البشرية	17
رابعاً: خصائص وأهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية	18
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية	20
أولاً: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	21
ثانياً: التدريب الإلكتروني	21
ثالثاً: التعلم الإلكتروني	23
رابعاً: تقييم الأداء الإلكتروني	23
خامساً: التعويض الإلكتروني	24

25	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
26	أولاً: المتطلبات التقنية
26	ثانياً: المتطلبات البشرية
27	ثالثاً: المتطلبات القانونية والتشريعية
28	رابعاً: المتطلبات المالية
29	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الإدارة الرقمية للموارد البشرية
30	أولاً: المزايا
30	ثانياً: العيوب
31	المبحث الثالث: الإطار النظري للتميز التنظيمي
32	المطلب الأول: مفهوم التميز والتميز التنظيمي
32	أولاً: التميز
32	ثانياً: التميز التنظيمي
33	ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي
34	رابعاً: أهمية التميز التنظيمي
35	المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد التميز التنظيمي
35	أولاً: متطلبات التميز التنظيمي
38	ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي
40	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي
40	أولاً: النموذج الياباني " إدوارد ديمينج "
41	ثانياً: النموذج الأمريكي " جائزة مالكوم بالدريج "
43	ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز " جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة "
44	المطلب الرابع: دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي
49	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
52	المطلب الأول: التعريف بوكالة اتصالات الجزائر - تبسة -
52	أولاً: تعريف وكالة اتصالات الجزائر - تبسة -
53	ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

54	المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
54	أولاً: الهاتف الثابت
56	ثانياً: خدمة الأنترنت
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
58	أولاً: الهيكل التنظيمي
59	ثانياً: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
64	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
65	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
67	ثانياً: منهج ونموذج الدراسة
68	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
72	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
72	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة
73	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
78	أولاً: تحليل البيانات الشخصية
82	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة (الإدارة الرقمية للموارد البشرية التميز التنظيمي)
105	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
105	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
108	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
113	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
117	خلاصة الفصل الثاني
119	خاتمة
123	قائمة المراجع
132	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	01- 01
22	مزايا التدريب الإلكتروني	02-01
27	الفرق بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي	03-01
65	عدد نسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل	01-02
71	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	02-02
73	نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	03-02
74	الاساليب الإحصائية المستخدمة	04-02
75	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	05-02
77	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	06-02
77	الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة	07-02
79	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	08-02
82	توزيع درجات وطول خلايا مقياس ليكرت	09-02
84	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني	10-02
86	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب الإلكتروني	11-02
89	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التعلم التنظيمي	12-02

91	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الأداء الالكتروني	13-02
94	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد نظام التعويض الالكتروني	14-02
96	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة الرقمية للموارد البشري	15-02
100	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي	16-02
106	علاقة الارتباط بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية وابعادها والتميز التنظيمي	17-02
108	نتائج نموذج الانحدار البسيط	18-02
110	نتائج نموذج الانحدار المتعدد	19-02
114	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى الى السن	20-02
114	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى الى الاقدمية	21-02
115	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى الى الدورات التدريبية	22-02



فهرس الأشكال



فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	خصائص الإدارة الرقمية للموارد البشرية	<u>01-01</u>
25	وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية	<u>02-01</u>
29	متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية	<u>03-01</u>
37	متطلبات التميز التنظيمي	<u>04-01</u>
39	ابعاد التميز التنظيمي	<u>05-01</u>
47	تأثير الإدارة الرقمية للموارد البشرية على التميز التنظيمي	<u>06-01</u>
54	بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر	<u>01-02</u>
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-	<u>02-02</u>
80	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	<u>03-02</u>



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
132	اتفاقية التربص	01
134	استمارة التحكيم	02
135	استمارة الاستبيان	03
140	نتائج Spss	04



إن الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات عرفت في العشرية الأخيرة تطورا غير مسبق، وربما ما يميز العالم اليوم هو هذا الكم الضخم والهائل من التحولات الرقمية المتسارعة التي اجتاحت كافة المجالات واثرت بشكل كبير على نمط الحياة البشرية عامة وقطاع الاعمال خاصة، وأصبح ضروري أكثر مما سبق للتوجه بالدول والحكومات نحو التحول الرقمي، الذي أدى الى زيادة الفجوة بين الدول الصناعية الكبرى والدول النامية التي تجد نفسها مجبرة على مواكبة هذه التحولات السريعة، وعلى الرغم من أن بيئات العمل مختلفة إلا أن التطور التكنولوجي والتحول الرقمي قد طال كافة المؤسسات المحلية والدولية في مختلف المجالات.

وهذا بدوره ما دفع المؤسسات إلى عصرنة ادارتها بما يتماشى مع هذا التطور وبات من الضروري الاهتمام بموضوع رقمنة الإدارة، وإدارة الموارد البشرية ليست مستثنية من هذا التغيير، حيث ان التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية يعني تغيير عمليات ووظائف هذه الأخيرة لتكون أكثر تطورا واعتمادا على التكنولوجيا، ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التقني فقط بل يتعلق أيضا بأداء الموظفين لمهامهم وتفاعلهم مع بعضهم وإدارتهم، وقد ساهم التحول الرقمي في هذا المجال بشكل كبير في تحسين العمليات الإدارية، ومساعدة المؤسسات في الحصول على نموذج عمل متكامل لتكون متميزة به عن غيرها في زمن يتصف بالتغيير والمنافسة لتبلغ به التميز التنظيمي.

ومما لا شك فيه، أن الجزائر من بين الدول التي خطت خطوات متقدمة في التحول الرقمي لرسم معالم اقتصاد جزائري مبتكر يرتكز بالأساس على التكنولوجيا، فبدأت عملية رقمنة الادارة تلقى اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات في جميع ارجاء الجزائر نظرا للفوائد الهائلة التي توفرها، ولا يخفى ان مؤسسة اتصالات الجزائر كانت سباقة في هذه العملية، نتيجة لطبيعة نشاطها بكونها رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالبلد وكذا ما تشهده من تطور مذهل في هذا المجال.

وانطلاقاً من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تيسة-.

أولاً: إشكالية الدراسة

ضمن هذا الإطار العلمي والعملي تظهر ملامح إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

ما هو دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر- تيسة-؟

ولمعالجة الإشكالية والاجابة عنها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ في مؤسسة اتصالات الجزائر- تيسة-؟

2. هل يوجد تأثير للإدارة الرقمية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

- تيسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ ؟

3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ في

مؤسسة اتصالات الجزائر- تيسة-؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية المطروحة صياغة جملة من الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- للإدارة الرقمية للموارد البشرية دور بارز في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-
تبسة-

وضمن هذه الفرضية تتدرج ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعلم الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) وبين التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لتطبيق أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعلم الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) على دعم التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي اتصالات الجزائر-تبسة- حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية (السن، الاقدمية، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

➤ انها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في الوقت الحاضر وهما الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، وأهميتهما في تطوير المنظمات ومدى الاستجابة للتغير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات البيئية المعاصرة؛

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية ومعرفة دورها في تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- معرفة مساهمة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة محل الدراسة، اذ تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر؛
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التوضيح للمنظمات أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية وعلاقتها الوطيدة في دعم وتعزيز التميز التنظيمي.

رابعاً: اهداف الدراسة

- ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

الأهداف الفرعية

- محاولة تسليط الضوء على موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي بالتطرق الى مختلف المفاهيم النظرية والركائز الأساسية لهذه الدراسة؛
- الكشف عن مستوى وطبيعة العلاقة بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- إمكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تفيد المؤسسات في تحسين مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية من اجل تحقيق التميز التنظيمي؛
- تزويد المؤسسة موضع الدراسة بما تم التوصل إليه في البحث من نتائج نظرية وتطبيقية يمكن أن تكون مفيدة لها.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

يمكن حصر اهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

❖ الأسباب الذاتية:

تتمثل اهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع تخصص الدراسة؛
- السعي الى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي كمفهومين حديثين يندرجان في حقل إدارة الموارد البشرية.

❖ الأسباب الموضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية في اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص المدروس، حيث ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال إدارة الاعمال؛
- الربط بين متغيري الدراسة وتوضيح الأثر والعلاقة بينهما، من خلال توضيح أثر الإدارة الرقمية للموارد البشرية على التميز التنظيمي نظريا، وتطبيقا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تنبسة-؛

- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المجال الخدمي، حيث فرض التحول الرقمي على منظمات الاعمال تبني أساليب جديدة في الادارة لتحقيق التميز التنظيمي.

❖ أسباب اختيار مؤسسة الدراسة

من الدوافع التي أدت الى اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- هو ان المؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وشهدت تطور كبير في هذا المجال، حيث ان موضوع الدراسة يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما ان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للإدارة الرقمية للموارد البشرية وتسعى الى تحسين جودة خدماتها وتطوير بنيتها التحتية الرقمية لتحقيق التميز، وبها كل المعطيات التي تتناسب مع موضوع الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

كان نطاق الدراسة على النحو التالي:

- ❖ **الحدود البشرية:** الموظفين ورؤساء المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- ❖ **الحدود المكانية:** وكالة اتصالات الجزائر-تبسة-.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تتعلق الدراسة بالموسم 2024 حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 10 مارس إلى غاية 05 ماي من نفس السنة.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** ركزنا في دراستنا هذه على معالجة دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أن هذا الموضوع ينقسم إلى شطرين بحيث يتمثل الشطر الأول في الإدارة الرقمية للموارد البشرية التي اعتبرناها متغير مستقل، أما الشطر الثاني تمثل في التميز التنظيمي وهو المتغير التابع، فقد قمنا بدراسة هذا الموضوع بمختلف الجوانب المتعلقة بكل المتغيرين ومحاولة إيجاد العلاقة التي تربطهم.

❖ سابعا: أدوات ومنهج الدراسة

اعتماداً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الاجراء التحليلي كونه يتوافق مع طبيعة العمل المنجز، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الشق النظري من دراستنا والمتعلق بالفصل الأول، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، أما المنهج التحليلي فقد تم الإعتماد عليه في الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v28.

ثامنا: صعوبات الدراسة

واجه الطالبين اثناء اعداد الدراسة بعض الصعوبات والعراقيل، وان كان لا تعتبر كذلك انما هي جزء أساسي في البحث العلمي بحيث تعطي الدراسة طعم خاص من المشقة والمعاناة، وتتمثل فيما يلي:

- نقص الكتب التي تتضمن موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في المكتبات؛
- وجود صعوبة في التجاوب مع استمارة الاستبيان واسترجاعها من طرف الموظفين نظرا للازدحام الوظيفي؛

➤ اغلب الدراسات المتعلقة بالإدارة الرقمية للموارد البشرية باللغة الأجنبية مما تطلب جهد لترجمتها.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإمام والإحاطة بمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، فصل تضمن الأدبيات النظرية حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، وفصل تطبيقي.

❖ **الفصل الأول:** تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، حيث تم في المبحث الأول التطرق الى مفهوم، أهمية، وظائف، متطلبات، مزايا وعيوب الإدارة الرقمية للموارد البشرية، اما المبحث الثاني تم تعريف، أهمية، خصائص، متطلبات، ابعاد ونماذج التميز التنظيمي وكذا ابراز العلاقة بين المتغيرين.

❖ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى ابراز مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، اما المبحث الثاني خصص للجانب المنهجي للدراسة من خلال التعرف على مجتمع العينة بالإضافة الى مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالنسبة للمبحث الثالث فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من افراد العينة المدروسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الرقمية للموارد
البشرية والتميز التنظيمي

تمهيد:

مع تطور التكنولوجيا والتحول الرقمي الذي يشهده العصر الحالي، تغير نمط أداء الوظائف الإدارية لنتقل بها من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية، وأصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق بل وتحقيق التميز التنظيمي مرتبطا بشكل مباشر بمدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الإدارة الرقمية للموارد البشرية، فالتميز يعتبر امرا أساسيا لنجاح المؤسسات، وتلعب الإدارة الرقمية للموارد البشرية دورا كبيرا في تحقيق هذا التميز من خلال استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية والتطبيقات المتطورة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا المجال، باعتباره معيارا لنجاح المؤسسة وتفردا في الأداء عن منافسيها.

لذلك سيتم في هذا الفصل الايام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي وبيان العلاقة بينهما، ولهذا قسم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الاول: الدراسات السابقة؛
- المبحث الثاني: مدخل للإدارة الرقمية للموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: الإطار النظري للتميز التنظيمي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تساهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي في دعم الفهم السليم والجيد للموضوع المدروس، وفي الوقت نفسه تعزيز محتوى البحث، حيث ان هناك مجموعة من البحوث والدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة منها العربية والأجنبية، وسيتم التركيز في هذا المبحث على جوانب معينة وهي الهدف من الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة، بالإضافة الى اهم النتائج والتوصيات، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات لتحديد الفجوة البحثية بين دراستنا الحالية وبينها، وفيما يلي سيتم عرض ذلك:

المطلب الأول: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية

يمكن عرض الدراسات السابقة الخاصة بالإدارة الرقمية للموارد البشرية العربية منها والاجنبية من خلال

ما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية باللغة العربية

1) دراسة (البدوي ريهام صابر صالح) (2022):¹ دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات	
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات محل البحث، والوقوف على مدى إدراك العاملين لتطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الرقمية ومعرفة مدى توفر بنية تحتية

¹ البدوي ريهام صابر صالح، دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد42، العدد04، ديسمبر2022.

<p>لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية.</p>	
<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث وذلك عن طريق وصف وتحليل دور إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات الخاصة محل التطبيق، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات ونتائج البحث.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى أن واقع الاستقطاب الإلكتروني مرتفعا في الجامعتين محل التطبيق، ويحقق الأهداف المرجوة منه من حيث جذب الأفراد المؤهلين، وتحقيق الفاعلية في عملية التوظيف، ويعتبر مستوى التدريب الإلكتروني متوسطا، ولم يصل إلى المستوى المرغوب فيه من حيث استخدام الوسائل الرقمية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>تمثلت أبرز التوصيات في ان على إدارة الجامعتين محل البحث أن تكون أولى اهتماماتهم تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية لما لها من مزايا عديدة، وإنشاء هياكل تنظيمية بالجامعات محل البحث تتصف بالمرونة لمواكبة التقنيات المتطورة وتحفيز العاملين بالجامعات، ووضع خطط لبرامج التدريب الإلكتروني والتوسع فيها وضرورة الاهتمام بعملية التدريب عن بعد من خلال توفير كافة الوسائل الرقمية، وتقييم ومتابعة تنفيذ تلك الخطط لتحقيق المستهدف منها بالجامعات محل البحث.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

<p>(2) دراسة (بوحك محمد أمين) (2023):¹ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية</p>	
<p>الهدف من الدراسة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية، بالتطرق الى مفهومها، أهدافها وأهميتها، وأبرز عناصرها، إضافة الى ابراز المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال: المفهوم، الأهمية، الوظائف، والمهام، وأخيرا التطرق الى كيفية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.</p>
<p>منهج وأدوات الدراسة</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي من اجل الامام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع.</p>
<p>نتائج الدراسة</p>	<p>أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعد وسيلة فعالة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية واختصار الوقت والجهد والتكلفة وحوكمة استغلال الموارد، وأنها تلعب دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.</p>
<p>توصيات الدراسة</p>	<p>يجب مرافقة الإدارة العليا ومساندتها ماديا وتنظيميا لتفعيل إدارة الكترونية فعالة، وتغيير طرق التفكير السائدة لغرس ثقافة قوية مبنية على المرونة والتأقلم مع الأوضاع الراهنة، وتدريب المستخدمين على النظام الجديد في بيئة ملائمة تتيح لهم فهم النظام وأهميته.</p>

¹ بوحك محمد أمين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17،

ثانيا: الدراسات السابقة للإدارة الرقمية للموارد البشرية باللغة الأجنبية

<p>(3) دراسة (Akbar ,Hamed Ebadi ,Mohammadhosein Kenarroodi ,Hasan Boudlaie) (Bahmani) (2021):¹ إدارة الموارد البشرية الرقمية: نهج لخلق الرشاقة التنظيمية في القطاع العام في عصر الاقتصاد الرقمي Digital Human Resource Management: An Approach to Creating Organizational Agility in the Public Sector in the Digital Economy Era</p>	
<p>الهدف من الدراسة</p> <p>هدفت هذه الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام ليتناسب مع العصر الرقمي.</p>	
<p>منهج وأدوات الدراسة</p> <p>تم استخدام طريقة البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات.</p>	
<p>نتائج الدراسة</p> <p>توصلت الدراسة الى ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية ضرورية من اجل خلق الرشاقة التنظيمية، وان هناك ضعف كبير في المعرفة والممارسة لإدارة الموارد البشرية الرقمية في القطاع العام.</p>	
<p>توصيات الدراسة</p> <p>يجب أن تكون الإدارة الرقمية للموارد البشرية كنوع من الإستراتيجية المبتكرة التي لا مفر منها، وأن تكون مركز اهتمام المنظمات الحكومية لأنه يحسن مرونة الشبكة المصرفية في القطاع الحكومي والانتقال إلى الاقتصاد الرقمي.</p>	

¹ Hasan Boudlaie, Mohammadhosein Kenarroodi, Hamed Ebadi, Akbar Bahmani, **Digital Human Resource Management: An Approach to Creating Organizational Agility in the Public Sector in the Digital Economy Era**, Journal of Public Administration, Vol. 13, No.4, 2021.

4) دراسة (Satinder bir Kaur, Gurwinder Singh, Ranu Kumar) (2023):¹إدارة

الموارد البشرية الرقمية DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

<p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحديد مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية والعوامل التي يجب على الإدارة مراعاتها أثناء تنفيذ متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وذلك بالتطبيق على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد على استطلاعات الاستبيان من الموظفين وعن طريق الملاحظة المباشرة في الشركات والمقابلات المنظمة مع 150 من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية امر بالغ الأهمية لضمان قدرة المنظمة على جذب واستبقاء أفضل المواهب، وتؤدي إلى تحسين مشاركة الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين معدلات الاحتفاظ.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>ضرورة قدرة المنظمات على اعتماد التحول الرقمي كوسيلة لتحسين كفاءتها، كما يجب أن تكون وظيفة الموارد البشرية</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

¹ Satinder bir Kaur, Gurwinder Singh, Ranu Kumar DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Fully Refereed International Journal, Volume:05/Issue:06/June-2023.

قادرة على تبني التقنيات الجديدة والتكيف مع الطرق الجديدة من العمل.	
--	--

المطلب الثاني: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي

يمكن عرض الدراسات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي العربية منها والاجنبية من خلال ما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي باللغة العربية

1) دراسة (محمد بن سعيد العمري) (2017):¹ أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي	
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي.
منهج وأدوات الدراسة	استندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أبعاد التغيير التنظيمي هي أكثر تأثيراً في التميز التنظيمي ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة

¹ حمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 04، ديسمبر 2017.

<p>حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية وأخيرا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية.</p>	
<p>يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية التغيير لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>2) دراسة (حنان دريد، الطاوس غريب، فريحت ليندة) (2022):¹ الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة الى عرض المفاهيم المتعمقة بالانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي بالتركيز على أهم أبعاد كل منهما، بالإضافة الى التعرف على أثر الانغماس الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>

¹ حنان دريد، الطاوس غريب، فريحت ليندة، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جوان 2022.

<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل متغيرات الدراسة وتوضيح دور أبعاد الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة الى الاعتماد على الأسلوب الاحصائي لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك باستخدام أساليب احصائية مناسبة لفرضيات الدراسة ومتغيراتها.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى أن مؤسسة اسمنت تبسة قد حققت التميز التنظيمي الذي بدوره ساهم في شعور عاملها بالانغماس الوظيفي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتميئها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق اهداف المؤسسات للوصول الى مستوى التميز في الأداء، وتوعية العاملين بأهداف واهمية التميز التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وعقد ورش العمل حول ذلك كما يجب تشجيع العاملين باعتماد نظام لتحفيزهم من خلال الاهتمام بالكفاءات التي ساهمت في تميز المنظمة.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

ثانيا: الدراسات السابقة للتميز التنظيمي باللغة الأجنبية

<p>(1) دراسة (Zienab.I. Ismail ,Nermeen.A. Ahmed, Ebtessam.S. Ahmed) (2023):¹ التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management</p>	
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية على النحو الذي يتصوره هيئة التدريس الأكاديمية
منهج وأدوات الدراسة	تم استخدام منهج ارتباطي وصفي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات.
نتائج الدراسة	خلصت الدراسة ان هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية بين إجمالي التميز التنظيمي وإجمالي ادارة الموارد البشرية كما يراها أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين.
توصيات الدراسة	أوصت الدراسة بأنه ينبغي للإدارة تكثيف تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير إدارة التميز من خلال الندوات وورش العمل والمنتديات، بالإضافة

¹ Nermeen.A. Ahmed, Ebtessam.S. Ahmed ,Zienab.I. Ismail ,**Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management** ,Benha Journal of Applied Sciences, Vol08, Issue 4, 2023.

