

التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية

معيتيقة أحمد القعود ، مصطفى مفتاح الأشلم

mustafa.Elalashlem@gmail.com

marah.marah9987@gmail.com

كلية الاقتصاد- جامعة مصراتة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) ، وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركات الاتصالات داخل البيئة المحلية والبالغ عددهم (72) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة (72) استبانة، وزعت عليها (70) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (97%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى توافر "التحول الرقمي" جاء بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، وجاءت "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بدرجة متوسطة -أيضاً- ، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي جاءت كلها وبدرجة توافر (متوسطة)، حيث جاء بُعد "استراتيجية التحول الرقمي" بالمرتبة الأولى، وبُعد "القيادة" جاء في المرتبة الأخيرة. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 - المقدمة:

يشهد العالم في الفترة الأخيرة ثورة هائلة في كل المجالات العلمية والتكنولوجية من خلال التغيرات التي تحدث بصفة عامة، وأصبحت من أهم الركائز الجوهرية

والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية، ويعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال واستمرارها وتحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها، وفي ظل التحول الرقمي وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد، كما تبين أن إدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

ويعد التحول الرقمي بأنه عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة والابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، وذلك من خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها، كما يعد التحول الرقمي إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء ومن أبعاد التحول الرقمي تمثل في استراتيجية الرقمية، القيادة.

وتعمل هذه الدراسة في هذا الاتجاه من خلال التعرف على التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات، وهي من أهم الشركات العاملة داخل الدولة الليبية، كما أنها تركز على أهم أبعاد التحول الرقمي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات .

2.1- مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها، من أجل نجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية بصفة عامة إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، من خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية، ويعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال واستمرارها وتحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه

المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد، كما تبين : أن إدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركا الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟

3.1 أسئلة الدراسة:

من خلال ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة يمكن استخلاص أسئلة الدراسة كما يلي:

- 1- ما مستوى توافر التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟
- 2- ما البعد الأكثر توافراً من أبعاد التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟
- 3- ما مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العاملة داخل الدولة الليبية؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟
- 5- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟

4.1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

استناداً على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

Ho: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

الفرضيات الفرعية:

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات في البيئة الليبية.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي وكل بعد من أبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.
- 2- معرفة البعد الأكثر تطبيقاً من أبعاد التحول الرقمي على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.
- 3- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية..
- 5- التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

6.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم إداري مهم، والمتمثل في التحول الرقمي يعتبر عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية وفقاً لمنظمات الأعمال، وبيان أثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين من مستوى أدائها المتميز، وذلك من خلال المعرفة بابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية .

2- تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال التحول الرقمي وأثره على ممارسات الموارد البشرية في البيئة الليبية، تم إجراؤها تحديداً على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

3- تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام العاملين في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، وذلك من خلال تطبيق التحول الرقمي وأبعاده بشكل صحيح، لرفع من مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية باستقرار الموظفين في وظائفهم ونجاحهم ونجاح الشركة على حد سواء.

4- إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة العلمية لكي تكون مرجعاً مفيداً وجديداً لكل الباحثين في هذا المجال.

7.1 نموذج الدراسة

بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة، فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:
- المتغير المستقل: وهو التحول الرقمي.

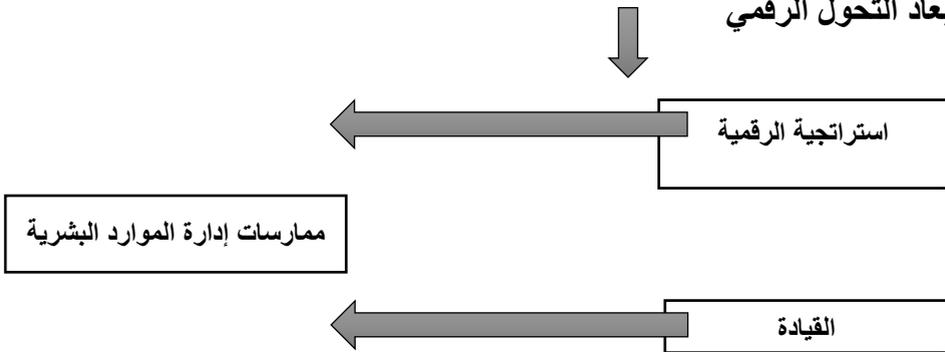
ومن أبعاد التحول الرقمي (استراتيجية الرقمية، القيادة).

- المتغير التابع: وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل

المتغير التابع

أبعاد التحول الرقمي



الشكل رقم (1-1) يبين نموذج الدراسة

المصدر: الباحثان استناداً على الدراسات التالية: (1)، (2)

8.1 - الدراسات السابقة:

1- **دراسة:** (عبد الحميد، 2023) (3) بعنوان: أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال" : دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر ، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلاقاتية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استخدام المنهج الكمي والكيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 219 فرد من العاملين بالمؤسسة بما يمثل 52.89% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج SPSS V26 ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها: يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلاقاتية، الإدارة الرقمية التحويلية) معاً في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أنّ باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- **دراسة:** (مهدي، 2022) (4) بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة، الجزائر ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تغييراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

3- **دراسة:** (Jhan H, & Tina, Z, 2021) (5) بعنوان :

"Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transf

transformation: A fuzzy-set QCA approach". وهدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل التحول الرقمي حيث يعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة

تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارن نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العليا والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال التكوينات المختلفة للسابق، كما تثرى هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي وتوفر الآثار المترتبة على تحول المؤسسات.

4- دراسة: (Ghosh, S, & etal,2021) (6) بعنوان:

"Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach" ، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد إطاراً مفاهيمياً جديداً لتطوير القدرة التحويلية الرقمية، ويوضح الإطار التكاملي كيف تتجلى القدرات الأساسية الثلاث للاستشعاري الرقمي، والاستيلاء الرقمي، وإعادة التشكيل الرقمي من خلال القدرات المرتبطة بالاستشعار الاستراتيجي، والنماذج الأولية السريعة، والهيكل التنظيمي، وتحول نموذج الأعمال، والتحول الثقافي/ العقلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حالات الطوارئ الداخلية والخارجية كوسيط للعلاقة بين إنترنت الأشياء والتقنيات الناشئة، وتطوير القدرة التحويلية الرقمية بشكل جماعي، وإمكانية التحول الرقمي على الآثار المترتبة على النظرية والتطبيق.

5- دراسة: - بعنوان (7) (Yusoffe etal., 2020)

Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. ، وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض والأداء البيئي في صناعة الفنادق في ماليزيا. حيث تم استخدام مجموعة من القياسات التي تم التحقق منها أجري هذا البحث مقابلة متعمقة مع ثلاثة من مديري الموارد البشرية في الفنادق في ماليزيا، ويتكون المجتمع المستهدف من هذه الدراسة من الفنادق 3,4,5 نجوم وكان المشاركون مدراء الموارد البشرية تم توزيع 250 استبانة تم ارجاع ما مجموعة 225 استبانة من بين هؤلاء تم ارجاع 19 استبانة، وتوصلت النتائج الدراسة إلى أن التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض لها علاقة إيجابية بالأداء البيئي تشير هذه النتيجة الى أن الوصول الى الأداء البيئي ليتمكن المؤسسة في صناعة الفنادق أستخدم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحفيز موظفيها.

6- **دراسة: (حماد، 2020) (8) بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".** ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة الاستبانة وزعت على عينة الدراسة حيث بلغت 318 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، ومن أهم النتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

7- **دراسة: (Afagh, et.al, 2016) (9) بعنوان:**

"Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكري والبشري، النتائج بلورت طبيعة تلك الممارسات من حيث الدفع بأنشطة وأعمال تقدمها إدارة الموارد البشرية لكي تعزز من أصول رأس المال الفكري والبشري وتقدم كل ما يؤدي إلى زيادة قيمة تلك الأصول وزيادة العائد المتوقع منها، وتوصلت النتائج أيضاً على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث محفزات الابتكار والابداع، وكذلك آليات التمكين الإداري وأساليب التحفيز المادي والمعنوي، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس الأداء الذي يمكن المنظمة من إحداث تغيير إيجابي وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها.

8- **دراسة: جرنان وآخرون (Naz., et al., 2016) (10) بعنوان : تأثير ممارسات الموارد البشرية إدارة (HRM) في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ملتان، باكستان"**

(Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on SME Performance in Multan, Pakistan)، وهدفت هذه إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ : (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت)، في الأداء التنظيمي للشركات في باكستان؛ حيث المتوسطة والصغيرة حيث جرى تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (321) مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من المدراء (241) استبانة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (V22) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج

المرجوة ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوع البحث وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب

هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات أعلى في تلك الشركات.

9- دراسة (2013, Momena Akhter1& Nur-E-Alam Siddique) (11) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين": دراسة على معمل للأسمنت في بنغلاديش.

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement

Industry in Banglades ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الإسمنت في بنغلاديش، وعينة تتكون من 160 موظف من سبع شركات للإسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب، و التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضاً على أداء الموظفين ؛ ولكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الأسمنت في بنغلادش والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الإسمنت في بنغلاديش.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثان أن هذه دراسة الحالية اعتمدت على بعض الدراسات مع المتغير المستقل والتغير التابع معاً، فكل باحث أعد دراسته وفقاً لرؤيته البحثية، ويتضح هذا من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

2- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الاستبانة الخاصة بجمع البيانات، والمنهج الوصفي والتحليلي، وتختلف عنها في البيئة المحلية، حيث كانت الدراسة الحالية في البيئة الخدمية الليبية.

3- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ربط أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة :

يتناول الإطار النظري مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وكذلك مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وممارسات إدارة الموارد البشرية .

1.2 مفهوم التحول الرقمي : يشير مفهوم التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء، مما فتح المجال لظهور نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية ، ويعرف (غنيم، 2019) (12) التحول الرقمي " بأنه: عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، ومن خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها"، ويرى (البار، 2018) (13) التحول الرقمي بأنه "دمج العمليات الجديدة داخل المنظمة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا"، كما وعرف قاموس ODLIS الرقمنة على أنها: تحويل المعلومات إلى صيغة يمكن للحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحاسوبية

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف التحول الرقمي "هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تقديم المنتجات والخدمات، كما أنها تغيير ثقافي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن".

2.2 أبعاد التحول الرقمي: للتحول الرقمي أبعاد تتمثل فيما يلي:

- 1- استراتيجية الرقمية: وهي الاستراتيجية التي يضعها البنك بهدف أن يصبح بنكاً متحولاً رقمياً لمسايرة العالم الرقمي.
- 2- القيادة: وهي الجهة الإدارية التي تتمتع بالمهارات والخبرة الكافية، لقيادة الإستراتيجية الرقمية.

وكما يوجد بعدان رئيسيان للتحول الرقمي وهما(14):

- **التقنيات الرقمية :** يمثل التحول الرقمي تحولاً نتيجة تطور التكنولوجيا الجديدة، فقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات الرئيسية المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيا الأنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية الثلاثة لهذه السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية.

- **تجربة المستخدم:** يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجية المنظمة، فالعملاء يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن

المنظمة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيا الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الاعلام الاجتماعية، ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة، يجب على المنظمات تكيف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقاً لاتجاهات الاستهلاك، وهذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموماً بتحويل وظيفة التسويق، ويمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) كأحداث جيل يدمج بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية. كما جاءت رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضاً مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف عميل داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عالٍ من الخدمة.

3.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها : المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر Drucker Peter" ذلك بقوله: "إن أي منظمة لها مورد حقيقي هو الإنسان"، فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع (15). وتعرف كذلك الموارد البشرية بأنها : "زيادة عملية معرفة القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم اقتناؤها واختبارها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغرض رفع مستوى كفاءته الإنتاجية لأقصى حد ممكن (16)، وقد عرفت إدارة الموارد البشرية في قاموس كامبردج (Cambridge Dictionary) على أنها: " نشاط إدارة موظفي الشركة على سبيل المثال عن طريق توظيف العاملين الجدد وتدريبهم وإدارة سجلات توظيفهم ومساعدتهم في حل المشاكل"

4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية لنجاح أي منظمة واستمرارها، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الموظفين ذوي المهارات والخبرات والقدرات العالية والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، وتتمثل أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال النقاط التالية (17):

- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- المساهمة في ظهور النقابات العمالية.
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنظمة.

- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.

- توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.

- تضع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

5.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية المهمة والمتخصصة بالعنصر البشري في المنظمات بشكل عام، وتتمثل في التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم وتحفيزهم بمكافآت مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالآونة الأخيرة بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، بعد ما كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون العاملين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد، وعرف بعض الكتاب والباحثون ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال وجهات نظرهم على أنها: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية حديثة النشأة والاعتراف بها كأداة متخصصة في شؤون الأفراد؛ حيث تباينت وتعددت المسميات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية في قطاعات المنظمات والشركات، فالتباين والتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقتها، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنظمة (18)، وتعرف كذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية: "أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس العلاقات الإنسانية، لذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن كل فرد في المنظمة لديه حاجات مختلفة، ويحمل تصورات وتوقعات قد تختلف عن الثقافة التنظيمية المساندة في المنظمة، وهذا يتطلب من المدراء امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية للتعامل مع الأفراد في العمل" (19).

6.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية : هناك العديد من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي من بينها:

ممارسة التدريب والتطوير (Training and Development Practice):

عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والخبرات التي يحتاجونها في أثناء تأدية أعمالهم وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (20).

ممارسة الاستقطاب والتعيين (Recruitment and Placement Practice):

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، ومن ثمَّ تحديد واجتذاب منه والأكفاء والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (21).

- **ممارسة التحفيز (Stimulation Practice):** هي المكافآت التي يحل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية أو المواقف الاعتبارية، وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، أو مطلوب تأديته مستقبلاً (22).

- ممارسة تقييم الأداء (Performance Appraisal Practice):

هي عملية إجرائية تحليلية يجرى التعرف من خلالها على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافقتهم هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيز ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوع (23).

7.2 أثر التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية:

نظراً لقلّة الدراسات والبحوث التي تناولت الأثر بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أنه توجد دراسة عربية (على حسب علم الباحثان) التي درست الأثر للمتغيرين، ومن بين هذه الدراسات أكدت على وجود الأثر بين المتغيرين، وهي:

- يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلاقاتية، الإدارة الرقمية التحويلية) معاً بنسبة 76% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أنّ باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم بـ 29.9% من التغييرات

التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية
التي تحدثت في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
محل الدراسة، يليه بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي يساهم بـ 28.6% (24).

3. الإطار العملي للدراسة:

1.3 منهجية الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الكتب والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي وأثره على استراتيجيات الموارد البشرية بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، بغرض تكوين الإطار النظري للدراسة، وتم الاعتماد أيضاً على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبانة؛ لغرض إتمام الدراسة الميدانية

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملون ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، والبالغ عددهم حوالي (72) موظفاً.

3.3 عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (72) استبانة من عدد الموظفين بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية من كل قسم، علماً بأن العينة المسحوبة صالحة للتحليل الإحصائي اعتماداً على كل من (Sekran & Buge، (النجار، الزعبي)(25)، وتم استرداد جميع الاستبانات بعدد (72) استبانة من الاستبانات الموزعة، بنسبة استرجاع (100%)، واستبعاد عدد (2): منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ويبقى ما هو مجموعه (70) استبانة صالحة للتحليل، أي: بنسبة (97%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

4.3 متغيرات وأداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة أداة الدراسة لاستخدامها في جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تمثلت في الاستبانة، وتم تطويرها من خلال الدراسات السابقة، حيث تم الاستفادة من دراسة (شحادة، العيسري 2022) (26)، وتضمنت جزأين رئيسيين، في الجزء الأول تم تغطية المتغيرات الديموغرافية للعينة، وفي الجزء الثاني والمتكون من (16) سؤالاً لتغطية متغيرات الدراسة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لإجراء عمليات التحليل الإحصائي للدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة.

6.3 صدق وثبات مقياس الدراسة: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق مقياس التحول الرقمي ومقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها للدراسة، حيث تم حذف وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة ومن تم تقديمها في صورتها النهائية.

7.3 صدق عبارات الاستبانة باستخدام الاتساق الداخلي : للوقوف على فقرات أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، تم حساب معاملات الارتباط لمعرفة مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، والتي ظهرت فيه مجالات الاستبانة أنها دالة إحصائياً عند مستوى عالية معنوية (0.01)، وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وتتمتع بدرجة صدق جيدة.

8.3 ثبات الاستبانة: تم استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرو نباخ ألفا **Alpha Cronba**، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية.

- 1- تأخذ قيمة بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمها قريبة من الواحد نقول: أن الاستبانة صادقة وأنها ممثلة للمجتمع المدروس.
- 2- أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول: أن الاستبانة لا تمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة، وتستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضاً (27) وتم حساب معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (1.3)

جدول رقم (1.3) يوضح الثبات بالاتساق الداخلي للمتغيرات الدراسة

معامل الثبات	المتغير	
0.731	استراتيجية التحول الرقمي	1
0.866	القيادة	2
0.753	التحول الرقمي	3
0.941	ممارسات إدارة الموارد البشرية	4

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن جميع المؤشرات جيدة، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

3-9 تحليل واختبار أسئلة الدراسة:

يتم في هذا الجزء إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة، لتحديد مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة الاتصالات العاملة داخل الدولة الليبية، فقد تم حساب فترة كل من البدائل وبذلك أصبحت درجات التطبيق، ومن الأسئلة التالية:

السؤال الأول- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التطور الرقمي، القيادة) في شركات الاتصالات الليبية العاملة في البيئة الليبية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

جدول رقم (2.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الأبعاد التحول الرقمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التوافر
أولاً: استراتيجية الرقمية					
1	تمتلك الشركة استراتيجية التحول الرقمي واضحة ومتناسكة.	2.78	.859	4	متوسط
2	تمتلك جهة المسؤولية الإشراف وإدارة استراتيجية الشركة الرقمية.	2.96	701.	2	متوسط
3	زيادة كفاءة العمليات.	3.03	787.	1	متوسط
4	تطبيق المبادرات الرقمية.	2.95	804.	3	متوسط
	توافر استراتيجية الرقمية	2.95	.422	-	متوسط
ثانياً: القيادة					
1	لإدارة الشركة الخبرة الكافية لقيادة استراتيجية الشركة الرقمية.	2.42	678.	3	متوسط
2	أنا واثق في فهم الإدارة لاتجاهات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الناشئة.	2.89	928.	1	متوسط

متوسط	2	730.	2.88	ما هو مستوى الأشخاص الذي يشرفون ويديرون استراتيجية الشركة الرقمية؟	3
متوسط	4	725.	2.31	حدد شعورك اتجاه الرقمنة في الشركة.	4
متوسط	-	.368	2.62	توافر القيادة	
متوسط	-	.606	4.26	الدرجة الكلية	

من خلال الجدول رقم (2.3) يمكن التعرف على مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي حيث بلغ المتوسط العام لها (4.26) وبانحراف المعياري (606) وبدرجة توافر (مرتفعة). كما يظهر في الجدول أن بعد "استراتيجية الرقمية" جاء بالمرتبة الأولى وكان المتوسط الحسابي يساوي (2.95)، والانحراف المعياري يساوي (422) والأهمية النسبية (متوسطة)، جاءت في المرتبة الأولى فقرة "3" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.03) وبانحراف المعياري (787) والأهمية النسبية (مرتفعة) وفي بعد الاعتمادية لمرتبة الأخيرة فقرة "1" بلغ المتوسط الحسابي (2.78) وبانحراف المعياري (859)، وأن بعد "القيادة" جاءت في المرتبة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62) وبانحراف المعياري (368)، والأهمية النسبية (متوسطة)، وفي القيادة فقرة "2" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وبانحراف المعياري (928)، والأهمية النسبية (متوسطة)، وفي القيادة فقرة "4" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (2.31) وبانحراف المعياري (725)، والأهمية النسبية (متوسطة).

السؤال الثاني- ما مستوى الأكثر تطبيقاً لأبعاد التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

جدول رقم (3.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث ابعاد التحول الرقمي

التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	.422	2.95	استراتيجية التحول الرقمي
متوسط	.368	2.62	القيادة
مرتفع	.606	4.26	الدرجة الكلية

من خلال الجدول السابق نجد أن البعد الأكثر تطبيقاً وجاء في المرتبة الأولى "استراتيجية الرقمية" حيث بلغ الوسط الحسابي (2.95)، والانحراف المعياري (422)،

أي : أنه حصل على متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة وأقل توافراً للبعد الثاني "القيادة" حيث بلغ الوسط الحسابي (2.62)، والانحراف المعياري (368)، أي أنه حصل على متوسط.

السؤال الثالث- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التوافر
ممارسات إدارة الموارد البشرية:					
1	تلجأ الشركة إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لملء الوظائف الشاغرة	3.51	.919	1	متوسط
2	تميل الشركة إلى الاستقطاب الخارجي لرفد الأفكار الجديدة.	2.25	645.	6	منخفض
3	تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة للتدريب وتطوير أداء العاملين.	3.22	938.	3	متوسط
4	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين في أنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	2.21	627.	7	متوسط
5	تبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	2.33	.787	5	متوسط
6	يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق.	2.01	639.	8	متوسط
7	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز بما يناسب مع البيئة التنافسية.	3.29	680.	2	متوسط
8	تمنح الشركة الحوافز عالية الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	2.85	781.	4	متوسط
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	2.71	.240		متوسط

جدول رقم (4.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لها (2.71) وبانحراف المعياري (240) وبدرجة توافر (متوسطة). كما يظهر الجدول أن "فقرة 1" جاء بالمرتبة الأولى، وكان الوسط الحسابي يساوي (3.51)، والانحراف المعياري (919)، والأهمية النسبية (متوسطة). وأن "فقرة 6" جاء في المرتبة الأخيرة، وكان الوسط الحسابي يساوي (2.10)، والانحراف المعياري يساوي (639)، والأهمية النسبية (متوسطة).

السؤال الرابع- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية على الشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي ونوعها.

جدول رقم (5.3) يوضح معامل الارتباط لعلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية		
860**	معامل الارتباط (R)	التحول الرقمي
0.000	الدالة الإحصائية	
	العدد	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يثبت من خلال الجدول رقم (5.3) وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية؛ حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.860 ومستوى الدلالة (0.000) على أنها علاقة ارتباطية طردية قوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6.3) يوضح معامل الارتباط ونوع العلاقة

نوع العلاقة	معامل الارتباط
علاقة طرية تامة	1 تماماً
علاقة طرية شبه تامة	بين 0.9 و 1
علاقة طرية قوية	بين 0.6 و 0.9
علاقة طرية متوسطة	بين 0.4 و 0.6
علاقة طرية ضعيفة	من 0 حتى 0.4

لا توجد علاقة أبداً	0 تماماً
علاقة عكسية ضعيفة	بين 0 و-0.4 -
علاقة عكسية متوسطة	بين 0.4 و-0.6-
علاقة عكسية قوية	بين 0.6 و-0.9-
علاقة عكسية شبه تامة	بين 0.9 و-1-
علاقة عكسية تامة	1-تماماً

المصدر: (البحر والتحتي، 2014، 89)

3-10 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \geq 0.05$) للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

جدول رقم (7.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	R	R ²	F	B	Df	Sig
التحول الرقمي	860 ^a	130	44.495	2.143	1	000

المصدر: حساب الباحثان باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة

من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت $R=860^a$ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودرجة تأثير التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ($R^2=.130$) وهذا يعني أن التحول الرقمي قد فسر ما نسبته (13%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرجة تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت نسبة مقدارها ($B=2.143$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغ (44.495) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \geq 0.05$) لاستراتيجية الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية على الشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

جدول رقم (8.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر استراتيجية التطور الرقمي

Sig	Df	B	F	R ²	R	المتغير المستقل
000	1	2.253	36.987	185	.784 ^a	استراتيجية الرقمية

المصدر: المصدر: حساب الباحثان باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين استراتيجية الرقمية قد بلغت ($R = 784^a$) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استراتيجية الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ($R^2 = 185$) وهذا يعني أن استراتيجية الرقمية قد فسّر ما نسبته (18.5%) من التباين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرجة تأثير استراتيجية الرقمية قد بلغت نسبة مقدارها ($B = 2.253$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغ (36.987) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \geq 0.05$) للقيادة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على الشركة الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

جدول رقم (9.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

Sig	Df	B	F	R ²	R	المتغير المستقل
000	1	2.444	30.946.	180	.897 ^a	القيادة

المصدر: حساب الباحثان باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة

من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت ($R = 897^a$) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد

($R^2=180$) وهذا يعني أن القيادة قد فسّر ما نسبته (18%) من التباين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرجة تأثير القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت نسبة مقدارها ($B=2.444$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغ (30.946) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

3-12 النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- توصلت النتائج أن المستوى العام "لأبعاد التحول الرقمي جاء مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية، وهذا ما يحقق الهدف الأول .
- 2- توصلت الدراسة إلى أن بعد "استراتيجية الرقمية" جاء بالمرتبة الأولى، والأهمية النسبية (متوسطة)، كما أن "بعد القيادة" جاء في المرتبة الأخيرة، والأهمية النسبية (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثاني.
- 3- بلغ المتوسط العام للممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة توافر (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثالث.
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة)، على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يحقق الهدف الرابع.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \geq 0.05$) للتحول الرقمي وأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يحقق الهدف الخامس.

3-13 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لخص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات، وهي على النحو الآتي:

- 1- العمل على تبني مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى توافره من الاستقطاب الخارجي و التدريب الموظفين واستقرارهم في وظائفهم للحصول على ترقيات وحوافر والتي من شأنها أن تحسن التحول الرقمي من خلال المعرفة بابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية.

- 2- الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى من خلالها الشركة الحصول على الموظفين المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية، وخاصةً أن نتائج الدراسة قد أظهرت بأن يكون العمل على الاستقطاب الخارجي لرفد الأفكار الجديدة التي من شأنها الوصول بالشركة للاتصالات ...
- 3- الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي "القيادة" بشكل أكبر، خاصةً أن الدراسة أظهرت أن هذا البعد يفسر بنسبة أقل مع بعد "استراتيجية الرقمية" للتحول الرقمي.
- 4- على الشركة للاتصالات أن تمتلك استراتيجية التحول الرقمي واضحة ومتماسكة.
- 5- تحديد الشعور اتجاه الرقمنة في الشركة للاتصالات.
- 6- على الإدارة الشركة أن تمتلك الخبرة الكافية للقيادة استراتيجية الشركة الرقمية.
- 7- وضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة لكل الموظفين في الشركة، بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

الهوامش :

- 1-شحادة، مها (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية -بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2-عبد الحميد، بشير (2023). "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد العربي النبسي- تيسة، الجزائر.
- 3-نفس المرجع السابق.
- 4-مهدي، عمر (2022). "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة. مجلة التنظيم والعمل، 1(11)، الجزائر.
- 5-Jhan, H, & Tina, Z, (2021), "Environmental uncertainty resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach , Journal of Business Research, Vol. 139 PP.184-193..
- 6-Ghosha, S, Hughesb, M, Hodgkinsonb, L, Hughesc, P (2021), "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach", Journal of Business Research,
- 7-Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. Global Business Review, 21(3), 663-680.
- 8-حماد، محمد، محمد محمود، (2020) "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين": دراسة ميدانية على الشركة، المصرية للتجارة الأدوية". مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 7(2)، 1-23.
- 9 - Afagh, A. N., Noor, M. Y., Habibollah, D., Seyed, Al. R (2016), "Exploring Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human. Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees", Social and Behavioral Sciences, Vol. (230) No.(12) P.P 379-386.
- 10-Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11
- 11-Mst. Momena Akhter1; Md. Nur-E-Alam Siddique,2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168.
- 12-غنيم، عبد الرهاب (2019). أثر التحول الرقمي ورؤية مصر 2030"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون للبحوث الأزمات ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

13- البار، عدنان مصطفى (2018)، "تقنيات التحول الرقمي"، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

14-Emily H., Mondher, F., Imed B., (2016), "Digital Transformation Challenges", Mediterranean Conference Information Systems (MCIS), AISel Electronic Library.,

15- أبو النصر، منحت محمد، (2002). إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيبيل العربية، القاهرة.

16-الساعاتي، أمين (2015). "إعادة اختراع الحكومة الإدارية في القرن الثورة الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

17-الحياصات، طلال صالح (2022). " إدارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل". مجلة العربية للنشر العلمي، 41، تاريخ الإصدار: 2، 2663-5798، بلدية السلط الكبرى/ مدير الموارد البشرية.

18- عويس، سعيد علي محمد سعيد (2018). أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على محطة توليد كهرباء الرصيصر في الفترة 2007- 2017 ، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

19- الطوالة، نهار عابد عبدالعزيز(2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة.

20-Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International of Business & Management, 3(11), 76.

21-فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016). "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات، الأعمال"، في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة،

22-شريف، وحيدة (2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيات التحفيز والتكوين: دراسة الحالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، رسالة دكتوراه، جامعة أمحمد برقرة، بومرداس.

23-Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., MeLean,

1- 24- Sekaran Uma & Bougie (2010). Research methods for bousinss: A Skill belding Approach (5thed).John WileY&.

25-النجار، فايز جمعة؛ نبيل جمعة والزغبي، ماجد راضي(2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. ط3. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

26-العيسري، خلفان بن محمد بن عامر (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، عمان، الأردن.

IBM Spss -البحر، غيث، والتتحي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج 27 Staistics. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا.