



أثر تبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
(دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط) باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

**The impact of adopting of Digital Transformation (digital management) in
Achieving the outstanding performance of human resources in economic
organizations A Field Study: the operational directorate of Algeria Telecom in
laghouat (using Structural Equation Modelling)**

فاطنة بلقرع

سالم حميم

أستاذة تعليم عالي، جامعة زيان عاشور-الجللفة-

طالب دكتوراه، جامعة زيان عاشور-الجللفة-

مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة

وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة

"MQEMADD"

"MQEMADD"

f.belagra@univ-djelfa.dz

salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط. وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) بأبعادها الثلاثة: (التشغيلية، العلائقية، التحويلية)، ومتغير آخر تابع متمثل في الأداء المتميز للموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة،

حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (4) Smart pls.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي لتبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) بأبعادها الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي؛ إدارة الرقمية؛ أداء متميز للموارد بشرية؛ مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط؛ نمذجة بالمعادلات بنائية (SEM)

Abstract:

This study aims to measure and analyse the impact of adopting digital transformation (Digital Management) in achieving outstanding performance in human resources among the employees of the Practical Directorate of Algeria Communications in Laghouat, The study variables were identified with the independent variable being digital transformation (digital management) with its three dimensions: (operational, relational, transformative), and the dependent variable being outstanding human resources performance

To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed to collect information and data from a sample of 99 individuals. The study employed the modelling method of Structural Equation Modelling (SEM) using the Smart PLS (4) program

The results of the study indicate a statistically significant effect of adopting digital transformation (digital management) with its three dimensions (operational digital management, relational digital management, and transformative digital management) in achieving outstanding performance in human resources among the employees of the Practical Directorate of Algeria Communications in Laghouat at a significance level of 0.05., the study found no statistically significant data variables among the members of the sample studied.

Key words: Digital Transformation, Digital Management, Outstanding Performance of Human Resources, Operational Directorate of Algeria Telecom of Laghouat, Structural Equation Modelling.

المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات وجب تكيف معها والمضي قدما نحوها من اجل الاستمرار والبقاء، ولعلى ان أبرز هذه التحديات هي السير نحو تبني تكنولوجيا حديثة وانتقال من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية، هذه التكنولوجيا الحديثة تمكن المؤسسات من اكتساب نقاط قوة وفرص من اجل ان تكون رائدة في مجالها.

يرتبط أداء الموارد البشرية في اي مؤسسة ارتباطا وثيق بالعديد من المتغيرات داخل المؤسسة، وهذا راجع لأمر مهم وهو انها تتعلق بالعنصر الأهم داخل أي مؤسسة وهو المورد البشري، لذلك وجب العمل على توفير بيئة عمل محفزة تمكن المورد البشري من اداء عمله على الشكل المطلوب لوصول لمستويات جيدة من الأداء.

ان التحول الرقمي من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الى تطبيقها وهذا راجع لكونها تخفض التكاليف التي كانت في السابق، هذا التحول من شأنه ان يؤثر على اداء الموارد البشرية كونه يقلص الوقت وصول المعلومات ويزيد من فعالية الاتصال بين مختلف مستويات الادارية، ولوقوف على هذا نطرح الاشكالية التالية:

1. الاشكالية:

تتمحور إشكالية الدراسة على قياس الآثار التي يمكن أن تحدثها التحول الرقمي على تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتحديدًا أكثر بمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، عبر إسقاطها ميدانيا على حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

1.1. هل يوجد أثر لتبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط؟

وينبثق عن هذا الاشكالية الرئيسية ثلاث أسئلة فرعية تتجلى في الآتي:

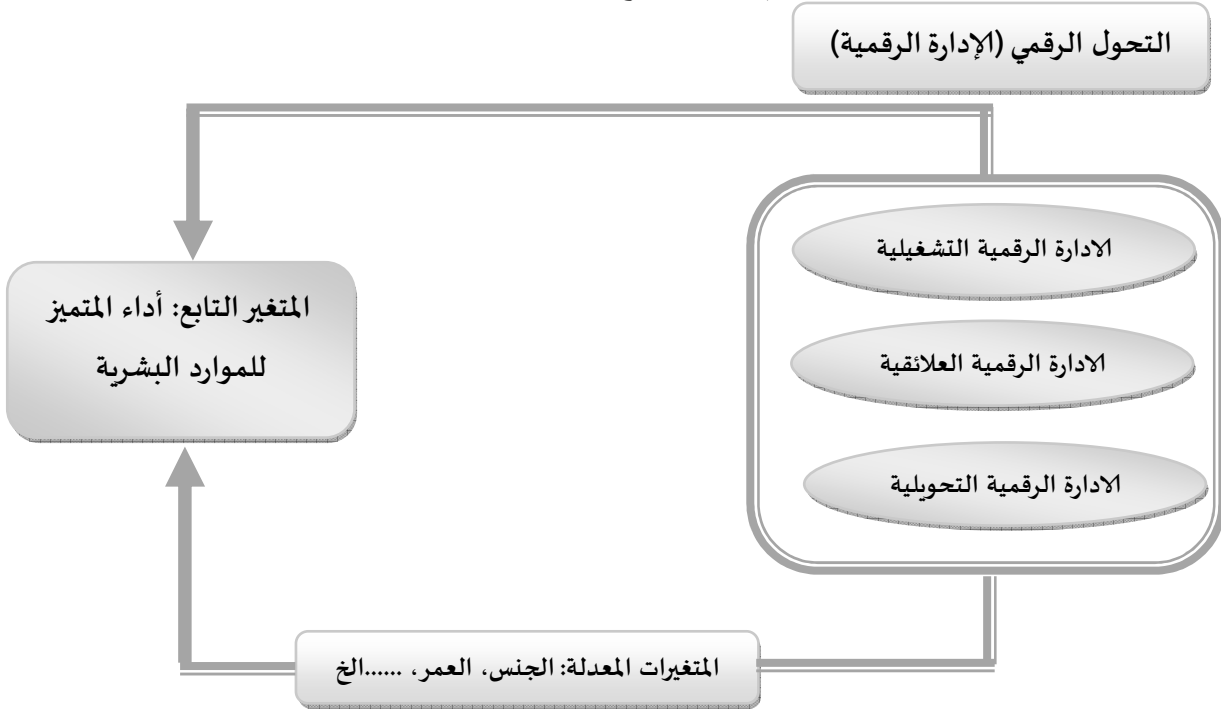
– هل هناك أثر لإدارة الرقمية التشغيلية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط؟



- هل هناك أثر لإدارة الرقمية العلائقية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط؟
- هل هناك أثر لإدارة الرقمية التحويلية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط؟
- 2.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية لأثر تبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟
- 2. فرضيات الدراسة
- استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:
- 1.2. يوجد أثر لتبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط.
- ويمكن أن تجزء هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية لها هي:
- يوجد أثر لإدارة الرقمية التشغيلية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط.
- يوجد أثر لإدارة الرقمية العلائقية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط.
- يوجد أثر لإدارة الرقمية التحويلية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط.
- 2.2. توجد فروقات دالة إحصائية لأثر تبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
- 3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:
- التعرف على أطر النظرية لتحويل الرقمي والاداء المتميز للموارد البشرية؛
- دوافع التي تمكن المؤسسات من الوصول لتميز في الاداء؛
- استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)؛
- استعمال برنامج smart pls 4 النسخة المحدثة.
- 4. أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- قياس مستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
 - الوقوف على مقومات التي تملكها المؤسسة من اجل المضي قدما في التوجهات الحديثة (التحول الرقمي)؛
 - قياس مدى اسهام التحول الرقمي في تحقيق مستويات ممتازة لأداء الموارد البشرية؛
5. المنهج المتبع في الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مختلف الآثار بين المتغيرات والتعرف على دور المتغير الوسيط ممثلا في الرضى الوظيفي في طبيعة تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.
6. نموذج الدراسة: من خلال نموذج الدراسة الذي يقيس أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، والشكل التالي يوضح نموذج المتبني في الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



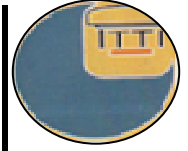
المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء الدراسات السابقة.

حيث سيتم الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى بالاستعانة ببرنامج "smart pls 4"، بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار النظري للتحول الرقمي (الإدارة الرقمية)

1) مفهوم التحول الرقمي (الإدارة الرقمية)



تعد الإدارة الرقمية أو ما يسمى أيضا الإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وانتشاره برمته.

فالإدارة الرقمية تترعرع وتنمو في بيئة الابتكار والخلق والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي. وكما يؤكد جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسفت " فإننا نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها. فإدارتنا. الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة وولاء العاملين لدينا مكرس لاقتصاد المعرفة الذي مكنا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها. (بودي، 2011، صفحة 58)

كما قدمت دراسة (Vial.2019) مفهوم التحول الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات. وفي ضوء هذه الجهود يوجد مستخدمون داخليون وخارجيون للخدمات الرقمية يجب تضمينهم في جهود التحول الرقمي من خلال أربعة جوانب (Mergel et al., 2019):

- القدرات الديناميكية كشرط مسبق للتحول الرقمي؛
- مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية؛
- الانتاج والابداع المشترك لزيادة شرعية الخدمات الرقمية؛
- الانشاء المشترك مع السجلات المفتوحة لتحسين تقديم الخدمات الرقمية. (سنا، 2022، صفحة 55)

كما عرف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول الى المؤسسات بشكل أساسي واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدججة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية (إسماعيل، 2022، صفحة 407).