<p>إلى تقديم ملاحظات مستمرة بشكل فردي للتدريس الأكاديمي لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.</p>	
<p>(2) دراسة (Ramzi M. Altarawneh) (2023)¹: تأثير اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي (The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان هناك تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وتأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>يجب أن تركز البنوك التجارية الأردنية على اليقظة الاستراتيجية، لأنها واحدة من أهم الوسائل لتحقيق التميز التنظيمي، وتنمية الوعي بين قادة وموظفي</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

¹ Ramzi M. Altarawneh ,The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence, International Journal of Business and Management, Vol 18, No 3, 2023

البنوك التجارية حول الدور الأساسي وريادة الأعمال للإدارة الفعالة لتوقع المستقبل وتعزيزه.	
---	--

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية منها

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تعددت بمتغيراتها واهدافها والأساليب المستخدمة في تحليل بياناتها، تبين ان هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط إختلاف بينهما، يوضح ذلك فيما يلي:

الجدول رقم 01 - 01: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
المنهج	الوصفي التحليلي	الأسلوب النوعي في دراسة (Hasan Boudlaie, Mohamadhosein Kenarroodi, Hamed Ebadi, Akbar Bahmani) الأسلوب الاحصائي في دراسة (حنان دريد، الطاوس غريب، فريحت ليندة) لدراسة العلاقة بين المتغيرات. بينما تم الاعتماد على الوصفي التحليلي في الدراسات الأخرى.
مجتمع الدراسة	مست الدراسة مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي	مست الدراسات مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة وكذا التعليمية في دراسة (البدوي ريهام)

<p>صابر صالح) و (Nermeen.A. Ahmed, Zienab.I. ,Ebtesam.S. Ahmed (Ismail</p>		
<p>تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها: التغير التنظيمي، اليقظة الاستراتيجية، الرقابة التنظيمية، الانغماس الوظيفي، الميزة التنافسية، بالإضافة الى متغيرات الدراسة الحالية</p>	<p>دراسة متغير الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي</p>	<p>المتغيرات</p>
<p>تمت الدراسات في بيئات مختلفة عربية واجنبية.</p>	<p>تمت الدراسة في الجزائر (ولاية تبسة)</p>	<p>المكان</p>
<p>اختلف العينات منها أكبر من عينات الدراسة الحالية ومنها اقل.</p>	<p>تناولت الدراسة 58 عينة.</p>	<p>العينة</p>
<p>كانت الدراسات في السنوات التالية: 2017،2021،2022،2023</p>	<p>سنة 2024</p>	<p>الزمان</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

بعد تحليل الدراسات السابقة يتضح انها قد اختلفت عن الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة واختلاف الهدف الذي تسعى اليه والبيئة التي تمت فيها، وقد أفادت الدراسات في بلورة الأفكار التي من شأنها المساعدة في تحقيق اهداف الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الرقمية للموارد البشرية

يتغير العالم اليوم بسرعة لامتناهية، وهذا في ظل المستجدات العلمية والعملية والتطور الكبير في التكنولوجيا، فالعالم اليوم يشهد ثورة رقمية تؤثر على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك طريقة عملنا وإدارة الموارد البشرية ليست مستثنية من هذا التغيير، حيث تحتاج المنظمات والشركات إلى التكيف مع هذا التغيير من خلال تبني تقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات بعديد المراحل والتطورات، فكانت في بداية الأمر تعني بإدارة الأفراد باعتبارهم المورد البشري، ثم التحقت بركب التكنولوجيا لتصبح الإدارة الرقمية للموارد البشرية فأصبحت ضرورة لنجاح أي مؤسسة.

أولاً: الإدارة الرقمية

تعددت المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الرقمية، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

تعريف 1: " تُعرف الإدارة الرقمية على أنها العملية الإدارية التي تعتمد على استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال الإلكترونية في التخطيط والتوجيه والرقابة على موارد المؤسسة وقدراتها الأساسية، بهدف تحقيق أهدافها.¹"

تعريف 2: " تتمثل في استخدام تقنيات متعددة لتحسين وتسريع أداء الأعمال، وفي تطوير وسائل متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة ومع الجهات الأخرى والعملاء.²"

¹ عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 127.

² غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003، ص 30.

تعريف 3: " تعتبر الإدارة الرقمية نظاما إلكترونيا متكاملًا يهدف إلى تحويل العمليات الإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، ويعتمد على نظم معلومات قوية تسهم في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل التكاليف، من خلال الاستفادة من شبكات الحاسوب.¹"

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الرقمية بأنها عملية إدارية تعتمد على استخدام الإنترنت والتقنيات الإلكترونية لتحسين أداء الأعمال، وتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة ومع الجهات الأخرى، وتهدف إلى تحويل العمليات الإدارية إلى شكل إلكتروني، مما يساعد على تسريع اتخاذ القرارات وتقليل التكاليف.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي وظيفة أساسية في أي منظمة، يمكن تعريفها فيما يلي:

تعريف 1: " إدارة الموارد البشرية تعني تصميم وتطوير وتحفيز العاملين في المؤسسات والشركات والمنظمات، بهدف ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء العالي وزيادة الكفاءة والرفع من الإنتاجية"²

تعريف 2: " إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير العاملين في المؤسسات والشركات والمنظمات، وذلك من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم وتقديم المكافآت، وتبني

الإدارة الإستراتيجية لتحقيق مزيد من الكفاءة والإنتاجية.³"

¹ العمار، ع، س، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 191.

² الحويطي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 13.

³ البراهيم أحمد، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والتطبيقات، دار الوطن للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 22.

تعريف 3: " إدارة الموارد البشرية تضم جميع الجوانب المتعلقة بإدارة وتنمية وتحفيز العاملين في المؤسسات والشركات والمنظمات، بهدف الحفاظ على مستوى متميز من الأداء والكفاءة والإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية. " ¹

من خلال التعريفات المقدمة، يمكن استنتاج تعريف شامل ومختصر لإدارة الموارد البشرية: هي العملية التي تشمل تصميم وتطوير وتحفيز العمال في المؤسسات والشركات والمنظمات، بهدف تحقيق أهدافها الإدارية، وتعزيز الأداء والكفاءة وزيادة الإنتاجية، من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم وتقديم المكافآت، وبعتماد الإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً: الإدارة الرقمية للموارد البشرية

الإدارة الرقمية للموارد البشرية تعتبر ثورة في عالم الأعمال وهي:

تعريف 1: " هي تطبيق متميز لتقنيات الويب في نظم إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم مع التغيرات التنظيمية الأخرى في توفير إمكانية الوصول الواسعة إلى معلومات الموارد البشرية، وتوفير فرص متعددة لإدارة تلك المعلومات. " ²

تعريف 2: " هي تطبيق أي تقنية تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى خدمات إدارة الموارد البشرية والشركة، لتقييم الأداء وإدارة الفرق والمعرفة، بالإضافة إلى التعليم ومختلف الأغراض الإدارية الأخرى. " ³

¹ عاشور عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 31.

² عليان ربحي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، مبادئها متطلباتها خطواتها ومشكلاتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المجلد 24، العدد 2، 2018.

³ سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص 08.

تعريف 3: " هي دمج جميع أنظمة وأنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية باستخدام شبكة الإنترنت والتقنيات ذات الصلة، لدعم الأنشطة والإجراءات والعمليات."¹

من خلال ما سبق يتم تعريف الإدارة الرقمية للموارد البشرية بأنها تطبيق تقنيات الويب وغيرها لتمكين المديرين من الوصول المباشر لخدمات إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء والفعالية، وذلك من خلال دمج الأنظمة التقليدية مع التكنولوجيا الحديثة.

رابعاً: خصائص وأهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية

أ) الخصائص:

تتمثل خصائص الإدارة الرقمية للموارد البشرية في:²

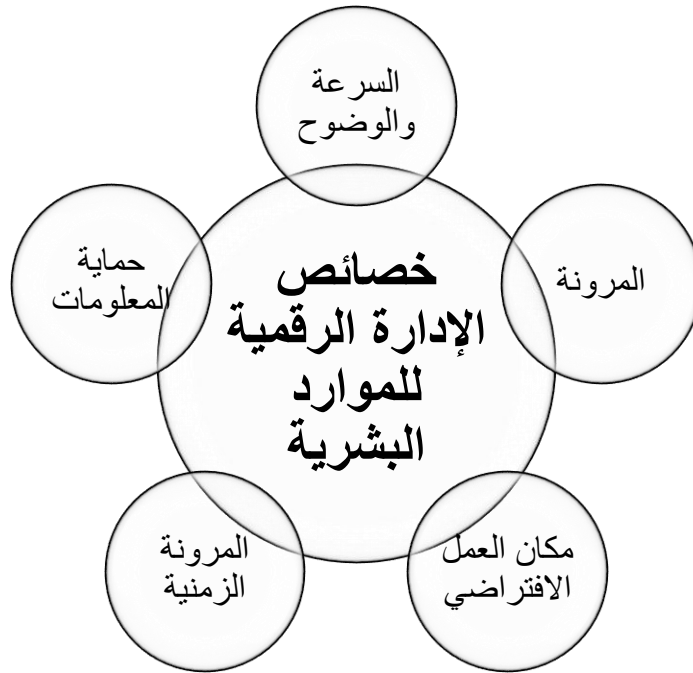
- **السرعة والوضوح:** يمثلان الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة في إدارة العمل عن بعد، مع القدرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء والسرعة؛
- **المرونة:** يتميز هذا النهج بالمرونة العالية، وتظهر أقصى فوائدها عندما يتم بناء أنظمة العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، هذا ما يسمح بتحقيق درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة؛
- **مكان العمل الافتراضي:** الإدارة الإلكترونية توفر مزايا كبيرة لإنجاز المهام، حيث يمكن للعاملين الدخول والخروج من المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، كما يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عبر الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، وحتى من خارج حدود البلاد السياسية؛

¹ BIJINA, C K. e, **HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness**, Cikitusi Journal for Multi-Disciplinary Research, 2019 .

² عماري س، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 04.

- **المرونة الزمنية:** تُعد من سمات الإدارة الإلكترونية عدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية، حيث يمكن للمسؤول أو الموظف التدخل واتخاذ القرارات خارج ساعات العمل الرسمية لمواجهة أي طارئ، مما يسمح بالعمل في أي وقت وبدون تقييد، وبفضل هذه المرونة يمكن للأفراد العمل بشكل مستمر على مدار الساعة، وبالتالي فإن تقسيم الوقت إلى فترات ليلاً ونهاراً لم يعد ضرورياً في العصر الحالي؛
- **حماية المعلومات:** تُعد من ميزات الإدارة الإلكترونية قدرتها على حماية المعلومات والبيانات الحساسة من خلال استخدام برامج الحماية، وعرض تلك المعلومات فقط للأشخاص المخول لهم بالوصول إليها ولديهم الصلاحية المناسبة.

الشكل رقم 01-01: خصائص الإدارة الرقمية للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع السابق

تُعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية أداة قوية يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين العديد من جوانب عملها، وذلك من خلال خصائصها التي تتمثل في السرعة والوضوح، المرونة، توفر مكان عمل افتراضي، المرونة الزمنية وحماية المعلومات.

ب) الأهمية

تكمن أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في:¹

- تيسير تبادل المعلومات بين العاملين في التنظيم وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- تحسين صورة المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الولاء والتقدير لدى العاملين؛
- تسهيل تنظيم الخدمات ومعالجة المطالب الفردية؛
- تحقيق الفعالية والكفاءة في التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء إدارة الموارد البشرية؛
- تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات والعقول الرقمية؛
- تحقيق أعلى درجات السرعة والحركة والمرونة من خلال توفير الخدمات في أي وقت ومكان؛
- تعزيز ثقافة الشفافية والتنافسية بين الموارد البشرية؛
- تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية

بدأت الإدارة الرقمية للموارد البشرية تأخذ مكانها في العديد من المؤسسات، ومع هذا التطور تتطلب وظائفها مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات، حيث بات على المتخصصين في هذا المجال أن يكونوا على دراية بأحدث التقنيات وأدوات إدارة المعلومات، كما يجب أن يتقنوا التحليل البياني وتصميم البرامج والتطبيقات الرقمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، تتمثل وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية في:

¹ شيكور أيوب، فاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018، ص ص 72-73.

أولاً: الاختيار والتوظيف الإلكتروني

أحدثت تكنولوجيا المعلومات وخاصة الأنترنت تحولاً كبيراً في مجال عروض العمل، حيث يمكن الآن للشركات والمؤسسات نشر الوظائف الشاغرة واستقبال الطلبات وإدارة المهام الإدارية المتعلقة بها بشكل آلي عبر المواقع الإلكترونية، بعض المؤسسات أيضاً تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع المتقدمين للوظائف عبر الأنترنت، مما يقلل من الحاجة إلى التنقلات الجسدية ويوفر الوقت والجهد للجميع.¹

يجلب التوظيف الإلكتروني عدداً من الفوائد للمؤسسة، منها:²

- تسريع عملية التوظيف؛
- اتخاذ القرار والإعلان على الأنترنت وإرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى الإدارات المعنية؛
- فحص الطلبات عبر الأنترنت وبدء عملية التقييم؛
- من خلال إلغاء دور الوسطاء، لا يتعين على الشركات المتعاقدة دفع تكاليف إضافية؛
- دعم العلاقة المباشرة بين جهات التوظيف والمرشحين.

ثانياً: التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني يعد بديلاً للتدريب التقليدي خلال ساعات العمل، حيث يهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين لزيادة الإنتاجية، يُقدم التدريب الإلكتروني عبر منصات الأنترنت، وعادةً ما يتم توفير أجهزة كمبيوتر للموظفين للمشاركة في التدريب عبر الأنترنت، أو يُطلب منهم التجمع في مكان واحد للمشاركة باستخدام جهاز عرض، هذه الطريقة الحديثة في التدريب قد ساهمت في تخفيض تكاليف التدريب

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 198.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 201.

وزيادة رأس المال للشركات، حيث يمكن توجيه الأموال التي كانت ستُخصص للتدريب إلى مجالات أخرى تحتاج إلى اهتمام أكبر.¹

يهدف التدريب الإلكتروني إلى:²

- مساعدة المتدربين في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني؛
- بحث ومراجعة البرامج التدريبية والمناهج والدورات التدريبية؛
- تصميم البرامج التدريبية والمناهج والدورات التدريبية بطريقة رقمية؛
- إعداد المتدربين للحياة في عصر ثقافة المعلومات؛
- التغلب على مشاكل أساليب التدريب التقليدية؛
- معرفة أسس ومعايير التنسيق لتطوير نظام التدريب.

يتميز التدريب الإلكتروني بعدة مزايا كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01-02: مزايا التدريب الإلكتروني

المزايا المتاحة للمتدربين	المزايا المتاحة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> • سهولة الدخول إلى الشبكة . • استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية . 	<ul style="list-style-type: none"> • تقليل مصاريف سفر وانتقال المتدربين. • استخدام الأجهزة المتوفرة بالمنشأة .

¹ أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد، 31، 2012، ص 293.

² سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة منشوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 109.

<ul style="list-style-type: none"> • سرعة الوصول إلى المعلومات الحديثة المعدلة. • التعامل المباشر مع الرسوم البيانية والمراجع، وقواعد البيانات والخبراء والفنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض تكلفة المواد المطبوعة والأقراص الممغنطة اللازمة للبرامج التقليدية . • التحكم في مراجعة وتحديد المعلومات. • استخدام الموارد المالية.
---	---

المصدر: عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003، ص23.

ثالثاً: التعلم الإلكتروني

التعلم الإلكتروني هو استخدام الكمبيوتر والبرمجيات الأخرى عبر الإنترنت أو الشبكات المغلقة لتبادل المعرفة والتعلم. يُعتبر التعلم الإلكتروني شكلاً شائعاً للتعلم المفتوح والمرن، حيث يتيح توفير المواد التعليمية عبر الإنترنت فرصاً للتدريب، كما يُظهر التعلم الإلكتروني أهميته في توفير التدريب وتوفير الوقت، مما يساعد الموظفين في إدارة وقتهم بفعالية وتحسين مهاراتهم أثناء أداء وظائفهم.¹

رابعاً: تقييم الأداء الإلكتروني

يمكن تقييم الموظفين من خلال استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية، وهذا يعود بدوره إلى التقليل من استخدام الأوراق لكل من المشرف والمراقب، ويساعد على تقليل الوقت والجهد، بالإضافة إلى إمكانية

¹ راي علي، أهمية التعلم الإلكتروني خصائصه وأهدافه ومميزاته وسلبياته، مجلة العربية، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، 2020،

إنشاء أرشيف لتقييم الأداء السابق ومقارنته مع الأداء الحالي، تُستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة لتسهيل عملية قياس الأداء من خلال متغيرات محددة، مثل عدد الوحدات المنتجة وساعات العمل ومعدلات الخطأ.¹

خامسا: التعويض الإلكتروني

تستخدم أنظمة التعويض الإلكتروني لأغراض مختلفة مثل التطوير وتطبيق نظام الأجور وتقديم المزايا وتقييم فاعلية نظام التعويضات، يمكن للمنظمة تطوير نظام تعويض من خلال تحديد الخصائص المهمة في للوظيفة وتحديد القيمة التعويضية النسبية باستخدام تحليل الوظائف وتحويل نقاط التقييم الوظيفي الى هيكل للأجور عن طريق مسح معدلات الأجور في سوق العمل، فالتعويضات هي احدى القضايا المهمة للجذب والاحتفاظ بالمواهب في المنظمات.²

يمكن أن تدعم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أنظمة الرواتب بعدد من الطرق، بما في ذلك:³

- زيادة التكامل بين نظم إدارة الرواتب والوقت والحضور، لا سيما في الوظائف التي تعتمد على ساعات العمل؛
- إدارة أسهل لإجراءات كشوف المرتبات، على سبيل المثال إرسال إيصالات الدفع عن طريق البريد الإلكتروني، مما قد يقلل بشكل كبير من التكاليف الإدارية؛
- الاستجابة بسرعة للتغيرات في شروط وأحكام الموظفين، مثل الحوافز والمكافآت؛
- ربط الأجر بالأداء في جميع المؤسسات وربط الحوافز بتحقيق أهداف محددة، مثل الوصول إلى مستوى معين من المعرفة؛

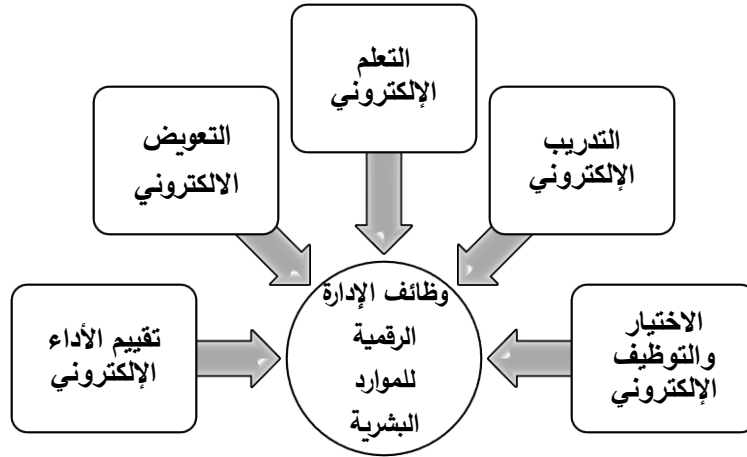
¹ هويكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 170.

² AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B. A., Alzoubi, H., Hamouche, S, **The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan**. International Journal of Data and Network Science, 2022, p 431

³ هويكنز برايان، جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

- الوصول إلى مستوى معين من المعرفة والمهارات.

الشكل رقم 01-02 : وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على: وفاء زوقار ، وظيفة الموارد البشرية الرقمية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص-ص 229-232

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية تشمل خمس وظائف أساسية، اولاً الاختيار والتوظيف الإلكتروني الذي يمكن أن يساعد المنظمات على تحسين كفاءة وفعالية عملية التوظيف مع التخطيط والتنفيذ الدقيقين، ثم التدريب الإلكتروني الذي يساعد الشركات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في بيئة العمل المتغيرة، والتعلم الإلكتروني بدوره يساعد الموظفين في إدارة وقتهم بفعالية وتحسين مهاراتهم أثناء أداء وظائفهم، ثم تقييم الأداء الإلكتروني الذي يساعد بشكل مباشر أنظمة التعويض الإلكتروني في تطبيق نظام الأجور وتقديم المزايا.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية

إنّ تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية يمثل تحوُّلاً هاماً في كيفية تنظيم وتنفيذ العمليات الإدارية في المؤسسات الحديثة، حيث يعتمد نجاح هذا التطبيق على فهم متطلباته بشكل دقيق واحترافي، وتحديد

متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية يعني تحديد الأدوات والتقنيات والعمليات التي تضمن فعالية ونجاح هذا التحول، وتتمثل هذه المتطلبات في:¹

أولاً: المتطلبات التقنية

إن تحقيق هذا النهج الحديث يتطلب توفر بنية تحتية مناسبة، مثل الحواسيب الشخصية وأنظمة بيانات متكاملة، وشبكات الاتصالات الإلكترونية، بالإضافة إلى الهواتف ومجموعة متنوعة من الأجهزة، والتي تعزز بنية الاتصالات والتفاعل بين الأجهزة الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

ثانياً: المتطلبات البشرية

إنّ التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية لا يعني التخلي عن المورد البشري، بل يتطلب توفير فريق موظفين يمتلكون المهارات والقدرات الفنية والإدارية اللازمة، ويجب أن يكونوا مستعدين لاعتماد وفهم فلسفة الإدارة الرقمية وأبعادها ومتطلباتها، وأن يكونوا قادرين على تطبيقها بشكل فعال، كما يتطلب الأمر القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات اختيار متقدمة لاختيار الكفاءات وتوفير التدريب المكثف على هذه التقنيات، وبطبيعة الحال المورد البشري في المنظمات الرقمية يختلف عن المورد البشري التقليدي والجدول الموالي يوضح الفرق بين المورد البشري التقليدي والرقمي:

¹ طائي محمد عبد حسين آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص 156.

الجدول رقم 01-03: الفرق بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
<ul style="list-style-type: none"> مسار وظيفي ثابت باتجاه واحد يعتمد في اثبات كفاءته على عمره ومكانته الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> مسار وظيفي باتجاهات متعددة يعتمد في اثبات كفاءته على عمله وجرأته
<ul style="list-style-type: none"> يلعب دور المنتج والمسوق والبائع يتعلم بالمصادفة والاكراه 	<ul style="list-style-type: none"> يلعب دور منتج معلومات وشبكات وصانع محتوى ذاتي التعلم
<ul style="list-style-type: none"> محلي ينجز مهمة بمهمة 	<ul style="list-style-type: none"> محلي - عالمي ينجز مهام مختلفة في نفس الوقت
<ul style="list-style-type: none"> يتجنب المخاطرة 	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر

المصدر: ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيو-تقنية حالة

مديرية الامن لولاية 18 بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة،

2016، ص. 126،

ثالثاً: المتطلبات القانونية والتشريعية

من خلال تشريعات جديدة، يمكن تحديد إطار قانوني لأنظمة الإدارة الرقمية، وهذا يساهم في تنظيم التعامل مع هذه الأنظمة بفعالية، يشمل ذلك إنشاء قوانين تنظم نشر المعلومات وتحافظ على سرية البيانات وتحمي التوقيع الإلكتروني، كما يجب وضع تشريعات تكفل حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني، وينبغي أن تكون هذه التشريعات مرنة لتمكين تحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع التطورات الحديثة.¹

¹ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرون، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 183.

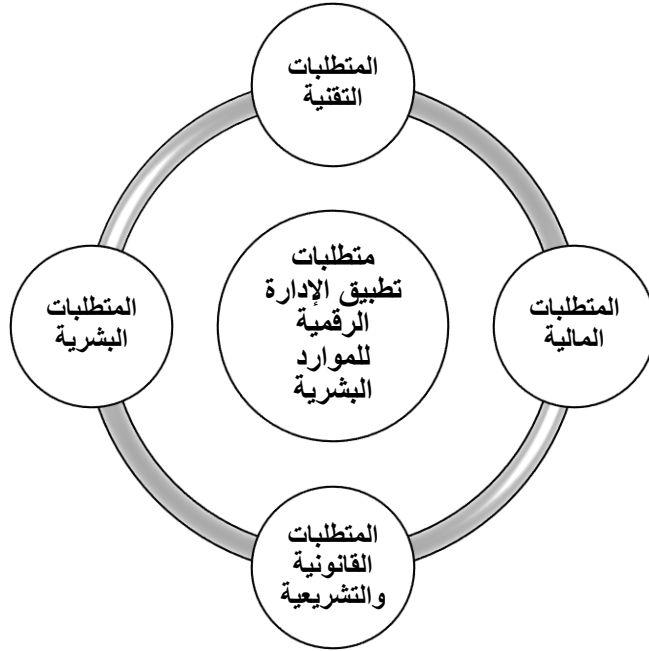
رابعاً: المتطلبات المالية

عملية التحول الرقمي ليست بالأمر السهل، إذ تتطلب تخطيطاً جيداً واستثمارات كبيرة، وهي مرتكزة على عدة عوامل ومتطلبات أساسية، بحسب الباحثين في هذا المجال، تشمل المقومات والمتطلبات الرئيسية التي تضمن نجاح التحول الرقمي وقيادته إلى تحول شامل ما يلي:¹

- وجود تخطيط استراتيجي وإطار مالي وإداري محكم؛
- تعزيز الوعي والثقافة الرقمية ضمن المؤسسة؛
- توفير بنية تحتية قوية من البرامج والأنظمة الرقمية؛
- إنشاء وسائل اتصال رقمية وتحسين عمليات الاتصالات؛
- تأهيل الموارد البشرية لتكون قادرة على تنفيذ التحول الرقمي؛
- ضمان توفير المعلومات اللازمة وحمايتها وتوثيقها بشكل سليم.

¹ ماضي خليل اسماعيل، أبو حجير طارق مفلح، مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، 2020، ص 05.

الشكل رقم 01-03: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

لكي يحقق تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل ناجح، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي هي موضحة في الشكل السابق (المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات القانونية والتشريعية).

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الإدارة الرقمية للموارد البشرية

مع التقدم السريع في التكنولوجيا، أصبحت الإدارة الرقمية للموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة لنجاح الشركات والمؤسسات في عصرنا الحالي، فهي تقدم العديد من المزايا التي تعزز كفاءة وفاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل التسريع في اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة الموظفين.

ومع ذلك، لا يخلو الأمر من بعض العيوب والتحديات، مثل مخاطر فقدان الخصوصية والتعقيد في

التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، تتمثل مزايا وعيوب الإدارة الرقمية للموارد البشرية، فيما يلي:¹

أولاً: المزايا

تتمثل مزايا وإيجابيات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في:

- تخفيض تكاليف تخزين بيانات الموظفين؛
- سرعة استخراج ومعالجة البيانات؛
- التوقيت الدقيق للوصول إلى البيانات وتوفيرها؛
- تحليل دقيق للبيانات يسهل اتخاذ القرارات الصائبة؛
- فرصة أفضل لمواجهة تغيرات البيئة؛
- شفافية أنظمة المنظمة؛
- تخطيط فعال للوظائف.

ثانياً: العيوب:

بالرغم من الإيجابيات العديدة التي جلبتها التطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا، إلا أن ذلك لم يمنع

ظهور بعض السلبيات لهذه التكنولوجيا الحديثة، والتي تتمثل في:

- مشكلة أمن البيانات: تنطوي على تحديات كبيرة، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية جمع وتخزين كميات هائلة من البيانات، سواء كانت هذه البيانات تتعلق بالأفراد أو المنظمات. ومن الصعب جداً

¹ خوصة مصطفى، بن عبو الجليلي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 35، العدد 01، 2021، ص 698-699.

الحفاظ على سرية هذه البيانات، حيث أن خرقاً واحداً يمكن أن يؤدي إلى وصول أطراف غير مصرح لها إلى كميات هائلة من المعلومات الخاصة؛

• **التعقيد:** يشكل التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة تحدياً متزايداً، حيث تحولت الآلات الحديثة إلى أنظمة حاسوبية متقلبة، وقد يؤدي التعامل المستمر مع إعدادات هذه الآلات إلى حدوث أخطاء مكلفة؛

• **مخاوف الخصوصية:** حيث أصبح من الصعب الحفاظ على خصوصيتك الشخصية في العالم الرقمي، مما يزيد من مخاطر سرقة أو بيع بياناتك الشخصية.

إلى جانب ذلك، هناك سلبيات أخرى تتضمن انحسار العلاقات الإنسانية، حيث تحلّ الشبكات الاجتماعية مكان الاتصال الواقعي، بالإضافة إلى ذلك يبدو أن البشر لم يعد لديهم قيمة كافية في بيئة العمل، حيث تستبدل أدوارهم بالتكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى انخفاض في الرواتب وزيادة في معدلات البطالة بين العمال العاديين، ونتيجة لذلك قد تشهد حالات السرقة للملكية الفكرية ارتفاعاً، بالإضافة إلى مشاكل صحية حيث يمكن للاستخدام المفرط للتكنولوجيا أن يسبب الإحساس بالعزلة والألم النفسي، ويمكن أن يكون عاملاً في تقاوم أعراض الاكتئاب.

المبحث الثالث: الإطار النظري للتميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي موضوع اهتمام ونقاش واسع النطاق بين مختلف الباحثين لأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح والتميز في منظمات الأعمال من خلال الاعتماد على أساليب متعددة يساعد على فهم الجوانب المختلفة لأوجه القصور التنظيمية وحلها، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التميز والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي لم يحصل حتى الآن على تعريف يتوافق مع إجماع الباحثين والمؤلفين، نتيجةً لاختلاف الزوايا التي نظر له الباحثين من خلالها، ومن هنا سيتم محاولة تعريف التميز التنظيمي، الذي يختلف عليه العديد من الباحثين والكتاب.

أولاً: التميز

تعريف 01: هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي "التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الابتكار".¹

تعريف 02: يمكن تعريف التميز بأنه "مجموع التفرد والابتكار والطموح، ويعد مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، وهو أحد أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمة حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء والمنافسة".²

ثانياً: التميز التنظيمي

تعريف 01: "حالة من الإبداع الإداري تحقق من خلاله المنظمة مستويات استثنائية من الكفاءة والتنفيذ في عملياتها الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، وتحقق نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه منافسوها ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة".³

¹ فريد كوركل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الاولى، عمان، الأردن، ط1، 01، 2011، ص340.

² ضيف سعيدة، تبنى أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 11 العدد 02، 2018، ص04.

³ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

تعريف 02: Pinar M Girard : "يحدث التميز التنظيمي عندما تستثمر المنظمة في الكفاءات الأساسية والفرص الحاسمة التي سبقها تخطيط استراتيجي فعال، والالتزام برؤية مشتركة مبنية على هدف واضح وموارد كافية وشغف للأداء".¹

تعريف 03: عرف Kinji التميز التنظيمي على أنه: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التميز التنظيمي على انه:

سعي المنظمة جاهدة لتحقيق مستويات عالية من الجودة والحفاظ على نقاط قوتها واختلافاتها عن المنظمات الأخرى من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع جوانبها التنظيمية، والتركيز على الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من مواردها وقدراتها للتفوق على منافسيها.

ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي

المنظمات المتميزة هي تلك التي تحقق الربحية المناسبة والنمو المناسب، وتتميز بما يلي:³

- **قبول الأعمال المتحدية:** فإن فرصة المنظمات للنمو بسرعة تكمن في تبني المخاطرة، وإصلاح

العمليات المتعثرة، والبدء من الصفر؛

¹ Pinar M Girard.T. **investigating the impact of organizational ecsillence and leadership on business performance**. An exploratory study of finikish the SAM Advanced Management Journal B (01), 2008, P30

² Kinji.G. **Total Quality Management** ,Kinji Business Scorecard.12(6). 2001.P701

³ أبو بكر بو سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، صص 70_71.

- **توفر الكفاءات القيادية:** تلعب القيادة دوراً هاماً في المنظمات لأنها تغير الأفراد وتشجعهم وتلهم التميز، وتأخذ المنظمة إلى مستويات أعلى؛
- **تحمل المصاعب:** تتحمل المنظمة مجموعة من المخاطر وتستخدم كامل قدراتها لمواجهتها.
- **الخبرات بعيداً عن العمل:** تتمتع المنظمات المتميزة بخبرات خارج العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص وذلك لاكتساب التميز؛
- **برامج التدريب:** يعد النظام القياسي لأنشطة تحسين الأداء السائد في المنظمات أقل أهمية مما يمكن تعلمه مباشرة من فرص التدريب التي تعمل على تحسين التميز التنظيمي؛
- **الدقة المعززة:** اختيار الأساليب لتأدية المهام وذلك لتعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها؛
- **التعلم المستمر:** المنظمات المتميزة تتميز بأنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات؛
- **منظمات عالية الإنجاز:** تسعى كل منظمة إلى التميز، وخاصة في أداء أنشطتها، من خلال إزالة كافة الحواجز، وخاصة تلك الموجودة في الهيكل التنظيمي، والتي يشارك من ورأها الموظفون في التعبير عن الآراء، وكذلك من خلال توسيع نطاق التواصل بينهم.

رابعاً: أهمية التميز التنظيمي

- تتبع أهمية التميز التنظيمي من قدرة المنظمة على بلورة القوى التي تدعم التميز التنظيمي من خلال تمكين التغيير السريع، وتمكين المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المكانة والمكانة التنظيمية.
- ويمكن إبراز أهمية التميز التنظيمي من خلال احتياجات المنظمات كما يلي:¹
- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي يمكن أن تواجهها؛

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص 264.

- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية؛
 - المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً، مقارنةً مع المنظمات المنافسة؛
 - يجب على المنظمة تزويد صناع القرار، سواء كانوا أفراداً أو مجموعة، بالمهارات اللازمة والنظر بعناية في حساسية الدور الذي يلعبونه وأهميتهم في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة.
- ولذلك فإن التميز التنظيمي ضروري لتطوير وتحسين مستوى الأداء من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وذلك يتطلب وجود نظام فعال تتواجد فيه روح الفريق والإبداع، وهو ما يدفع الموظفين لأداء أفضل ما لديهم، وفقاً لأفضل الجهود المبذولة للحفاظ على سمعة ومكانة المنظمة.

المطلب الثاني: متطلبات وابعاد التميز التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول المتطلبات والأبعاد التي يتوجب على منظمات الأعمال ان تسعى للالتزام بها لبلوغ التميز التنظيمي.

أولاً: متطلبات التميز التنظيمي

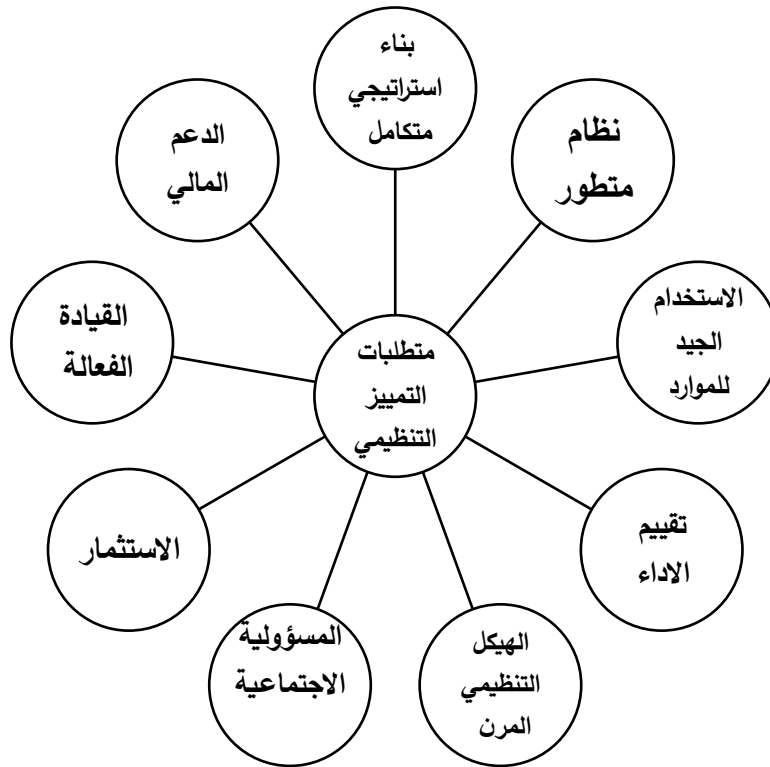
لبلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويمكن ايجاز هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- إنشاء استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة وتشمل رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، لذا فهي منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المنظمة؛
- ضرورة توفر الدعم المالي الكافي لمتطلبات التميز المؤسسي وإنشاء آليات المساءلة لتقييم الأداء؛

¹ ابوبكر بوسالم، مرجع سابق الذكر، ص 69.

- توافر قيادة فعالة قادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير العناصر اللازمة لضمان التنفيذ السليم للخطط والبرامج وهذا يعطي المنظمة الفرصة لتحقيق التميز التنظيمي؛
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب معها الاتصالات تمامًا وحيث تكون اللامركزية وتفويض السلطة أمرًا شائعًا والمشاركة في صنع القرار وتلبية متطلبات الأداء والقدرة على التغيير والتكيف متغيرًا داخليًا وخارجيًا يوفر مساحة أكبر ويخلق فرصًا مبكرة للإبداع؛
- يتطلب التميز الاستخدام الجيد والأمثل للموارد الاقتصادية لإعطاء منتجات الشركة صورة في عيون العملاء، هناك من يضع العميل في المركز وشرط أساسي لمقدمة أساسية للتميز ولهذا يجب على المنظمة القيام بذلك ليستوفي بعض الشروط اللازمة لتحقيق ميزة التميز؛
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن مبادئ وآليات التخطيط وتدريب الموارد البشرية، ويضع أيضًا مبادئ وآليات لتقييم الأداء بالإضافة إلى مبادئ لمكافأة الموظفين على أساس النتائج؛
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي فلهما أثر على المدى الطويل لتحقيق التميز؛
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الأساسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى؛
- وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعة وفرق العمل ووحدات العمل وأداء المنظمة ككل.

الشكل رقم 01-04: متطلبات التميز التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي

وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجاسمي، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص84

من خلال الشكل يتضح أن للتميز التنظيمي مجموعة من العناصر المتكاملة والمتراصة فيما بينها تتمثل في (بناء استراتيجي متكامل، الدعم المالي، القيادة الفعالة، الهيكل التنظيمي المرن، الاستثمار المسؤولية الاجتماعية، أنظمة متطورة، الاستخدام الجيد للموارد وتقييم الأداء) والتي تمثل المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي.

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

يشمل التميز التنظيمي جميع جوانب المنظمة وثقافتها وتنظيمها وإدارتها وتخطيطها وتشمل الإستراتيجية أنشطتها وأعمالها وخدماتها ومنتجاتها وموظفيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجيات علمية لتحسين المنظمة.

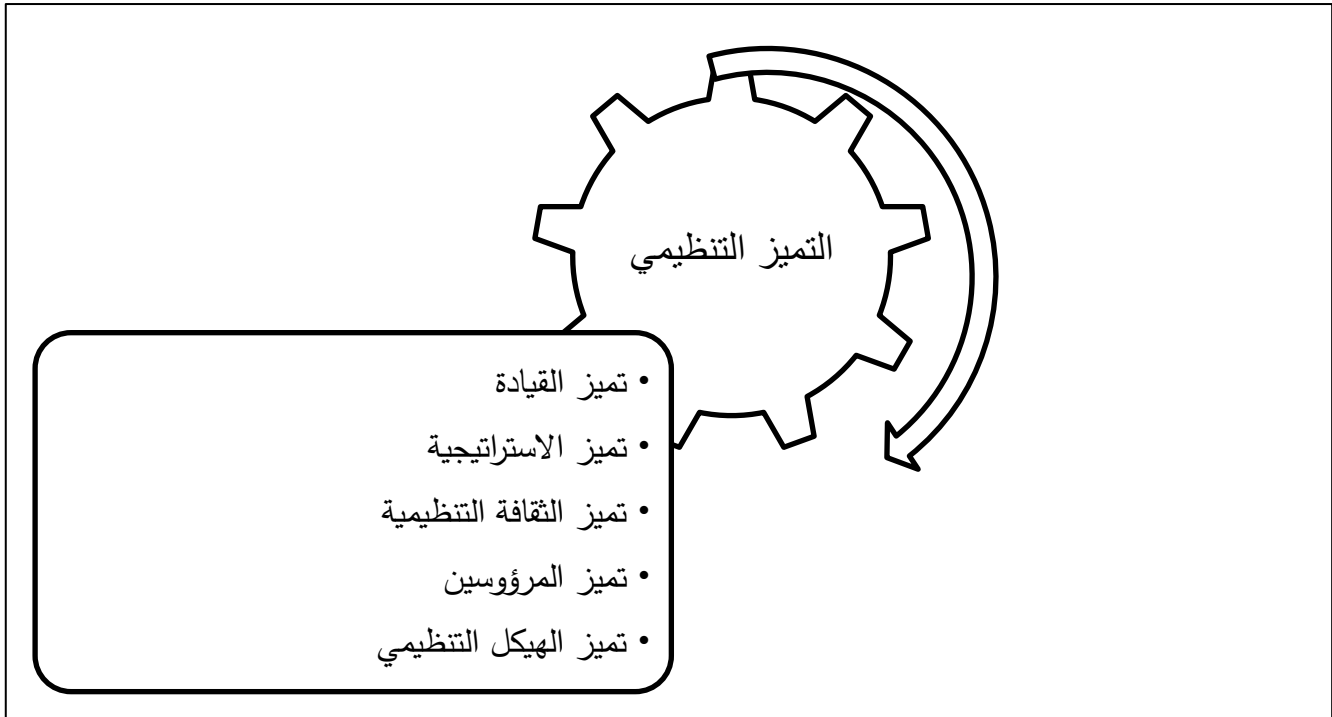
وتتمثل أبعاد التميز التنظيمي في كل من العناصر التالية:¹

- **تميز القيادة:** وهو يمثل مستوى القدرة الخاصة بالقائد على الاستفادة من الفرص التنظيمية وتقديم فرص التطوير، وقبول الإجراءات الصعبة بطريقة تساعد المنظمة على التعامل مع العمليات المضطربة والأزمات المتعددة؛
- **تميز المرؤوسين:** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية وتنفيذ المهام التنظيمية، بأن يتمتعوا بقدرات عقلية مختلفة وقدرات إبداعية تساعدهم على التغلب على العقبات التي تواجههم دون شكوى، وتشجيع الآخرين على المشاركة بطرق فعالة تعزز تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
- **تميز الهيكل التنظيمي:** ويمثل مستوى أداء الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء المنظمة ويحدد العلاقات، بين الشركات والمراكز والإدارات والتعاون المتوقع بين أجزاء المنظمة ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بما يساعد في القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- **تميز الإستراتيجية:** درجة تمايز وتفاعل الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية؛

¹ موسى احمد السعودي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 260-261.

- **تميز الثقافة التنظيمية:** يمثل درجة المطابقة السلوكية ويعكس القيم والمعتقدات المختلفة للأشخاص المؤثرين، كما تؤثر الثقافة المؤسسية على مستوى الأداء والنجاحات المحققة وتميز المنظمة بأكملها يتضمن القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين أفراد المنظمة مما يسهل عملية الاتصال ويؤدي إلى مستوى أفضل للتعاون والتسوية وتبسيط عملية صنع القرار.

الشكل رقم 01-05: ابعاد التميز التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: خليدة محمد بكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة،

مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص169

تسعى كل منظمة إلى تحقيق التميز والريادة في مجالها، ويُعدّ التميز التنظيمي مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من الأبعاد التي تُساهم في تحقيق الأداء العالي والمستدام والتي تتمثل في (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي)، من خلال التركيز على هذه الأبعاد وتطويرها بشكل مستمر، يمكن للمنظمات تحقيق الريادة والنجاح.

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي

ظهرت نماذج التميز منذ الخمسينيات، كان هدفها الرئيسي هو رفع مستوى أداء المنظمات وخلق مناخ تنافسي يساهم في نشر ثقافة التميز، وفيما يلي أهم النماذج وأكثرها شيوعاً:

أولاً: النموذج الياباني "دوارد ديمينج"

يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل والمصدر الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث عام 1951 في اليابان وسمي بهذا الاسم تقديراً لعبقرية الدكتور "دوارد ديمينج" ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، يُطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي:¹

- **التوجه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معايير السياسات التي تتبعها؛
- **الدعم:** يتم دعم التوجيه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس؛
- **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والإدامة وأنشطة التحسين؛
- **النتائج:** وتقاس من خلال معايير التأثير، وبناء عملية يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن نموذج ديمينج انطلق من شعار: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام".

تتمثل أهداف هذا النموذج فيما يلي:²

- التركيز على جودة المنتجات والخدمات؛

¹ Porter, L.J, & Tanner, S.J, Assessing Business Excellence, 2nd edition, Oxford Publishing, U.K,2004, P 201.

² آل مزروع، بدر سليمان، عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص49.

- التعرف على مدى نجاح الشركة في تنفيذ سياسة مراقبة الجودة الشاملة؛
- العمل على دعم القيادات الإدارية العليا؛
- التحكم في العمليات؛
- التحسين المستمر؛
- التخطيط المستقبلي.

ثانيا: النموذج الأمريكي "جائزة مالكوم بالدريج"

يعتبر "مالكوم بالدريج" من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ولا يقل نموذجه في التميّز شأنًا عن سابقه، حيث تمّ إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 والتي حملت اسم "مالكوم بالدريج" تقديرا له، وتهدف إلى تطوير القدرة التنافسية ودعم عناصر التميز ونقل تجارب المنظمات التي تحقق التميز إلى المنظمات الأخرى التي ترغب في تحسين أدائها لتحقيق مستويات أعلى من التميز، ويتألف النموذج من المعايير الآتية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين، التركيز على المورد البشري، إدارة العمليات، نتائج الأعمال.¹

وتقوم الجائزة على سبعة معايير وتم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة، حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم، كما هو موضح:²

- **القيادة (100 نقطة):** يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية؛
- **التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

¹ الخرشة، وآخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، "شركة البوناس العربية نموذجا"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 2013، ص 288.

² فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 175.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- إعداد خطط العمل؛
- مراجعة أداء المؤسسة.
- **التركيز على العملاء (85 نقطة):** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:
 - تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم؛
 - قياس مستوى الرضا لدى العملاء؛
 - الحصول على التغذية العكسية؛
 - بناء ثقافة تنظيمية مساندة.
- **القياس، التحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة):** يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة، وكذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات؛
- **الاهتمام بالعاملين (85 نقطة):** يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:
 - تعزيز رضا العاملين؛
 - تدريب العاملين وتطوير القادة؛
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين؛
 - تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- **إدارة العمليات (85 نقطة):** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها بتصميم وتطوير وتبسيط عملياتها بما يساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها واستمراريتها؛

• **النتائج (450 نقطة):** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات والخدمات؛
- نتائج العملاء؛
- الأداء المالي والأسواق؛
- نتائج العاملين؛
- كفاءة العمليات؛
- الأداء المؤسسي.

ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز " جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة"

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمبادرة من طرف 14 مؤسسة أوروبية رائدة، وذلك سنة 1988 بصفتها مؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية، أطلق بصفة رسمية سنة 1992، يهدف الى تقديم الدعم للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، ويعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج التميز استخداماً بالعالم.¹

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج حيث تغطي نظم العمل أو المقومات،² وتتمثل هذه المقومات في:³

¹ Asuman, Akyuz, **Application of EFQM Excellence Model to the Sabanci Universiti IC, Areseansh** presented In international Conference, "Crimea 2005", istanbal, Sabanci Universit... P22.

² إياد عبد الله شعبان، **التميز مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، دار زهران، عمان، 2009، ص94

³ كتاب إدارة الجودة الشاملة، **جوائز التميز في الجودة**، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://books.maktaba.com/2012/09/Book-awards-excellence-in-quality.html>.

• **معايير المقومات:** وهي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة وتتمثل في:

القيادة: التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء؛

مشاركة العاملين: أي تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم؛

السياسات الاستراتيجية: تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة؛

العلاقة مع الموردين والشركاء: وذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح

المشترك؛

إدارة العمليات: وذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر.

• **معايير النتائج:** وهي أربعة معايير، وكما أشرنا إليه سابقاً تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق

الفعال لمعايير المقومات وتتمثل في:

إرضاء العاملين: والولاء والمسؤولية نحو المؤسسة وشعورهم بالانتماء؛

إرضاء العملاء: بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضاءهم والمحافظة عليهم؛

الأثر على المجتمع: نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المؤسسة من تعليم، خدمات وغيرها؛

نتائج الأداء المالية: الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين

وعملاء.

المطلب الرابع: دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي

يشير مفهوم الإدارة الرقمية إلى منهجية جديدة لأداء الوظائف الإدارية الأساسية على جميع مستويات

المنظمة، والتي تقوم على أساس الفهم الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الجيد في تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، ويعتبر تحقيق التميز التنظيمي هدفًا أساسيًا لأي منظمة هدفها البقاء في بيئة الأعمال التنافسية.

تعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية عنصرًا حاسمًا لنجاح أي منظمة وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز التنظيمي وتطوير القدرات التنافسية، وتساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبناء ثقافة شاملة تعزز التميز، كما تساهم في تحقيق التميز للمنظمات من خلال مساهمتها في تحقيق التحولات الجوهرية في نماذج تنظيم العمل.¹

تساهم الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم وتعزيز التميز التنظيمي من خلال عدة طرق، بما في ذلك:²

- **زيادة الكفاءة:** حيث ان رقمنة عمليات الموارد البشرية تسمح بأتمتة أكبر للعمليات، وبالتالي تقليل المهام الإدارية وأوقات المعالجة؛
- **خفض التكلفة:** تساعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على تقليل النفقات المتعلقة بعمليات الموارد البشرية، لا سيما فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب وإدارة المواهب؛
- **تحسين تجربة الموظف:** يتيح التحول الرقمي للموارد البشرية تقديم تجربة أكثر مرونة وتخصيصاً للموظفين، مما يعزز مشاركتهم وولائهم؛
- **اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** يؤدي جمع وتحليل بيانات أعمق للموارد البشرية من خلال الرقمنة إلى تمكين اتخاذ قرارات أفضل، بناءً على الأدلة والمعلومات الدقيقة؛

¹ احمد يسري عبد العزيز، الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، <https://ae.linkedin.com/pulse/>، تاريخ الاطلاع: 2024/04/02، 02:18.

² reactive-executive; **Digital HR: the digital transformation of the human resources function**, <https://www.reactive-executive.com/en/digital-hr-the-digital-transformation-of-the-human-resources-function/>, consulted on: 02/04/2024.02:39

- **المرونة التنظيمية:** تتيح الإدارة الرقمية للموارد البشرية للشركات التكيف بسرعة أكبر مع التغييرات وإظهار المرونة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية؛
 - هناك ممارسات أخرى للإدارة الرقمية للموارد البشرية التي تدعم التميز التنظيمي والتي تتمثل في:¹
 - **التواصل مع الموظفين:** فالإدارة الرقمية للموارد البشرية تحقق التأكد من أن موظفي الشركة على دراية كاملة بكافة التفاصيل طوال الوقت، ومن أن الجميع على دراية بما تفعله والسبب وراء فعله، وكيف سيؤثر ذلك على عملهم في المستقبل؛
 - **تكامل النظم والعمليات بسلاسة:** تساعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية في التخفيف من تعقيدات العمل في الشركة، وليس إضافة المزيد منها، وتجعل الأمور سلسلة قدر الإمكان،
 - تعمل أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تمكين الأفراد ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتعزيز التطوير الذاتي للموظفين من خلال رؤى شخصية؛
 - تقوم بأتمتة كشوف الرواتب والمحاسبة، وتضمن الدقة، والتعامل مع قسم الحسابات للتأكد من معالجة كل شيء وتوثيقه بشكل صحي؛
 - الحصول على كافة الإجابات للاستفسارات المتعلقة بالموارد البشرية دون الحاجة إلى جدولة اجتماع وجهاً لوجه أو التواصل مع قسم الموارد البشرية من خلال روبوتات الدردشة.
- تساهم الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تسهيل تخطيط المشاريع، تنسيق الجداول الزمنية بشكل أفضل مما يقلل من التأخيرات، تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة الإنتاجية وكفاءة العمل.²

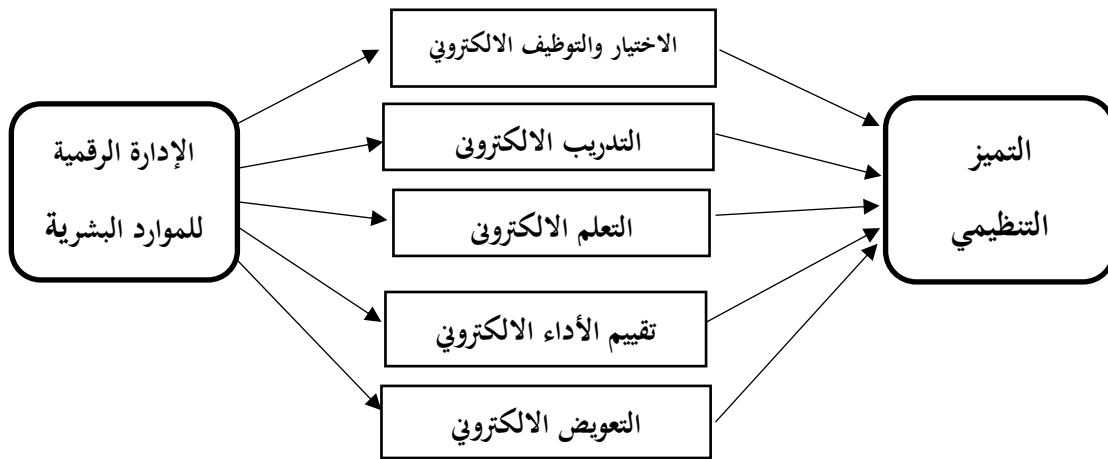
¹ مقال بعنوان: كيف تساعد الموارد البشرية الرقمية في رفع مستوى تجربة الموظف، / <https://www.linkedin.com/pulse/>

تاريخ الاطلاع: 02:50، 2024/04/02

² Alex Koster. **Digital HR:A guide to technology driven human resources**, <https://www.mckinsey.com/asp>, consulted on:03/04/2024.09:00.

ومنه فان الإدارة الرقمية للموارد البشرية تعتبر أداة قوية في تحسين أداء المنظمة وتعزيز تميزها التنظيمي وذلك من خلال ممارساتها وتطبيقاتها التي تتمثل في تحسين الكفاءة، زيادة الإنتاجية، تعزيز رضا الموظفين، تحسين التواصل، تحليل البيانات لاتخاذ قرارات صحيحة، تحسين تجربة الموظفين وتوفير الوقت والجهد وتبسيط العمليات، كما ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية تساعد في تلبية معظم متطلبات التميز التنظيمي (نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، نظام متكامل لتقييم الأداء، التخطيط والتنفيذ السليم والبرامج والاتصال الفعال).

الشكل رقم 01-06: تأثير الإدارة الرقمية للموارد البشرية على التميز التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: Mahmoud Mohamed Elsaywy, Mohamed Ahmed el Badawi Ali, : Assessing the Impact of E-HRM on Organizational Performance, Journal of Economics and Business Vol. 20 No. 3, 2021, p1495

من خلال الشكل اعلاء يتضح ان لوظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية دور بارز في دعم التميز التنظيمي، حيث ان التوظيف الالكتروني يتعبّر وسيلة فعالة لجذب المواهب وتوظيف الموظفين المناسبين للمؤسسة مما يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي، اما التدريب الالكتروني يساعد في تحقيق التميز من خلال تطوير مهارات الفريق وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وبالنسبة للتعلم الالكتروني فهو يحسن مستوى المعرفة والكفاءة لدى الموظفين وتطوير القدرات الشخصية، وتقييم الأداء الالكتروني يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف

وتحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير، وأخيرا التعويض الالكتروني الذي يمكن ان يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين والحفاظ على المواهب داخل المؤسسة وكذا تحفيز الموظفين وتقديم المكافآت الملائمة.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التوصل الى ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في العصر الحالي، حيث تساعد على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتسيير العمليات، من خلال وظائفها (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتعلم الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني) التي لا تتحقق الا بمتطلبات (مالية، بشرية، تقنية، تشريعية وقانونية)، فالإدارة الرقمية للموارد البشرية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء والفعالية، حيث تجمع بين مبادئ إدارة الموارد البشرية التقليدية وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة، وتلعب دورا كبيرا في دعم التميز التنظيمي الذي تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقه، والذي بدوره يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمة، ويساهم في تحقيق التفوق في الجودة وزيادة القدرة على التكيف مع تغيرات السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ويضم الإدارة الرقمية وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكمي الشامل إلى أعلى مستوياته.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية

في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

تمهيد

مع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعميم الرقمنة في جميع المجالات، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- الى امتلاك وتحديث كافة التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات، وكذا استقطاب موارد بشرية مؤهلة والاهتمام بالموهب داخل المؤسسة، للحفاظ على مكانتها واستمرار تميزها، وذلك من خلال تطبيق أساليب حديثة في الإدارة او ما يعرف بالإدارة الرقمية للموارد البشرية التي تعتبر ضرورية في الوقت الراهن.

وبعد الالمام بالجوانب النظرية للدراسة والتطرق الى مختلف مفاهيم المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الرقمية للموارد البشرية بكافة ابعاده، وتحديد العلاقة بينه وبين المتغير التابع وهو التميز التنظيمي، سيتم في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- قسم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الحيوية في أي دولة، فهو شريان الحياة في العصر الرقمي وركيزة أساسية للتنمية المستدامة، ويشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من الخدمات، بدءًا من الاتصالات الهاتفية والإنترنت، مرورًا بالبث التلفزيوني والراديو، وصولًا إلى تقنيات الاتصالات المتقدمة مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي.

المطلب الأول: التعريف بوكالة اتصالات الجزائر -تبسة -

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورًا مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تمامًا مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

أولاً: تعريف وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولتها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، وتعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدماتية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة

تامة، وتوظف المديرية (257 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية، تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.¹

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

تطمح مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها ما يلي:

- العمل على كسب عملاء جدد من خلال التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المنتديات وتعزيز الدعاية الإعلامية؛
- تحقيق الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات؛
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين الكفاءة التسويقية من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الحديثة؛
- تلبية احتياجات ومتطلبات السوق المحلية؛
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية التي تتيح إرسال واستقبال المكالمات والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية؛
- زيادة الحصة السوقية واكتساب مكانة سوقية مواتية؛
- الوصول إلى مستوى تقني واقتصادي واجتماعي عالٍ وإثبات نفسها وضمان بقائها في بيئة تنافسية.

¹ من الوثائق الداخلية للمؤسسة

يمكن تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم 02-01: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- التسمية: شركة اتصالات الجزائر
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم SPA
- الانتماء: مجمع اتصالات الجزائر
- راس المال: 61.275.180.000 دج
- رقم القيد في السجل التجاري: 18083B02
- المقر الاجتماعي: حي 580 سكن PLF
- الموقع الإلكتروني الرسمي: www.algeriatelecom.dz
- قطاع النشاط: الاتصالات السلكية واللاسلكية، الاتصالات الفضائية، خدمات الإنترنت

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

تقدم المؤسسة خدمتين أساسيتين كما تتضمن كل خدمة نشاطات مختلفة وهي كالتالي:¹

أولاً: الهاتف الثابت: اذ تعرض اتصالات الجزائر خدمات وعروض متعددة من خلال الهاتف الثابت، وهي:

1. خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن

يلغي أحداً أو كل النداءات المبرمجة، بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.

2. المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، ويمكن للمستعمل

أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

¹ من الوثائق الداخلية للمؤسسة

3. **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.

4. **ترقيم مختصر:** هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

5. **تعريف برقم طالب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.

6. **الفاخورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكن الاطلاع على كل المكالمات.

7. **الهاتف النقال:** اتصالات الجزائر " موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح:

- هياكل قاعدية وخدماتية الأنجح في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)
- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس؛
- أزيد من 10 ملايين مشترك؛
- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

8. **الإتصال المباشر الوافد: (DID):** وهي خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا، والبلدان الأوربية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها.

9. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر

توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات

الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا للمرونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر

المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت

على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر

بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL.

ثانيا: خدمة الأنترنت

اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها

في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساهمة

طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في

شبكةها.

اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات

التدفق العالي؛

- تشجع على استعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها

بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن

من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الأنترنت؛

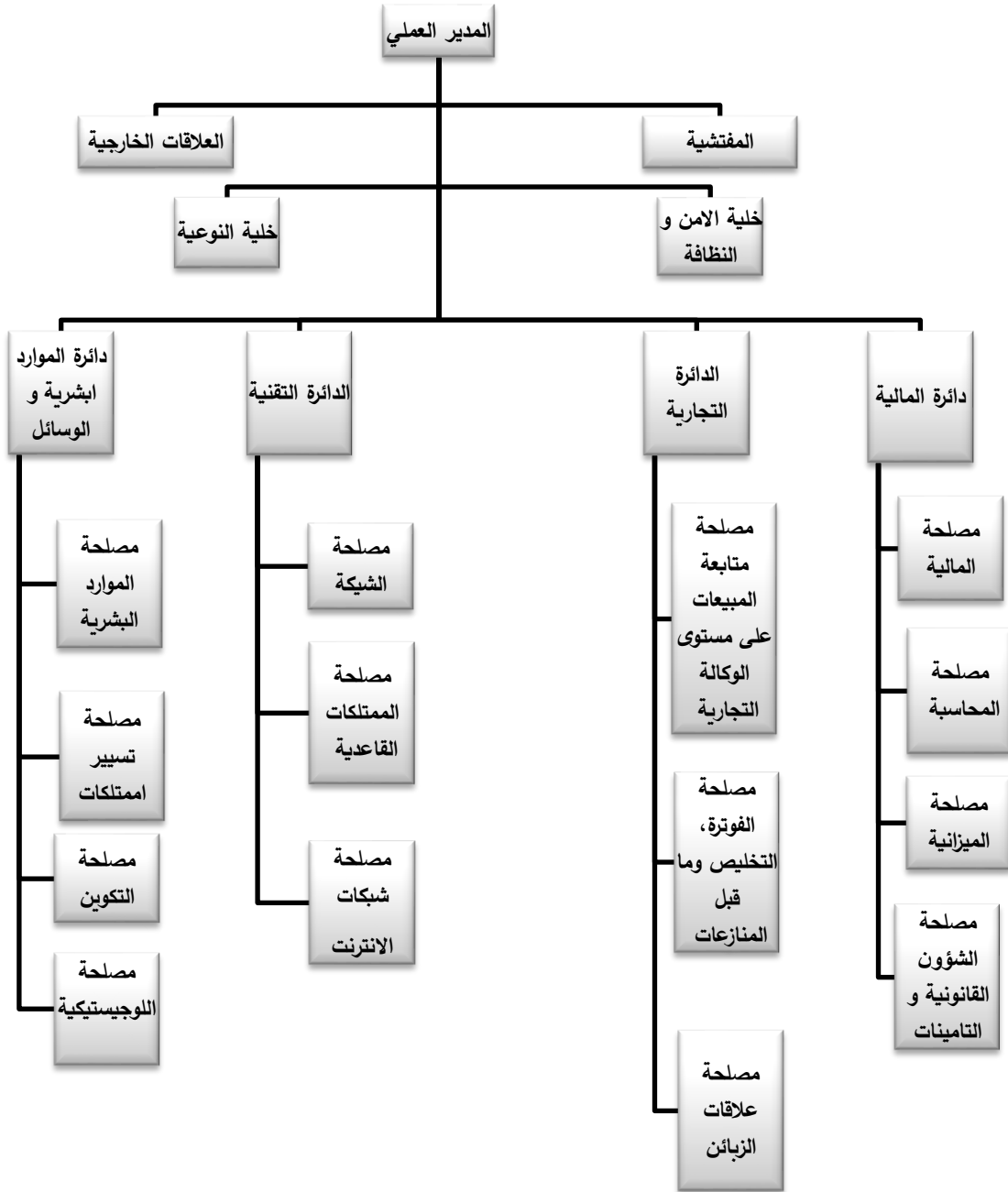
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الإنترنت"، "الصوت والصورة"، الإنترنت في النقل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

ان مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتمتع بهيكل تنظيمي محكم يساعدها على القيام بنشاطاتها على أكمل وجه، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- على عدة دوائر وكل دائرة تتكون من عدة مصالح، تختلف من حيث المهام وكل هذه المصالح تقع تحت سلطة الإدارة المدير العملي كما يوضحه الشكل التالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1-الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

1-1- الخلية التفتيشية:

وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

1-2- خلية العلاقات الخارجية:

وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة:

وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها.

1-4- الخلية النوعية:

وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-1- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

2-1-2- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات، نتائج)، كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفح الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

• مصلحة التامين: تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات والعقارات والاعلان على اي نوع من الاضرار التي تمس المؤسسة؛

• **مصلحة الشؤون القانونية:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوى لمصالح الامن او الدرك الوطني

واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-4- مصالحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقبال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية في العاصمة.

2-2- دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

2-2-1-2- مكتب الأجور:

ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
- معالجة المنازعات والشكاوى؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2-2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات:

ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3-3- مصلحة اللوجستية:

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة

مكاتب:

2-2-3-1- مكتب النقل:

ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد؛

- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

2-2-3-2- مكتب البناء :

ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح؛

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛

- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-2-3-3- مكتب الإمداد :

ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة؛

- تسيير وسائل المؤسسة.

2-4- الدائرة التقنية:

2-4-1- مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2- مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز

الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:

2-4-2-1- مكتب الإرسال والاستبدال**2-4-2-1- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة****2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت**

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

2-3- الدائرة التجارية:**2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن**

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.

2-3-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل تنفيذ الدراسة الميدانية بشكل شامل، استوجب اتباع إطار منهجي لتحقيق الأهداف المحددة

منذ بداية الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، ويمكن توضيح هذا الأمر

كما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج يساعد على تحقيق أهدافنا البحثية بشكل كامل، مع تحديد

مختلف مجالات دراستنا الميدانية.

اولا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، اما العينة فهي تمثل جزء من ذلك المجتمع، ولأن موضوع الدراسة يتناول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، ونظرا لحجم وطبيعة المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لطبيعة الموضوع، تم اختيار عينة الدراسة كما هو موضح:

الجدول رقم 02-01 عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير قابلة للتحليل	الاستبيانات المعتمدة	
58	50	6	44	العدد
%100	% 86,20	% 8,62	% 75,86	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

تم تحديد العينة المدروسة في هذه الدراسة استنادا الي معادلة Steven Thomson، وهي موضحة كما يلي:

$$n = \frac{\times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

بحيث:

حجم العينة: n

حجم المجتمع: N

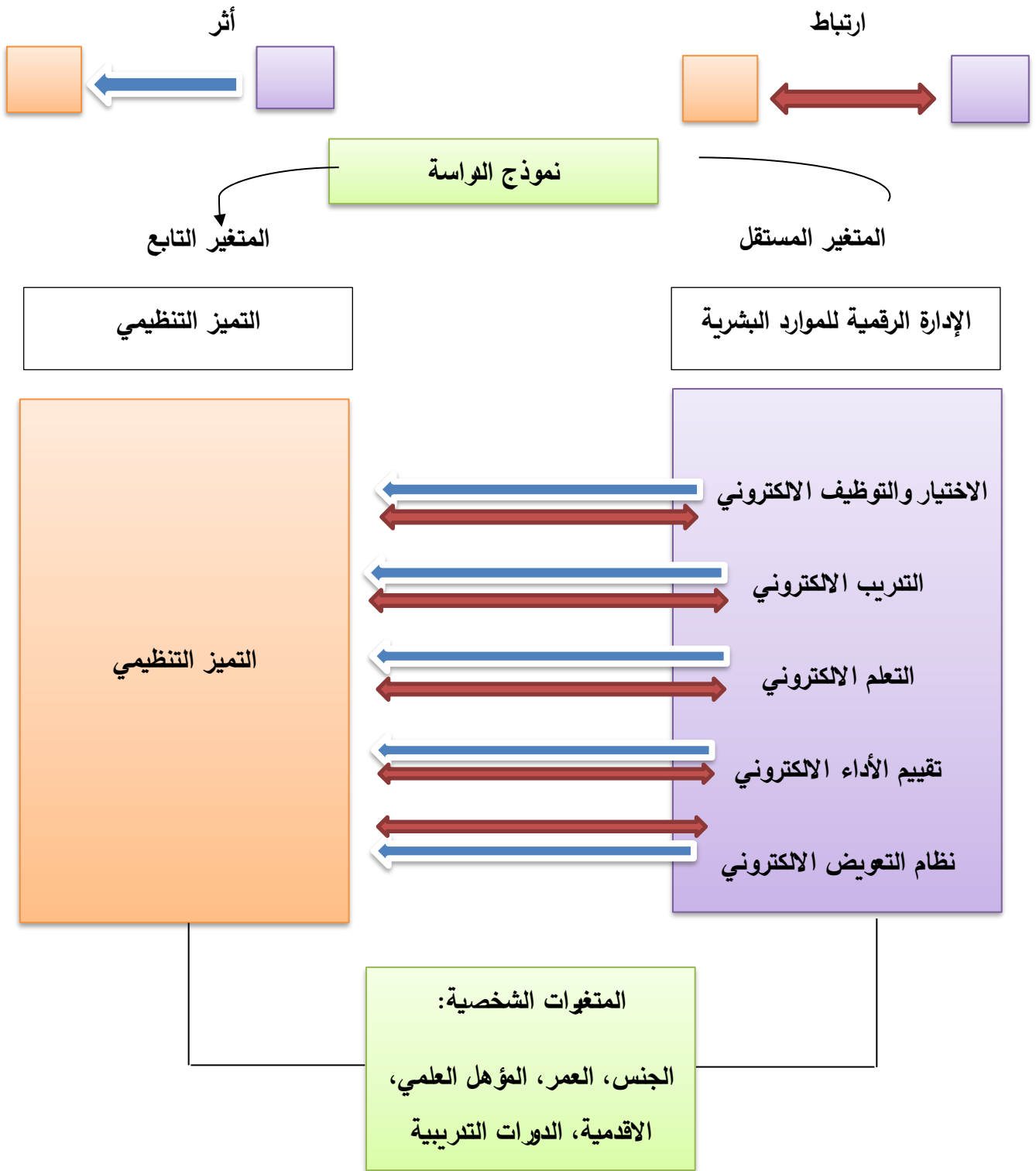
مستوى الثقة عند (95%) (0.96): z

نسبة الخطأ والتساوي (0.05): d

القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50): p

من خلال المعادلة السابقة يتبين لنا ان الحد الأدنى للعينة 58.25 بالتقريب 58 فرد، ومن خلال الجدول 01-02 نلاحظ ان العينة المدروسة والمقدر عددها ب 58 فردا وان عدد الاستثمارات الموزعة في كل فروع مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- كان 58 استمارة وهو العدد المطلوب، حيث كان التوزيع في الفترة الممتدة في شهر ديسمبر 2023 الى شهر افريل 2024، حيث تم استرجاع 50 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب 86,20% في حين استبعاد 06 استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل.

ثانيا: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الفرضيات

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

في مرحلة الدراسة الميدانية تم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع المعلومات، وفيما يلي تمثيل لهذه الأدوات بشكل مفصل:

1- المقابلة

تعد المقابلة واحدة من الأدوات البحثية المهمة التي ينتفع بها الباحث في جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وتمثل هذه الطريقة واحدة من أكثر وسائل جمع المعلومات انتشاراً وفعالية في الحصول على البيانات اللازمة لأي بحث¹.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقابلة الشخصية (المباشرة) والتي تتم بين الباحث والمستجيب وجهاً لوجه، عكس المقابلة غير المباشرة والتي تكون بواسطة الوسائل المختلفة للاتصالات (الهاتف، الانترنت) حيث يلعب الفاصل المكاني دوراً سلبياً في تحصيل جودة البيانات المحصلة، لهذا الغرض قمنا بإجراء المقابلة مع نائب مدير المصلحة التجارية، حيث استفدنا منها في تحصيل بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية المالية والبشرية، وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، بالإضافة لعدد العمال بمختلف تصنيفاتهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المنصب الحالي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية)، زيادة على ذلك قمنا بإجراء بعض المقابلات مع عدد من إطارات المؤسسة في غضون توزيع الاستبيان لغرض توضيح الهدف المنشود من الدراسة وكذا كسب ثقتهم لأجل التعاون والتجاوب معنا.

¹ عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 75.

2 - الوثائق والسجلات

استند في هذه الدراسة على الوثائق والسجلات كمصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، خاصة تلك التي تتعلق بالنقاط التالية:

- جميع المعلومات حول تاريخ وموقع وكذا تطور مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -؛
- البيانات المتعلقة بعدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بصفة عامة؛
- البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديدًا أهم الأقسام والمصالح الموجودة بها.

2- الاستبيان

الاستبيان يعتبر أداة أساسية لجمع المعلومات الميدانية، حيث يمكن الباحث من التواصل مع عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة ويعرف الاستبيان بأنه: " تقنية مباشرة في البحث العلمي تستخدم

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كوسيلة أساسية في تحصيل البيانات حول المتغيرات البحثية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، حيث تم إعداده بما يتوافق مع المطالب النظرية في الفصل الأول، تم اعداد استمارة أولية لغرض عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من قسم علوم التسيير، (انظر الملحق رقم 02) بعدها ووفقا لملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين وتحت تأطير الأساتذة المشرفة تم تعديل ما طلب، حيث تضمنت النسخة النهائية للاستبيان (انظر الملحق رقم 03) ثلاث محاور موزعة كما يلي:

- **المحور الأول:** كان هذا الجزء مخصص للمعلومات الشخصية والوظيفية، لغرض التعريف بأفراد العينة محل الدراسة، وقد احتوى ست متغيرات هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب

الحالي، الأقدمية وعدد الدورات التدريبية، حيث تكون الإجابة على شكل وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة.

• **المحور الثاني:** أما هذا المحور فتضمن تسليط الضوء على واقع الإدارة الرقمية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، حيث ضم هذا المحور 28 سؤالاً من 1 إلى 28، والإجابة عليها تكون بوضع علامة X أما الاختيار المناسب، وقد اعتمدنا خمسة مقاييس (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، حيث يتيح هذا المقياس للمستجيب أن يحدد مدى تطبيق المتغيرات المدروسة حسب ما يراه، وقد قسمنا هذا المحور إلى خمسة أبعاد بالاعتماد على فرضيات الدراسة وفق ما يلي:

▪ البعد الأول: الاختيار والتوظيف الإلكتروني

يتضمن هذا البعد ستة أسئلة من 01 إلى 06 بهدف تحديد مدى تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الانتقاء الإلكتروني.

▪ البعد الثاني: التدريب الإلكتروني

يحتوي هذا الجزء على ستة أسئلة كذلك مرقمة من 07 إلى 12 بغرض تحديد مدى تطبيق التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ومردوديته على أداء العاملين.

▪ البعد الثالث: التعلم الإلكتروني

يضم هذا الجزء خمسة أسئلة من 13 إلى 17 لأجل تبيان مدى تطبيق التعلم الإلكتروني وما يلزمه من إمكانيات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

▪ البعد الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني

تضمن هذا البعد ستة أسئلة مرقمة من 18 إلى 23 وهذا لغرض إبراز مدى وجود نظام تقييم إلكتروني وما ينجز عنه في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

▪ البعد الخامس: نظام التعويض الإلكتروني

تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة من 24 إلى غاية 28 بهدف تحديد مدى تطبيق نظام التعويض الإلكتروني وفعالية العملية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

• المحور الثالث: وهذا المحور فقد ضم هذا الجانب تسليط الضوء على واقع التميز التنظيمي بمؤسسة

اتصالات الجزائر - تبسة -، وقد تضمن في طياته 13 سؤالاً مرقمة من 29 إلى غاية 41 كذلك الإجابة عليها تكون بوضع علامة X أمام الاختيار المناسب.

الجدول رقم 02-02: توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة(العبارات)		محاور الدراسة
06	التوظيف والاختيار الالكتروني	المحور المستقل: الإدارة الرقمية للموارد البشرية
05	التدريب الالكتروني	
05	التعلم الالكتروني	
06	تقييم الأداء الالكتروني	
06	نظام التعويض الالكتروني	
28		المجموع
13		المحور التابع: التميز التنظيمي
41		المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوع العلاقة الموجودة بينهم، بداية بجمع البيانات الموزعة وتميزها ثم ادخال البيانات بالحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V28، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة، يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم 02-03: نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار z	محاور الاستبيان
0.200	0.070	الإدارة الرقمية للموارد البشرية
0.081	0.125	التميز التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (الإدارة الرقمية للموارد البشرية) تقارب 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التميز التنظيمي) تقارب 0.081 وهي أيضا أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 28 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس، وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة البيانات يمكن تلخيص هذه الأساليب كالتالي:

الجدول رقم 02-04: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأسلوب	التعريف
1. معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha	يستخدم معامل الثبات لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق.
2. الانحراف المعياري Standard Deviation	هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات، ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي
3. المتوسط الحسابي Mean	يستخدم لحساب الوسط الحسابي لكل فئة حيث يفيد هذا كثيرا في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة أي من هذه الفئات الأكثر إنتاجية مثلا أو الأكثر شراء لمنتجاتها أو الأفضل من ناحية التجاوب.
4. مصفوفة الارتباط بيرسون (Pearson) (correlation	حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة.
5. معامل التحديد (R2)	لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة لمتغير في المتغير المستقل
6. نموذج الانحدار الخطي البسيط	أسلوب يعتمد في قياس العلاقات الاقتصادية يهتم بدراسة وتحليل اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. نموذج الإنحدار الخطي المتعدد	هو نموذج احصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع، ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الاخر
8. المدى	يستخدم لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على

طول الخلية الصحيح أي $(0.8=5/4)$ ، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى اقل قيمة من المقياس والتي هي (1) من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة $(0.8+1=1.8)$	
يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار الفروق بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع	• اختبار (F) One Way ANOVA

المصدر من إعداد الطلبة اعتماداً على: أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، الطبعة الخامسة،

دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 77

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

1. اختبار الثبات: يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد: طريقة ألفا كرونباخ α Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 02-05: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبانة ككل	41	0.935
محور الإدارة الرقمية للموارد البشرية	28	0.916
محور التميز التنظيمي	13	0.865

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل

التالي:

• **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.935**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **41** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

• **محور الإدارة الرقمية للموارد البشرية:** هذا المحور أيضاً يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.916**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **28** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

• **محور التميز التنظيمي:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.865**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **13** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذًا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتاً عالياً في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

2. صدق الاتساق البنائي:

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

جدول رقم 02-06: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1
		0.7								

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p: 25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

جدول رقم 02-07: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

مستوى الدلالة Sig	ارتباط بيرسون	
0.00	0.902	الإدارة الرقمية للموارد البشرية
0.00	0.915	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق البنائي لمحاور استبانة

الدراسة بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن كلا محوري استبانة الدراسة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة بين 0.902 و0.915، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جداً مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن محاور استبانة الدراسة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن ذل المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل اليه من أدوات الدراسة، إذ هدفت الى معرفة دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، سيتم التطرق الى ما يلي:

المطلب الاول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

اولا: تحليل البيانات الشخصية

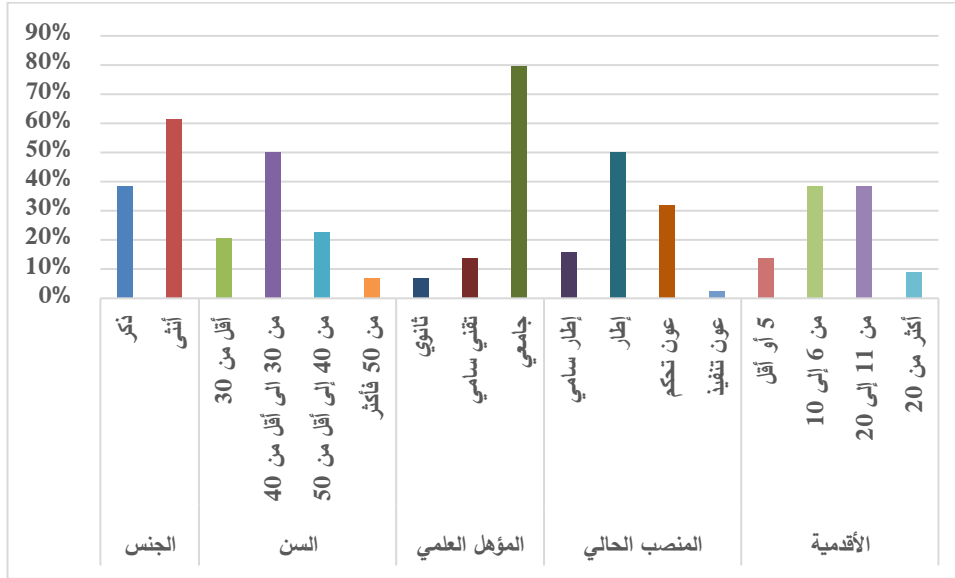
سيتم فيما يلي عرض الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

الجدول رقم 02-08: بين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة	التكرار		
%38.6	17	ذكر	الجنس
		أنثى	
%20.5	9	أقل من 30	السن
		من 30 إلى أقل من 40	
		من 40 إلى أقل من 50	
		من 50 فأكثر	
%6.8	3	ثانوي	المؤهل العلمي
		تقني سامي	
		جامعي	
%15.9	7	إطار سامي	المنصب الحالي
		إطار	
		عون تحكم	
		عون تنفيذ	
		5 أو أقل	
%13.6	6	من 6 إلى 10	الأقدمية
		من 11 إلى 20	
		أكثر من 20	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم: 02-03 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ ما يلي:

الجنس: توزيع الجنس في العينة يُظهر تفوقاً للإناث بنسبة 61.4% مقارنة بالذكور بنسبة 38.6%. هذا يشير إلى أن هناك تنوع جيد في العينة من حيث الجنس، مع وجود تمثيل أكبر للإناث. يدل التوزيع المتفوق للإناث على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة تضم تنوعاً في القوى العاملة، مما قد يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال وجهات نظر متنوعة.

العمر: الغالبية العظمى من المشاركين في العينة تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 50 سنة، مع أكبر نسبة في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 50.0%. الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي الأشخاص من 50 فأكثر بنسبة 6.8%، مما يعكس أن العينة تميل نحو الأفراد في منتصف العمر. ويشير

تركيز العينة على الأفراد في منتصف العمر إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة تستفيد من خبرات العاملين الذين يمتلكون استقرارًا وظيفيًا ومعرفة متعمقة بالمجال.

المستوى التعليمي: أغلبية المشاركين في العينة لديهم تعليم جامعي بنسبة 79.5%، يليهم الأفراد ذوو التعليم التقني السامي بنسبة 13.6%. النسبة الأقل هي للأفراد ذوي التعليم الثانوي بنسبة 6.8%. هذا يدل على أن العينة تميل إلى مستوى تعليمي أعلى. وتدل النسبة العالية للأفراد ذوي التعليم الجامعي والتقني السامي على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة تقدر التعليم العالي وتعتمد على مهارات ومعارف متخصصة في عملياتها.

المنصب الحالي: توزيع المناصب الحالية يُظهر أن 50.0% من المشاركين يشغلون منصب إداري، وهو ما يمثل النسبة الأعلى. يليهم الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم بنسبة 31.8%، ثم إطار سامي بنسبة 15.9%. النسبة الأقل هي للأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بنسبة 2.3%. هذا التوزيع يدل على أن هناك تركيزًا على المناصب الإدارية والتحكيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، مما يعكس هيكلية تنظيمية تعتمد على الخبرة والمهارات الإدارية.

الخبرة المهنية (الأقدمية): توزيع الخبرة المهنية يُظهر أن 77.2% من الأفراد لديهم خبرة تتراوح من 6 سنوات فأكثر، مما يشير إلى أن العينة تضم أفرادًا ذوي خبرة مهنية متوسطة إلى عالية. يعكس تنوع الخبرة المهنية قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على الاستفادة من مزيج من الشباب والخبرة، مما يوفر توازنًا بين الحماس والمعرفة التقنية والتجربة العملية.

تُظهر النتائج المتنوعة للجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، والأقدمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، تركيبة متنوعة وغنية للقوى العاملة. هذا التنوع يُمكن أن يُسهم في تعزيز التميز التنظيمي من خلال توفير وجهات نظر متعددة وخبرات مختلفة. الغلبة النسائية في العينة، مع تمثيل قوي

للأفراد في منتصف العمر، والتركيز على المستوى التعليمي الجامعي والتقني السامي، بالإضافة إلى توزيع الأقدمية الذي يُظهر خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، كلها عوامل تُساهم في بناء بيئة عمل قوية ومتجددة. يُمكن لهذه البيانات أن تُساعد المؤسسة في صياغة استراتيجيات فعّالة للتوظيف والتدريب والتطوير المهني، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة (الإدارة الرقمية للموارد البشرية، التميز التنظيمي)

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V28 (انظر الملحق رقم 04) سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

الجدول رقم 02-09: توزيع درجات وطول خلايا مقياس ليكرت

بدائل القياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	05	04	03	02	01
المتوسط المرجح	[1 - 1.80]	[2.60 - 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.20 - 3.41]	[5.00 - 4.21]
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.80 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.60 - 1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.40 - 2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.20 - 3.41] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [5.00 - 4.21] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

1. وصف وتحليل محور الإدارة الرقمية للموارد البشرية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الإدارة الرقمية للموارد البشرية.

الجدول رقم 02-10: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاختبار والتوظيف الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. تستخدم المؤسسة نظام توظيف إلكتروني سهل الاستعمال.	4	0.86	1	مرتفعة
2. تنشر المؤسسة إعلانات الوظائف على مواقع الويب الخاصة بها وعلى مواقع التوظيف الإلكترونية الأخرى.	3.66	1.20	3	مرتفعة
3. تستقبل المؤسسة طلبات التوظيف إلكترونياً.	3.75	1.10	2	مرتفعة
4. تستخدم المؤسسة خوارزميات التوظيف لفرز المرشحين للتوظيف.	3.41	1.15	6	مرتفعة
5. تساهم العملية الإلكترونية للتوظيف في تحسين جودة المرشحين الذين يتقدمون للوظائف.	3.55	1.04	5	مرتفعة
6. تجري المؤسسة متابعة وتقييم دوري لكفاءة عملية التوظيف الإلكتروني.	3.57	1.15	4	مرتفعة
الاختبار والتوظيف الإلكتروني	3.66	0.77	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة لنظام توظيف إلكتروني سهل الاستعمال هو 4 مع انحراف معياري 0.86 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية وموافقة مرتفعة على سهولة استخدام النظام. هذا يعني أن المؤسسة توفر واجهة مستخدم مريحة وفعالة في نظام التوظيف الإلكتروني، مما يُسهل على المتقدمين للوظائف التفاعل مع النظام.

بالنسبة للعبارة الثانية، المتوسط الحسابي للآراء حول نشر المؤسسة لإعلانات الوظائف على مواقع الويب الخاصة بها وعلى مواقع التوظيف الإلكترونية الأخرى هو 3.66 مع انحراف معياري 1.20 وترتيب 3، مما يعكس تقييم إيجابي مع بعض التباين في الآراء. يُظهر هذا أن المؤسسة تفعّل استراتيجيات التوظيف الرقمي، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الوصول والتأثير عبر منصات التوظيف الإلكترونية.

أما العبارة الثالثة، فالمتوسط الحسابي للآراء حول استقبال المؤسسة لطلبات التوظيف إلكترونياً هو 3.75 مع انحراف معياري 1.10 وترتيب 2، مما يدل على موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للنظام الإلكتروني لاستقبال طلبات التوظيف. هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الرقمية في تلقي ومعالجة طلبات التوظيف، مما يُسهم في تسريع العملية وزيادة كفاءتها.

بالنسبة للعبارة الرابعة، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة لخوارزميات التوظيف لفرز المرشحين هو 3.41 مع انحراف معياري 1.15 وترتيب 6، مما يعكس تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. يُشير هذا إلى أن المؤسسة تستفيد من التقنيات الحديثة في عملية التوظيف، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين الفهم والثقة في هذه الأنظمة.

أما العبارة الخامسة، فالمتوسط الحسابي للآراء حول مساهمة العملية الإلكترونية للتوظيف في تحسين جودة المرشحين هو 3.55 مع انحراف معياري 1.04 وترتيب 5، مما يدل على موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي

للمعملية الإلكترونية. هذا يعني أن النظام الإلكتروني يُعتبر فعالاً في جذب مرشحين ذوي جودة عالية، مما يُساهم في تعزيز كفاءة القوى العاملة.

بالنسبة للعبارة السادسة، المتوسط الحسابي للآراء حول قيام المؤسسة بمتابعة وتقييم دوري لكفاءة عملية التوظيف الإلكتروني هو 3.57 مع انحراف معياري 1.15 وترتيب 4، مما يشير إلى تقييم إيجابي وموافقة مرتفعة على فعالية المتابعة والتقييم. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُولي اهتماماً لتحسين عملياتها الرقمية وتوسعي للتطوير المستمر لضمان الكفاءة والفعالية.

➤ **الاختيار والتوظيف الإلكتروني:** يُظهر المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد 3.66 مع انحراف معياري 0.77، مما يشير إلى موافقة مرتفعة على فعالية الاختيار والتوظيف الإلكتروني في المؤسسة. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُطبق بنجاح استراتيجيات التوظيف الإلكتروني، مما يُساهم في تحسين عملية الاختيار والتوظيف.

الجدول رقم 02-11: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
7. تقدم المؤسسة دورات تدريبية إلكترونية لموظفيها.	3.77	1.03	4	مرتفعة
8. تتوفر بالمؤسسة قاعة محاضرات مجهزة بكل الوسائط الرقمية الحديثة تسمح بإجراء التكوين والتدريب.	3.93	1.04	2	مرتفعة
9. تجري المؤسسة اختبارات أو تقييمات قبل البدء ببرنامح التدريب	3.75	1.04	5	مرتفعة

				الإلكتروني لتحديد مهارات المتدربين واحتياجاتهم.
مرتفعة	6	1.13	3.59	10. تستخدم المؤسسة التدريب الإلكتروني لتوعية الموظفين بالمخاطر الأمنية وكيفية حماية بيانات المؤسسة.
مرتفعة	1	0.86	4.05	11. تعين المؤسسة مدربين أو خبراء للمساعدة في دعم المتدربين.
مرتفعة	3	1.07	3.8	12. التدريب الإلكتروني يعزز أداء العاملين في المؤسسة.
مرتفعة	/	0.68	3.81	التدريب الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة السابعة، المتوسط الحسابي للآراء حول تقديم المؤسسة لدورات تدريبية إلكترونية لموظفيها هو 3.77 مع انحراف معياري 1.03 وترتيب 4، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للدورات التدريبية الإلكترونية. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر التعلم الإلكتروني كأداة لتطوير مهارات موظفيها. أما العبارة الثامنة، فالمتوسط الحسابي للآراء حول توفر قاعة محاضرات مجهزة بكل الوسائط الرقمية الحديثة بالمؤسسة هو 3.93 مع انحراف معياري 1.04 وترتيب 2، مما يدل على تقييم إيجابي للغاية وموافقة مرتفعة على جودة التجهيزات الرقمية المتوفرة. هذا يعني أن المؤسسة تُوفر بيئة تعليمية متطورة تُساعد في تحقيق تجربة تعلم فعالة ومتكاملة.

بالنسبة للعبارة التاسعة، المتوسط الحسابي للآراء حول إجراء المؤسسة لاختبارات أو تقييمات قبل البدء ببرنامج التدريب الإلكتروني هو **3.75** مع انحراف معياري **1.04** وترتيب **5**، مما يعكس موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للتقييمات التمهيديّة. يُظهر هذا أن المؤسسة تُقدر أهمية تحديد مهارات واحتياجات المتدربين لتوفير تدريب مُخصص ومُركز.

بالنسبة للعبارة العاشرة، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة للتدريب الإلكتروني لتوعية الموظفين بالمخاطر الأمنية هو **3.59** مع انحراف معياري **1.13** وترتيب **6**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة ولكن مع وجود بعض التباين في الآراء. يُظهر هذا أن المؤسسة تُولي اهتماماً لأمن المعلومات وتستخدم التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الوعي الأمني لدى الموظفين.

أما العبارة الحادية عشرة، فالمتوسط الحسابي للآراء حول تعيين المؤسسة لمدرّبين أو خبراء لدعم المتدربين هو **4.05** مع انحراف معياري **0.86** وترتيب **1**، مما يدل على تقييم إيجابي للغاية وموافقة مرتفعة جداً. هذا يعني أن المؤسسة تُقدر دور الخبراء والمدرّبين في تعزيز فعالية التدريب الإلكتروني.

بالنسبة للعبارة الثانية عشرة، المتوسط الحسابي للآراء حول تعزيز التدريب الإلكتروني لأداء العاملين في المؤسسة هو **3.8** مع انحراف معياري **1.07** وترتيب **3**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للتأثير الإيجابي للتدريب الإلكتروني على الأداء. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُدرك أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

➤ **التدريب الإلكتروني:** المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد هو **3.81** مع انحراف معياري **0.68**، مما

يعكس موافقة مرتفعة على جودة وفعالية التدريب الإلكتروني المُقدم. يُظهر هذا التقييم التزام المؤسسة بتوفير تدريب إلكتروني يُعزز مهارات الموظفين وأدائهم.

الجدول رقم 02-12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التعلم التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13. تستخدم المؤسسة التعلم الإلكتروني لمساعدة الموظفين الجدد على فهم ثقافة وأهداف المؤسسة.	3.8	1.00	3	مرتفعة
14. تحدد المؤسسة احتياجات التعلم للموظفين من خلال جمع ملاحظات الموظفين والإدارة.	3.7	1.05	5	مرتفعة
15. تستخدم المؤسسة التعليم الإلكتروني في تعليم الموظفين مهارات جديدة مثل استخدام برامج الكمبيوتر أو اللغات الأجنبية.	3.77	1.14	4	مرتفعة
16. تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في برامج التعلم الإلكتروني.	4	0.94	2	مرتفعة
17. توفر المؤسسة دليل إرشادي أو صفحة ويب تحتوي على جميع المعلومات اللازمة للمتعلمين.	4.2	0.90	1	مرتفعة
التعلم الإلكتروني	3.9	0.60	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الثالثة عشر، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة للتعلم الإلكتروني لمساعدة الموظفين الجدد على فهم ثقافة وأهداف المؤسسة هو **3.8** مع انحراف معياري **1.00** وترتيب **3**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي لهذه الاستراتيجية. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر أهمية التعلم الإلكتروني في تسهيل عملية الاندماج للموظفين الجدد.

أما العبارة الرابعة عشر، فالمتوسط الحسابي للآراء حول تحديد المؤسسة لاحتياجات التعلم للموظفين من خلال جمع ملاحظات الموظفين والإدارة هو **3.7** مع انحراف معياري **1.05** وترتيب **5**، مما يدل على موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي لهذه الطريقة. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُولي اهتمامًا للتغذية الراجعة وتستخدمها كأساس لتطوير برامج التعلم الإلكتروني.

بالنسبة للعبارة الخامسة عشر، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة للتعليم الإلكتروني في تعليم الموظفين مهارات جديدة مثل استخدام برامج الكمبيوتر أو اللغات الأجنبية هو **3.77** مع انحراف معياري **1.14** وترتيب **4**، مما يعكس موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي لهذه المبادرة، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر التعلم الإلكتروني كوسيلة لتوسيع مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الوظيفية.

بالنسبة للعبارة السادسة عشر، المتوسط الحسابي للآراء حول تشجيع المؤسسة للموظفين على المشاركة في برامج التعلم الإلكتروني هو **4** مع انحراف معياري **0.94** وترتيب **2**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للغاية لسياسات التشجيع على التعلم، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر التعلم المستمر وتحفز موظفيها على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.

أما العبارة السابعة عشر، فالمتوسط الحسابي للآراء حول توفير المؤسسة لدليل إرشادي أو صفحة ويب تحتوي على جميع المعلومات اللازمة للمتعلمين هو **4.2** مع انحراف معياري **0.90** وترتيب **1**، مما يدل

على تقييم إيجابي للغاية وموافقة مرتفعة جدًا، هذا يعني أن المؤسسة تُوفّر موارد شاملة ومُيسرة لدعم المتعلمين، مما يُسهل عليهم الوصول إلى المعلومات واستخدامها بفعالية.

➤ **التعلم الإلكتروني:** مع المتوسط الحسابي العام 3.9 وانحراف معياري 0.60، هناك موافقة مرتفعة

تُشير إلى أن المؤسسة تُقدّر التعلم الإلكتروني كأداة أساسية لتطوير الموظفين، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُوفّر موارد تعليمية إلكترونية شاملة تُساهم في تعزيز الكفاءات والمعرفة.

الحدول رقم 02-13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الأداء الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
18. توفر المؤسسة نظام تقييم إلكتروني جيد.	3.98	0.82	2	مرتفعة
19. تُشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في عملية تقييم الأداء الإلكتروني.	3.93	0.95	5	مرتفعة
20. تساعد أدوات تقييم الأداء الإلكتروني على تقليل التحيز في عملية التقييم.	3.95	0.86	4	مرتفعة
21. تستخدم المؤسسة نظام تقييم الأداء الإلكتروني بطريقة تحترم خصوصية الموظفين.	4.05	0.96	1	مرتفعة
22. يساعد تقييم أداء الموظفين إلكترونياً على تبسيط عملية التقييم	3.95	0.99	3	مرتفعة

				وجعلها أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة.
مرتفعة	6	0.89	3.77	23. تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الإلكتروني لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.
مرتفعة	/	0.66	3.94	تقييم الأداء الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الثامنة عشر، المتوسط الحسابي للآراء حول توفير المؤسسة لنظام تقييم إلكتروني جيد هو **3.98** مع انحراف معياري **0.82** وترتيب **2**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي لنظام التقييم. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر أهمية التقييم الإلكتروني وتُوفر أدوات تقييم فعالة تُساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

بالنسبة للعبارة التاسعة عشر، المتوسط الحسابي للآراء حول تشجيع المؤسسة للموظفين على المشاركة في عملية تقييم الأداء الإلكتروني هو **3.93** مع انحراف معياري **0.95** وترتيب **5**، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للمشاركة في التقييم الإلكتروني. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُشجع الشفافية والمشاركة الفعالة في تقييم الأداء.

أما العبارة العشرون، فالمتوسط الحسابي للآراء حول مساعدة أدوات تقييم الأداء الإلكتروني على تقليل التحيز في عملية التقييم هو **3.95** مع انحراف معياري **0.86** وترتيب **4**، مما يدل على تقييم إيجابي وموافقة مرتفعة لفعالية الأدوات الإلكترونية في تحقيق تقييمات أكثر عدالة. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر دور التكنولوجيا في تعزيز النزاهة والموضوعية.

بالنسبة للعبارة الحادية والعشرون، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة لنظام تقييم الأداء الإلكتروني بطريقة تحترم خصوصية الموظفين هو 4.05 مع انحراف معياري 0.96 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية وموافقة مرتفعة جدًا. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُولي اهتمامًا كبيرًا لحماية خصوصية الموظفين أثناء عملية التقييم، مما يُساهم في بناء ثقة الموظفين بالنظام.

بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون، المتوسط الحسابي للآراء حول مساعدة تقييم أداء الموظفين إلكترونياً على تبسيط عملية التقييم وجعلها أكثر كفاءة هو 3.95 مع انحراف معياري 0.99 وترتيب 3، مما يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للتأثير الإيجابي للتقييم الإلكتروني على الكفاءة. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الفوائد من حيث الوقت والتكلفة التي يُمكن أن يُوفرها التقييم الإلكتروني.

أما العبارة الثالثة والعشرون، فالمتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة لنتائج التقييم الإلكتروني لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها هو 3.77 مع انحراف معياري 0.89 وترتيب 6، مما يدل على موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي لاستخدام البيانات في تحسين الأداء. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُوظف التكنولوجيا لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

➤ **تقييم الأداء الإلكتروني:** يُظهر المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد 3.94 مع انحراف معياري 0.66،

مما يشير إلى موافقة مرتفعة على فعالية تقييم الأداء الإلكتروني في المؤسسة. يُظهر هذا التقييم

أن المؤسسة تُطبق بنجاح استراتيجيات تقييم الأداء الإلكتروني، مما يُساهم في تحسين عملية التقييم

وتقليل التحيز.

الجدول رقم 02-14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد نظام التعويض الإلكتروني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
24.تستخدم المؤسسة نظام التعويض الإلكتروني لحساب رواتب الموظفين ومزاياهم تلقائياً.	3.82	1.02	1	مرتفعة
25.يساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على توفير المال من خلال تقليل تكاليف معالجة الرواتب والمزايا والمكافآت.	3.52	1.13	5	مرتفعة
26.يُساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على أتمتة العديد من المهام اليدوية.	3.68	1.01	3	مرتفعة
27.يُمكن لنظام التعويض الإلكتروني جعل عملية التعويض أكثر شفافية وفعالية، مما يُساعد على تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.	3.59	1.04	4	مرتفعة
28.يُساعد نظام التعويض الإلكتروني إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات التعويض.	3.82	0.87	2	مرتفعة
نظام التعويض الإلكتروني	3.69	0.75	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرون، المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المؤسسة لنظام التعويض الإلكتروني لحساب رواتب الموظفين ومزاياهم تلقائياً هو 3.82 مع انحراف معياري 1.02 وترتيب 1، مما

يشير إلى موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للنظام. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الأتمتة والكفاءة التي يُوفرها نظام التعويض الإلكتروني، مما يُساهم في تحسين الشفافية والفعالية في إدارة التعويضات.

بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرون، المتوسط الحسابي للآراء حول مساعدة نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على توفير المال من خلال تقليل تكاليف معالجة الرواتب والمزايا والمكافآت هو 3.52 مع انحراف معياري 1.13 وترتيب 5، مما يشير إلى موافقة مرتفعة، ولكن مع وجود بعض التباين في الآراء. يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الكفاءة الاقتصادية للأتمتة، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين الإدراك حول فوائد التوفير المالي.

أما العبارة السادسة والعشرون، فالمتوسط الحسابي للآراء حول مساعدة نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على أتمتة العديد من المهام اليدوية هو 3.68 مع انحراف معياري 1.01 وترتيب 3، مما يدل على موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للأتمتة، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الأتمتة كوسيلة لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.

بالنسبة للعبارة السابعة والعشرون، المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة نظام التعويض الإلكتروني على جعل عملية التعويض أكثر شفافية وفعالية، مما يُساعد على تحسين رضا الموظفين في المؤسسة هو 3.59 مع انحراف معياري 1.04 وترتيب 4، مما يعكس موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للشفافية والفعالية، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الشفافية وتُحاول تعزيز رضا الموظفين من خلال نظام التعويض الإلكتروني.

العبارة الثامنة والعشرون تتناول دور نظام التعويض الإلكتروني في مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستتيرة بشأن سياسات التعويض. المتوسط الحسابي للآراء هو 3.82 مع انحراف معياري 0.87 وترتيب 2، مما يعكس موافقة مرتفعة وتقييم إيجابي للنظام، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الدور الذي

يلعبه نظام التعويض الإلكتروني في تعزيز الشفافية والفعالية في إدارة التعويضات، مما يُساعد الإدارة على صنع قرارات أكثر دقة وفعالية بشأن التعويضات والمزايا للموظفين.

➤ **نظام التعويض الإلكتروني:** المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد هو 3.69 مع انحراف معياري 0.75،

مما يعكس موافقة مرتفعة على جودة وفعالية نظام التعويض الإلكتروني المُقدم، يُظهر هذا التقييم التزام المؤسسة بتوفير نظام تعويض إلكتروني يُعزز الشفافية والكفاءة.

الجدول رقم 02-15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة الرقمية للموارد البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. تستخدم المؤسسة نظام توظيف إلكتروني سهل الاستعمال.	4	0.86	1	مرتفعة
2. تنشر المؤسسة إعلانات الوظائف على مواقع الويب الخاصة بها وعلى مواقع التوظيف الإلكترونية الأخرى.	3.66	1.20	3	مرتفعة
3. تستقبل المؤسسة طلبات التوظيف إلكترونياً.	3.75	1.10	2	مرتفعة
4. تستخدم المؤسسة خوارزميات التوظيف لفرز المرشحين للتوظيف.	3.41	1.15	6	مرتفعة
5. تساهم العملية الإلكترونية للتوظيف في تحسين جودة المرشحين الذين يتقدمون للوظائف.	3.55	1.04	5	مرتفعة

مرتفعة	4	1.15	3.57	6. تجري المؤسسة متابعة وتقييم دوري لكفاءة عملية التوظيف الإلكتروني.
مرتفعة	4	1.03	3.77	7. تقدم المؤسسة دورات تدريبية إلكترونية لموظفيها.
مرتفعة	2	1.04	3.93	8. تتوفر بالمؤسسة قاعة محاضرات مجهزة بكل الوسائط الرقمية الحديثة تسمح بإجراء التكوين والتدريب.
مرتفعة	5	1.04	3.75	9. تجري المؤسسة اختبارات أو تقييمات قبل البدء ببرنامج التدريب الإلكتروني لتحديد مهارات المتدربين واحتياجاتهم.
مرتفعة	6	1.13	3.59	10. تستخدم المؤسسة التدريب الإلكتروني لتوعية الموظفين بالمخاطر الأمنية وكيفية حماية بيانات المؤسسة.
مرتفعة	1	0.86	4.05	11. تعين المؤسسة مدربين أو خبراء للمساعدة في دعم المتدربين.
مرتفعة	3	1.07	3.8	12. التدريب الإلكتروني يعزز أداء العاملين في المؤسسة.

مرتفعة	3	1.00	3.8	13. تستخدم المؤسسة التعلم الإلكتروني لمساعدة الموظفين الجدد على فهم ثقافة وأهداف المؤسسة.
مرتفعة	5	1.05	3.7	14. تحدد المؤسسة احتياجات التعلم للموظفين من خلال جمع ملاحظات الموظفين والإدارة.
مرتفعة	4	1.14	3.77	15. تستخدم المؤسسة التعليم الإلكتروني في تعليم الموظفين مهارات جديدة مثل استخدام برامج الكمبيوتر أو اللغات الأجنبية.
مرتفعة	2	0.94	4	16. تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في برامج التعلم الإلكتروني.
مرتفعة	1	0.90	4.2	17. توفر المؤسسة دليل إرشادي أو صفحة ويب تحتوي على جميع المعلومات اللازمة للمتعلمين.
مرتفعة	2	0.82	3.98	18. توفر المؤسسة نظام تقييم إلكتروني جيد.
مرتفعة	5	0.95	3.93	19. تُشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في عملية تقييم الأداء الإلكتروني.

مرتفعة	4	0.86	3.95	20. تساعد أدوات تقييم الأداء الإلكتروني على تقليل التحيز في عملية التقييم.
مرتفعة	1	0.96	4.05	21. تستخدم المؤسسة نظام تقييم الأداء الإلكتروني بطريقة تحترم خصوصية الموظفين.
مرتفعة	3	0.99	3.95	22. يساعد تقييم أداء الموظفين إلكترونيا على تبسيط عملية التقييم وجعلها أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة.
مرتفعة	6	0.89	3.77	23. تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الإلكتروني لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.
مرتفعة	1	1.02	3.82	24. تستخدم المؤسسة نظام التعويض الإلكتروني لحساب رواتب الموظفين ومزاياهم تلقائياً.
مرتفعة	5	1.13	3.52	25. يساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على توفير المال من خلال تقليل تكاليف معالجة الرواتب والمزايا والمكافآت.
مرتفعة	3	1.01	3.68	26. يُساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على أتمتة العديد من المهام اليدوية.

مرتفعة	4	1.04	3.59	27. يُمكن لنظام التعويض الإلكتروني جعل عملية التعويض أكثر شفافية وفعالية، مما يُساعد على تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.
مرتفعة	2	0.87	3.82	28. يُساعد نظام التعويض الإلكتروني إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات التعويض.
مرتفعة	/	0.56	3.8	الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

مع المتوسط الحسابي العام 3.8 وانحراف معياري 0.56، هناك موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تُقدر الإدارة الرقمية للموارد البشرية كأداة أساسية لتطوير الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُوفر موارد تعليمية إلكترونية شاملة وتُطبق ممارسات تقييم الأداء ونظام التعويض الإلكتروني بفعالية.

2. وصف وتحليل محور التميز التنظيمي

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التميز التنظيمي

الحدول رقم 02-16: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
29. يتوفر داخل المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.	4.2	0.85	1	مرتفعة

مرتفعة	4	0.78	4.05	30. تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع.
مرتفعة	13	0.93	3.68	31. يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (مرونة).
مرتفعة	12	0.99	3.77	32. تهتم المؤسسة بالتغييرات التي يرغب بها العمال.
مرتفعة	3	0.90	4.07	33. تعمل المؤسسة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز.
مرتفعة	6	0.94	4	34. تتبنى المؤسسة استراتيجية تتلاءم مع احتياجاتها المادية والبشرية.
مرتفعة	11	1.02	3.82	35. تشجع وتكافئ المؤسسة الأفراد المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها.
مرتفعة	2	1.10	4.16	36. تحرص المؤسسة بصفة دائمة على منح قيمة للزبون من خلال خدماتها المتجددة باستمرار.
مرتفعة	7	0.92	4	37. تُتابع المؤسسة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتُقيم فعاليتها بشكل دوري.
مرتفعة	10	1.10	3.84	38. تخلق المؤسسة بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على العمل الجاد والإبداع.
مرتفعة	9	1.03	3.95	39. تحمي المؤسسة ملكيتها الفكرية من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر.

مرتفعة	8	0.93	3.98	40. تحترم المؤسسة حقوق الإنسان وتُعزز ممارسات العمل العادلة.
مرتفعة	5	1.09	4.02	41. وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن مبادئ وآليات التخطيط وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة.
مرتفعة	/	0.60	3.97	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرين يُظهر المتوسط الحسابي 4.2 مع انحراف معياري 0.85 وترتيب 1 أن هناك موافقة مرتفعة جدًا على أن المؤسسة توفر بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين، هذا يعكس التزام المؤسسة بتعزيز الاتصالات الفعالة والشفافية داخل الهيكل التنظيمي.

بالنسبة للعبارة الثلاثين يظهر المتوسط الحسابي 4.05 مع انحراف معياري 0.78 وترتيب 4 يشير إلى تقييم إيجابي للغاية لجهود المؤسسة في تطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُقدر الابتكار وتستثمر في تنمية مهارات موظفيها.

بالنسبة للعبارة الواحدة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 3.68 وانحراف معياري 0.93 وترتيب 13، هناك موافقة مرتفعة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يستوعب التغييرات بسهولة، هذا يعكس مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع التغييرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.

بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثون مع المتوسط الحسابي 3.77 وانحراف معياري 0.99 وترتيب 12، هناك موافقة مرتفعة تشير إلى أن المؤسسة تهتم بالتغيرات التي يرغب بها العمال، هذا يعكس اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات الموظفين، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة.

بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 4.07 مع انحراف معياري 0.90 وترتيب 3 يُظهر تقييماً إيجابياً للغاية للدورات التكوينية التي تعمل المؤسسة على توفيرها لعمالها من أجل التميز، يُظهر هذا التقييم التزام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 4 وانحراف معياري 0.94 وترتيب 6، هناك موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تتبنى استراتيجية تتلاءم مع احتياجاتها المادية والبشرية، هذا يعكس قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يأخذ في الاعتبار مواردها ويُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة.

بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 3.82 وانحراف معياري 1.02 وترتيب 11، هناك موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تشجع وتكافئ الأفراد المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها، هذا يعكس التزام المؤسسة بتحفيز الإبداع والاعتراف بإسهامات الموظفين.

بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 4.16 مع انحراف معياري 1.10 وترتيب 2 يُظهر تقييماً إيجابياً للغاية لجهود المؤسسة في منح قيمة للزبون من خلال خدماتها المتجددة باستمرار، يُظهر هذا التقييم التزام المؤسسة بالابتكار والتجديد في خدماتها لتلبية احتياجات العملاء.

بالنسبة للعبارة السابعة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 4 وانحراف معياري 0.92 وترتيب 7، هناك موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تُتابع تنفيذ خططها الاستراتيجية وتُقيّم فعاليتها بشكل دوري، هذا يعكس التزام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي والتقييم المستمر لضمان تحقيق التميز التنظيمي.

بالنسبة للعبارة الثامنة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 3.84 مع انحراف معياري 1.10 وترتيب 10 يُظهر موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تخلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الموظفين على العمل الجاد والإبداع، هذا يعكس التزام المؤسسة بتوفير بيئة داعمة تُساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية.

بالنسبة للعبارة التاسعة والثلاثون مع المتوسط الحسابي 3.95 وانحراف معياري 1.03 وترتيب 9، هناك موافقة مرتفعة تُشير إلى أن المؤسسة تحمي ملكيتها الفكرية من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر، هذا يُظهر أهمية الحفاظ على الابتكارات والإبداعات كجزء من استراتيجية التميز التنظيمي.

بالنسبة للعبارة الأربعون مع المتوسط الحسابي 3.98 مع انحراف معياري 0.93 وترتيب 8 يُظهر تقييمًا إيجابيًا للغاية لجهود المؤسسة في احترام حقوق الإنسان وتعزيز ممارسات العمل العادلة، هذا يعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وهو عنصر أساسي في تحقيق التميز التنظيمي.

بالنسبة للعبارة الواحدة والأربعون مع المتوسط الحسابي 4.02 مع انحراف معياري 1.09 وترتيب 5 يُظهر موافقة مرتفعة تُشير إلى وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن مبادئ وآليات التخطيط وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، هذا يعكس التزام المؤسسة بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.

العبارات من 29 إلى 41 تُظهر التزام المؤسسة بمجموعة من العوامل الحيوية للتميز التنظيمي، مثل تشجيع الاتصال المباشر، تطوير الكفاءات للإبداع، المرونة التنظيمية، الاهتمام بالتغيرات التي يرغب بها العمال، توفير دورات تكوينية، وتبني استراتيجيات تتلاءم مع الاحتياجات المادية والبشرية، كما تُظهر النتائج التزام المؤسسة بتحفيز الإبداع، الابتكار في خدمة العملاء، والتقييم الدوري للخطط الاستراتيجية، وكل هذه العوامل تُساهم في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في الأداء.

التميز التنظيمي: يُظهر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.97 مع انحراف معياري 0.60، مما يشير إلى موافقة مرتفعة على وجود التميز التنظيمي في المؤسسة، يُظهر هذا التقييم أن المؤسسة تُطبق بنجاح ممارسات تُساهم في تحقيق التميز من خلال تشجيع الاتصال والتواصل، تطوير الكفاءات، وتبني استراتيجيات متكاملة تتلاءم مع احتياجاتها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، بالتطرق إلى عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفعالية لمعرفة العلاقة بين (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) والتميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) وبين التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأبعاده المستقلة (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويض الإلكتروني) والمتغير التابع التميز التنظيمي.

لتحليل الفرضية الفرعية الأولى، ننظر إلى معاملات الارتباط بيرسون وقيم الدلالة الإحصائية لكل

من أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، وهي كالتالي:

جدول رقم 02-17: يوضح علاقة الارتباط بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية وابعادها والتميز التنظيمي

N	Sig	معامل بيرسون	المتغير التابع	العلاقة correlations	المتغير المستقل
44	0.033	0.323	التميز التنظيمي		الاختيار والتوظيف الالكتروني
44	0.000	0.724	التميز التنظيمي		التدريب الالكتروني
44	0.000	0.635	التميز التنظيمي		التعلم التنظيمي
44	0.001	0.485	التميز التنظيمي		تقييم الأداء الإلكتروني
44	0.000	0.516	التميز التنظيمي		نظام التعويض الالكتروني
44	0.000	0.651	التميز التنظيمي		الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

لتحليل الفرضية الفرعية الأولى، ننظر إلى معاملات الارتباط بيرسون وقيم الدلالة الإحصائية لكل من أبعاد

الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، وهي كالتالي:

- الاختيار والتوظيف الإلكتروني: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.323** ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً بين الاختيار والتوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.033** تُشير إلى أن الارتباط معتبر إحصائياً عند مستوى الدلالة **0.05**.
- التدريب الإلكتروني: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.724** ارتباطاً إيجابياً قوياً بين التدريب الإلكتروني والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.000** تُشير إلى أن الارتباط معتبر إحصائياً بشكل كبير.
- التعلم الإلكتروني: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.635** ارتباطاً إيجابياً متوسطاً إلى قوياً بين التعلم الإلكتروني والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.000** تُشير إلى دلالة إحصائية قوية.
- تقييم الأداء الإلكتروني: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.485** ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً بين تقييم الأداء الإلكتروني والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.001** تُشير إلى دلالة إحصائية قوية.
- نظام التعويض الإلكتروني: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.516** ارتباطاً إيجابياً متوسطاً بين نظام التعويض الإلكتروني والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.000** تُشير إلى دلالة إحصائية قوية.
- الإدارة الرقمية للموارد البشرية: يُظهر معامل الارتباط بقيمة **0.651** ارتباطاً إيجابياً متوسطاً بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية ككل والتميز التنظيمي. وقيمة الدلالة **0.000** تُشير إلى دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى محققة ومعتبرة إحصائياً، حيث تُظهر البيانات وجود ارتباطات إيجابية بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأبعادها المختلفة والتميز التنظيمي، الارتباط الأقوى كان مع التدريب الإلكتروني، مما يُشير إلى أن هذا البُعد قد يكون له تأثير كبير على التميز التنظيمي في المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير لتطبيق ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعلم الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) على دعم التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (التميز التنظيمي) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الإدارة الرقمية للموارد البشرية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم 02-18: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.56	1	6.56	30.91	0.000
الخطأ	8.913	42	0.212		
الإجمالي	15.473	43			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.318	0.481		2.74	0.009

الإدارة	الرقمية	0.697	0.125	0.651	5.56	0.000
الموارد البشرية						
معامل الارتباط: 0.651		معامل التحديد: 0.424			المتغير التابع: التميز	
التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 26.757 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي) بقيمة 0.712 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.712 وهذا يعني أن 71.2% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.173 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.712.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.318 + 0.697x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البحثية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ولمعرفة مدى تأثير الابعاد نستخدم أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وهو أسلوب إحصائي يُستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع واحد (التميز التنظيمي) وعدة متغيرات مستقلة (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويض الإلكتروني)، يهدف هذا

الاختبار إلى استخدام المتغيرات المستقلة للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وتقدير مدى مساهمة كل متغير مستقل في التنبؤ الكلي، والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم 02-19: يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.781	5	1.756	9.973	0.000
الخطأ	6.692	38	0.176		
الإجمالي	15.473	43			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.338	0.444		3.013	0.005
الاختيار والتوظيف الإلكتروني	0.029	0.107	0.037	0.268	0.79
التدريب الإلكتروني	0.623	0.181	0.702	3.437	0.001
التعلم الإلكتروني	-0.062	0.247	-0.061	-0.25	0.804
تقييم الأداء الإلكتروني	-0.114	0.177	-0.125	-0.643	0.524
نظام التعويض الإلكتروني	0.227	0.117	0.285	1.934	0.061

معامل الارتباط: 0.753	معامل التحديد: 0.568	المتغير التابع: التميز التنظيمي
-----------------------	----------------------	------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تُظهر نتائج نموذج الانحدار المتعدد صلاحية إحصائية كبيرة للنموذج، حيث تشير قيمة F المحسوبة البالغة 9.973 ومستوى الدلالة Sig الذي يُقدر بـ 0.000، والذي يقل عن مستوى الدلالة القياسي $\alpha=0.05$ ، إلى أن هناك على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير معنوي على المتغير التابع.

بالنسبة للثابت، فإن قيمته البالغة 1.338 مع قيمة t المحسوبة 3.013 ومستوى دلالة 0.005 تُشير إلى أنه معنوي إحصائياً، مما يعني أنه في حالة عدم وجود تأثير من المتغيرات المستقلة، فإن التميز التنظيمي سيكون له قيمة أساسية تعادل قيمة الثابت.

بالنظر إلى المتغيرات المستقلة، نجد أن:

التدريب الإلكتروني له تأثير معنوي قوي على التميز التنظيمي بقيمة $\beta=0.623$ ومستوى دلالة 0.001، مما يعزز الفكرة بأن التدريب الإلكتروني يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز، من ناحية أخرى، نظام التعويض الإلكتروني يُظهر تأثيراً معنوياً بقيمة $\beta=0.227$ ومستوى دلالة 0.061، مما يُشير إلى أنه قد يكون له تأثير معنوي في نماذج أخرى أو عينات أكبر.

المتغيرات الأخرى مثل الاختيار والتوظيف الإلكتروني والتعلم الإلكتروني لم تُظهر تأثيراً معنوياً، مع قيم β تُقدر بـ 0.029 و -0.062 على التوالي، ومستويات دلالة أعلى من 0.05.

معامل الارتباط البالغ 0.753 يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل التحديد البالغ 0.568 يُظهر أن حوالي 56.8% من التباين في التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.338 + 0.029x_1 + 0.623x_2 - 0.062x_3 - 0.114x_4 + 0.227x_5$$

x_1 = الاختيار و التوظيف الالكتروني

x_2 = التدريب الالكتروني

x_3 = التعلم الالكتروني

x_4 = تقييم الأداء الالكتروني

x_5 = نظام التعويض الالك

في ضوء الدراسة المُجرّاة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، تُشير النتائج إلى أن التدريب الإلكتروني ونظام التعويض الإلكتروني يُعتبران من العناصر الأساسية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك لأسباب عدة. فالتدريب الإلكتروني، على سبيل المثال، يُمكن أن يكون له تأثير معنوي كبير نظرًا لقدرته على توفير محتوى تعليمي متنوع ومتاح بسهولة لجميع الموظفين، مما يُسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، كما أن الوصول السهل إلى الموارد التعليمية والتدريبية يُمكن أن يُعزز من مهارات الموظفين ويُحفز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، نظام التعويض الإلكتروني يُعد عاملاً حيويًا في تحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي، فنظام التعويض الذي يُدار إلكترونيًا يُمكن أن يُسهم في توزيع الحوافز والمكافآت بشكل عادل وشفاف، مما يُعزز من الشعور بالعدالة والتقدير لدى الموظفين، وهو ما يُمكن أن يُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

بالنسبة للأبعاد الأخرى التي لم تُظهر تأثيرًا معنويًا، مثل الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني قد يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، قد يكون السبب هو أن هذه الأبعاد مُطبقة بالفعل بشكل فعال في المؤسسة ولم تُظهر تباينًا كبيرًا في الأداء يُمكن قياسه، أو أن هناك حاجة لتحسين هذه العمليات وتطويرها لتحقيق تأثير أكبر، كما قد يكون السبب هو أن هذه الأبعاد تحتاج إلى وقت أطول لإظهار تأثيرها على التميز التنظيمي، أو أن هناك عوامل أخرى خارجية تؤثر على النتائج.

في الختام، يُمكن القول إن التدريب الإلكتروني ونظام التعويض الإلكتروني يُعتبران مكونات أساسية لدعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، بينما تحتاج الأبعاد الأخرى إلى مزيد من البحث والتطوير لتحقيق الأثر المرجو منها.

ثالثًا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي اتصالات الجزائر-تبسة- حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية (السن، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على اختبار One way ANOVA وهو اختبار يُستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في هذه الحالة، تم استخدامه لفحص الفروق في آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية (السن، الأقدمية وعدد الدورات التدريبية). والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02-20: تحليل التباين الاحادي One way ANOVA بين إجابات المحوئين حول الإدارة الرقمية للمواردالبشرية والتميز التنظيمي تعزى الى السن

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	التكرار	الفئات العمرية
0.174	1.739	4.06	9	أقل من 30
		3.86	22	من 30 الى أقل من 40
		3.94	10	من 40 إلى أقل من 50
		3.29	3	من 50 فأكثر
		3.8987	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة لمتغير السن تُظهر نتائج الاختبار أن قيمة F المحسوبة هي **1.739** مع مستوى دلالة Sig

يُقدر بـ **0.174**، وهو أعلى من مستوى الدلالة القياسي $\alpha=0.05$ ، مما يُشير إلى عدم وجود فروق معنوية

بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأرائهم حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز

التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

الجدول رقم 02-21: تحليل التباين الاحادي One way ANOVA بين إجابات المحوئين حول الإدارة الرقمية للمواردالبشرية والتميز التنظيمي تعزى الى الاقدمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	التكرار	الاقدمية
0.358	1.107	4.20	6	5 أو أقل
		3.82	17	من 6 إلى 10

	3.89	17	من 11 إلى 20
	3.64	4	أكثر من 20
	3.88	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة لمتغير الأقدمية ومع قيمة F المحسوبة 1.107 ومستوى دلالة Sig يُقدر بـ 0.358، يمكن

القول إنه لا توجد أيضًا فروق معنوية بين مجموعات الأقدمية المختلفة فيما يتعلق بأرائهم حول دور الإدارة

الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

الجدول رقم 02-22: تحليل التباين الاحادي One way ANOVA بين إجابات المحوثين حول الإدارة الرقمية للموارد

البشرية والتميز التنظيمي تعزى الى الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
دورة واحدة	8	4.07	1.213	0.308
دورتين	15	3.73		
أكثر من دورتين	21	3.92		
المجموع	44	3.88		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

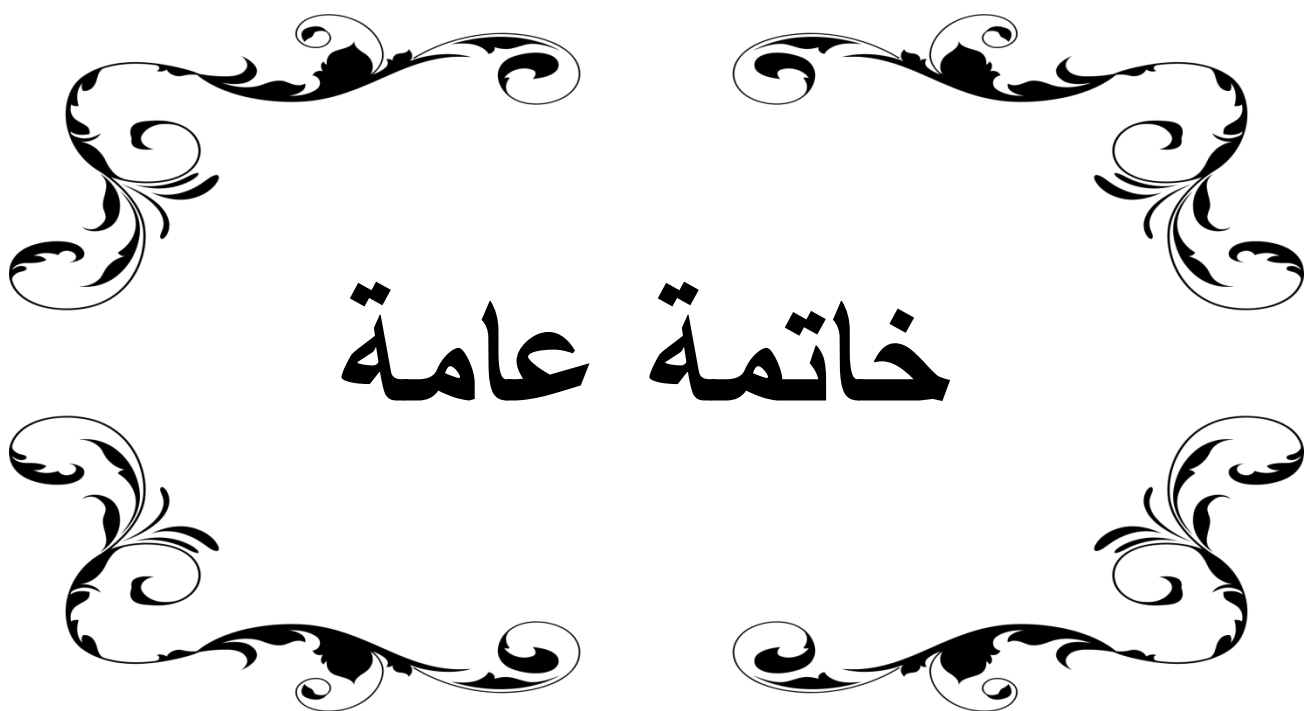
من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية نجد قيمة F المحسوبة 1.213 مع مستوى دلالة Sig يُقدر بـ 0.308 وتُشير أيضًا إلى عدم وجود فروق معنوية بين الموظفين الذين حضروا عددًا مختلفًا من الدورات التدريبية فيما يتعلق بتقييمهم للإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الفرعية الثالثة لا تتحقق، حيث لا توجد فروق معنوية في آراء الموظفين حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، بناءً على المتغيرات الشخصية المدروسة، هذا يُشير إلى أن تأثير الإدارة الرقمية على التميز التنظيمي يُعتبر متجانسًا بين مختلف الفئات العمرية، مستويات الأقدمية، وعدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظفون.

خلاصة الفصل

في إطار سعي الدراسة الى معرفة دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS V28، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، تم التوصل الى ان هناك ارتباط قوية بين ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعلم الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) وبين التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، مما يدل على ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية تساهم في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، ومن خلال هذه النتائج تم التوصل الى ان الإدارة الرقمية للموارد البشرية تعتبر نقطة قوة يجب تتمينها كونها تعزز التميز التنظيمي.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

يكتسي موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية أهمية بالغة، حيث تعتبر من أحدث التقنيات التي تم التوصل اليها مؤخرا في إدارة الاعمال، وهو ما فرضته التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي على المؤسسات، فمن اجل ضمان المؤسسة لمكانتها التنافسية لا بد من امتلاك الأساليب والتقنيات التي بدورها تحقق لها تميزا تنظيميا وهو الهدف الذي تسعى له جميع المؤسسات.

كما جاء التميز التنظيمي باعتباره مفهوما معاصرا يهدف الى تحقيق تميز المؤسسة في مختلف المجالات، وذلك من خلال الاعتماد على أساليب متعددة تساعد على فهم الجوانب المختلفة لأوجه القصور التنظيمية وحلها.

وعليه هدفت الدراسة الى ابراز دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية لتعزيز ودعم التميز التنظيمي، وتم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل الاشكالية والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها.

أولا نتائج الدراسة

❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري الى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

✓ تعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية عنصراً حاسماً لنجاح أي مؤسسة وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز التنظيمي، وتطوير القدرات التنافسية من خلال تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير؛

خاتمة عامة

✓ تعتبر الإدارة الرقمية للموارد البشرية أداة قوية في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تميزها التنظيمي وذلك من خلال ممارستها (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني)؛

✓ تعتمد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أنشطتها، لتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الأداء والفعالية؛

✓ الإدارة الرقمية للموارد البشرية بمختلف وظائفها لها تأثير فعال على التميز التنظيمي، فكلما زاد اهتمام المؤسسة بأبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية كلما زاد دعمها للتميز التنظيمي.

❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي:

✓ توصلت الدراسة الى وجود ارتباطات إيجابية بين الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأبعادها المختلفة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، والارتباط الأقوى كان مع التدريب الإلكتروني، مما يُشير إلى أن هذا البُعد قد يكون له تأثير كبير على التميز التنظيمي في المؤسسة؛

✓ اثبتت الدراسة انه يوجد تأثير لتطبيق ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؛

✓ لا يوجد تأثيرًا معنويًا للاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- قد يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، قد يكون السبب هو أن هذه الأبعاد مُطبقة بالفعل بشكل فعال في المؤسسة ولم تُظهر تباينًا كبيرًا في الأداء يُمكن قياسه، كما قد يكون السبب هو أن هذه الأبعاد تحتاج إلى وقت أطول لإظهار تأثيرها على التميز التنظيمي، أو أن هناك عوامل أخرى خارجية تؤثر على النتائج؛

خاتمة عامة

✓ لا توجد فروق معنوية في آراء الموظفين حول الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- بناءً على المتغيرات الشخصية المدروسة، وهذا يُشير إلى أن تأثير الإدارة الرقمية على التميز التنظيمي يُعتبر متجانسًا بين مختلف الفئات العمرية، مستويات الأقدمية، وعدد الدورات التدريبية.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

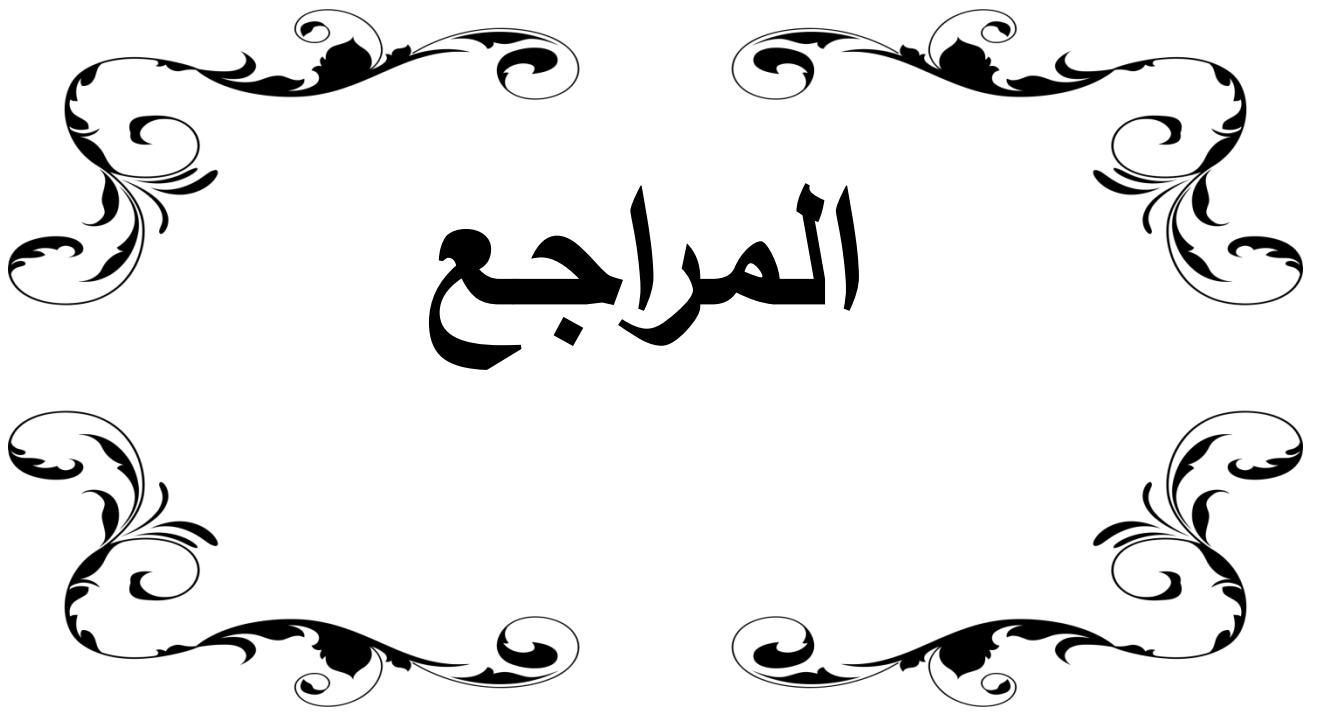
بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، تم بناء هذه الاقتراحات على أساس نتائج الدراسة والمقابلات التي تمت في المؤسسة محل الدراسة، وأهم هذه التوصيات نذكر التالي:

✓ يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-رفع درجة استخدام ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية لما لها من دور في دعم وتعزيز التميز التنظيمي؛

✓ من الواجب على مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- تبني كل ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية؛

✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- استغلال كامل التقنيات الحديثة لإعطاء فعالية أكثر لعمليات إدارة الموارد البشرية؛

✓ من الضروري إقامة الندوات وإصدار النشرات التعريفية لأن مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية غير واضح لدى بعض الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- بالإضافة إلى وجود مفهوم خاطئ لدى البعض منهم.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. إياد عبد الله شعبان، التميز مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، 2009.
3. البراهيم أحمد، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والتطبيقات، دار الوطن للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
4. بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرون، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
5. الحويطي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
6. طائي محمد عبد حسين آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
7. عاشور عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
8. عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003.

9. عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجاسمي، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
10. عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
11. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
13. العمار، ع، س، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008.
14. غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003.
15. فريد كوركل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، ط01، 2011.
16. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
17. هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

❖ الأطروحات والرسائل

1. أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناپراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
2. آل مزروع، بدر سليمان، عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعوام الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منشوري، قسنطينة، 2011/2012.
4. سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014.
5. عماري س، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
6. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الامن لولاية 18 بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

❖ المجالات والدوريات

1. أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 31، 2012.
2. البدوي ريهام صابر صالح، دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 04.
3. بوحناك محمد أمين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 03، ديسمبر 2023.
4. حمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 04، ديسمبر 2017.
5. حنان دريد، الطاوس غريب، فريحت ليندة، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جوان 2022.
6. الخرشة، وآخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، "شركة البوتاس العربية نموذجاً"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 2013.
7. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 2016، 01.
8. خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 35، العدد 01، 2021.
9. راي علي، أهمية التعلم الإلكتروني خصائصه وأهدافه ومميزاته وسليباته، مجلة العربية، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، 2020.

10. شيكر أيوب، فاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الالي كـمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، جوان 2018.
11. ضيف سعيدة، تـنـيـ أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 11 العدد 02، 2018.
12. عليان ريحي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، مبادئها متطلباتها خطواتها ومشكلاتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المجلد 24، العدد 2، 2018.
13. فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، جامعة حسيبة بن بوعلـي الشلف، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
14. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
- ❖ **المؤتمرات الملتقيات والندوات**
1. ماضي خليل اسماعيل، أبو حجير طارق مفلح، مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، 2020.
- ❖ **مواقع الأنترنت**
2. احمد يسري عبد العزيز، الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، <https://ae.linkedin.com/pulse/>، تاريخ الاطلاع: 2024/04/02، 02:18.

3. إدارة الجودة الشاملة، جوائز التميز في الجودة، متاح على الموقع الإلكتروني:

<http://books.maktaba.com/2012/09/Book-awards-excellence-in-quality.html>

4. مقال بعنوان: كيف تساعد الموارد البشرية الرقمية في رفع مستوى تجربة الموظف،

<https://www.linkedin.com/pulse/>، تاريخ الاطلاع: 2024/04/02، 02:50.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

1. EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015.
2. Kinji.G. Total Quality Management ,Kinji Business Scorecard.12(6). 2001.
3. Porter, L.J, & Tanner, S.J, Assessing Business Excellence, 2nd edition, Oxford Publishing, U.K,2004.

❖ المجلات والدوريات

1. AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B. A., Alzoubi, H., Hamouche, S, The effect of electronic humanresources management on organizational health of telecommuni cations companies in Jordan. International Journal of Dataand Network Science, 2022.

2. BIJINA. C K. eHRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness, Cikitusi Journal For Multi Discliplinary Research.2019.
3. Hasan Boudlaie, Mohammadhosein Kenarroodi, Hamed Ebadi, Akbar Bahmani, Digital Human Resource Management: An Approach to Creating Organizational Agility in the Public Sector in the Digital Economy Era, Journal of Public Administration, Vol. 13, No.4, 2021.
4. Mahmoud Mohamed Elsayy, Mohamed Ahmed el Badawi Ali, Assessing the Impact of E-HRM on Organizational Performance, Journal of Economics and Business Vol. 20 No. 3, 2021.
5. Nermeen.A. Ahmed, Ebtasam.S. Ahmed ,Zienab.I. Ismail, Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management ,Benha Journal of Applied Sciences., Vol08, Issue 4, 2023
6. Pinar M Girard.T. investigating the impact of organizational ecsillence and leadership on businessperformance. An exploratory study of finikish the SAM Advanced Management Journal B (01), 2008.
7. Ramzi M. Altarawneh ,The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence ,International Journal of Business and Management, Vol 18, No 3, 2023.

8. Satinder bir Kaur, Gurwinder Singh, Ranu Kumar ,**DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Fully Refereed International Journal, Volume:05/Issue:06/June-2023.

المؤتمرات الملتقيات والندوات

1. Asuman, Akyuz, **Application of EFQM Excellence Model to the Sabanci Universiti** IC, Areseansh presented in international Conference, "Crimea 2005", Istanbul, Sabanci Universiti.

2. مواقع الإنترنت

3. Alex Koster. **Digital HR: A guide to technology driven human resources**,<https://www.mckinsey.com/.aspx>, consulted on:03/04/2024.09:00.
4. reactive-executive; **Digital HR: the digital transformation of the human resources function**,<https://www.reactive-executive.com/en/digital-hr-the-digital-transformation-of-the-human-resources-function/>, consulted on:02/04/2024.02:39





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

الرقم:/2023

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم
اقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: اتصالات الجزائر

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- رزاق اسلام 2- جمال محمد 3-

4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-

عنوان المذكرة: الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودراسات دعم المتعلم التنموي

الاستاذ المشرف: بوجلفة جويبل

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعدين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

د. قاسم فارس
د. قاسم فارس



ادارة المؤسسة المستقبلة

Sous Directeur Commercial
Taoufik MIBIDAI



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تحكيم الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته استاذي الفاضل، استاذتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد...
في إطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال تحت عنوان "الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا، وأهم النصائح او الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما ان انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في اثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

أ.د. بوطرفة صورية

من اعداد:

❖ اسلام زراق
❖ سمير صالح

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	القسم	الامضاء
01	د. نورة كوركي	أستاذ مساعد . ب.	قسم التسيير معلوماتية	
02	د. نوره حنان	أستاذة	قسم علوم التسيير	
03	عزيب الطاوس	أستاذ	علوم التسيير	
04	بوعلاف نوال	أستاذة	علوم التسيير	
05	بوعلاف نوال	أستاذة	علوم التسيير	

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد..

تم اعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال تحت عنوان " الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والتي تعتمد على مساهمتكم ومساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول الى نتائج تساهم في تشخيص وتقييم الموضوع.

ونرجو منكم تقديم المعلومات اللازمة علما بان اجابتم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة،

ونشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

ملاحظة: يجب عدم ترك أي عبارة دون الإجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

الطالبين :

اسلام زراق

سمير صالح

السنة الدراسية: 2024/2023

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة X في الخانة المناسبة:

	انثى		ذكر	الجنس
--	------	--	-----	-------

	من 51 سنة فأكثر		من 41 الى 50 سنة		من 30 الى 40 سنة		اقل من 30 سنة	السن
--	-----------------	--	------------------	--	------------------	--	---------------	------

	جامعي		تقني سامي		ثانوي	المؤهل العلمي
--	-------	--	-----------	--	-------	---------------

	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي	المنصب الحالي
--	-----------	--	----------	--	------	--	-----------	---------------

	أكثر من 20 سنة		من 11 الى 20 سنة		من 6 الى 10 سنوات		5 سنوات او اقل	الاقدمية
--	----------------	--	------------------	--	-------------------	--	----------------	----------

	أكثر من دورتين		دورتين		دورة	عدد الدورات التدريبية
--	----------------	--	--------	--	------	-----------------------

❖ المحور الثاني: الإدارة الرقمية للموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: الاختيار والتوظيف الإلكتروني						
1	تستخدم المؤسسة نظام توظيف الكتروني سهل الاستعمال.					
2	تنشر المؤسسة إعلانات الوظائف على مواقع الويب الخاصة بها وعلى مواقع التوظيف الإلكترونية الأخرى.					
3	تستقبل المؤسسة طلبات التوظيف إلكترونياً.					
4	تستخدم المؤسسة خوارزميات التوظيف لفرز المرشحين للتوظيف.					
5	تساهم العملية الإلكترونية للتوظيف في تحسين جودة المرشحين الذين يتقدمون للوظائف.					
6	تجري المؤسسة متابعة وتقييم دوري لكفاءة عملية التوظيف الإلكتروني.					
البعد الثاني: التدريب الإلكتروني						
7	تقدم المؤسسة دورات تدريبية الكترونية لموظفيها.					
8	تتوفر بالمؤسسة قاعة محاضرات مجهزة بكل الوسائط الرقمية الحديثة تسمح بإجراء التكوين والتدريب.					
9	تجري المؤسسة اختبارات أو تقييمات قبل البدء ببرنامج التدريب الإلكتروني لتحديد مهارات المتدربين واحتياجاتهم.					
10	تستخدم المؤسسة التدريب الإلكتروني لتوعية الموظفين بالمخاطر الأمنية وكيفية حماية بيانات المؤسسة.					
11	تعين المؤسسة مدربين أو خبراء للمساعدة في دعم المتدربين.					
12	التدريب الإلكتروني يعزز أداء العاملين في المؤسسة.					
البعد الثالث: التعلم الإلكتروني						
13	تستخدم المؤسسة التعلم الإلكتروني لمساعدة الموظفين الجدد على فهم ثقافة واهداف المؤسسة.					
14	تحدد المؤسسة احتياجات التعلم للموظفين من خلال جمع ملاحظات الموظفين والإدارة.					

					15	تستخدم المؤسسة التعليم الإلكتروني في تعليم الموظفين مهارات جديدة مثل استخدام برامج الكمبيوتر أو اللغات الأجنبية.
					16	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في برامج التعلم الإلكتروني.
					17	توفر المؤسسة دليل إرشادي أو صفحة ويب تحتوي على جميع المعلومات اللازمة للمتعلمين.
البعد الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني						
					18	توفر المؤسسة نظام تقييم الكتروني جيد.
					19	تُشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في عملية تقييم الأداء الإلكتروني.
					20	تساعد أدوات تقييم الأداء الإلكتروني على تقليل التحيز في عملية التقييم.
					21	تستخدم المؤسسة نظام تقييم الأداء الإلكتروني بطريقة تحترم خصوصية الموظفين.
					22	يساعد تقييم أداء الموظفين إلكترونياً على تبسيط عملية التقييم وجعلها أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة.
					23	تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الإلكتروني لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.
البعد الخامس: نظام التعويض الإلكتروني						
					24	تستخدم المؤسسة نظام التعويض الإلكتروني لحساب رواتب الموظفين ومزاياهم تلقائياً.
					25	يساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على توفير المال من خلال تقليل تكاليف معالجة الرواتب والمزايا والمكافآت.
					26	يساعد نظام التعويض الإلكتروني المؤسسة على أتمتة العديد من المهام اليدوية.
					27	يُمكن لنظام التعويض الإلكتروني جعل عملية التعويض أكثر شفافية وفعالية، مما يُساعد على تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.
					28	يساعد نظام التعويض الإلكتروني إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات التعويض.

❖ المحور الثالث: التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
29	يتوفر داخل المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.					
30	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع.					
31	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (مرونة).					
32	تهتم المؤسسة بالتغييرات التي يرغب بها العمال.					
33	تعمل المؤسسة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز.					
34	تتبنى المؤسسة استراتيجية تتلاءم مع احتياجاتها المادية والبشرية.					
35	تشجع وتكافئ المؤسسة الافراد المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها.					
36	تحرص المؤسسة بصفة دائمة على منح قيمة للزبون من خلال خدماتها المتجددة باستمرار.					
37	تتابع المؤسسة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتُقيّم فعاليتها بشكل دوري.					
38	تخلق المؤسسة بيئة عمل إيجابية تُحفز الموظفين على العمل الجاد والإبداع.					
39	تحمي المؤسسة ملكيتها الفكرية من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر.					
40	تحترم المؤسسة حقوق الإنسان وتُعزز ممارسات العمل العادلة.					
41	وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن مبادئ وآليات التخطيط وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة.					

شكرا على حسن تعاملكم

اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الإدارة الرقمية للموارد البشرية	التميز التنظيمي
N	44	44
Test Statistic	.070	.125
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.081

معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.935	41

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.916	28

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.865	13

معاملات الارتباط

Correlations

		المحور الإجمالي
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	Pearson Correlation	.902
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.915
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
المحور الإجمالي	Pearson Correlation	1
	N	44

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة الرقمية للموارد البشرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.410	.461

a. Predictors: (Constant), الإدارة الرقمية للموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.560	1	6.560	30.910	.000 ^b
	Residual	8.913	42	.212		
	Total	15.473	43			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإدارة الرقمية للموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.318	.481		2.740	.009
	الإدارة الرقمية للموارد البشرية	.697	.125	.651	5.560	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام التعويض الإلكتروني, الاختيار والتوظيف الإلكتروني, التدريب الإلكتروني, تقييم الأداء الإلكتروني, التعلم الإلكتروني ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 ^a	.568	.511	.420

- a. Predictors: (Constant), نظام التعويض الإلكتروني, الاختيار والتوظيف الإلكتروني, التدريب الإلكتروني, تقييم الأداء الإلكتروني, التعلم الإلكتروني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.781	5	1.756	9.973	.000 ^b
	Residual	6.692	38	.176		
	Total	15.473	43			

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي
b. Predictors: (Constant), نظام التعويض الإلكتروني, الاختيار والتوظيف الإلكتروني, التدريب الإلكتروني, تقييم الأداء الإلكتروني, التعلم الإلكتروني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.338	.444		3.013	.005
	الاختيار والتوظيف الإلكتروني	.029	.107	.037	.268	.790
	التدريب الإلكتروني	.623	.181	.702	3.437	.001
	التعلم الإلكتروني	-.062	.247	-.061	-.250	.804
	تقييم الأداء الإلكتروني	-.114	.177	-.125	-.643	.524
	نظام التعويض الإلكتروني	.227	.117	.285	1.934	.061

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.379	3	.460	1.739	.174
Within Groups	10.573	40	.264		
Total	11.952	43			

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.916	3	.305	1.107	.358
Within Groups	11.036	40	.276		
Total	11.952	43			

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.668	2	.334	1.213	.308
Within Groups	11.285	41	.275		
Total	11.952	43			

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية بأبعادها في دعم التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة - بفروعها، اما عينة الدراسة فقط تكونت من (58) فرد، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كمصدر أساسي لجمع المعلومات، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V28، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين (الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتميز التنظيمي)، تم تقديم جملة من التوصيات من ضمنها دعوة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- الى رفع درجة استخدام ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية لما لها من دور في دعم وتعزيز التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية للموارد البشرية، التميز التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

Summary:

The study aimed to identify the role of digital human resources management (HRM) in supporting organizational excellence at Algeria Telecom - Tebessa. The study population consisted of managers and employees of Algeria Telecom - Tebessa and its branches. The sample consisted of 58 individuals. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical method was used, relying on a questionnaire as the primary source of information collection. The collected data was analyzed using SPSS V28. The study results showed a strong positive correlation between digital HRM and organizational excellence. Several recommendations were made, including urging Algeria Telecom - Tebessa to increase the use of digital HRM dimensions due to their role in supporting and enhancing organizational excellence.

Keywords: Digital human resources management, organizational excellence, Algeria Telecom - Tebessa.