



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - محكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



 jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي
دراسة ميدانية على العاملين بشركة "أورانج مصر" للاتصالات

The Digital Transformation of the Compensation
Function and its Relationship to Organizational
Excellence

A field study on Employees of "Orange - Egypt"
Telecom Company

(بحث للنشر قسم الموارد البشرية)

إعداد الباحث

عادل أحمد عبد الشافي

أ.د/ محمد فتحي شلقامى

أستاذ مساعد إدارة الأفراد والعلوم السلوكية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أ.د/ هدى محمد عزت صقر

أستاذ إدارة الأفراد والعلوم السلوكية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
ورئيس الأكاديمية الأسبق

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بشركة "أورانج مصر" للاتصالات

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات؛ كأحد وظائف الموارد البشرية، بتحقيق التميز التنظيمي طبقاً لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بشركة "أورانج - مصر" للاتصالات، وتكونت عينة البحث من عدد (٤٥٠) مفردة، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج؛ فقد أوصت الدراسة ببرنامج عمل ذو آلية تنفيذية، بإنشاء وحدة بإدارة توكيد الجودة، تكون مسؤولة عن اتخاذ إجراءات تأهيل الشركة للحصول على شهادة التميز الأوروبي، خاصة أن الشركة متوفرة بها متطلبات الحصول على الشهادة، وأوصت الدراسة أيضاً الإدارة العليا بالدعم التنظيمي المالي والإداري لتلك الوحدة لإتمام مهمتها، كما أوصت الدراسة وزارة الاتصالات المصرية بإلزام شركات الاتصالات العاملة، وخاصة رؤوس الأموال المصرية، بجمهورية مصر العربية بالحصول على شهادة التميز الأوروبي كجزء من خطة تطوير قطاع اتصالات مصر (٢٠٣٠).

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، وظيفة التعويضات، التميز التنظيمي، نموذج التميز الأوروبي، أورانج مصر، وظائف الموارد البشرية، تميز التوجه، تميز التنفيذ، تميز النتائج.

The Digital Transformation of the Compensation Function and its Relationship to Organizational Excellence A field study on Employees of "Orange - Egypt" Telecom Company

Abstract:

The study aimed to study the relationship of the digital transformation of the compensation function, as one of the functions of human resources, to achieving organizational excellence according to the European Excellence Model EFQM-2020. The research sample consisted of (450) individuals, and the results concluded that there is a direct positive effect of statistical significance for the digital transformation of the compensation function in achieving organizational excellence.

In light of the results reached; the study recommended an executive work program, establishing a unit in the Quality Assurance Department, which would be responsible for taking measures to qualify the company to obtain the European Excellence Certificate, especially since the company meets the requirements for obtaining the certificate. The study also recommended the Egyptian Ministry of Communications to oblige the operating telecommunications companies, especially the Egyptian capital, in the Arab Republic of Egypt to obtain the European Certificate of Excellence as part of the plan to develop the telecommunications sector in Egypt (2030).

أولاً المقدمة :

تعمل المنظمات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث نظم سير العمليات التشغيلية، وذلك لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة ؛ وزيادة قدرتها على البقاء والإستمرار ،وحيث أن أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث لابد أن يختلف عن الدور التقليدي وأسلوب الأداء المعتاد ؛ هدف البحث الى دراسة علاقة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية ، وما يعتمد عليه من تدريب للعنصر البشري التقليدي لتحويله الى عنصر بشري رقمي ، وتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة ، للتغلب على المشكلات التي تواجه الأداء التقليدي، وإنعكاس أثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي طبقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM-2020، حيث يتمتع ذلك النموذج بشيوع الانتشار ، والتطوير والحداثة ، وسهولة التطبيق والقياس ؛ ولذلك هدف البحث إلى الإجابة على مشكلة البحث والتي تمثل التساؤل الرئيسي : هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائياً ؛ للتحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 في شركة أورانج مصر للإتصالات ؟. وهي شركة مساهمة مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ؛ وللوصول الى الإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة فرض رئيسي : H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 .

وقد تم إعداد نموذج إستقصاء، يمثل أداة الدراسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث البالغ (٤٥٠) مفردة ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات المتحصل عليها ، ثبت قبول فرضية البحث والمتمثلة في: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 ، وهو ما يعني وجود أثر دال إحصائياً ويمكن قياسه على مساهمة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي .

الإطار العام للبحث :

مشكلة البحث :

من خلال إستطلاع الباحث لأراء وشكاوى العاملين ، بخصوص مشاكل وظيفة التعويضات ، وسعي الشركة للحصول على شهادة التميز الأوروبي ٢٠٢٠ - خصوصا بعد حصول " أورنج الأردن " للإتصالات عليها ، ومن خلال مؤشرات الدراسة الإستطلاعية ، وتحديد مظاهر المشكلة ، فقد تبين للباحث بأن تطبيق الشركة لمدخل تنظيمي تطويري للعمليات التشغيلية ، وهو مدخل إعادة الهندسة الإدارية لوظيفة التعويضات؛ يمكن أن يكون له أثر في التغلب على المشكلات التنظيمية ، ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي، ومن ثم صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

❖ هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائيا ؛للتحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 في الشركة محل الدراسة؟

أهداف البحث:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. الإجابة على تساؤل البحث : هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائيا ؛ للتحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 في الشركة محل الدراسة؟
٢. تقديم برنامج عمل ذو إطار تنفيذي زمني مطور، بالإعتماد على النتائج التي توصل إليها البحث .
٣. إختبار إمكانية مساهمة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ؛في تحقيق التميز التنظيمي ،إذا توافرت الإمكانيات المتمثلة في أبعاد المتغيرات .
٤. تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث (التحول الرقمي لوظيفة التعويضات) كمتغير مستقل ، (التميز التنظيمي) كمتغير تابع يمكن أن يمهد للإستعانة به في البحوث المستقبلية.

أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث على صعيدين أساسيين وهما :

الأهمية العلمية :

١. تكمن الأهمية العلمية للبحث في أنها إضافة بسيطة إلى الدراسات العلمية ،التي تهتم بتطوير أداء وظائف الموارد البشرية .
٢. يركز البحث على أحد أهم التحديات التي تواجه وظائف الموارد البشرية ، وهو الآلية التطويرية لممارسة وظائف الموارد البشرية .
٣. تسليط الضوء على موضوعات حيوية تتعلق بتطبيق أساليب التكنولوجيا الحديثة ،على وظائف الموارد البشرية وقياس الأثر الناتج.
٤. تقديم نموذج إحصائي يشمل متغيرات الدراسة، أبعاد القياس ، النتائج ، التوصيات.

الأهمية العملية :

١. تكمن الأهمية العملية في بيان فوائد إستخدام اسلوب التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ؛ كأحد وظائف الموارد البشرية من خلال قياس نتائجه، قدرته على تحقيق التميز الذي تسعى إليه المنظمات.
٢. التركيز على متطلبات التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ، وما يستتبعه من آليات التغيير المطلوبة .
٣. تقديم برنامج عمل إسترشادي ذو آلية تنفيذية ؛ إعتmada على نتائج دراسة تطبيق التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ، ودورها في تحقيق التميز التنظيمي .
٤. نواة لتطبيق التحول الرقمي على أحد وظائف الموارد البشرية، يشجع مستقبلا التطبيق على كافة الوظائف ، مما يدعم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز .

الدراسة الإستطلاعية :

تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية على مجموعة من العاملين ، بلغت عدد (٧٣) موظف من العاملين بشركة" أورنج- مصر للإتصالات" تم إختيارهم عشوائيا ، وقد قام الباحث بإستطلاع آرائهم في أداء وظيفة التعويضات،من خلال توجيه الأسئلة الآتية :

١. هل هناك مشاكل تحدث أثناء صرف التعويض أوالمعالجة الحسابية له ؟
٢. هل هناك شكاوى من أخطاء لعملية المعالجة أو الصرف ؟
٣. هل يوجد بالدورة المستندية للمعالجة والصرف ، علميات تشغيلية متكررة ؟

٤. ماهو الوقت المستخدم من المعالجة حتى الصرف ؟
٥. هل تحتاج وظيفة التعويضات إلى تطوير؟
٦. هل تسعى الشركة للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020؟
٧. هل هناك هناك فروع للشركة عالميا أو شركات مماثلة ، حصلت علي شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020؟

مؤشرات الدراسة الإستطلاعية :

تبين للباحث من الدراسة الإستطلاعية ، وجود بعض المؤشرات التى تشكل مظاهر للمشكلة ،من حيث وجود قصور في ممارسة وظيفة التعويضات تمثل في الاتي:

٠١. شكوى العاملين من حدوث أخطاء في عمليات الصرف والمعالجة،متمثلة في أخطاء حسابية،إستقطاعات أو إضافات تخص شخص آخر ...الخ ، مما يعكس إنخفاض مستوى دقة العمليات الحسابية.
٠٢. دورة مستندية تعتمد على التداخل البيروقراطي في العمليات التشغيلية ، كما تحتوى على كم كبير من(مستندات ، ومساحات تخزينية ،أدوات مكتبية) ، مما يعد تكلفة مرتفعة نسبيا.
٠٣. وجود تكرار للعمليات التشغيلية لمعالجة وظيفة التعويضات تستهلك وقتا وجهدا كبيرا.
٠٤. الإعتماد على العنصر البشري بشكل كبير فى عمليات المعالجة أو الصرف .
٠٥. رغبة الشركة في الحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020

تساؤلات البحث :

في ضوء ما تبين للباحث من مظاهر للمشكلة ، وفي ضوء إطلاع الباحث على الأدبيات السابقة، التى تناولت استخدام مداخل تطوير لوظائف إدارة الموارد البشرية ، فقد استنتج الباحث أن إستخدام التحول الرقمى لوظيفة التعويضات " كمنهج تطويرى ، يمكن أن يكون له أثر في تحقيق التميز ، خصوصا وأن الشركة تسعى للحصول على شهادة التميز الاوروبى EFQM-2020 .

وطبقا لما سبق فقد ظهر للباحث التساؤل الرئيسى الآتى :

- ❖ هل يؤثر تطبيق التحول الرقمى لتطوير وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 فى الشركة محل الدراسة؟

فروض البحث :

في ضوء تحديد مشكلة البحث ، وسعيا لتحقيق الهدف من إجراء الدراسة ، ولإجابة على تساؤل الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض الاتية :

الفرض الرئيسى

H₁: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمى لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبى EFQM -2020 ، وينبثق منه ثلاثة فروض فرعية:

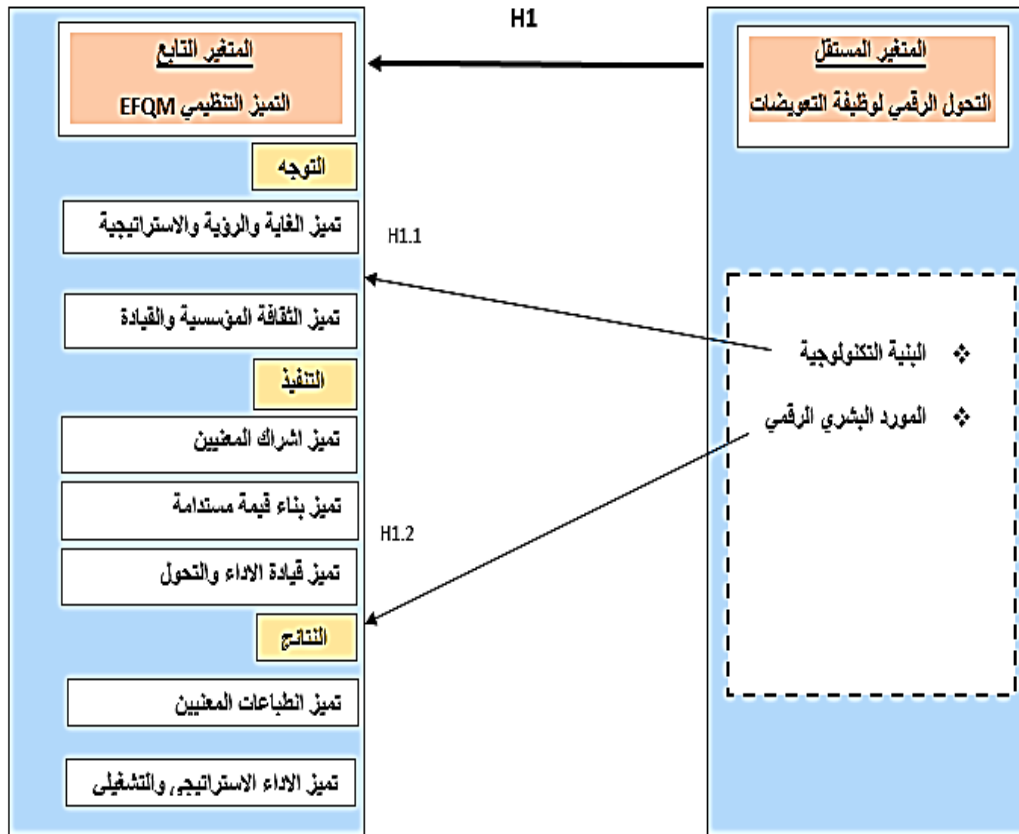
الفرض الفرعي الاول

H_{1.1}: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التكنولوجية والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبى EFQM-2020.

الفرض الفرعي الثاني

H_{1.2}: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المورد البشري الرقمى والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبى EFQM -2020.

النموذج الإجرائي لمتغيرا الدراسة :



الشكل رقم (١ - ١) النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث
 من إعداد الباحث بتصريف من الدراسات السابقة : Source

ثانياً (الإطار النظري والدراسات السابقة :

الإطار النظري :

يهدف الإطار النظري إلى عرض المفاهيم الأساسية والإجرائية والأبعاد لمتغيرات الدراسة الحالية (التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ، التميز التنظيمي)

التعريف الإجرائي التحول الرقمي لوظيفة التعويضات :

أصبح التحول الرقمي Digital transformation من دعائم نجاح الإدارة الإلكترونية لما يقدمه من نظم وإجراءات تكنولوجية تسهل ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبياً ، حيث أن تطويع المنظومة الإلكترونية لخدمة وتسهيل تقديم المهام والخدمات الإدارية أصبح توجهها عالمياً، وإنطلاقة للشركات والمؤسسات لتحقيق مراكز متقدمة من المنافسة. (Nasr, 2023)

بحيث أنه يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ويمكن أن يطلق عليها "التحول الرقمي"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة (Schumacher, 2016)

كما عرفه (Vihar, 2018) بأنه نتاج تطبيق نموذج (SMAC-Model) وهو عبارة عن : نموذج رقمي تطبيقي لممارسات الموارد البشرية ويحتوي على (وسائل التواصل الاجتماعي والهاتف المتنقل والتحليلات للبيانات والتكنولوجيا السحابية) والتي تم الاستفادة منها لتحقيق موارد بشرية أكثر كفاءة وتحسين وظائفها وتحسين وتطوير العمليات التنفيذية وبيئات الأعمال وتقديم تجربة عمل سلسلة للموظفين. (Sengupta, 2020)

وكثيراً ما يتم الربط بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية حيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين فالتحول الرقمي هي الإدارة الإلكترونية وتعرف على أنها " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تقديم خدمات أفضل لجمهور المستفيدين والمؤسسات وتحقيق الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل الإستغلال الأمثل للجهود والاموال وتوفيراً للوقت وتحقيقاً للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة " (البار، ٢٠١٩) ولقد اشتركت مجموعة من التعريفات في نظم التحول مثل :

تعريف (Vaidya, 2018) هو تطبيق التحول الإلكتروني لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية من الأسلوب التقليدي إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية بأتمتة العمليات التشغيلية لتحقيق نتائج متميزة. وتعريف (Halid, 2020) هو التحول من النظام التقليدي لأداء وظائف الموارد البشرية إلى نظام إلكتروني رقمي يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية والتعليم الرقمي لتنمية وتطوير مهارات الابتكار لدى العنصر البشري الذي يعد النواة التي يعتمد عليها النظام الرقمي في الأداء.

وتعريف (Berampu, 2020) هو التحول من النظام التقليدي لأداء وظائف الموارد البشرية إلى نظام إلكتروني رقمي يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية والتعليم الرقمي لتنمية وتطوير مهارات الابتكار لدى العنصر البشري الذي يعد النواة التي يعتمد عليها النظام الرقمي في الأداء.

وتعريف (Bannikov, 2020) هو تغيير في أسلوب الأداء التقليدي لوظائف الموارد البشرية بتوظيف التكنولوجيا الرقمية للإجراءات التشغيلية الخاصة بالتقييم ، التدريب ، الاختيار والتعيين ، التوظيف لتصبح إلكترونية.

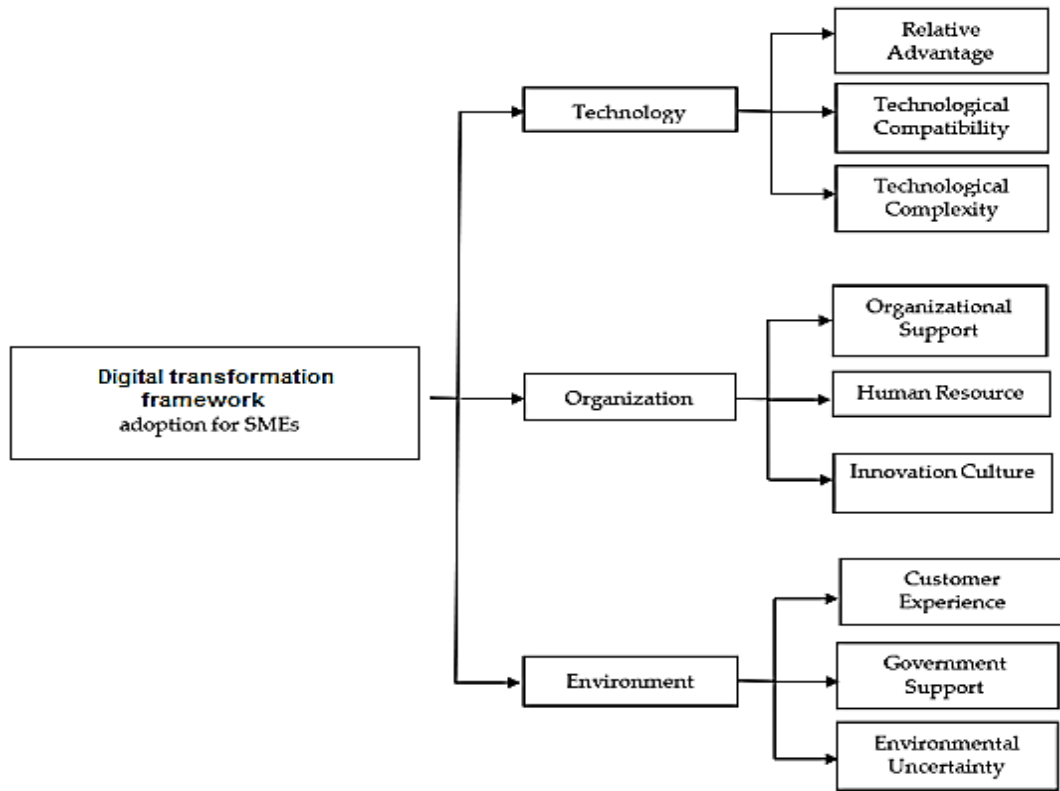
ثم اختلفت التعريفات لاحتوى على أبعاد عملية التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية مثل: تعريف (Kharkiv, 2020) هو إجراء تحويلي باستخدام البنية التحتية الرقمية والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والموارد البشري لتطوير أداء وظائف إدارة الموارد البشرية ليصبح أكثر مرونة وفاعلية ودقة محققاً معدلات أداء مرتفعة.

وتعريف (Singh, 2021) هو استخدام تكنولوجيا البرمجيات المختلفة في الإجراءات التشغيلية لتقييم الأداء، والتعاقب الوظيفي، من خلال مورد بشري مدرب ، بشكل يجعلها أكثر سرعة ودقة ومرونة في الأداء.

وتعريف (Agustin, 2021) هو استخدام ادوات التكنولوجيا الرقمية بتطبيق إستراتيجية تغيير تهدف إلى تدريب العنصر البشري رقمياً لتمكينه من الابتكار وتطوير معدلات الأداء

ثم تعريف (CHIRICA, 2021) هو خلق بيئة عمل إلكترونية تحتوي على التقنيات الحديثة وأساليب المعالجة الرقمية للبيانات وتدريب لعنصر بشري قادر على التعامل مع هذه البيئة التي تحتوي على المنصات والشبكات والاتصالات والبرامج والتطبيقات وقواعد البيانات لنقل وظائف الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الإلكتروني.

وتعريف (Chieh, 2023) هو قدرة المنظمة على التوافق مع متطلبات التحول التكنولوجي ، بتوفير البنية التحتية التكنولوجية ، وإكساب العنصر البشري المهارات الرقمية ، لتنفيذ التحول نحو تحقيق الأداء الإستراتيجية للمنظمة .



شكل رقم (١ - ٢) أبعاد التحول الرقمي

Source: (Chieh, 2023)

إن نجاح تطبيق منظومة التحول الرقمي على الأعمال قد يتوقف إلى حد كبير على وجود أدوات وأجهزة وتقنيات متطورة لتفعيل دورها من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، هذا ما قد يعكس مدى توظيف التقنية الرقمية بأساليبها المختلفة في عمليات التنمية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تتطلب توافر كوادر وإدارة أنشطة بشرية تستطيع أن تستوعب وتتكيف مع هذه التقنيات وتوظيفها بما يحقق الاهداف القريبة والبعيدة المدى على حد سواء.

وفي دراسة (Zaoui, 2019) تم انشاء نموذج تحول رقمي Digital Transformation Dimention Model اشتمل على جمع جميع الأبعاد التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار بشكل حتمي في إطار التحول الرقمي ، من أجل إنجاح عملية التحول الرقمي ، من حيث نموذج التحول الرقمي لقطاعات التنمية الرئيسية ؛ التعليم والصحة والصناعة. مما مكن من تحديد الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي ، ومستويات التجريد التي يمكن فيها تجميع هذه الأبعاد معاً. وتم إستعراض النموذج بالتقسيم على ثلاثة مستويات يوضحهم الجداول الآتية:

جدول رقم (٢-١) المستوى الثالث من أبعاد عملية التحول الرقمي

Table- I: Digital transformation knowledge – 3rd level

Dimensions of Abstraction level 3	
Structural Dimension	Involves changing the organizational structure, processes and skills needed to exploit new technologies
Informational Dimension	Involves data/information management
Environmental Dimension	Includes macro-environmental factors influencing ICT integration (Regulatory Framework, Resources)
Security Dimension	Includes; IT security (hardware, application and network), data and human security and environmental security
Quality Dimension	Consists of the quality of the product and service resulting from Digital Transformation
Financial dimension	Consists of investment / return on investment
Cultural Dimension	Consists of all the values and behaviors shared by a community / ICT Culture
Innovation Dimension	Includes innovation in technology design, technology processes and ICT Management
Participative Dimension	Consists of the collaboration / interaction of any stakeholder, including the user

Source: (Zaoui, 2019)

Table- II: Digital transformation knowledge – 2nd level

Dimensions of Abstraction level 2	
Organizational Dimension	Consists of ICT adoption, ICT deployment, Dissemination, Implementation, Infusion, Integration.
Operational Dimension	Definition of all actions / activities after digital transformation
Managerial Dimension	Consists of SI Management / IS Governance
Data Management	Data management process, Collection, Sorting, Analysis.
Information Management	Process for managing information resulting from data processing
Resources	Integrates all technical, technological and human resources.
Regulatory Dimension	Consists of the legal and political framework
SI Security	Hardware, application and network security device
Data security	Tools and means of data security
Service / Product	Prestation offerte/consommée par canal digital
Financial Investment	Funds injected into Digital transformation
Return on investment	The financial gains generated by Digital transformation
ICT adoption	ICT use in people's daily lives
Technological design	Technological creations
Technological process	Steps of design, production and technological commissioning phases
ICT Management	Organization techniques and technology management
Interaction	Interactive use of digital products / services
Collaboration	The user is a key stakeholder in the digital processes. Digital offer oriented user.

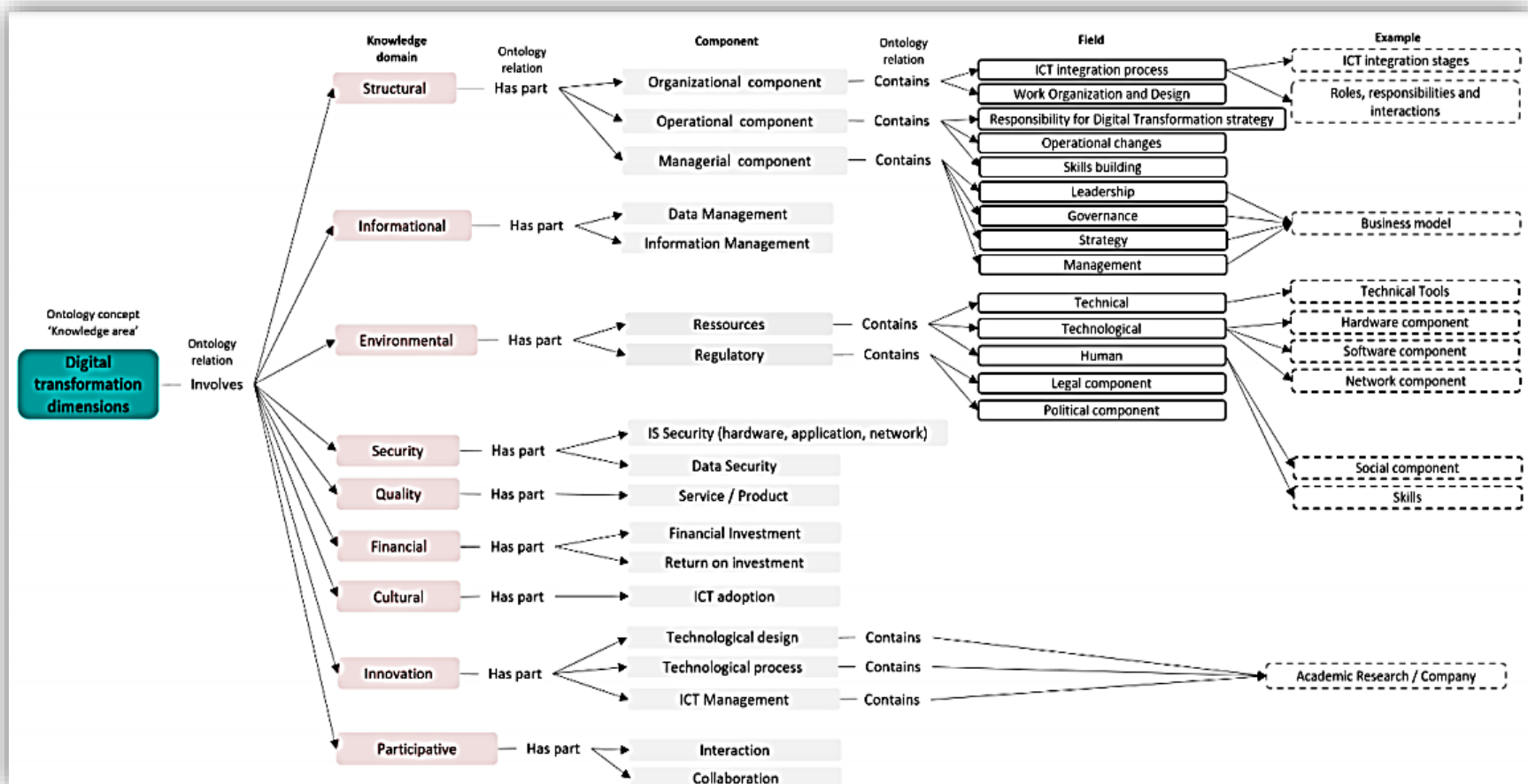
Source: (Zaoui, 2019)

Table- III: Digital transformation knowledge – 1st level

Dimensions of Abstraction level 1	
ICT integration process	Includes steps in ICT integration, actors, responsibilities and interactions
Work Organization and Design	Reorganization of trades and responsibilities, Creation of new professions
Responsibility for Digital Transformation strategy	Centralized, decentralized, ...
Operational changes	All changes impacting post-digitization actions/activities
Skills building	Training on new jobs created by digitalization
Leadership	Components of a business plan of a company in the context of digital transformation
Governance	
Strategy	
Management	
Technical Dimension	Includes technical infrastructure, development and technical implementation
Technological Dimension	Includes Hardware, Software and Network Components
Human Dimension	The social aspect: knowledge of information technologies and user skills
Legal dimension	Rules governing the digital question (data protection, transaction regulation)
Political dimension	General framework governing a population integrating the digital movement

Source: (Zaoui, 2019)

والشكل التالي يوضح مستويات الأبعاد التي شملها نموذج أبعاد التحول الرقمي:



شكل رقم (٢ - ٣) خريطة مستويات أبعاد التحول الرقمي بالمستويات الثلاث

Source: (Zaoui, 2019)

البنية التكنولوجية :

وقد عرفه (Mogaji, 2020) أنه "العنصر الحاكم في إحداث تغييرات كبيرة في خصائص الكيان الإداري وهو ما يمثل مواكبة للتغيرات المتطورة في المجتمع والشركات بإستخدام التقنيات الرقمية والمتمثلة في المعلومات ، تقنيات الحوسبة والإتصالات ، بهدف تحسينات الأعمال الرئيسية وتحسين تجربة العملاء وإنشاء نماذج أعمال جديدة "

كما اضاف (Hauer, 2020) انه " الاداة المتكاملة التي يتم من خلالها إستخدام الاجهزة والبرمجيات فى رقمنة العمليات والإجراءات المتصلة مباشرة بالعمل والتي تعد احد أهم التوجهات المستقبلية فى التصنيع والتقديم والترويج للسلع والخدمات "

كما حدد (Zaoui, 2019) تعريف البعد التكنولوجي هو" التكامل بشكل منهجي بين العنصر المادى ،والمتمثل فى الأجهزة والشبكات،والبنى التحتية ومعدات الإتصال للتدبير المالية اللازمة والعنصر البشري المدرب وعنصر البرمجيات وما يشمله من نظم الإتصال وتداول المعلومات وحفظها وتخزينها واستدعائها وتحليلها وتأمينها مما يساهم فى خلق نهج تطبيقي لمحور الثورة الصناعية الرابعة ويؤسس لبيئة عمل صناعية ذكية.

ويعرفه (Agustin, 2021) بأنه "نظام تكامل بين الاجهزة المادية Hard ware والتي تتكون من الاجهزة والمعدات وشبكات الإتصال وبين البرمجيات Soft ware والتي تتكون من برامج معالجة البيانات وإدارة نظم المعلومات وبرامج النقل والتشغيل وتنظيم الصلاحيات وتداول المعلومات بين المستخدمين بهدف تطوير منظومة العمل واكتساب الميزة التنافسية وتحقيق سرعة الانجاز ودقة الأداء "

حيث ذكرت دراسة (Albert, 2021) تعريف البعد التكنولوجي على أنه "هو تغيير جذري في نظم العمل التقليدي بالاعتماد على نظم العمل التكنولوجي من خلال إستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات في حفظ واسترجاع ومعالجة وتخزين المعلومات بشكل ييسر إجراءات العمل و يمكن الإدارة من سرعة ودقة اتخاذ القرارات ،بما ضمن تحقيق جودة الأداء ورضا العملاء "

بعد المورد البشري الرقمي Digital Human Resource :

وهم عبارة عن الاشخاص المدربين على إستخدام الاجهزة والبرمجيات بكفاءة لاتمام عملية التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المخطط الوصول اليها مسبقا

جدول رقم (٢-٤) مقارنة بين المورد البشري التقليدي والرقمي

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
خط سير وظيفي واحد ذو إتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة فى إتجاهات متعددة
أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها)	أهداف متتالية وقصيرة الاجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجراته
يميل الى المركزية والتسلسل الهرمي	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يحبد الكلام وينجز العمل بصوته	ينجز العمل بأفكاره المبتكرة
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الامان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه اهم أدواته فى العمل	أسلوبه فى الإتصال وملامح لغته هى أهم أدواته فى العمل
محلى	محلى ، عولمي
أحادى المزاج : سعيد أو حزين طوال	متعدد الامزجة بتعدد نوافذ الإتصال وتعدد علاقاته ومهامه

اليوم	
◀ إنطواي ومغلق على مؤسسته ورفقائه	◀ تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الآخرين
◀ غير مضطر الى التعلم ويتعلم بالمصادفة والاكراه	◀ مضطر الى التعلم ويتعلم بالعمد أو الإختيار
◀ يركز على مهمة واحدة قبل الانتقال الى الأخرى	◀ ينجز مهام متعددة فى الوقت نفسه
◀ أدواره : منتج ومسوق وبائع	◀ أدواره : منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة

Source: (Mogaji, 2020)

كما ذكرت دراسة (Albert, 2021) فى تعريف البعد البشري كأحد أبعاد عملية الإدارة الإلكترونية بأنه " البعد الذى ينطوي على تغيير التركيبة البشرية من حيث العدد والنوع، نتيجة إعادة تصميم هيكل العمالة عادةً والنظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بها، من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التنمية والتدريب، نظام الحوافز والأجور، المسار الوظيفي، تقييم أداء العاملين، بهدف تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء وزيادة الفعالية".

وتعريف (TRUNG, 2022) هو استخدام عناصر التكنولوجيا الرقمية ؛ لإجراء تغييرات وتحولات بغرض إعادة تشكيل فرص الاستثمار فى المنظمة معتمداً على المورد البشري المدرب رقمياً ؛لإستخدام البنية التكنولوجية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي.

وتعريف (Chieh, 2023) هو قدرة المنظمة على التوافق مع متطلبات التحول التكنولوجي ، بتوفير البنية التحتية التكنولوجية ، وإكساب العنصر البشري المهارات الرقمية ؛ لتنفيذ التحول نحو تحقيق الأداء الإستراتيجية للمنظمة .

التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي :

عرف (عبدالواحد، ٢٠٢٣) نموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 : " نموذج عمل متكامل للتقييم الذاتي داخل المؤسسة، فهو يمثل إطار متكامل للجميع المؤسسات وفي القاطعين العام والخاص، فهو نموذج يقوم على فهم السبب للوصول للنتيجة، فهو يتكون هو مجموعة من المبادئ التوجيهية يفيد المديرين في معالجة الجوانب التي يجب تحسينها للوصول إلى أعلى مستوى تنافسي تحققه المؤسسة.

كما عرفه (Ghreeb, 2021) "نموذج التميز الأوروبي (EFQM-2020) هو أداة إدارية لقياس أداء المؤسسات من خلال عدة معايير يتم الإعتماد عليها لتحقيق التحسين في عمل تلك المؤسسة ، كما إنه يساهم في تحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيقها نتائج متميزة ومناقسة عالمية مستدامة؛ حيث إن النموذج يركز على التحسين مع التركيز على العملاء و تحقيق أفضل أداء للمؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات ، والقضاء على الإزدواجية في العمل ، يتطلب عند تطبيقه داخل المؤسسات ، عدة معايير لضمان فعاليتها وتحقيق العديد الفوائد المرجوة من تطبيق، هذه المعايير المقسمة إلى مجموعتين، تشتمل مجموعة العوامل التمكينية ومعايير النتائج.

وأضاف (حسين، ٢٠٢٠) نموذج التميز الأوروبي نموذج EFQM-2020 "هو مجموعة من المبادئ التوجيهية للتميز؛ للمساعدة في التقييم الذاتي والتحسين المستمر في بيئة الأعمال، وعلى الرغم من إن النموذج في الأونة الأخيرة تم تحديثه، فلا يزال يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: (التركيز على العمالء، تركيز أصحاب المصلحة، فهم علاقات السبب والنتيجة بين إجراءات الشركات ونتائجها) ، حيث إن نموذج EFQM-2020 يمكن تطبيقه على الجميع الشركات، من الأكبر إلى الأصغر، بغض النظر عن القطاع سواء كان عام أو خاص (

وقد إستند نموذج EFQM-2020 ، على حزمة من المبادئ والمواثيق والاعراف الأوروبية في تطويره نكرها فيما يلي :

- ❖ ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- ❖ الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- ❖ توجيه الاتحاد الأوروبي رقم EC 2000/78
- ❖ الميثاق الإجتماعي الأوروبي
- ❖ الميثاق العالمى للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٠
- ❖ المبادئ العشرة للإستدامة والمسؤولية المجتمعية
- ❖ أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر المستدامة

والشكل (٢-٣) أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 بإصداره الجديد.



الشكل رقم (٢ - ٤) أبعاد نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠
(EFQM-model, 2020)

Source:

أبعاد قياس التميز التنظيمي طبقاً لنموذج: (EFQM-model, 2020)

تميز الغاية والرؤية والإستراتيجية:

عرف (EFQM-model, 2020) : خطة تمثل رؤية المؤسسة في كيفية تحديد الأهداف والغايات والرؤى، من خلال فهم " الأولويات، الإحتياجات، القدرات الذاتية، التحديات، وتطبيق نظم الحوكمة بما يضمن تطوير القدرات الذاتية وتحقيق تميز الأداء.

تميز الثقافة المؤسسية والقيادة :

عرف (EFQM-model, 2020) الثقافة المؤسسة: مجموعة محددة من القيم والأعراف المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة ، والتي تتحكم في طريقة ادأؤهم وتعاملهم . كما عرف (EFQM-model, 2020) القيادة : قدرة القائد على توجيه العاملين لتنفيذ سياسة المؤسسة، ورعاية القيم، وتهيئة البيئة والظروف ، لتحقيق التغيير ، وتنمية الإبداع والإبتكار.

تميز إشراك المعنيين :

عرف (EFQM-model, 2020): إشراك المعنيين بتنفيذ السياسات والإجراءات؛ في إتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات ذات الصلة بالأهداف .

تميز بناء قيمة مستدامة :

عرف (EFQM-model, 2020): قدرة الإستراتيجيات على تلبية إحتياجات فئات المعنيين داخليا(العاملين) ، أو خارجيا (المساهمين أو المجتمع)، وإدراك ضرورة تغييرها مع الوقت، وقدرة نظام المؤسسة على قياس، وتحليل بيانات التغذية المرتجعة ؛ لتحديد أوجه التطوير اللازمة لاستدامة التميز.

تميز قيادة الأداء والتحول :

عرف (EFQM-model, 2020): قدرة المنظمة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة مما يحقق تميز قيادة الأداء من ناحية ، ونجاحها على إجراء التغييرات ؛ لمواكبة التغير فى البيانات الداخلية والخارجية؛ محققة مستويات من التطور والانجاز المستقبلي .

تميز إنطباعات المعنيين :

عرف (EFQM-model, 2020): النتائج المستندة الى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين ، حول تجربتهم الشخصية فى التعامل مع المنظمة ، والتي يتم جمعها من خلال إستبانات للرأى ، والتي تشكل سمعة المنظمة ومدى تأثيرها على البيئة والمجتمع .

تميز الأداء الإستراتيجية والتشغيلية :

عرف (EFQM-model, 2020) بأنه" التركيز على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الغاية الإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة تتلائم مع التغير والتطور المستقبلي "

وقد استند نموذج EFQM 2021 ، على حزمة من المبادئ والمواثيق والاعراف الاوروبية في تطويره نكرها فيما يلي :

- ❖ ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- ❖ الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- ❖ توجيه الاتحاد الأوروبي رقم EC 2000/78
- ❖ الميثاق الإجتماعي الأوروبي
- ❖ الميثاق العالمى للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٠
- ❖ المبادئ العشرة للاستدامة والمسئولية المجتمعية
- ❖ أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر المستدامة

الدراسات السابقة :

دراسات تناولت علاقة التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية بتحقيق التميز التنظيمي :

وقد تناولت دراسة (Atallah, 2017) بعنوان " أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطور التنظيمي لأنروا في قطاع غزة " ؛ العلاقة بين تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية وأثره على تحقيق التطور التنظيمي ؛ حيث تناولت المتغير المستقل " الموارد البشرية الإلكترونية " بأبعاده: التوظيف الإلكتروني ، الإختيار الإلكتروني ، تقييم الأداء الإلكتروني، والمتغير التابع "التطور التنظيمي" بأبعاده : مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية ،إنسيابية تداول المعلومات ،مستوى التعاون والمرونة بين الإدارات ، الموائمة مع متغيرات البيئة الخارجية ، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإلكتروني ومكونات إدارة الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني ، الإختيار الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني والتطوير الإلكتروني ، وتقييم الأداء الإلكتروني)، والتطوير التنظيمي للأنروا في قطاع غزة ، كما أوصت الدراسة بدراسات تتناول أثر ممارسات التعويض الإلكتروني على التطور التنظيمي.

كما بينت دراسة (عمرو، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية على التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق " ، الأثر المترتب على تطبيق التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز الأداء التنظيمي حيث تناولت المتغير المستقل "التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية " والمحتوى على أبعاد (نظام تخطيط الموارد البشرية ، نظام التوظيف للموارد البشرية ، نظام تقييم الأداء) والمتغير التابع " تميز الأداء التنظيمي" والمحتوى على أبعاد: التمكين ، العمليات ، العملاء ، العاملين، الهيكل التنظيمي، المساهمون، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية على دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على وظائف (التدريب ، التعويضات) ؛ لتحقيق التميز التنظيمي .

وأشارت دراسة (البطوش، ٢٠٢٠) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز التنظيمي- لمكتبات الجامعات الأردنية " إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي ، حيث تناولت المتغير المستقل "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" بأبعاد: شبكات الاتصال ، التقنيات التكنولوجية ، قواعد البيانات ، وعلاقته بالمتغير التابع " التميز التنظيمي " بأبعاده : تميز القيادة ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الموارد البشرية ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز العمليات ، تميز الخدمات، وقد توصلت النتائج إلى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتحقيق التميز التنظيمي والمتمثل في (تميز القيادة ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الموارد البشرية ، تميز العمليات ، تميز الخدمات) .

كما بينت دراسة (Kharkiv, 2020) بعنوان " تطبيقات التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية " حيث هدف موضوع الدراسة إلى تحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية قدرات الموظفين باستخدام التقنيات الرقمية ، وقد اعتمدت الدراسة على متغير مستقل (التحول للتقنيات الرقمية) والمتمثل في أبعاد (البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية ، المورد البشري الرقمي)، والمتغير التابع والمتمثل في (وظائف وممارسات الموارد البشرية) ، على وظائف (التخطيط الوظيفي ، التدريب ، تقييم الأداء، التحفيز) من خلال أبعاد (الاستراتيجية، أداء المورد البشري ، وضوح الأداء، تسهيل إجراءات العمليات الوظيفية)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي بأبعاده ونجاح تطبيق الاستراتيجية ، ارتفاع معدلات الأداء البشري وتنمية قدراتهم الرقمية وتحقيق وضوح الأداء، وبين تنمية قدرات الموظفين الرقمية وتيسير أداء العمليات الوظيفية).

وهو ما أشارت إليه دراسة (Berampu, 2020) بعنوان " التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي التخصصية " ؛ فقد ركزت الدراسة على أن الموارد البشرية هي أحد أهم أدوات العصر الرقمي الجديد ودعائم وركائز المنافسة ، وقد تناولت الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية ، التعليم الرقمي ، المهارات الرقمية ، الابتكار) وعلاقته بالمتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية) من خلال وظائف (تنمية الابتكار والإبداع ، التدريب والتطوير ، تنمية المهارات الرقمية) ، وقد توصلت النتائج إلى: وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا الرقمية ، التعليم ، تنمية المهارات ، تنمية الابتكار والإبداع ؛ على جاهزية الموارد البشرية في سيطرة أوتارا في مواجهة السوق الحر.

كما تطرقت دراسة (Bannikov, 2020) بعنوان "التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية" حيث ركزت الدراسة على وظائف الموارد البشرية التي تصلح لتطبيق التحول الرقمي حيث أنه ليست جميع وظائف الموارد البشرية تقبل التحول الرقمي وقد اعتمدت الدراسة على بيان المقابلة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد " online للتوظيف ، chat للمحادثة ، للمقابلة webcam ، إجراء اختبارات التوظيف testonline ، Assessment التقييم الآتي ، التعليم والتدريب الإلكتروني E-Learning " ومدى تأثيره في المتغير التابع "وظائف الموارد البشرية التقليدية " والمتمثلة في أبعاد " المقابلات ، الإختيار والتعيين ، التوظيف ، التقييم ، التدريب والتعليم " ، وقد توصلت النتائج إلى: نجاح التحول الرقمي في تطوير أداء وظائف الأجور ، التقييم ، التدريب والتعليم ، وجود اختلافات جوهريّة بين تطبيق التحول الرقمي

على التوظيف والاختيار والتعيين تتمثل في إختيار الوسائل الإلكترونية الأخرى للتطبيق. كما أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتناول قياس مدى قابلية وظيفة الأجور والرواتب لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية ERB .

كما أكدت دراسة (Halid, 2020) " العلاقة بين التحول الرقمي لوظائف إدارة الموارد البشرية وتميز الأداء التنظيمي " حيث ركزت على المتغير المستقل " التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية " على وظائف (التدريب ، الإستقطاب ، الإختيار والتعيين) والمتمثل في أبعاد " القوى العاملة الرقمية ، مهام العمل الرقمي، الدعم الإداري الرقمي " والمتغير التابع " تميز الأداء التنظيمي " والمتمثل في أبعاد " أداء الموظفين ، تبسيط إجراءات العمل ، تهيئة بيئة العمل ، تنمية وتطوير المهارات "، وقد توصلت النتائج إلى أنه (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية لتطبيق التحول الرقمي بأبعاده وتطوير أداء الموظفين ، وتبسيط إجراءات العمل ، وتنمية وتهيئة بيئة العمل).

كما تطرقت دراسة (Rabiei, 2021) بعنوان "جدوى تنفيذ نظام إدارة رواتب الموارد البشرية على أساس الحوسبة السحابية" ؛ إلى التركيز على نظام إدارة رواتب الموارد البشرية إلكترونياً كمتغير مستقل على وظيفة (الأجور والرواتب) متمثلاً في أبعاد: (إعادة هيكلة العمليات ، التحفيز، التدريب ، التقييم ، وتنمية القدرات والمهارات) ، ومدى تأثيره على المتغير التابع، ونجاح تطبيق الحوسبة السحابية متمثلاً في : (البنية التكنولوجية ، وآلية الدعم التنظيمي)، وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية على البيانات التي تم تجميعها بواسطة نموذج إستبيان، وقد توصلت النتائج إلى: وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لإعادة هيكلة تنفيذ نظام الرواتب على نجاح الحوسبة السحابية في منظمة الدراسة.

وهو نفسه ما ركزت عليه دراسة (Churilina, 2021) بعنوان "التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية في الإقتصادات الناشئة: دراسة نوعية عن العوامل المؤثرة في تنفيذ التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية في الشركات الروسية الصغيرة والمتوسطة"، وذلك بتناول العوامل الأكثر تأثيراً في تنفيذ التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية، من خلال المتغير المستقل: (التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية) بأبعاده متمثلة في: (التدريب الرقمي للأفراد، وتنمية الابتكار الرقمي، إعادة هيكلة العمالة ، والبنية التحتية الرقمية) ، والمتغير التابع (مدى التأثير في الإقتصادات الناشئة) من خلال أبعاد: (العوامل البيئية "البيروقراطية، وسوق العمل، ومقاومة التغيير، والفساد والمحسوبية")، وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية على البيانات التي تم تجميعها بواسطة نموذج إستبيان ، وقد توصلت النتائج إلى (وجود علاقة ارتباط إيجابي بين توافر الموارد البشرية الرقمية، وثقافة الشركة، والهيكل التنظيمي المنخفض التسلسل الهرمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ونجاح مكافحة الفساد والبيروقراطية ، وجود علاقة ارتباط إيجابي بين تنمية الموارد البشرية الرقمية، وتشجيع الابتكارات، ونجاح تحقيق الريادة في سوق العمل وتحقيق التميز في الموقف التنافسي) ، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول وظائف الموارد البشرية (التوظيف الرقمي ، الأجور والرواتب رقمياً ، التقييم الرقمي) وأثر ذلك على خلق ميزة تنافسية.

وهو ما بينته دراسة (Singh, 2021) بعنوان "دور التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية من خلال المواءمة التكنولوجية"، حيث ألقت الضوء على الوظائف التي تصلح لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي ، والبرمجيات المناسبة من خلال دراسة مقارنة بين مميزات تطبيق البرمجيات على الوظائف، وقد اعتمدت الدراسة المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده: (تكنولوجيا البرمجيات ERB، وبرنامج SAP، وبرنامج ICT ، وبرنامج LMIS) والمتغير التابع المتمثل في وظائف الموارد البشرية (وتقييم الأداء، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وقد توصلت النتائج إلى: يوجد تميز وفروق جوهرية بين تطبيق البرمجيات ERB وتطوير وظائف الموارد البشرية، ويوجد تمييز وفروق جوهرية جوهرية بين دعم المؤسسات ونجاح تطبيق التحول الرقمي بكفاءة). كما أوصت الدراسة ببحوث مستقبلية تتناول إدارة أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائف (الأجور والرواتب، والحوافز والمكافآت، والمعاشات التقاعدية) في ظل المواءمة التنظيمية

كما أوضحت دراسة (Agustin, 2021) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التحول الرقمي "؛ الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية متمثلاً في وظائف (التدريب ، تقييم الأداء ، التوظيف) بين المواءمة الإستراتيجية ونجاح التحول الرقمي ، حيث اعتمدت على المتغير المستقل "التوافق الاستراتيجي بين التكنولوجيا الرقمية والأعمال " بأبعاده : إستراتيجية التحول الرقمي، إعادة هيكلة العنصر البشري، الدعم الإداري ، والمتغير الوسيط "ممارسات الموارد البشرية" بأبعاد قياس: " إشراك العاملين، القيادة ، اتخاذ القرار ، فريق العمل " والعلاقة بالمتغير التابع " نجاح التحول الرقمي " متمثلاً في أبعاد: تنمية الابتكار ، تطوير معدلات الأداء، تنمية علاقات العمل، وقد استخدمت الدراسة المقياس النسبي في تحليل البيانات التي تم التحصل عليها، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط إيجابي بين درجة المواءمة الإستراتيجية للعاملين ومشاركتهم ؛ ونجاح تطبيق التحول الرقمي ، توجد علاقة ارتباط إيجابي بين إعادة هيكلة العنصر البشري ، ونجاح التحول الرقمي ، توجد علاقة ارتباط إيجابي بين دور القيادة ونجاح تطبيق التحول الرقمي، في إطار ممارسات الموارد البشرية"

فقد أثبتت دراسة (CHIRICA, 2021) بعنوان "دراسة إجتماعية لأفكار محترفي الموارد البشرية فيما يتعلق بالتحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية في المنظمات "؛ حيث تناولت نجاح تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية ، وإنعكاسه على جودة الإختيار والتوظيف ؛ حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل " التحول الرقمي" من خلال

أبعاد: البيئة التكنولوجية الرقمية (الروبوت، الانترنت، التطبيقات) والمتغير التابع "وظيفة الاختيار والتوظيف" من خلال أبعاد: المقابلات، الاختيار، التعيين، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية لتطبيق التحول الرقمي وجودة التوظيف، عدم التحيز والتمييز، تقييم موضوعي للكفاءات والمؤهلات، أسس للانتقاء والتعيين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية لتطبيق التحول الرقمي في التوظيف وتوفير الوقت، والجهد البشري، ودقة الاختيار)، وقد أوصت الدراسة بقياس أثر نجاح تطبيق التحول الرقمي على كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما أكدت دراسة (Strelnikova, 2021) بعنوان "أفاق نجاح تطبيق تقنيات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الزراعية الروسية"؛ على فوائد تطبيق التقنيات الرقمية، وإنعكاسه على المنظمة؛ حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل "التقنيات الرقمية" متمثلاً في أبعاد: المهارات الرقمية، التكنولوجيا السحابية، أتمتة العمليات، والمتغير التابع "نظام إدارة الموارد البشرية" متمثلاً في أبعاد: الثقافة التنظيمية، التدريب، إدارة المعرفة، وقد توصلت النتائج إلى: هناك علاقة إيجابية بين أتمتة عمليات وظائف الموارد البشرية وتحسينها تؤدي إلى تحقيق وفورات في موارد الوقت لأخصائيي الموارد البشرية، وتكلفة تنفيذ أنشطة الموظفين مما ينعكس على وفرة الوقت، الجهد، التكلفة للمنظمة، وقد أوصت الدراسة بدراسة أفاق نجاح تقنيات التحول الرقمي لكافة وظائف الموارد البشرية.

وأضافت دراسة (ياقتي، ٢٠٢١) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والإمميزات على تميز أداء العاملين"؛ تأكيداً على العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية للتعويضات والإمميزات" مشتملاً على أبعاد: التعويضات، الرواتب، الإضافات، الإميزات، التدريب والتطوير بيئة العمل، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازات، والمتغير التابع "أداء العاملين" مشتملاً على أبعاد: الدقة، سرعة الانجاز، جودة الانتاج، الالتزام، الانضباط. وقد توصلت النتائج إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للتعويضات والإمميزات بأبعادها (الرواتب، الإضافات، التدريب والتطوير، بيئة العمل، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازات) على الدقة في أداء العاملين؛ على السرعة في أداء العاملين، جودة أداء العاملين، مستوى التزام العاملين، مستوى انضباط العاملين.

كما أيدت دراسة (بوخلف، ٢٠٢١) بعنوان "التحول الرقمي ودوره في تميز الخدمة العمومية بالمنظمات" علاقة التحول الرقمي بتحقيق جودة الخدمة حيث تناولت المتغير المستقل "التحول الرقمي" بأبعاده (نظم المعلومات، قواعد البيانات، الشبكات، الأجهزة والمعدات، العنصر البشري الرقمي) والمتغير التابع "الخدمة العمومية" بأبعاده (الخدمات الإلكترونية)، وقد توصلت النتائج إلى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده: نظم المعلومات، قواعد البيانات، الشبكات، الأجهزة والمعدات، العنصر البشري الرقمي؛ وتحسين مستويات الخدمة العمومية بتميز الخدمات الإلكترونية المقدمة.

كما تطرقت دراسة (حسن، ٢٠٢١) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تميز أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الاردنية"؛ إلى تأكيد دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على زيادة وتحسين أداء العاملين، حيث تناولت متغير مستقل "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" مشتملاً على أبعاد: التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والمتغير التابع "أداء العاملين" مشتملاً على أبعاد: الدقة، الجودة، العمل الجماعي، الإبداع) وتم استخدام المقياس النسبي للدراسة معتمداً على أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، وقد توصلت النتائج إلى (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على جودة أداء العاملين، الدقة في الانتاج، تنمية روح العمل الجماعي، تنمية الإبداع)، كما أوصت الدراسة بدراسة أثر نظم التعويض الإلكتروني على تميز أداء العاملين.

وأكدت دراسة (بكري، ٢٠٢١) بعنوان "التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة"؛ إلى الأثر الإيجابي للتحول الرقمي للموارد البشرية على المنظمات؛ في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تناولت متغير مستقل "رقمنة وظائف الموارد البشرية" مشتملاً على أبعاد: التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي، التوظيف الرقمي، تنمية المهارات الرقمية، والمتغير التابع "التنمية المستدامة" مشتملاً على أبعاد: رفاهية العاملين، البيئة الخضراء، حسن إستغلال الموارد البشرية)، وقد توصلت النتائج إلى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة وظائف الموارد البشرية وتحقيق حسن إستغلال الموارد، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة وظائف الموارد البشرية وتحسن نسبي في متطلبات البيئة الخضراء، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة وظائف الموارد البشرية، وتحسن في مستويات المعيشة للعاملين، وقد أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتناول أثر تطبيق التحول الرقمي على وظائف أخرى من وظائف الموارد البشرية، ومساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة.

فقد استعرضت (مباشر، ٢٠٢٢) بعنوان "تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات"، فقد تناولت الدراسة تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاد: انترنت الأشياء، الأجهزة المحمولة، الحوسبة السحابية، وسائل التواصل الاجتماعي، تحليلات البيانات الضخمة"، على وظائف "تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التوظيف، التدريب، التحفيز"، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية معنوية بين التحول الرقمي بأبعاده، وتميز أداء وظائف الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بتطبيق التحول الرقمي على باقي وظائف الموارد البشرية.

فقد استعرضت دراسة (TRUNG, 2022) بعنوان "رأس المال البشري والتحول الرقمي وتميز الأداء التنظيمي للشركات الناشئة في فيتنام"، علاقة التحول الرقمي برأس المال البشري وأثره على أداء المنظمات اعتماداً على المتغير المستقل:

"رأس المال البشري"، متمثلاً في أبعاد قياس (التعليم، والمعرفة، والقدرات، والمهارات، والتدريب)، والمتغير الوسيط "التحول الرقمي" متمثلاً في (البنية التكنولوجية، والموارد البشري الرقمي، وإستراتيجية التحول) ومدى التأثير على المتغير التابع "الأداء التنظيمي": متمثلاً في أبعاد قياس (تميز تحقيق الأداء، وتميز الحصة السوقية، وجودة خدمة العملاء، وتميز بيئة العمل)، وقد توصلت النتائج إلى (وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق التحول الرقمي بأبعاده على رأس المال البشري بأبعاده والتميز في تحقيق الأداء، والتميز في نمو الحصة السوقية، والتميز في جودة خدمة العملاء، وتميز بيئة العمل)، كما أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتعلق بدراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية وتميز الأداء التنظيمي للشركات .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

١. **إستخراج الفجوة البحثية:** من خلال تحليل الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع: التحول الرقمي وظائف الموارد البشرية، والتميز التنظيمي، يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الاتي :
 - تركيز البحث على وظيفة " التعويضات"، حيث يوجد ندرة (في حدود علم الباحث حتى الآن)، في تناول الدراسات السابقة لهذه الوظيفة حيث تناولت الدراسات تطبيق الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي على وظائف(التدريب، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء). كما جاء في الجدول رقم(٢-١)

الجدول رقم (١-٢) تغطية الدراسة الحالية للفجوة البحثية

(التحول الرقمي / الإدارة الإلكترونية) لوظائف الموارد البشرية التي غطتها الدراسات السابقة								الدراسة
التدريب والتطوير	الاختيار والتعيين	الإستقطاب والتوظيف	تقييم الأداء	تحفيز الإبتكار	إدارة المعرفة	تخطيط الموارد	التعويضات	
	✓	✓	✓					(Atallah, 2017)
		✓	✓					(عمرو، ٢٠٢٠)
✓			✓	✓		✓		(Kharkiv, 2020)
✓				✓				(Berampu, 2020)
✓								(Bannikov, 2020)
✓	✓	✓						(Halid, 2020)
							✓	(Rabiei, 2021)
✓				✓				(Churilina, 2021)
			✓			✓		(Singh, 2021)
✓		✓	✓					(Agustin, 2021)
	✓	✓						(CHIRICA, 2021)
✓					✓			(Strelnikova, 2021)
			✓				✓	(ياقتي، ٢٠٢١)
✓			✓	✓		✓		(مباشر، ٢٠٢٢)
✓					✓			(TRUNG, 2022)
							✓	الدراسة الحالية

٢. الإستعانة بتوصيات الدراسات السابقة :

- حيث أوصت بعض الدراسات السابقة بدراسات مستقبلية بتطبيق التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية ، كما أوصت بدراسة موضوع مساهمة التحول الرقمي وظائف الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي كما بالجدول (٢-٢) :

الجدول رقم (٢-٢) توصيات الدراسات السابقة

الدراسة	التوصية
(Atallah, 2017)	أوصت الدراسة بدراسات تتناول أثر ممارسات التعويض الإلكتروني على التطور التنظيمي
(عمرو، ٢٠٢٠)	وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية على دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على وظائف (التدريب، التعويضات)؛ لتحقيق التميز التنظيمي
(Bannikov, 2020)	أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتناول قياس مدى قابلية وظيفة الأجور والرواتب لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية ERB .
(Churilina, 2021)	أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول وظائف الموارد البشرية (التوظيف الرقمي ، الأجور والرواتب رقميا ، التقييم الرقمي) وأثر ذلك على خلق ميزة تنافسية.
(CHIRICA, 2021)	أوصت الدراسة بقياس أثر نجاح تطبيق التحول الرقمي على كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية
(Strelnikova, 2021)	أوصت الدراسة بدراسة آفاق نجاح تقنيات التحول الرقمي لكافة وظائف الموارد البشرية
(حسن، ٢٠٢١)	كما أوصت الدراسة بدراسة أثر نظم التعويض الإلكتروني على تميز أداء العاملين .
(بكري، ٢٠٢١)	وقد أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتناول أثر تطبيق التحول الرقمي على وظائف أخرى من وظائف الموارد البشرية ، ومساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة
(Singh, 2021)	كما أوصت الدراسة ببحوث مستقبلية تتناول إدارة أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائف (الأجور والرواتب، والحوافز والمكافآت، والمعاشات التقاعدية) في ظل الموانع التنظيمية
(مباشر، ٢٠٢٢)	أوصت الدراسة بتطبيق التحول الرقمي على كافة ممارسات الموارد البشرية
(TRUNG, 2022)	أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية تتعلق بدراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية وتميز الأداء التنظيمي للشركات

■ كما إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في الآتي :

- ٠١ . إطلاع الباحث على التعريفات الاجرائية لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية
- ٠٢ . إطلاع الباحث على تحديد أبعاد قياس كل متغير، من متغيرات الدراسة الحالية ، حيث تشابهت متغيرات الدراسة الحالية ، مع متغيرات الدراسات السابقة .
- ٠٣ . إعتد الباحث على النماذج الإجرائية للدراسات السابقة ؛ في إعداد النموذج الإجرائي للدراسة الحالية.

- ٠٤ . إستهان الباحث بنماذج قياس المتغيرات بالدراسات السابقة ، وما تشمله من قياس كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.
- ٠٥ . إستهان الباحث على قوائم إستهضاء الدراسات السابقة، في إعداد أداة جمع البيانات للدراسة الحالية " قائمة الإستهضاء " ؛ حيث تم صياغة أسئلة إستهضاء الدراسة الحالية.
- ٠٦ . إستهان الباحث على تحليل الدراسات السابقة ؛ لإستهخراج الفجوة البحثية، التي سوف يتم تغطيتها، الامر الذي يميز الدراسة الحالية .
- ٠٧ . تأكد الباحث من جدوى إجراء الدراسة الحالية ، من خلال تشابه نتائج الدراسات السابقة ، مع أهداف الدراسة الحالية.

ثالثا)الإجراءات المنهجية للبحث :

منهج البحث :

- إستهان الباحث في إعداده للدراسة على المنهج الوصفي الاستنتاجي " Descriptive conclusive design " حيث يتم تطبيق هذا المنهج في الحالات التي يرغب فيها الباحث إجراء دراسات وصفية للظواهر، من أجل تحديد ماهيتها وجوهرها وخصائصها وتفسير الوضع القائم لها. (محمود، ٢٠١٠).
- وقد إستهان الباحث في بحثه على أسلوب دراسة الحالة ، كأحد أساليب المنهج الوصفي، والذي يعد من خصائصه :
- أ. تحديد المشكلة في شركة معينة حول ظاهرة.
 - ب. إستهان ميدئى لمظاهر المشكلة
 - ج. التركيز على جمع البيانات عن حالة شركة معينة عن طريق (الملاحظة/ المقابلة/ الإختبارات/ الإستهتبان/ المقاييس المتدرجة)
 - د. تحليل هذه البيانات للحصول على نتائج تفسيرية للمشكلة ، والخروج بتوصيات تتعلق بمعالجة لهذه المشكلة (المحمودي، ٢٠١٩)

مجتمع وعينة البحث :

نبذة عن مجتمع البحث :

شركة "أورانج-مصر" للإتصالات إحدى شركات أورانج العالمية والتي تمتلك العلامة التجارية " Orange Business Services " ، والمتخصصة في مجال تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية ، هي شركة مساهمة مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ "قانون ضمانات وحوافز الاستثمار ولائحته التنفيذية"، وقد تأسست بتاريخ ٤ مارس ١٩٩٨؛ بغرض تنفيذ وإدارة وتشغيل وتطوير وصيانة شبكة الإتصال التليفوني بنظام التليفون المحمول G.S.M بالتعاون مع هيئة الإتصالات بموافقة وزارة النقل والمواصلات وفقاً للقانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٨٠ .

حيث وصلت حجم مبيعاتها إلى ٤٣,٥ مليار يورو في عام ٢٠٢٢ ، ووصل عدد الموظفين العاملين بها إلى ١٣٦,٠٠٠ موظف حول العالم في ٣١ مارس ٢٠٢٣ ، بما في ذلك ٧٤٠٠٠ موظف في فرنسا فقط. تتميز مجموعة أورانج بقاعدة عملاء ضخمة، حيث وصل عدد عملائها إلى ٢٨٨ مليون عميل حول العالم في ٣١ مارس ٢٠٢٣ ، بما في ذلك ٢٤٣ مليون مشترك في خدمات المحمول، و ٢٤ مليون مشترك في خدمات الإنترنت فائق السرعة. كما تقدم مجموعة أورانج خدماتها في ٢٦ دولة. قدمت المجموعة خطتها الإستراتيجية الجديدة "Lead the Future" ، المبنية على نموذج عمل جديد معتمداً على المسؤولية والكفاءة. كما تهدف المبادرة الإستراتيجية الجديدة "Lead the Future" إلى تعظيم الاستفادة من خبرة أورانج في مجال الشبكات لتعزيز موقعها كشركة رائدة في جودة الخدمات العلامة التجارية المحدودة (Services, 2023).

أساس إختيار عينة البحث :

في الدراسات الوصفية ينصح بإستخدام ما نسبته ٢٠ % من أفراد المجتمع الصغير نسبياً (بضع مئات) ، ١٠ % من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير (بضعة آلاف) ، ٥ % من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف) (المحمودي، ٢٠١٩)

عينة البحث :

تم إختيار شركة "أورانج-مصر" للإتصالات كنموذج لمجتمع البحث ، حيث بلغ عدد موظفيها (٥٣٢٨) عاملاً يمثل مجتمع البحث ، كما تم إختيار عينة عشوائية من العاملين قوامها (٤٨٩) عامل من العاملين بالشركة ، وقد تم توزيع عدد (٤٨٩) إستمارة إستهضاء على جميع أفراد عينة الدراسة ، وقد تم إستهادة عدد (٤٥٠) إستمارة بعد إستهتداد عدد (٣٩) إستمارة من العينة لعدم إستهفاء البيانات ، وبالتالي بلغ حجم العينة الفعلية (٤٥٠) إستمارة إستهضاء تمثل عينة البحث.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية :

فقد إقتصرت البحث على دراسة موضوع " أثر تطبيق التحول الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التنظيمي " وقد إعتد البحث على متغيرين رئيسيين :

المتغير المستقل : التحول الرقمي لوظيفة التعويضات بأبعاده (البنية التكنولوجية، المورد البشري الرقمي)

المتغير التابع : التميز التنظيمي بأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) بالإعتماد على نموذج التميز الأوروبي EFQM-2020.

الحدود المكانية :

تم إجراء الدراسة على العاملين بشركة "أورانج-مصر" للاتصالات ، إحدى الشركات العاملة في جمهورية مصر العربية ، تابعة لإشراف وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، هي شركة مساهمة مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ، قانون ضمانات وحوافز الاستثمار ولائحته التنفيذية" ، وقد تأسست بتاريخ ٤ مارس ١٩٩٨ .

الحدود الزمانية :

☒ تم إجراء الجانب النظري من البحث في الفترة من ٢٠٢٠ وحتى ديسمبر ٢٠٢٢

☒ تم تطبيق إجراء الجانب الإجرائي الميداني من البحث في الفترة من يناير ٢٠٢٣ وحتى يونيو ٢٠٢٣

أداة البحث:

تم تعريب وتطوير وإعادة صياغة نماذج الدراسات السابقة، بما يتوافق مع مجتمع وعينة البحث، وتطوير اسئلة الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية، حيث تعتبر هي الاداة الرئيسية لقياس العلاقات وأثرها بين المتغيرات وأبعادها، وما تتضمنه من فقرات تعكس أهداف الدراسة واسئلتها ، لكي يتم الاجابة عليها من خلال أفراد عينة الدراسة ، وحيث أن البحث قد إعتد مقياس "LIKERT" - الخماسي" في إجابات عينة البحث لقائمة الإستقصاء ، فسوف يكون مستوى كل متغير محصور بين (١ : ٥) بأربعة مستويات نسبة الى الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبذلك تكون الاجابات كما جاء في الجدول (٣-٣) كالآتي :

الجدول رقم (٣- ٣) مستوى قيمة المتوسطات في ضوء إستجابة العينة

درجة المقياس	المستوى الاول	المستوى الثانى	الوسط	المستوى	المستوى الخامس
	٥ : ٤,١	٤ : ٣,١	٣	٢ : ٢,٩	١ : ١,٩
درجة الإجابة	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

مصادر تطوير أداة الدراسة :

الجدول رقم (٣-٤) مصادر تطوير إستبيان المتغير المستقل

المتغير المستقل	أبعاده	الفقرات	المصدر	النسبة المئوية
التحول الرقمي لوظيفة التعويضات	البنية التكنولوجية	٠٥-٠١	(AlMoneim, 2020) (Zaoui, 2019)	٪١٥,٦
	المورد البشري الرقمي	١٠-٠٦	(GHI, 2022) (Mogaji, 2020)	٪١٥,٦

الجدول رقم (٣-٥) مصادر تطوير إستبيان المتغير التابع

المتغير التابع	أبعاده	الفقرات	المصدر	النسبة المئوية
التميز التنظيمي	التوجه	تميز الغاية الرؤية والإستراتيجية	(EFQM-model, 2020)	٪٦٨,٨
		تميز الثقافة المؤسسية		
		تميز اشراك المعنيين		
	التنفيذ	تميز بناء قيمة مستدامة		
		تميز قيادة الأداء والتحول		
		تميز انطباعات المعنيين		
	النتائج	تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيل		

نتائج التحليل الإحصائي :
الإحصاء الوصفية لعبارات الدراسة :

الجدول رقم (٦-٣) الإحصاء الوصفية لعبارات الدراسة

Skewness	Kurtosis	SD	Max	Min	Median	Mean	Missing	No.	
-1.809	2.36	0.798	5	2	5	4.562	0	1	Q1
-2.347	5.325	0.786	5	1	5	4.618	0	2	Q2
-1.381	2.055	0.703	5	1	5	4.482	0	3	Q3
-1.456	3.096	0.643	5	1	5	4.52	0	4	Q4
-1.568	2.762	0.68	5	2	5	4.522	0	5	Q5
-2.411	5.92	0.728	5	1	5	4.651	0	6	Q6
-1.641	4.05	0.66	5	1	5	4.529	0	7	Q7
-2.637	7.916	0.63	5	1	5	4.72	0	8	Q8
-1.861	2.531	0.63	5	2	5	4.676	0	9	Q9
-2.974	11.166	0.564	5	1	5	4.764	0	10	Q10
-2.204	4.289	0.736	5	2	5	4.64	0	11	Q11
-1.557	2	0.821	5	1	5	4.442	0	12	Q12
-1.317	2.631	0.64	5	1	5	4.498	0	13	Q13
-1.311	1.124	0.621	5	2	5	4.58	0	14	Q14
-2.871	9.866	0.529	5	1	5	4.784	0	15	Q15
-1.464	1.975	0.739	5	2	5	4.469	0	16	Q16
-1.414	2.523	0.687	5	1	5	4.48	0	17	Q17
-2.963	10.784	0.572	5	1	5	4.764	0	18	Q18
-2.611	6.874	0.654	5	1	5	4.722	0	29	Q19
-2.531	6.622	0.673	5	1	5	4.693	0	30	Q20
-2.571	6.985	0.643	5	1	5	4.713	0	31	Q21
-1.888	4.517	0.752	5	1	5	4.496	0	32	Q22
-1.169	0.972	0.727	5	2	5	4.427	0	33	Q23
-1.6	3.175	0.722	5	1	5	4.484	0	34	Q24
-2.289	5.184	0.693	5	1	5	4.664	0	35	Q25
-2.245	5.144	0.673	5	1	5	4.667	0	36	Q26
-2.909	9.615	0.574	5	1	5	4.767	0	37	Q27
-2.682	8.072	0.656	5	1	5	4.704	0	38	Q28
-1.969	3.12	0.701	5	2	5	4.642	0	39	Q29
-2.245	5.144	0.673	5	1	5	4.667	0	40	Q30
-2.079	3.656	0.731	5	2	5	4.633	0	41	Q31
-1.813	3.424	0.716	5	1	5	4.56	0	42	Q32

فحص القيم المفقودة Missing Data Examination:

البيانات المفقودة هي مشكلة شائعة في العلوم السلوكية (Schlomer, 2010) وعلوم التسويق (Sarstedt M. &, 2014) ، ودراسات العلوم الاجتماعية (Hair J. F., 2017). تنشأ البيانات المفقودة عند عدم إجابة المستجيبين علي سؤال أو أكثر في الاستبيان (Sekaran, 2016) هذه البيانات الناقصة تقلل من البيانات المتاحة للتحليل وقد تؤدي إلي نتائج خاطئة تسبب تحيزا في النتائج (Hair J. F., 2014) ، ولذلك فحص واختبار وجود البيانات المفقودة ضروري خصوصا عند استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل البيانات، كما أنها ليست مصممة لتحليل البيانات غير المكتملة (Jamil, 2012)، بعد فحص البيانات في الجدول (٦-٣) تبين عدم وجود أي قيم مفقودة في البيانات وبالتالي فإنها صالحة للتحليل الإحصائي.

فحص القيم المتطرفة Outliers Detection:

تعرف القيمة المتطرفة أو الشاذة أنها قيمة غير معقولة تبتعد عن بقية البيانات، إما أن تكون قيمة منخفضة جداً أو عالية جداً بحيث تختلف عن بقية البيانات، هذه القيمة تؤثر على شكل البيانات وبالتالي قد تؤثر على نتيجة التحليل (Sarstedt, 2014)، (Hair J. F., 2016) يمكن الكشف عن هذه المشكلة باستخدام القيم الصغرى والعظمى، وتشير النتائج في الجدول الجدول (٥-٣) أنه لا توجد أي قيم متطرفة حيث أن جميع القيم في المدى الصحيح.

إختبار الإعتدالية Normality Test

تشير الإعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، وفي أفضل السيناريوهات تأخذ البيانات منحني على شكل جرس للإشارة إلى التوزيع الطبيعي (Hair J. F., 2016). يعتبر إختبار الإعتدالية هو أحد التدابير الأولى المطلوبة للتحقق من أن البيانات التي تم جمعها مناسبة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (٧-٣) إختبار الإعتدالية

المتغير	الرمز	العدد	الإلتواء	التفرطح	النتيجة
البنية التكنولوجية	m1	450	-1.193	0.547	تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات
المورد البشري الرقمي	m2	450	-1.246	0.650	
التوجه	y1	450	-1.407	1.905	
التنفيذ	y2	450	-0.894	-0.293	
النتائج	y3	450	-1.140	0.353	
التحول الرقمي	M	450	-0.783	-0.593	
التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM	Y	450	-0.620	-0.853	

يوصي الباحثون (Hair J. F., 2014)، (Byrne, 2016) باستخدام الإلتواء Skewness والتفرطح Skewness لإختبار التوزيع الطبيعي؛ وتشير هذه الدراسات السابقة أن مدى التوزيع الطبيعي يقع بين القيم ± 2 للإلتواء و ± 7 للتفرطح. وتشير النتائج في الجدول (٧-٣) أن نتائج الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمتغيرات الرئيسية وأبعادها جميعها في المدى الخاص بالتوزيع الطبيعي.

إختبار التحيز في البيانات Common Method Bias Test

تحدث مشكلة التحيز في البيانات أو Common Method Bias (CMB) عندما تكون ردود المستجيبين؛ هي نتيجة تصميم أداة الدراسة لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين، وليس إنعكاساً لوجهات النظر المشاركين.

الجدول رقم (٨-٣) إختبار Harman's single-factor

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
18.667	18.667	9.333	18.667	18.667	9.333	1
			22.287	3.621	1.810	2
			25.698	3.411	1.706	3
			28.974	3.276	1.638	4
			31.911	2.936	1.468	5
النتيجة: عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات						

تنتج عن هذه المشكلة خطأ في القياس وبالتالي تؤثر على صحة النتائج التي توصلت إليها الدراسة (Mackenzie, 2012)، يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال استخدام إختبار Harman's single-factor، والذي يستخدم عادة من قبل الباحثين. يتم إجراء هذا الإختبار من خلال إدخال كافة المتغيرات إلى التحليل العاملي الإستكشافي، ويتم استخراج

عامل واحد، إذا كانت القيمة المستخرجة للنسبة التجميعية للتباين المفسر أقل من ٥٠٪، فإن هذا دليل على عدم وجود مشكلة CMB. وتشير النتائج في الجدول (٨-٣) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (١٨,٧٪) وهي أقل من ٥٠٪.

نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الجزئية SEM-PLS

تعتبر منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية أو (SEM) من الموضوعات التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة وإهتماماً شديداً بين الباحثين والأكاديميين، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة. إحدى أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) والتي تم برمجتها برنامج Smart-PLS على أساسها وتسمى هذه الطريقة إختصاراً (SEM-PLS). ويمر التحليل وفق SEM-PLS عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج وتحديد نموذج القياس ثم جمع البيانات ثم تقدير النموذج وتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي وأخيراً تفسير النتائج وبناء الإستنتاجات.

تقييم نموذج القياس - Assessment of Measurements Model

١.٠ إختبار الثبات Reliability Test

يعتبر معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha المعيار التقليدي للاتساق الداخلي Internal Consistency، والذي يوفر تقديراً للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة. يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع العبارات يمكن الاعتماد عليها على حد سواء (أي أن جميع العبارات لها احتمالات خارجية متساوية على المحور). تعطي طريقة PLS-SEM الأولوية للمؤشرات وفقاً لموثوقيتها الفردية، لذا نعتد على معاملات ومؤشرات أخرى أكثر دقة، مثل معيار الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability (CR) (Hair J. F., 2017).

الجدول رقم (٩-٣) نتائج إختبار الثبات

النتيجة	Composite Reliability	المحور
تحقق ثبات المقاييس	0.759	البنية التكنولوجية
	0.758	المورد البشري الرقمي
	0.8	التنفيذ
	0.699	التوجه
	0.769	النتائج

يأخذ معيار CR في الحسبان مختلف التجميعات الخارجية للعبارات، والقيمة المقبولة إحصائياً لهذه المعاملات هي "أكبر من ٠,٦". نلاحظ من الجدول (٩-٣) أن قيم الموثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠,٦ مما يؤكد على اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

٢.٠ إختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق العبارات من بعضها البعض، واستناداً إلى (Hair J. F., 2017) فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، ومعامل التشبع (Factor loading).

الجدول رقم (١٠-٣) نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

النتيجة	Average Variance Extracted (AVE)	المحور
تحقق الصدق التقاربي من خلال متوسط التباين المستخرج	0.386	البنية التكنولوجية
	0.385	المورد البشري الرقمي
	0.31	التنفيذ
	0.373	التوجه
	0.357	النتائج

يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من ٠,٥"، ويمكن قبول القيم أقل من ٠,٥ إذا كانت قيم CR أكبر من ٠,٦ (Fornell, 1981) بناءً على هذه الإرشادات ومن خلال نتائج معامل AVE في الجدول (٣-١٠) نستدل على الصدق التقاربي لمحاول الدراسة.

الجدول رقم (٣-١١) معاملات التشبع

النتائج	التنفيذ	التوجه	المورد البشري الرقمي	البنية التكنولوجية	
				0.616	Q1
				0.598	Q2
				0.636	Q3
				0.604	Q3
				0.652	Q5
			0.61		Q6
			0.619		Q7
			0.643		Q8
			0.647		Q9
			0.58		Q10
		0.538			Q11
		0.66			Q12
		0.724			Q13
		0.493			Q15
	0.538				Q17
	0.654				Q18
	0.525				Q19
	0.508				Q20
	0.602				Q21
	0.613				Q22
	0.595				Q23
	0.461				Q25
	0.489				Q26
0.602					Q27
0.544					Q28

0.625				Q29
0.626				Q30
0.649				Q31
0.532				Q32

يعتبر معامل التشبع Factor Loading للعبارة مقياس للصدق التقاربي، والقيمة المتولي لهذا المعامل أكبر ٠,٧ لكي يكون معنوياً وتقبل هذه العبارة في النموذج ولا تحذف (Hair J. F., 2017) حيث أن زيادة قيمة معامل التشبع الخارجي عن ٠,٧ تعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن والعبارات المكونة له أكبر من تباين أخطاء القياس. ومع ذلك فإنه إن كانت قيمة معامل التشبع في المدي (٠,٧-٠,٤) فإنها لا تحذف، إلا إذا كان حذفها يؤدي إلي تحسين النتائج بشكل كبير ، أما إن قلت قيمة معامل التشبع عن (٠,٤) فإنه يتم حذف العبارة مباشرة. بناءاً علي ما سبق من قواعد وشروط ومن خلال نتائج الجدول (١١-٣) فإنه تم حذف بعض العبارات لعدم استيفائها تلك الشروط والإبقاء علي عبارات الإستبيان الموضحة في الجدول أعلاه لاستيفائها لتلك الشروط.

٣.٠ اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزاً حقاً عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقاً للمعايير التجريبية. أي أنه، إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه ويلتقط العبارات التي لا تمثلها بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج (Hair J. F., 2017). ولإختبار الصدق التمييزي لمحاوِر الدراسة، تم إستخدام معيار (HTMT) "Hetrotrait-Monotrait ratio"، حيث يعبر معيار HTMT عن الارتباط الحقيقي بين مبنين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية ولا بد أن تكون قيمة هذا المعيار للمتغيرات أقل من (١) حتى نحكم علي النموذج بالصدق التمييزي (Gaskin, 2018) ، وتشير النتائج في الجدول (١٢-٣) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من (١) ، مما يدل علي الصدق التمييزي لمحاوِر الدراسة.

الجدول رقم (١٢-٣) اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

النتائج	المورد البشري الرقمي	التوجه	التنفيذ	البنية التكنولوجية	
					البنية التكنولوجية
				0.956	التنفيذ
			0.978	0.95	التوجه
		0.862	0.901	0.929	المورد البشري الرقمي
	0.936	0.991	0.963	0.983	النتائج
النتيجة: تحقق الصدق التمييزي عن طريق معيار HTMT					

الإحصاءات الوصفية لمحاوِر الإستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاوِر الدراسة وهي المتوسط (Mean (M) والانحراف المعياري (Standard Deviation (SD) ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات.

الجدول رقم (١٣-٣) الإحصاء الوصفية لمحاوِر الدراسة

CV	SD	Mean	N	
7.53%	0.356	4.732	450	البنية التكنولوجية
8.65%	0.406	4.697	450	المورد البشري الرقمي
8.84%	0.410	4.639	450	التوجه
8.13%	0.379	4.666	450	التنفيذ
8.35%	0.392	4.696	450	النتائج

7.14%	0.336	4.714	450	التحول الرقمي
7.12%	0.332	4.667	450	التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM

يتضح من النتائج في الجدول (٣-١٣) نجد أن المتغير المستقل "التحول الرقمي" هو الأعلى في المتوسط ($M = 4.714, SD = 0.336, CV = 7.14\%$) مقارنة بالمتغير التابع وهو "التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM" ($M = 4.667, SD = 0.332, CV = 7.12\%$)، من بين أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" نجد أن بعد "البنية التكنولوجية" ($M = 4.732, SD = 0.356, CV = 7.53\%$) هو الأعلى في المتوسط، ومن بين أبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM" نجد أن بعد "النتائج" ($M = 4.696, SD = 0.392, CV = 8.35\%$) هو الأعلى في المتوسط.

تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج بين 0.3 ± 0.0 إلى ارتباط ضعيف، وبين 0.7 ± 0.0 إلى ارتباط متوسط، وبين 0.9 ± 0.0 إلى ارتباط قوي، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات عكسية.

الجدول رقم (٣-٤) ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرات

النتائج	التنفيذ	التوجه	المورد البشري الرقمي	البنية التكنولوجية		
				--	الإرتباط	البنية التكنولوجية
					الدلالة	
				450	N	
			--	.555***	الإرتباط	المورد البشري الرقمي
				<.001	الدلالة	
			450	450	N	
		--	.434***	.484***	الإرتباط	التوجه
			<.001	<.001	الدلالة	
		450	450	450	N	
	--	.542***	.591***	.627***	الإرتباط	التنفيذ
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	
	450	450	450	450	N	
--	.646***	.514***	.579***	.612***	الإرتباط	النتائج
	<.001	<.001	<.001	<.001	الدلالة	
450	450	450	450	450	N	

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩,٩٪. تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-٤) ، أن جميع الإرتباطات بين أبعاد متغيرات الدراسة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠,٠٠١ .

الجدول رقم (٣-١٥) إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة الرئيسية

التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	التحول الرقمي		
	--	الإرتباط	التحول الرقمي
		الدلالة	
	450	N	
--	.741***	الإرتباط	التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM
	<.001	الدلالة	
450	450	N	

فيما يخص العلاقات بين المحاور الرئيسية، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين إدارة التحول الرقمي والتميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM ،حيث كان معامل الإرتباط والدلالة كما يلي $(r(450) = .741, P < .0.001)$.

تقييم النموذج الهيكلي - Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحية نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي:

تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر على دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية. ويتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا على وجود المشكلة (Hair, 2017). وتشير النتائج في الجدول (٣-١٦) أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود المشكلة.

الجدول رقم (٣-١٦) معامل VIF

العلاقة	VIF	النتيجة
التحول الرقمي - التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	1.815	لا توجد مشكلة Collinearity

المسارات واختبار الفرض الرئيسي Paths and Main Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين ١- و ١+ حيث تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من ١+ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة)، وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من ٠,٠٥.

الجدول رقم (٣-١٧) اختبار فرضيات الدراسة

المسار	قيمة B	t- value	P- value	فترات الثقة عند ٩٥ %		القرار
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
العلاقات المباشرة						
الفرض الرئيسي: التحول الرقمي - التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	0.538	12.521	<.001	0.448	0.621	قبول

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (٣-١٧) ما يلي:

أن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020 حيث أن:

($\beta = 0.538, t = 12.521, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.448, 0.621]$)، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي .

معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياسا للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا يعني أن هذا المعامل

يمثل مقدار التباين في التراكيب التابعة التي أوضحتها جميع التراكيب المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياساً للتنبؤ داخل العينة.

الجدول رقم (٣-١٨) معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
متوسطة	0.642	0.644	التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM-2020

وأوضح (Hair J. F., 2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من ٠,١٠ حتى تكون قيمة مقبولة. من خلال نتائج الجدول (٣-١٨)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة إحصائياً، حيث أن قيمة معامل R-square أكبر من ٠,١٠. وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة R^2 على النحو التالي (Hair J. F., 2021)

- إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠,٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
- إذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠,٣٣ الى ٠,٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
- إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠,٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية

من خلال نتائج الجدول (٣-١٨)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة إحصائياً، كانت قدرة معامل التحديد لمتغير التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM-2020 متوسطة وتساوي 0.644، أي أن ٦٤٪ من التغيرات في التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM-2020 ترجع إلى التحول الرقمي لوظيفة التعويضات.

معامل حجم الأثر Effect Size

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R^2 لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، كما حدد (Cohen, 2013) مستويات حجم الأثر على النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر عن عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

الجدول رقم (٣-١٩) معاملات حجم الأثر (Effect Size)

النتيجة	Effect Size	العلاقة
كبير	0.449	التحول الرقمي لوظيفة التعويضات -> التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM-2020

ويتضح من الجدول (٣-١٩) أن معاملات الأثر مقبولة كالآتي:

التحول الرقمي لوظيفة التعويضات ---> التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM-2020 ($f^2 = 0.449$).

معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

و يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ (Sarstedt M. H., 2019) حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع (Hair J. F., 2017)

وكما يتضح من الجدول (٣-٢٠) فإن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

الجدول رقم (٣-٢٠) القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

النتيجة	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$	SSE	SSO	
نموذج الدراسة له قدرة جيدة علي التنبؤ	0.133	3902.336	4500	التحول الرقمي لوظيفة التعويضات
	0.159	7189.281	8550	التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM

معيار جودة المطابقة Goodness of Fit Index

ويعتبر معيار GoF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. و يعمل GoF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتمادا على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. ويحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، ويتم تحديد مستويات جودة المطابقة على النحو التالي (Sarstedt M. H., 2019) إذا كانت قيمة معامل $GOF > 0.1$ ، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.1$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.25$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة

وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.5465 \times 0.390875} = 0.462$$

وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي 0.46 تقريبا، هذا يدل على جودة مطابقة عالية لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائيا.

نتائج إختبار الفروض الفرعية:

الجدول رقم (٣-٢١) نتائج إختبار الفروض الفرعية

الفروض	أبعاد التحول الرقمي لوظيفة التعويضات	ابعاد التميز التنظيمي	Spearman's rho معامل ارتباط
الفرض الفرعي الاول	البنية التكنولوجية	التوجه	.484***
		التنفيذ	.627***
		النتائج	.612***
الفرض الفرعي الثاني	المورد البشري الرقمي	التوجه	.434***
		التنفيذ	.591***
		النتائج	.579***

تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-٢١) مايلي :

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩,٩٪. تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-٢١) أن جميع الارتباطات بين أبعاد متغيرات الدراسة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠,٠٠١، كما تشير النتائج بين ٠,٣±:٠,٣± إلى ارتباط ضعيف، وبين ٠,٣±:٠,٧± إلى ارتباط متوسط، وبين ٠,٧±:١± إلى ارتباط قوي، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات عكسية. وحيث أن درجة هذه الارتباطات تراوحت بين (٠,٤٣٤) و(٠,٦٢٧) ، إذا تشير إلى درجة ارتباط متوسط .

تحليل نتائج الفرض الفرعي الاول :

- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي للبنية التكنولوجية على التوجه بلغ "484***". "وهو ارتباط "متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبنية التكنولوجية على بعد التوجه بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "٠,٠٠١"
- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي للبنية التكنولوجية على التنفيذ بلغ "627***". "وهو ارتباط "متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبنية التكنولوجية على بعد التنفيذ بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "٠,٠٠١"

- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي للبنية التكنولوجية على النتائج بلغ "612***". وهو ارتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبنية التكنولوجية على بعد النتائج بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "0,001"
- ❖ أن جميع الارتباطات بين البنية التكنولوجية والتميز التنظيمي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند "0,001" وبالتالي قبول الفرض الفرعي الاول

تحليل نتائج الفرض الفرعي الثاني :

- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي لبعء المورد البشري الرقمي على التوجه بلغ "434***". وهو ارتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط لبعء المورد البشري الرقمي على بعد التوجه بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "0,001"
- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي لبعء المورد البشري الرقمي على التنفيذ بلغ "591***". وهو ارتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط لبعء المورد البشري الرقمي على بعد التنفيذ بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "0,001"
- ❖ وحيث ان مستوى الدلالة الاحصائي لبعء المورد البشري الرقمي على النتائج بلغ "579***". وهو ارتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط لبعء المورد البشري الرقمي على مستوى النتائج بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من "0,001"
- ❖ أن جميع الارتباطات بين بعد المورد البشري الرقمي والتميز التنظيمي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند "0,001" وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني .

تعليق الباحث على النتائج :

نتيجة الفرض الرئيسي :

أن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل "التحول الرقمي لوظيفة التعويضات علي المتغير التابع التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2021 ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0,05 ، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي.

❖ وقد تشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كلا من :

(Atallah, 2017)	(Berampu, 2020)	(CHIRICA, 2021)	(بكري, ٢٠٢١)
(عمرو, ٢٠٢٠)	(Halid, 2020)	(ياقوتي, ٢٠٢١)	(مباشر, ٢٠٢٢)
(البطوش, ٢٠٢٠)	(Rabiei, 2021)	(بوخلف, ٢٠٢١)	(TRUNG, 2022)
(Kharkiv, 2020)	(Churilina, 2021)	(حسن, ٢٠٢١)	(Strelnikova, 2021)

حيث تناولت الدراسات التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية من حيث؛ وظائف(التدريب ، التقييم ، شئون التوظيف ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) ، وقد ثبت من خلال نتائجها نجاح التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية في تحقيق (التطور التنظيمي/تميز الأداء التنظيمي/ التميز التنظيمي /ارتفاع مستوى الأداء / تنمية الإبداع والابتكار/اكتساب الميزة التنافسية / تحسين أداء الموظفين/ تميز أداء العاملين/ تميز الخدمة العمومية/تعزيز التنمية المستدامة).

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع تلك الدراسات ؛ في أنها ركزت على التحول الرقمي لوظيفة التعويضات منفردة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 .

نتيجة الفروض الفرعية :

١.٠١ نتيجة الفرض الفرعي الاول :

أن جميع الارتباطات بين البنية التكنولوجية وأبعاد التميز التنظيمي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند "0,001" وبالتالي قبول الفرض الفرعي الاول.

١.٠٢ نتيجة الفرض الفرعي الثاني :

أن جميع الارتباطات بين المورد البشري الرقمي وأبعاد التميز التنظيمي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند "0,001" وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني.

❖ وقد تشابهت نتيجة الفروض الفرعية للدراسة الحالية مع دراسة كلا من :

(Atallah, 2017)	(Berampu, 2020)	(CHIRICA, 2021)	(بكري, ٢٠٢١)
-----------------	-----------------	-----------------	--------------

(عمرو، ٢٠٢٠)	(Halid, 2020)	(بياقتي، ٢٠٢١)	(مباشر، ٢٠٢٢)
(البطوش، ٢٠٢٠)	(Rabiei, 2021)	(بوخلف، ٢٠٢١)	(TRUNG, 2022)
(Kharkiv, 2020)	(Churilina, 2021)	(حسن، ٢٠٢١)	(Strelnikova, 2021)

حيث تناولت الدراسات التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية من حيث (البنية التكنولوجية ، المورد البشري الرقمي) ، وقد ثبت من خلال نتائجها نجاح التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية في تحقيق (التطور التنظيمي/تميز الأداء التنظيمي/ التميز التنظيمي /ارتفاع مستوى الأداء / تنمية الإبداع والابتكار/اكتساب الميزة التنافسية / تحسين أداء الموظفين/ تميز أداء العاملين/ تميز الخدمة العمومية/تعزيز التنمية المستدامة).

❖ وقد اختلفت نتيجة الفروض الفرعية للدراسة الحالية مع تلك الدراسات ؛ في أنها أثبتت تأثير أبعاد وظيفة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات على أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM-2020 .

رابعاً (دلالات نتائج الدراسة :

دلالة نتائج الفرض الرئيسي:

هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً ذا دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي لوظيفة التعويضات علي التميز التنظيمي طبقاً لنموذج EFQM ، وهو ما يعني أن التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وتهيئة البنية التحتية من أجهزة ومعدات وشبكات اتصال ، وإعداد وتدريب كوادر المورد البشري الرقمي المعد والمؤهل لتنفيذ التحول الرقمي والتطور التكنولوجي، قد أثر وساهم بشكل مباشر في تحقيق الآتي :

- ❖ تميز في التوجه ومايشمله من (تميز الغاية والرؤية الاستراتيجية ، وتميز الثقافة المؤسسية والقيادة).
- ❖ تميز في التنفيذ وما يتضمنه من (تميز اشراك المعنيين ، تميز بناء قيمة مستدامة ، تميز في قيادة الاداء والتحول نحو التميز)
- ❖ تميز في النتائج وما تتضمنه من (تميز إنطباعات المعنيين ، تميز الاداء الاستراتيجي)

دلالة نتائج الفرض الفرعي الاول :

❖ **تأثير البنية التكنولوجية :** وما شملته من أجهزة ومعدات وشبكات إتصال داخلية وأترنت وأجهزة خادم وأجهزة حاسوب وبرمجيات معالجة وتأمين قد ساهم في تحقيق التميز في الابعاد الآتية :

- ❖ **أثرها على التوجه المطلوب :** وهو تميز الغاية والرؤية الاستراتيجية المخططة ، بوجود خطة استراتيجية ذات رؤية واضحة وأهداف محددة للتطوير الرقمي ، بما يعني إدراك المنظمة لتحديات البيئة الخارجية والفرص التطويرية المتاحة ، وبما يحقق إحتياجات الموظفين القائمين على وظيفة التعويضات من تخفيف العبئ الوظيفي والمجهود وتخفيض التكاليف والنفقات والامر الذي يحقق تطلعات المساهمين وتميز في تعديل الثقافة المؤسسية الى الثقافة الرقمية، ونجاح القيادة في تشجيع الابتكاروالابداع .
- ❖ **أثرها على التنفيذ المطلوبة :** وما تحتويه من تميز في مشاركة المعنيين سواء العاملين المؤدبين لوظيفة التعويضات أو المستفيدين من تلك الخدمة المقدمة ، وتميز في تقديم خدمة جيدة ذات تحسين مستمر ومراجعة لما ينتج عنها من مشكلات يتم علاجها بشكل دائم، وتميز ايضا في نظم تقييم الاداء وربطه بخطة التحول نحو تحقيق متطلبات التميز التنظيمي ، وتهيئة بيئة عمل مناسبة جاذبة للكوادر المتميزة الرقمية القادرة على قيادة التطوير .
- ❖ **أثرها على تحقيق النتائج المطلوبة:** والمخطط لها كأهداف إستراتيجية ونتائج قياسه عن طريق التميز في انطباعات المستفيدين من تلك الوظيفة ونتائج استطلاع ارائهم والتي اشادت بتميز الخدمة الجديدة بعد اجراء التغييرات الجذرية ونتائج استطلاع اراء العاملين بتلك الوظيفة وما اشارت اليه ارائهم بشأن التوفير في الوقت والمجهود والتكلفة المادية ، والتميز في ربط الاداء بالخطة الاستراتيجية المطلوبه وتقييم النتائج لتحقيق التوافق بين معدلات الاداء الاستراتيجي المحققة وخطة الاهداف الاستراتيجية المطلوبة .

دلالة نتائج الفرض الفرعي الثاني :

❖ **تأثير المورد البشري للرقمي:** حيث يعد العنصر البشري المعد والمدرّب رقمياً أساس نجاح خطة التحول الى النظام الرقمي ، عن طريق تهيئة بيئة عمل جاذبة للمواهب المتميزة رقمياً والقادرة على تنفيذ التحول الرقمي ، والمدرّبة على معالجة المشكلات التقنية والمرتبطة بالاداء التشغيلي ، وما نتج عنه من تحقيق الآتي :

☒ **أثره في تحقيق التوجه المطلوب :** من تميز الغاية والرؤية الاستراتيجية والاهداف المخططة مسبقا للتحويل الى النظم التكنولوجية فى معالجة العمليات ، وتميز اعادة تشكيل الثقافة المؤسسية من الثقافة السائدة الى الايمان لفوائد التحويل الى النظام الرقمي فى أداء العمليات وأهميته والفوائد المحصلة من تطبيقه وتغيير نمط القيادة السائد الى النمط المعتمد على التكنولوجيا فى القيادة والتحول نحو التميز .

☒ **نجاح فى تحقيق خطة التنفيذ المطلوبة :** من خلال المشاركة فى نجاح التحويل نحو التطور الرقمي لأداء العمليات التشغيلية ، واستيعابهم للتدريب المطلوب بأنهم جزء اصيل من خطة التنفيذ سواء العاملين المؤديين لوظيفة التعويضات أو المستفيدين من تلك الخدمة المقدمة ، فى تقديم خدمة متميزة ذات مستوى دقة متميز فى وقت أقل ، وتميز ايضا فى نظم تقييم الاداء التكنولوجي والمساعدة فى التنبؤ بالاداء المستقبلي، ومقارنة النتائج المحققة مع نتائج النظام ، لقياس نتائج التميز تنظيمي .

☒ **نجاح فى تحقيق النتائج المطلوبة :** والتي تم التخطيط الاستراتيجي لها مسبق والتي هدفت ضرورة التحويل الى النظام الرقمي لتحقيق الغاية من خطط التحويل الرقمي الاستراتيجي ، ونتائج استطلاع اراء المستفيدين من التطبيق التكنولوجي لاداء الوظيفة والتي اثبتت نجاح المورد البشري الرقمي فى تنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي ، ونجاح فى ربط الاداء الرقمي ونتائجه بتحقيق الهدف الاستراتيجي المخطط مسبقا .

خامسا (التوصيات:

تم إعداد توصيات الدراسة في شكل برنامج عمل تنفيذي في الجدول التالي :

الجدول رقم (٥- ٢٢) برنامج عمل تنفيذي للتوصيات

م	دلالات النتائج	الهدف	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوقيت الزمني اللازم
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$	إثبات أن التحول الرقمي لوظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية ساهمت في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM	انشاء وحدة بإدارة توكيد الجودة بشركة " أورنج -مصر " للإتصالات تكون هدفها الرئيسي إستكمال تأهيل الشركة للحصول على شهادة التميز الاوروبي EFQM-2020 حيث انه ثبت من الدراسة توافر مقومات الحصول على الشهادة الاوروبية خاصة ان " اورنج - فرنسا " و" اورنج - الاردن" قد حصلوا فعليا عليها ٢٠٢٠	وضع خطة إستراتيجية وتوفير الاعتمادات المادية ، التنظيمية ، اللازمة لإستكمال تأهيل الشركة للحصول على شهادة الجودة الاوربية EFQM-2020	الإدارة العليا	المدة الزمنية التي تحدد من قبل المراجعين المعتمدين من EFQM-2020 لاستكمال متطلبات الحصول على الشهادة
م	دلالات النتائج	الهدف	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوقيت الزمني اللازم

٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$	إثبات أن التحول الرقمي لوظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية ساهمت في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM-2020	إنشاء وحدات تأهيل لشهادة التميز الأوروبي بالشركات المتشابهة في مجال الإتصالات وخصوصا الشركات ذات رؤوس الاموال المصرية " ايجبت - تليكوم " المصرية للإتصالات ، للحصول على شهادة (EFQM-2020) حيث انها تعد من أحد أهداف المؤسسات حاليا لفتح اسواق جديدة أو تحقيق مركز تنافسي متقدم من خلال اكساب الشركات المصرية ميزة تنافسية تحقق لها الريادة	الإهتمام بالتحول الرقمي لوظيفة التعويضات لتحقيق التميز التنظيمي في ضوء متطلبات شهادة الجودة الاوروبية EFQM-2020	إدارة الموارد البشرية بشركات الإتصالات المصرية	سنة مالية تامة
م	دلالات النتائج	الهدف	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة	التوقيت الزمنى اللازم

٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$	إثبات أن التحول الرقمي لوظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية ساهمت في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM	إدراج شرط الحصول على شهادة التميز الاوروبي EFQM-2020 ، ضمن شروط الحصول على رخصة مزاولة نشاط الاتصالات في جمهورية مصر العربية ، ومنح مهلة للشركات العاملة حاليا لتوفيق أوضاعها ؛ للحصول على الشهادة ضمن خطة تطوير اتصالات مصر- ٢٠٣٠	إصدار قرار من وزارة الاتصالات ملزم للشركات بالحصول على الشهادة لتوفيق أوضاعها بحلول عام - ٢٠٣٠	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (جمهورية مصر العربية)	مدى زمني لخطة التحول حتى عام ٢٠٣٠
---	--	--	--	--	--	-----------------------------------

م	دلالات النتائج	الهدف	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوقيت الزمني اللازم
---	----------------	-------	---------	--------------	----------------	-----------------------

التدريب عملية المستمر	إدارة الموارد البشرية بشركات الإتصالات	عقد برامج تدريبية تأهيلية في مجال التحول الرقمي، والاستفادة من العنصر البشري المؤهل تكنولوجيا في المشاركة في عمليات التأهل الخاصة بشهادة التميز الاوروبي EFQM-2020	إنشاء وحدة لإعادة تأهيل الموارد البشرية ، تكون مهمتها تدريب وتطوير العناصر البشرية رقميا ، للعمل على جاهزيتها للاستخدام لتطبيق التحول الرقمي ،لتطوير وظائف أخرى، بتحقيق التأهيل لشهادة التميز EFQM-2020	إثبات أهمية المورد البشري الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM- 2020	H _{1.1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المورد البشري الرقمي كأحد أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي لوظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM-2020، عند مستوي دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.	٤
--------------------------	---	--	--	---	---	---

سادسا) الخاتمة :

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد علاقة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات بتحقيق التميز التنظيمي، وذلك لإثبات أن تطوير وظائف الموارد البشرية ، هي من دعائم وركائز تحقيق التميز التنظيمي في ظل نموذج التميز EFQM-2020 ، وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات في ظل بيئة تنافسية سريعة التطور ، شديدة التعقيد ، وقد ركزت الدراسة على أحد الشركات العالمية العاملة في مجال الاتصالات في جمهورية مصر العربية ، حيث أنها تسعى لتأهيل فروعها حول العالم للحصول على شهادة التميز الأوروبي ، بما يضمن لها تحقيق الريادة والتميز، وقد مكنتنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تطبيق التحول الرقمي لوظيفة التعويضات، وتوفير البنية التكنولوجية ، وتدريب وتطوير المورد البشري رقميا ، قد ساهم بشكل مباشر في تحقيق تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية ، وتميز الثقافة المؤسسية والقيادة ، والتميز في إشراك المعنيين ، التميز في تحقيق قيمة مستدامة ، وتميز قيادة الأداء ، تميز إنطباعات المعنيين ، تميز الأداء الاستراتيجي).
- إن الدعم التنظيمي المتمثل في توفير البنية التكنولوجية ، وما شملته من أجهزة ومعدات وشبكات اتصال داخلية وأنترنت وأجهزة خادم وأجهزة حاسوب وبرمجيات معالجة وتأمين؛ قد ساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتطوير الرقمي ، بما يعني إدراك المنظمة لتحديات البيئة الخارجية والفرص التطويرية المتاحة ، ونجاح القيادة في تشجيع الابتكار والابداع .
- هناك تأثير بالغ الأهمية للاهتمام بالمورد البشري المعد، والمدرّب رقميا أساس نجاح خطة التحول الى النظام الرقمي ، و تهيئة بيئة عمل جاذبة للمواهب المتميزة رقميا ، والقادرة على تنفيذ التحول الرقمي ، والمدرّبة على معالجة المشكلات التقنية والمرتبطة بالأداء التشغيلي ينتج عنه نجاح التحول الى النظم التكنولوجية في معالجة العمليات ، يمكن المنظمة من تحقيق التميز

سابعا)الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما تم التوصل إليه يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات المستقبلية والتي لها علاقة بموضوع البحث الحالي وهو " التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي " كالدراسات الآتية :

١. التحول الرقمي لوظيفة " الإختيار والتعيين " في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM .
٢. التحول الرقمي لوظيفة التدريب في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM
٣. التحول الرقمي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM .
٤. إجراء الدراسات في ذات الموضوع مع إدخال متغيرات وسيطة على المتغيرات الحالية وقياس النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية .

ثامنا (المراجع :

المراجع العربية

إبراهيم محمد حسين. (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (EFQM-2020). مجلة أسسوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٥٤(١):٢٢٤-٢٥٨ .

أية عدنان حسن. (٢٠٢١). أثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الاردنية. جلة جامعة عمان للبحوث العلمية -العدد الاول ، ١-١٣٣.

بتول محمد ياقتي. (٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث-العدد الاول، ١٠٠-١١٢.

بدر بوخلف. (٢٠٢١). التحول الرقمي ودوره في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية-العدد ٣٣ ، ٢-١٢.

رزان سالم احمد البطوش. (٢٠٢٠). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي لمكتبات الجامعات الأردنية. المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، العدد الرابع، ٢-٣٣.

شيماء محمد عبدالواحد. (٢٠٢٣). أثر نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠ EFQM -على الإستدامة في الأداء-دراسة ميدانية: بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. رسالة ماجستير -مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية-كلية التجارة -جامعة قناة السويس -العدد الثاني -يونيو ٢٣، ٤-٣٠.

عبير بكري. (٢٠٢١). رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٦٣-٢٨٥.

عدنان مصطفى البار. (٢٠١٩). تقنيات التحول الرقمي. مجلة كلية الحاسبات وتقنية العلوم
جامعة الملك عبدالعزيز، ٧-١.

محمد امين عمرو. (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية على التميز في الاداء
التنظيمي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، ٢٣-١٥.

محمد حسام سليم مباشر. (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية بالتطبيق
على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراة غير منشورة). القاهرة: الأكاديمية العربية للعلوم
الإدارية والمصرفية .

محمد سرحان على المحمودي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. صنعاء-اليمن: دار الكتب -رقم
الإيداع(٥٦١) لسنة ٢٠١٥م.

يوسف محمود. (٢٠١٠). مناهج البحث العلمي ومصادر المعرفة. الدوحة: دار الحكمة .

المراجع الأجنبية

Agustin, A. N. (2021). *The role of human resource practices in the implementation of digital transformation*. Spain: Applied Economics, University of Murcia, Murcia.

Albert, C. L. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *journal of Technological Forecasting & Social Change*, 2-9.

AlMoneim, M. A. (2020). *Strategies to Digitize Business Processes*. Minnesota -U.S.A: Walden University.

Atallah, A. A. (2017). *The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip*. GAZA: The Islamic University Gaza-Faculty of Commerce.

- Bannikov, S. (2020). *Digital Transformation of HR Management System*. Moscow, Russia: State Air Traffic Management Corporation of the Russian Federation.
- Berampu, L. T. (2020). *Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera*. Indonesia: Universitas Medan Area.
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. New York, NY:: Routledge.
- Chieh, V. (2023). *Exploring the Determinants of Digital Transformation Adoption for SMEs in an Emerging Economy*. Taiwan: Business and Operations Management, Chang Jung Christian University,.
- CHIRICA, A. (2021). *A SOCIOLOGICAL STUDY OF HR PROFESSIONALS' DISCOURSES IN REGARDS TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES PRACTICES* . Bucharest,Romania: University of Bucharest, Faculty of Sociology and Social Work.
- Churilina, M. (2021). *HRM digitalization in emerging economies–A qualitative study on the factors influencing the implementation of digital HR tools in Russian SMEs*. Russia: jankoping university – international business school.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- EFQM–model. (2020). *The EFQM Model — Revised 2nd edition*. <https://www.efqm.org>: European Foundation for Quality Management.
- Fornell, C. L. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. Doi:10.2307/3151312.

- Gaskin, J. G. (2018). Successful system use: It's not just who you are, but what you do. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 10(2), 57-81.
- GHI, T. N. (2022). *Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam*. Vietnam: University of Economics of Ho Chi.
- Ghreeb, M. S. (2021). Institutional Excellence in the Egyptian and Saudi Federations of Football in View of European Model of Excellence EFQM "A Comparative Study". *International Journal of Human Movement and Sports Sciences* 9(5): 993-1003, 2021 , 1-11.
- Hair, J. F. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson (7th Ed.).
- Hair, J. F. (2016). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge. New York: : Routledge.
- Hair, J. F. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage: Thousand Oaks 2nd Ed.,.
- Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer. eBooks.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Halid, H. (2020). *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance*. Malaysia: School of Business Management University Utara.
- Hauer, G. (2020). *Digital transformation challenges successful enterprises – an exploration of the collaboration of marketing and sales department in German organizations*. German: Department of Business Administration, Hochschule fur Technik Stuttgart.

- Jamil, J. M. (2012). *Partial Least Squares Structural Equation Modelling with incomplete Data: An Investigation of the Impact of Imputation Methods*. Doctoral Dissertation, University of Bradford.
- Kharkiv, S. K. (2020). *DIGITAL TECHNOLOGIES IN HR MANAGEMENT*. Ukraine: Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.
- Mackenzie, S. B. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88, 542–555., 88, 542–555.
- Mogaji, E. (2020). *Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot*. Lagos, Nigeria: Department of Business Administration, University of Lagos.
- Nasr, M. M. (2023). *Digital transformation and E-management: reality and hope*. Cairo.Egypt: Faculty of Social Work, Helwan University.
- Rabiei, M. Z. (2021). *Feasibility of implementing the human resource payroll management system based on cloud computing*. China: Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>.
- Sarstedt, M. &. (2014). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*., doi:10.1007/978-3-642-53965-7.
- Sarstedt, M. H. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *SEM. Australasian marketing journal*, 27(3), 27(3), 197–211.
- Schlomer, G. L. (2010). Best Practices for Missing Data Management in Counseling Psychology. . *Journal of Counseling psychology*, 57(1), 1–10.

- Schumacher, A. (2016). *Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes*,. Vienna: University of Technology.
- Sekaran, U. &. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (6th ed.)*. (7, Ed.) . Chichester, UK: Wiley & Sons Ltd.
- Sengupta, A. (2020). *Reinventing HR functions with SMAC technologies – an exploratory study*. India: Sir Padampat Singhania University, Udaipur 313601.
- Services, O. B. (2023, 07 08). *Orange Business Services*. Retrieved from orange.eg: <https://www.orange.eg/ar/about/company-overview/company-profile>
- Singh, P. (2021). *ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HR THROUGH TECH ADOPTION*. India: Shri Krishna University.
- Strelnikova, L. (2021). *Prospects of digital technologies implementation in the system of human resources management of Russian agricultural companies* . St. Petersburg, Russia: EDP Sciences.
- TRUNG, N. T. (2022). *Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam*. Vietnam: University of Economics of Ho Chi.
- Vaidya, R. (2018). *A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies*. India: College of Engineering and Management, Department of Management Technology.
- Vihar, G. (2018). *STUDY OF IMPACT OF DIGITALISATION ON HUMAN RESOURCE FUNCTION*. India: international School Of Business Management, , Jaipur, Suresh Gyan Vihar University.

Zaoui, F. (2019). *What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry*. Morocco: International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE).

تاسعا: الملاحق

نموذج الاستبيان

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الجزء الأول : قياس المتغير المستقل: التحول الرقمي					
البنية التكنولوجية :					
١.	تتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم العمل بإدارة الموارد البشرية				
٢.	توفر أجهزة خادم وشبكة الاتصال وبرمجيات وقواعد بيانات حديثة لتحقيق مرونة سير العمل وسرعة اتخاذ القرار				
٣.	تستخدم ادارة الموارد البشرية شبكة إنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في دعم التواصل مع العاملين بالمنظمة				
٤.	تضمن المنظمة أمن وسلامة البيانات ضد القرصنة والاستخدام غير الرسمي.				
٥.	يهدف تطبيق التكنولوجيا المتطورة في ادارة الموارد البشرية الى تقديم خدمات ذات جودة بأقل تكلفة				
المورد البشري الرقمي:					
٦.	تسعي المنظمة الى تأهيل العاملين وتدريبهم لاستخدام التقنيات الحديثة اللازمة للتحول الرقمي .				
٧.	تسعي المنظمة الى استقطاب الافراد ذوي المهارات والكفاءات العالية في تطبيق اساليب التحول الرقمي				
٨.	تسعي المنظمة الى توفير برامج حوافز ومكافآت تساهم في الاحتفاظ المتميزين رقميا.				
٩.	تعقد المنظمة برامج توعية بأهمية الثقافة والمعرفة الرقمية لضمان رقمنة الأداء.				
١٠.	يساعد النظام الرؤساء على تقييم اداء المرووسين رقميا بالاعتماد على الاداء الكمي للمخرجات دون تحيز				

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
غير موافق بشدة					
الجزء الثاني : قياس أبعاد التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM					
قياس التوجه : يوجد تميز للمنظمة في ممارسة العمل حيث:					
تميز الرؤية والغاية والاستراتيجية :					
١١.	يتوفر بالمنظمة استراتيجية واضحة محددة بها الاولويات والأداء				
١٢.	يتوفر لدى المنظمة إدراك للتحديات والفرص والبيئة التي تعمل فيها				
١٣.	تدرك المنظمة احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين (الموظفين، العملاء، المساهمين)				
تميز الثقافة المؤسسية والقيادة:					
١٤.	توفر المنظمة نظاماً لتتبع أداء الأعمال التشغيلية				
١٥.	توفر المنظمة نظاما يحدد الثقافة الداخلية ويحافظ على قيم المنظمة				
١٦.	يتوفر بالمنظمة قيادات تدعم تشجيع الابتكار والإبداع				
قياس التنفيذ : يوجد تميز للمنظمة في ممارسة العمل حيث:					
تميز اشراك المعنيين :					
١٧.	يتمتع النظام بالدعم من أصحاب المصلحة (المساهمين والعاملين)				
١٨.	يساعد النظام على تطوير المنتجات أو الخدمات أو الحلول التي يقدرها جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين				
١٩.	تروج المنظمة لمنتجاتها وخدماتها وحلولها لأصحاب المصلحة المعنيين				
تميز بناء قيمة مستدامة :					
٢٠.	تبنى المنظمة علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة (العاملين والمساهمين والموردين)				
٢١.	تطور المنظمة منتجاتها وخدماتها وحلولها بطريقة مستدامة				
٢٢.	تساهم المنظمة في تنمية برامج المسؤولية المجتمعية				
تميز قيادة الأداء والتحول :					
٢٣.	يهيئ النظام البيئة المناسبة للجذب والمشاركة والتطوير والاحتفاظ بأفضل الأشخاص				
٢٤.	يدير النظام المخاطر بشكل فعال				
٢٥.	يدير النظام أصوله وموارده الرئيسية بمسؤولية وكفاءة				
٢٦.	يستخدم البيانات والمعلومات والمعرفة لدفع التحسينات في الأداء				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تابع الجزء الثاني: قياس أبعاد التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM						
قياس النتائج : يوجد تميز للمنظمة في ممارسة العمل حيث:						
تميز انطباعات المعنيين:						
٢٧.	يقيس النظام وجهات نظر وآراء أصحاب المصلحة الرئيسيين					
٢٨.	يحقيق النظام مستويات عالية من الرضا من أصحاب المصلحة الرئيسيين					
تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي :						
٢٩.	لدي النظام مجموعة كاملة من التدابير الاستراتيجية والتشغيلية					
٣٠.	يتميز النظام بتحقيق الاستراتيجية والأهداف المخططة من خلال مستويات أداء متميزة					
٣١.	يستخدم النظام تحليل للبيانات والمعلومات المتوفرة للتنبؤ بالأداء المستقبلي					
٣٢.	يقارن النظام أداء المنظمة مع المنظمات الخارجية					