يرمز للتحول الرقمي (DX (transformation digital التحول في الأعمال أو الحكومات أي، إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والاجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا. قد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (سلايمي و بوشي، 2019، صفحة 947)

(2) مميزات التحول الرقمي:

اجمعت الدراسات على مجموعة من الميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع ادارة التغير، حيث يمتاز التحول الرقمي بـ: (عوان و محمودي ، 2023 ، صفحة 7)

— الرشاقة والتكيف: تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع المتغيرات المحيطة بها؛

— تحويل عملية خلق القيمة: تساهم التقنيات الرقمية إنتاجاً مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.

— التغير التنظيمي: في سياق التحول الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة و تطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير الى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة لأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنو يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في التكنولوجيا المعلومات، وتخفف فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها.

— التواصل مع العملاء: من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردون الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباح أعلى للشركات .

— رقمنة العمليات: قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة العمليات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

(3) أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية):

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون، لكن في دراستنا اعتمدنا على الأبعاد التي لها ارتباط وثيق بالموارد البشري

كوننا ندرس أدائه، حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية: (عبد الحميد، 2023، صفحة 244)

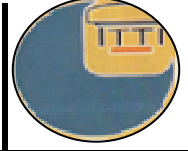
— الإدارة الرقمية التشغيلية: "D-HRM Opérationnelle" إدارة الموارد البشرية الرقمية التشغيلية تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين.

— الإدارة الرقمية العلاقاتية: "D-HRM Relationnelle" تتعامل إدارة الموارد البشرية الرقمية العلاقاتية فقط مع الوظائف التنظيمية عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات (داخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل وظيفة العمليات التجارية والتدريب والتطوير التوظيف، إدارة الأداء.

— الإدارة الرقمية التحويلية: "D-HRM Transformationnelle" تحتوي إدارة الموارد البشرية الرقمية التحويلية على جزء من وظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المعرفة إعادة التوجيه الاستراتيجي.

(4) أثر التحول الرقمي على أداء العمال

توصلت دراسة (Bouarar, 2021) إلى أن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الانتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال عمليا، يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف □ ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت



والجهد في آن واحد، كما يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء (لبنى، 2021، صفحة 37).

5) عوائق التحول الرقمي:

ووفقا لدراسة (Gupta,2018) فإن العوائق الرئيسية التي تحول دون التحول الرقمي السلاسل في الشركات تتمثل في:

- عدم وضوح الرؤية؛
- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛
- افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي؛
- نقص المرونة التنظيمية، ونقص مهارت من يتولون مهمة التحول الرقمي (استشراف المستقبل، فهم التكنولوجيا، الانفتاح، والتعاون)؛
- عدم مرونة الثقافة التنظيمية، وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي؛
- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛
- عدم مشاركة الموظف والمخراطه في التحول الرقمي؛
- مقاومة الموظفين للتغيير.

مؤخرا، كشفت نتائج دراسة (Bouarar,2021) أن العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي تشمل نقص المعرفة، ونقص الخبرة الرقمية، وضعف القيادة الرقمية، ومقاومة التغيير، والثقافة غير المرنة، عدم وضوح الرؤية والهدف، والافتقار إلى التعاون والمواءمة. (لبنى، 2021، صفحة 40)

ثانيا: الإطار النظري للأداء المتميز للموارد البشرية

1) تعريف الاداء المتميز للموارد البشرية

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) "اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كمية الشكل لشيء ما،

والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"

(رواجية و كورتل ، 2016، صفحة 41)، بينما يشير مفهوم الأداء "هو الخصلة النهائية ألي نشاط وهو يعتمد على الوحدة

التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها." (خلف و بدوي، 2018، صفحة 96)، ويعبر للتميز Excellence لدى الفرد

على انه "قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه بتفوق بما على الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح

فسه وعلى الآخرين وأن تتحاشى قدرن الالتزام بهذا المفهوم الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر، وبالطبع فإن. سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته". (غانم، 2017، صفحة 97)

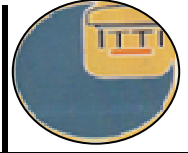
إن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة (لطرش و معروزي منيرة، 2022، صفحة 99). ويعرف الأداء المتميز على أنه: "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 720).

2) خصائص المورد البشري المتميز :

حتى يكون المورد البشري متميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص ونذكر منها (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 721):

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه؛
 - يتمتع بقدرة على التركيز على أهدافه وغاياته، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها؛
 - قدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمؤسسته، فالفرد المتميز يجب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن؛
 - يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية اتجاه مستقبل المؤسسة؛
 - يجد أفضل وأسهل الحلول لمشكلات المؤسسة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه؛
 - أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويمتلك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحا؛
 - يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات؛
 - اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال.
- 3) إستراتيجية تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز:

تبرز أهمية إستراتيجية تقييم الأداء، من خلال التغذية العكسية التي توفرها عن الأداء الاستراتيجي لمختلف وظائف وإدارة الموارد البشرية، وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين والتطوير للأداء. وهو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم تتضمن معايير واجراءات التقييم وعرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه



ومراميه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة وجمع المعلومات، التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا من أجل معاينة الفجوة في الأداء ووضع خطة شاملة لتحسينه. والتقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته المزايا التالية: (سحنوني و دنبري، 2022، صفحة 806)

- أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها .
 - أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية والغير مستغلة .
 - أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النقائص المعايير .
 - أن يمثل قاعدة لتكوين نظام عادل من الحوافز والتعويضات مما يحقق رضا العاملين ويعزز من ولائهم ودافعيتهم.
 - يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض والنقص في العمالة من خلال عمليات النقل والترقية وإفاء الخدمة بناء على المهارات والقدرات.
 - يبين مواقع الخلل والنقص في الأداء ومصادره ليتم إعداد الإصلاحات اللازمة.
- التقييم بالمشاركة، الذي يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم كأن يقيم الفرد من إن هذا التقييم زملائه ورؤسائه المباشرين، المدراء والزبائن والتقييم الذاتي الاستراتيجي المنظم المبني على أسس ومعايير، يمكن من إبراز مواطن الخلل في تسيير المنظمة ككل، سواء من حيث الأداء الفردي للعاملين أو الأداء الشامل للمنظمة.

نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أولاً: عينة وأداة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المديرية العملية اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 117 عاملاً، حيث تم اعتماد على خاصية المسح الشامل وهذا بقصد رفع مصداقية النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01): وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على أفراد عينة الدراسة من حيث العدد

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	العدد المقبول
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة	117	تم استرجاع 104 استبانة واستبعاد 5 منها	99

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي كانت 99 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 84.61% من المجموع الكلي للاستبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا في ظل استبعاد 5 استبانة منها لوجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة وعدم استرجاع 13 استبيانات.

تم الحصول على البيانات من خلال اعتماد على استمارة استبانة تحتوي على أسئلة تخص متغيرات الدراسة بأبعادها، حيث وزعت على عينة الدراسة المقدر عددهم 117 شخص، وتم استرداد 104 منها 99 استمارة صالحة للدراسة و5 منها ملغات لعدم توفرها لجميع المعلومات و13 استبانة لم تسترجع، وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارة الدراسة الخاصة بالخواص الأساسية للدراسة التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في كثير الدراسات، والجدول التي يوضح بيان لعبارة المكونة الاستبيان:

الجدول رقم (02): بيان تفصيلي للعبارة المكونة للاستبيان

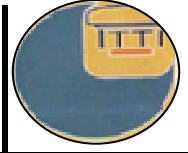
البيان	العدد	رقم العبارات	الرمز
التحول الرقمي (الإدارة الرقمية)	الإدارة الرقمية التشغيلية	العبارات من 1 إلى 6	من X1 إلى X6
	الإدارة الرقمية العلائقية	العبارات من 7 إلى 11	من X7 إلى X11
	الإدارة الرقمية التحويلية	العبارات من 12 إلى 16	من X12 إلى X16
الأداء المتميز للموارد البشرية		العبارات من 17 إلى 24	من Y1 إلى Y8

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء معلومات الاستبيان)

تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة: من خلال قيام بعملية التعريف بالمتغيرات الدراسة، وبعد تفريغ كافة بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي للقسم الأول من الاستبيان والتي تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال خمس عناصر هي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة. حيث تم استعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss الإصدار 25) في عرض وتوصيف ذلك، ويمكن تمكين هذه الخصائص من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

العنوان	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	64	64.6
	أنثى	35	35.4



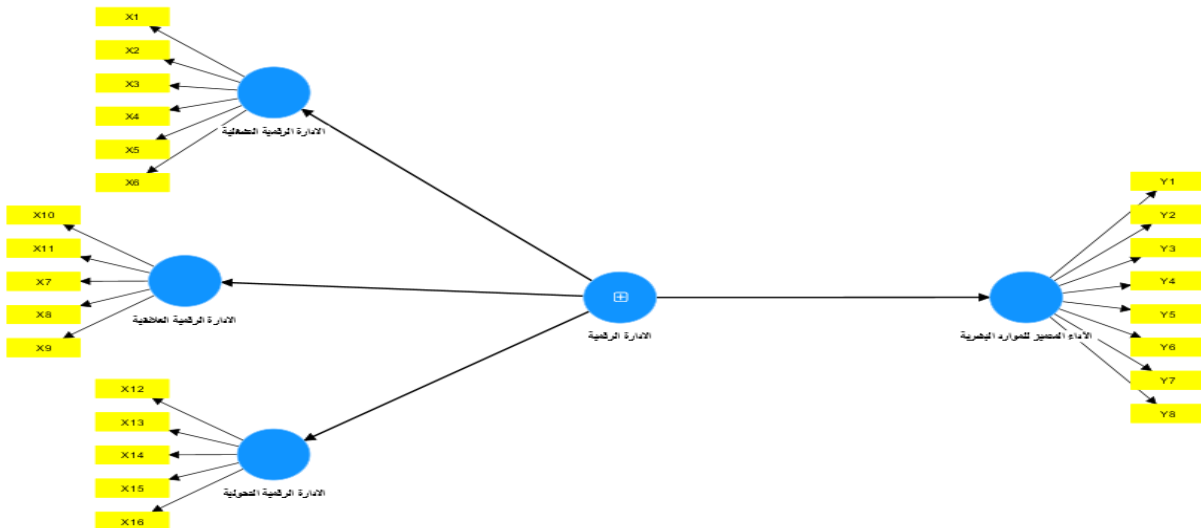
20.2	20	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر
65.7	65	من 31 سنة الى 49 سنة	
14.1	14	50 سنة فأكثر	
17.2	17	ثانوي فما أقل	المستوى الدراسي
71.7	71	جامعي	
11.1	11	أخرى	المستوى الوظيفي
11.1	11	إطار سامي	
58.6	58	إطار	
16.2	16	تنفيذي	
14.1	14	عون تحكم	
26.2	26	5 سنوات فما أقل	الخبرة
31.3	31	من 6 سنوات الى 10 سنوات	
42.4	42	11 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss الإصدار 25)

ثانيا: تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls) النسخة 4، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج ($HTMT.F^2$. R^2) وتدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه حسب الأطر والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

الشكل رقم (02): النموذج الأولي للدراسة

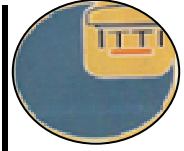


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smartpls4)

1. أدلة صدق التقارب: الصدق التقارب هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى M. Hult & et al, (2017) فمعايير تقييم الصدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج أدلة صدق التقارب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE	لفاكتورناخ
معدل القبول	-	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%	أكبر من 70%
الإدارة الرقمية التشغيلية	X1	0.851	0.813	0.571	0.766
	X2	0.538			
	X3	0.701			
	X4	0.567			
	X5	0.826			
	X6	0.699			
الإدارة الرقمية العلائقية	X7	0.800	0.851	0.614	0.842
	X8	0.717			
	X9	0.734			
	X10	0.799			
	X11	0.861			
الإدارة الرقمية التحويلية	X12	0.767	0.900	0.711	0.898
	X13	0.867			
	X14	0.880			
	X15	0.877			
	X16	0.822			
الأداء المتميز	Y1	0.760	0.892	0.589	0.881
	Y2	0.721			
	Y3	0.621			
	Y4	0.689			



			0.711	Y5	للموارد البشرية
			0.835	Y6	
			0.874	Y7	
			0.841	Y8	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (smartpls4)

من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات (المقاييس) العبارات (X2، X4، Y3) معاملات تحميلهم الخارجي (Factor Loading) أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات، لان تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، بينما باقي العبارات تبقى لأن معامل التحميل الخارجي يفوق قيمته 0.7، لذلك نحتفظ بها. بينما جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب M. Hult & et al (2017)، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل. وتشير قيمة (AVE) للدراسة البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وبلغت كل المحاور الأساسية للدراسة التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) بأبعادها (التشغيلية، العلائقية، التحويلية)، والأداء المتميز للموارد البشرية، تتميز هي أيضا بثبات عال، حيث نجد قيمتها على التوالي هي: (0.766، 0.842، 0.898، 0.881) الأمر الذي يبعث اطمئنانا أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

2. أدلة صدق التمايز (Discriminant validity): هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وحسب M. Hult & et al (2017)، هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:
1.2. مؤشر التوافق (cross loading): نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

العبارات	الإدارة الرقمية التشغيلية	الإدارة الرقمية العلائقية	الإدارة الرقمية التحويلية	الأداء المتميز للموارد البشرية
X1	0.852	0.368	0.239	0.396
X3	0.660	0.116	0.117	0.075
X5	0.827	0.275	0.186	0.316
X6	0.699	0.097	0.160	0.085
X7	0.237	0.734	0.375	0.457
X8X	0.312	0.799	0.610	0.498
X9X	0.220	0.861	0.593	0.531
X10	0.166	0.800	0.594	0.555

0.573	0.375	0.717	0.318	X11
0.670	0.767	0.673	0.300	X12
0.549	0.867	0.636	0.322	X13
0.474	0.880	0.521	0.361	X14
0.467	0.876	0.448	0.082	X15
0.525	0.822	0.478	0.117	X16
0.760	0.524	0.473	0.249	Y1
0.721	0.473	0.451	0.201	Y2
0.689	0.451	0.412	0.275	Y4
0.711	0.403	0.424	0.281	Y5
0.835	0.494	0.548	0.187	Y6
0.874	0.570	0.624	0.298	Y7
0.841	0.515	0.599	0.295	Y8

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (smart pls4)

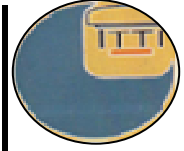
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور الادارة الرقمية التشغيلية نأخذ العبارة رقم X1 قيمتها 0.852 وإذا لاحظنا نجدها اعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، ونقول إن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، وتوصلنا أن كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2.2. ارتباط المتغير (variable correlation): نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell- Larcker، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

الأداء المتميز للموارد البشرية	الادارة الرقمية التحويلية	الادارة الرقمية التشغيلية	الادارة الرقمية العلائقية
الأداء المتميز للموارد البشرية	0.768		
الادارة الرقمية التحويلية	0.641	0.843	
الادارة الرقمية التشغيلية	0.332	0.242	0.756
الادارة الرقمية العلائقية	0.665	0.662	0.317
			0.784

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (smart pls4)



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة والمتغيرات مستقلة بذاتها.

3.2. معيار سمة اللاتجانس – سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait- Monotrait Ratio)

يشير معيار (HTMT) إلى نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الارتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة (أي ارتباطات سمة اللاتجانس، طريقة اللاتجانس) المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط العبارات التي تقيس نفس المبني (أي ارتباطات سمة الأحادية، طريقة اللاتجانس)، أما من الناحية الفنية فيعتبر تقديرا للارتباط الحقيقي بين مبنيين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة، والذي يجب ألا يتجاوز عتبة 0.9. وفيما يلي نتائج معيار (HTMT) مبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج معيار (HTMT)

الأداء المتميز للموارد البشرية	الادارة الرقمية التحويلية	الادارة الرقمية التشغيلية	الادارة الرقمية العلائقية
الأداء المتميز للموارد البشرية			
الادارة الرقمية التحويلية	0.716		
الادارة الرقمية التشغيلية	0.378	0.267	
الادارة الرقمية العلائقية	0.770	0.739	0.354

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (smart pls4)

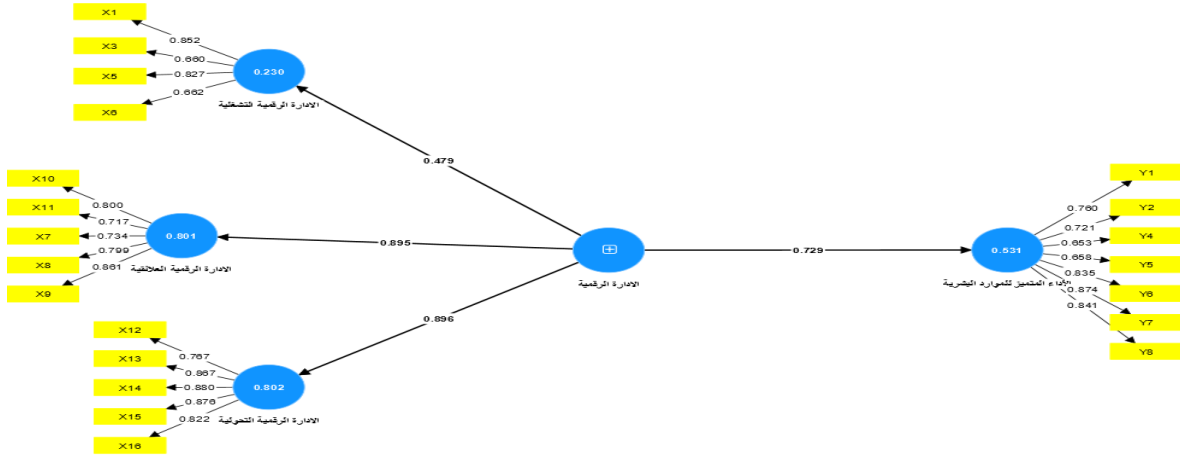
من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9، مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة. وكخلاصة مما سبق، نجد أن النتائج تقييم نموذج القياس أعلاه تقدم دليلا على أن معايير وشروط أدلة صدق التقارب وصدق التمايز قد حققت العتبة المطلوبة، وهذا ما يعث على الاطمئنان في وجود جودة النموذج القياس ولأجل اختبار الفرضيات وتقييم النموذج البنائي للدراسة، وهذا ما سنعالجه في العنصر الموالي.

ثالثا: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

1. النموذج البنائي للدراسة

والشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد العبارات الغير متنوعة.

الشكل رقم (03): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

2. مؤشرات جودة النموذج:

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً الى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتمثل هذه المؤشرات في: (F^2 ، R^2)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل الى اختبار صحة الفرضيات.

1.2. مؤشر معامل التحديد R^2 : وهو يمثل معامل التحديد (قيمة R^2)، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج مقياساً للتنبؤ في العينة. وللتوضيح أكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

الملاحظة	النتيجة	المحور
متوسط	0.531	الأداء المتميز للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بما التي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2.2. مؤشر حجم التأثير F^2 : هو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (08): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)



القرار	الأداء المتميز للموارد البشرية	أخوار
تأثير عالي جدا	1.131	التحول الرقمي (الإدارة الرقمية)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل الإدارة الرقمية بأبعادها الثلاثة (التشغيلية، العلائقية، التحولية) لها أثر عالي جدا نسبته 1.131 وهو أكبر من 0.3 حسب (cohen) أي أنه يوجد تأثير عالي جدا على المتغير تابع (الأداء المتميز للموارد البشرية).

3. اختبار الفرضيات الدراسة:

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها:

الجدول رقم (09): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار	P Values	T Statistics	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sampel (O)	البيان
قبول الفرضية	0.000	15.992	0.046	0.734	0.729	الإدارة الرقمية ← الأداء المتميز للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد أثر لتحول الرقمي (الإدارة الرقمية) بصفته متغير مستقل في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بصفته متغير تابع لدى العاملين في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوي 0.05، ومنه نجزي المتغير المستقل لتعرف على أي الأبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير التابع:

الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية (الأبعاد المتغير المستقل)

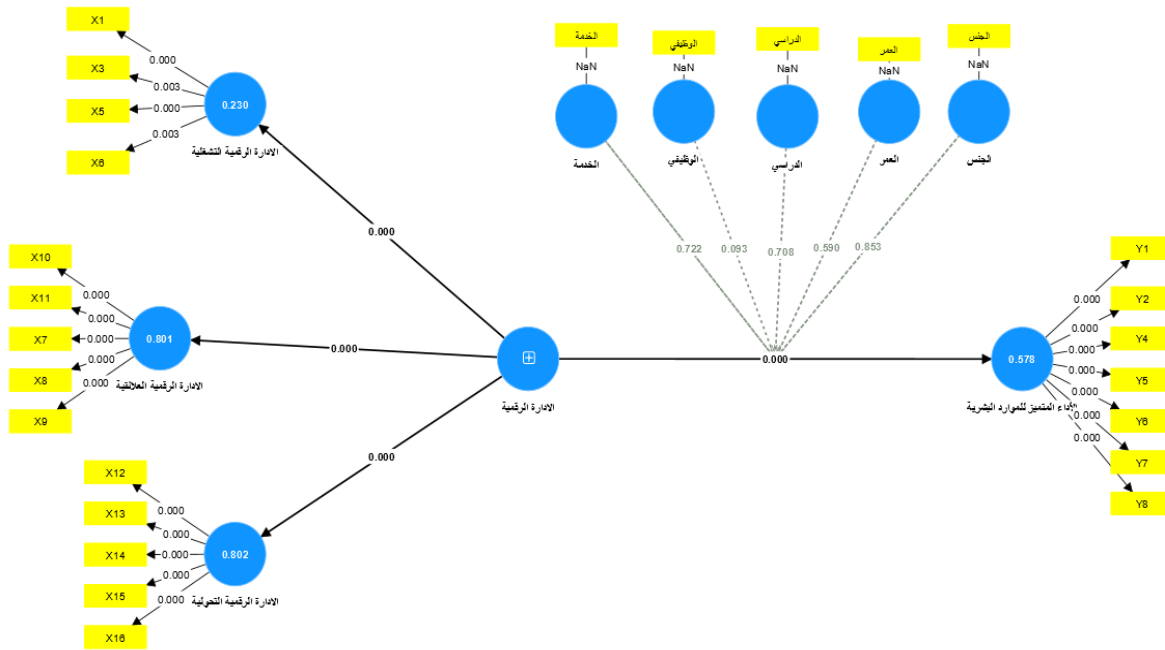
القرار	P Values	T Statistics	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sampel (O)	البيان
فرضية مقبولة	0.000	4.320	0.085	0.372	0.366	التشغيلية ← الأداء المتميز للموارد البشرية
فرضية مقبولة	0.020	2.324	0.064	0.162	0.149	العلائقية ← الأداء المتميز للموارد البشرية
فرضية مقبولة	0.000	4.246	0.089	0.373	0.378	التحولية ← الأداء المتميز للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد تأثير لكل ابعاد الثلاثة للتحول الرقمي (الادارة الرقمية): (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) بصفتها أبعاد المتغير المستقل في تحقيق الاداء المتميز للموارد البشرية بصفته متغير تابع لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي: (0.020, 0.000)، على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوي 0.05.

2.3. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة: يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة ا ولمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة)

الشكل رقم (04): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

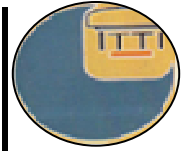


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

	Orginal Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
الجنس → الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.029	-0.006	0.158	0.186	0.358



العمر	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	0.050	0.056	0.092	0.539	0.590
المستوى الدراسي	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	0.027	0.043	0.073	0.374	0.708
المستوى الوظيفي	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.152	-0.136	0.090	0.678	0.093
الخبرة	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.134	-0.037	0.095	0.356	0.722

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير الجنس كانت 0.358 وبالتالي هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). أي أنه لا توجد فروقات إحصائية لأثر التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للمورد في وجود متغير الجنس باعتباره متغيراً معدلاً في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط. وكذلك باقي المتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، كلها تفوق المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبالتالي أي أنه لا توجد فروقات إحصائية لأثر التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للمورد في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

الخلاصة:

أوضحت التحولات التي طرأت على الإدارة خاصة فيما يخص الجانب التسيير من أبرز الأمور التي تمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسين، ولعلنا ان أبرز هذه الأمور هو التحول الرقمي أو كما يعرف أيضاً بالإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر من بين أهم الأمور التي لها تأثير على أداء المورد البشري لأنها توفر عليه العديد من أمور التي كانت تشكل في السابق صعوبات منها وقت وصول المعلومة، ونقلها بين العمل في الوقت المناسب وبدون أي تحريف، هذا يمكن الفرد من أداء عمله وفق الشكل المطلوب و بدرجة عالية من أداء المراد الوصول إليه. حيث تم تطرق في درسا إلى أثر الإدارة الرقمية بأبعادها الثالثة (التشغيلية، العلاقاتية، التحويلية) بصفحتها أبعاد المتغير المستقل على الأداء المتميز للموارد البشرية بصفته متغير تابع لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وبعد تحليل للاستبيانات الموزعة على 99 عامل في مؤسسة توصلنا لنتائج التالية:

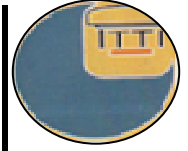
- النتائج المتوصل إليها في الدراسة: بعد الاضطلاع بجميع الأمور المتعلقة بالمتغيرين سواء التحول الرقمي أو الاداء المتميز للموارد البشرية، واستقطبها على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج؛
- يوجد تأثير للإدارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تؤثر كل ابعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية): (التشغيلية، العلاقاتية، التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

- لا توجد فروقات دالة إحصائية أثر التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط؛
 - تواكب شركة اتصالات الجزائر التغيرات التي تطرأ في مجال الإدارة الرقمية؛
 - تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا حديثة تتواكب مع التغيرات الحاصلة في مجالها؛
 - تنفق المؤسسة مبالغ طائلة على البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - تؤثر بشكل كبير تبني التحول الرقمي في تحقيق معدلات ممتازة من أداء الموارد البشرية.
- التوصيات الدراسة: بعد القيام بالدراسة في شقيها نظريا وتطبيقي وبعد الاجابة على الاشكاليات المطروحة واختبار الفرضيات، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي على النحو التالي:
- مراجعة اجهزة الحاسوب التي تملكها المؤسسة، واقتناء أجهزة بها مكونات جيدة وقوية مثل (RAM SSD)؛
 - القيام بدورات تدريبية للعمال فيما يخص استعمال تقنيات الحديثة كالإدارة الرقمية؛
 - تقديم مكافآت وتحفيزات للعمال الذين يعملون على ترقية معارفهم فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - العمل على تبني تطبيقات حديثة خاصة في مجال الاتصال بين العمال؛
 - استخدام نظام ادارة علاقات الزبائن CRM؛
 - تشجيع تداول المعرفة بين العمال خاصة منها المعرفة الضمنية لرفي بالموارد البشري لتقديم مستويات مميزة من الأداء؛
 - العمل بفرق العمل من اجل تداول المعلومات ونشر المعرفة بين العمال؛
 - استخدام التخزين السحابي (Cloud) لأنه يوفر التكلفة والجهد للعمال في المؤسسة؛
 - وضع قنوات اتصال الكتروني بين المؤسسة والشركاء والزبائن والموردين من اجل تسهيل التواصل بين مختلف الجهات؛
 - استخدام برامج الكترونية لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

المراجع والمصادر

1. M. Hult, T., & et al. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Vol. 2). Sageloshngeles: SAGE Publications, Inc.
2. بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه منشورة علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. تبسة، الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. جمال لطرش، و معزوزي منيرة. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، (01)06، 91-106.



4. جميلة سلامي، و يوسف بوشي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.
5. سحر فاري لبي. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 8(15)، 33-45.
6. عبد الصمد بودي. (2011). الادارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة للإدارة الرقمية في المنظمات العربية. مجلة الحقيقة، 10(4)، 47-82.
7. عثمان شريف اسحق إسماعيل. (2022). التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات الحاسوبية. مجلة أبحاث إقتصادية المعاصرة، 5(2)، 405-420.
8. علي عوان، و أحمد محمودي . (2023). تكنولوجيا معلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت). مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، 4(1)، 1-19.
9. عيسى رواجية، و فريد كورتل . (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسستين إقتصاديتين). مجلة الباحث الاقتصادي(5)، 35-57.
10. محمد عبد الغني سناء. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 15(14)، 44-79.
11. محمد غوتي. (2018/2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية). أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
12. مصطفى سحنوني ، و لطفي دنبري. (2022). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز. مجلة آفاق علمية، 14(2)، 792-809.
13. ناصر لطيف خلف، و نسرين عبدالله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت و كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(02)، 85-114.
14. نجيب سبع، و رشيد مناصرية. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب. مجلة الباحث، 20(01)، 715-730.
15. هاجر غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة منظمات، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر.