



# آفاق اقتصادية Āfāqtiṣādīyyā

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن  
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

## أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

"دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس"

د. نصرية امحمد الفيتوري

[nasria.hussina@academy.edu.ly](mailto:nasria.hussina@academy.edu.ly)

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / جنزور - ليبيا

المؤلفون  
Authors

**Cite This Article:**

اقتبس هذه المقالة (APA):

الفيتوري، نصرية امحمد (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس". مجلة آفاق اقتصادية. 11(1)، 47-83.

## أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس"

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تضم (52) موظفاً من إدارة الموارد البشرية في الشركة. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لأبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي تحسين كفاءة الأداء. كما بينت نتائج الدراسة أن بُعد التدريب والتطوير يُعتبر الأكثر أهمية بين أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط، وهذا مؤشر على أن الشركة تُولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها. وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين جميع العاملين بشركة الواحة للنفط، من خلال تقديم ورش عمل ودورات تدريبية تعزز من مفهوم وأهمية التحول الرقمي لدى العاملين بشركة الواحة.

**الكلمات الدالة:** إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، التميز المؤسسي، شركة الواحة للنفط.

# **The Impact of Applying Digital Transformation of Human Resources Management in Achieving Institutional Excellence**

## **"A Field Study on Al Waha Oil Company in Tripoli"**

**Dr. Nasria Mehemed Al-Feetouri**

*[nasria.hussina@academy.edu.ly](mailto:nasria.hussina@academy.edu.ly)*

**Libyan Academy for Graduate Studies/ Janzour - Libya**

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of implementing the dimensions of digital transformation in human resources management (recruitment and selection, training and development, compensation, and performance evaluation) on achieving institutional excellence at Al Waha Oil Company in Tripoli. A descriptive analytical approach was adopted to conduct this study. Data was collected through a questionnaire distributed to a simple random sample of (52) employees from the company's human resources department. The statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses. The study results showed a positive impact of the dimensions of digital transformation in human resources management on institutional excellence, reflecting the importance of implementing the dimensions of digital transformation in human resources management in enhancing institutional excellence and improving performance efficiency. The study results also showed that the training and development dimension is considered the most important among the dimensions of digital transformation in human resources management at Al Waha Oil Company, which is an indication that the company pays great attention to developing the skills of its employees. The study recommends promoting a culture of digital transformation among all employees at Al Waha Oil Company by offering workshops and training courses that enhance the concept and importance of digital transformation among employees at Al Waha Company.

**Keywords:** Human Resources Management, Digital Transformation, Organizational Excellence, Waha Oil Company

## 1. المقدمة:

أصبح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية من أهم مجالات تحقيق التميز المؤسسي بين منظمات الأعمال المعاصرة، في ظل التطورات التكنولوجية والرقمية الضخمة. حيث أدت الرقمنة إلى تغييرات كبيرة في إدارة الموارد البشرية، مما جعلها أكثر كفاءة ومرونة واستجابة لاحتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Priyana et, al,2024). لذا يتوجب على تلك المنظمات أن تكون قادرة على الاستفادة الكاملة من إمكانيات التكنولوجيا والرقمية في إدارة الموارد البشرية.

في ظل بيئة قائمة على التطور، وسيطرة رغبات العملاء وانفتاح الأسواق، أصبحت منظمات الأعمال المعاصرة بحاجة ماسة إلى أساليب الإدارة الرقمية التي من أولوياتها تطوير رأس المال البشري، والاهتمام بتشجيع التجديد والابتكار والتميز في الأداء، من خلال الاعتماد على التحول الرقمي للموارد البشرية الذي يُعد ضرورياً لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين تجربة الموظفين، من التوظيف إلى التدريب والتطوير (سيد وفكري، 2023).

تسعى مختلف المؤسسات في العالم إلى إعادة تشكيل استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية والرقمية المتسارعة، بهدف تحقيق التميز في أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. لذا، سعت المؤسسات الليبية الي وضع استراتيجيات وخطط للتحول الرقمي، للاستفادة من التقنيات المتطورة التي تنتجها التكنولوجيا الرقمية، بما يساهم في زيادة إنتاجها وتحسين أداء العناصر البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين هذه المؤسسات التي سعت إلى تطبيق التحول الرقمي هي الشركة الوطنية للنفط، حيث سارعت الشركة في سنة (2020م) إلى تشكيل اللجنة العليا الدائمة للتحول الرقمي وتفعيل الإدارة الالكترونية، وترابط المنظومة المتكاملة بين الشركة وشركاتها. تكون مهمتها وضع الاستراتيجية والخطط العامة للتحول الرقمي للمؤسسة وشركاتها (المجمع القانوني الليبي <http://Lawsociety.ly>).

وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط باعتبارها إحدى شركات الشركة الوطنية للنفط، لمعرفة أثر تطبيقات أبعاد إدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط على تحقيق التميز المؤسسي.

## 2. الدراسات السابقة:

### جدول رقم (1) يوضح الدراسات السابقة

المؤلف (السنة)	عنوان الدراسة	المنهج والادوات	الأهداف والنتائج
دراسة المائل والتونسي (2024)	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي فرع /سوق الجمعة	المنهج: الوصفي التحليلي الأداة: الاستبيان	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي. ومن اهم نتائجها: ان المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفع، بينما جاء مستوى التميز المؤسسي متوسط.
القعود، والاشلم (2024)	التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة في البيئة الليبية		هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، القيادة) وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة في البيئة الليبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك وجود أثر معنوي بينهما.
Al-Hadraw, et, al (2023)	دور الرقمنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الأخضر للموظفين: دراسة تحليلية	المنهج: الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة معرفة أثر الرقمنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على تعزيز الإبداع الأخضر بين الموظفين. وأسفرت النتائج عن أهمية عملية التوظيف الإلكتروني كأداة قوية لتطوير وتعزيز العادات المتعلقة بالابتكار الأخضر. يجب على المؤسسات العامة إعطاء الأولوية لسعادة الموظفين من خلال تنفيذ هيكل مناسب للتعويضات والمكافآت يعتمد على مكافأة الموظفين ورعاية قدراتهم الإبداعية.
Bhat & Sheik (2024)	تأثير الرقمنة على الموارد البشرية: التحديات والفرص		تهدف إلى استكشاف كيفية تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية، وكذلك تسليط الضوء على فوائد الرقمنة لإدارة الموارد البشرية. وتوصلت إلى ان الأدوات الرقمية تعمل على تبسيط عملية التوظيف، ويتم استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت، والندوات عبر الإنترنت، وجلسات التدريب الافتراضية بشكل متزايد لتطوير مهارات الموظفين.

<p>تتناول هذه الدراسة تأثير الرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على كيفية تغيير التحول الرقمي لعمليات التوظيف، والتدريب، والتطوير داخل المؤسسات. وتوصلت إلى ان منصات التفاعل الرقمي تعمل على تحسين الاتصال الداخلي، ورضا الموظفين، والاحتفاظ بهم من خلال تحسين آليات التفاعل والتغذية الراجعة.</p>	<p>المنهج الاستقرائي</p>	<p>تأثير الرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية</p>	<p><b>Seipalla, et, al (2024)</b></p>
<p>الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيف يمكن تحويل إدارة الموارد البشرية رقميا في سياق الاقتصاد الرقمي، من خلال هذه الأبعاد (الاحتياجات الرقمية الداخلية للعملاء، والابتكار الرقمي في الصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي). وتشير الدراسة على وجه الخصوص إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية تشير إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم التي تستفيد من أحدث التقنيات الرقمية.</p>		<p>استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي</p>	<p><b>Zhang&amp; Chen (2023)</b></p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي.</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي. الأداة: الاستبيان</p>	<p>دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة</p>	<p><b>دراسة أبو غبن والمدهون (2023)</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطا، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام</p>	<p>الأداة: الاستبيان</p>	<p>دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام : دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران</p>	<p><b>دراسة صلاح الدين، وبدوي (2023)</b></p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرقمنة من خلال الاستجابة لجائحة كورونا وإدارتها بشكل أمثل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الرقمنة أثرت إيجابا على إدارة الموارد البشرية من خلال تحويل استراتيجياتها إلى استراتيجيات إلكترونية أكثر فعالية واستجابة للظروف الراهنة.</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي</p>	<p>الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية والسبيل الأمثل في ظل جائحة كورونا.</p>	<p><b>دراسة عطايلية، وحازم، (2022)</b></p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقنيات التحول الرقمي في دعم</p>	<p>المنهج:</p>	<p>تقنيات التحول الرقمي</p>	<p><b>دراسة القماطي</b></p>

<p>اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية الليبية، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لجميع أبعاد تقنيات التحول الرقمي على جميع أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات الموارد البشرية.</p>	<p>الاستقرائي والاستنباطي الأداة: الاستبيان</p>	<p>وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية الليبية</p>	<p><b>وخطاب (2022)</b></p>
<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي أصبح يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة.</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي الأداة: الاستبيان</p>	<p>دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية</p>	<p><b>دراسة مهدي، (2022)</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على أداء الموارد البشرية. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده وأداء الموارد البشرية.</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي الأداة: الاستبيان</p>	<p>التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي الزاوية</p>	<p><b>دراسة المغيري (2022)</b></p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التوظيف (التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، الاختيار، التعيين) والتميز المؤسسي.</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي الأداة: الاستبيان</p>	<p>مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي</p>	<p><b>دراسة فراح وامال (2021)</b></p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار في سلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة ان المنظمات عانت من شح استخدام التقنيات الرقمية ونقص في الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد بشكل فعال في تطوير الأعمال الخدمانية للمؤسسات.</p>	<p>المنهج: المختلط الأداة: الاستبانة والمقابلة الشخصية</p>	<p>أثر التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار سلطنة عمان</p>	<p><b>الميمني (2021)</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز المؤسسي بالتطبيق على دائرة التنمية الاقتصادية. خلصت الدراسة إلى وجود أثر لكل من الاستقطاب الرقمي، والتدريب الرقمي، والتقييم الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي.</p>	<p>الأداة: الاستبيان</p>	<p>أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية</p>	<p><b>دراسة اصرف (2020)</b></p>

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- بناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة من تحديد أهدافها ومتغيراتها، وما توصلت إليه من نتائج ومقارنتها مع الدراسة الحالية، استخلص الباحث ما يلي:
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها، والمتمثل في التعرف على أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كما في دراسة (اصرف، 2020).
  - تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في متغيرها المستقل، والمتمثل في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، كدراسة Al-Hadraw, et, al. (2023) ودراسة عطاييلية، وحازم (2022) ودراسة الميمني (2021) ودراسة اصرف (2020). كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في متغيرها التابع، المتمثل في التميز المؤسسي، كدراسة دراسة المائل والتوينسي (2024) ودراسة أبو غبن والمدهون (2023) ودراسة صلاح الدين وبدوي (2023) ودراسة فراح وأمال (2021) واصرف (2020).
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت في قطاع النفط، عدا دراسة القماطي وخطاب (2022)، بينما أجريت باقي الدراسات في قطاعات مختلفة. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لاختيار أكثر الأبعاد ملاءمة لمشكلة الدراسة، مما يساهم في تقديم رؤى أعمق وأكثر دقة حول الموضوع المدروس.
  - تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة كل من الميمني (2021) ودراسة القماطي وخطاب (2022)، فقد استخدمتا المنهج المختلط والمنهج الاستقرائي والاستنباطي.
  - وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك مساهمتها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، كما استفادت منها في تطوير أداة جمع البيانات. وما ميز هذه الدراسة عن سابقتها هو مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة الواحة للنفط طرابلس، والبيئة التي تعمل فيها الدراسة.

### 3. مشكلة الدراسة:

لتحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، تضمنت إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والموظفين في إدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط. وذلك لغرض تكوين فهم أولي حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ومدى أثره على تحقيق التميز المؤسسي. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من المؤشرات الأولية، تمثل أهمها في:

- الحاجة لتبني استراتيجيات موارد بشرية رقمية متطورة.
- أهمية التدريب المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.
- وجود تباين بين المبحوثين من حيث مستوى ممارسة أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية. هذه المؤشرات لا تعكس فقط التحديات الحالية، بل أيضاً الفرص المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.
- استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وأثره على تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:
- ما أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس؟**

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) بشركة الواحة للنفط بطرابلس؟
- ما مستوى التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس؟
- هل يوجد أثر دال لأبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس؟

#### 4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، وكل بعد من أبعاده (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس.
- معرفة مستوى التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس.
- قياس أثر أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس.

#### 5. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعء التوظيف والاختيار وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعء التدريب والتطوير وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعء التعويضات وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعء تقييم الأداء وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

## 6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع المبحوث، والمتمثل في التحول الرقمي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات والشركات بصفة عامة، وشركات النفط الليبية بصفة خاصة، لما هذه الشركات من دور مهم في الاقتصاد الليبي. كما تكمن أهمية الدراسة في حداثة الموضوع وقلة الدراسة التي تناولت موضوع التحول الرقمي للموارد البشرية بالشركة الوطنية للنفط بصفة عامة، وشركة الواحة بصفة خاصة. وتساعد نتائج هذه الدراسة في تزويد متخذي القرارات بالشركة بمعلومات تتعلق بتوظيف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة.

## 7. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط طرابلس.

**الحدود المكانية:** شركة الواحة للنفط المقر الرئيسي ببرج أبو ليلة، طرابلس.

**الحدود البشرية:** تتمثل في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط طرابلس.

**الحدود الزمنية:** اقتصرت على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها وهي الفترة الممتدة من (7/1 - 10/31/2024).

## 8. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها. كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي.

## 9. مصطلحات الدراسة:

**التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية** بأنه " ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية" (مهدي، 2022).

**التميز المؤسسي:** بأنه " جهود تنظيمه مخططة تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الابداع " (سليم، 2020).

## 10. الجانب النظري للدراسة:

### 1.10 التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

#### تعريف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

يُعرف التحول الرقمي بأنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية (Digital technology) بهدف تحقيق التميز في أداء الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية" (مكي، 2022، 8). بينما تعبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية عن منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية (بن يمنية، وآخرون، 2019، 75). وتعرف إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها "الجهود والمعرفة والمهارات والسلوكيات الملتزمة التي يساهم بها الافراد في الشركة كجزء من تبادل العمل" (Bektas, 2021, 313). ويتركز الهدف الرئيسي للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، من خلال تحسين كفاءة الموارد وزيادة فعالية الإدارة. وذلك باستخدام تقنيات متقدمة مثل: الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة وانترنت الأشياء، لتسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف، وتعيينات، وإدارة الأداء، وتطوير المهارات.

#### أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية:

يعتبر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية خطوة مهمة للمنظمات في كيفية إدارة مواردها البشرية، حيث تنتضح أهميتها في النقاط التالية (اصرف، 2020؛ Bhat & Sheik, 2024):

- يساعد على استقطاب أفضل المواهب.

- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
  - توفر التكنولوجيا الوقت لمختصي الموارد البشرية.
  - تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
  - يتيح الاتصال الدولي والعولمة عبر التوظيف الإلكتروني.
  - يوفر التعلم الإلكتروني التدريب والتفاعل والمشاركة في نشر المعلومات.
- ولقد خلص الباحثون من خلال نتائج أبحاثهم حول رقمته الموارد البشرية إلى نتيجة مفادها إن الرقمنة والالتمة والروبوتات لها أثر كبير على تحول سوق العمل، حيث تعمل التقنيات الحديثة على تغيير الوظائف المعتادة للعمال في مختلف المجالات المهنية (LUMI& Prishtina,2020).
- وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من التكنولوجيا الرقمية، حيث يمكن تطبيق هذه التكنولوجيا في العديد من وظائفها الأساسية.

#### - التحول الرقمي في التوظيف والاختيار:

يعتبر التوظيف والاختيار من أبرز المهام في إدارة الموارد البشرية. تبدأ هذه العملية بالتوظيف، تليها مرحلة اختيار المرشح المناسب. ان استخدام تقنيات مثل نظام تتبع المتقدمين (ATS) ومنصات التوظيف عبر الإنترنت والذكاء الاصطناعي (AI) وأدوات تحليل البيانات يسمح لأقسام الموارد البشرية بفحص آلاف طلبات التوظيف بشكل أكثر فعالية وكفاءة. على سبيل المثال، تساهم أنظمة تتبع المتقدمين في تنظيم ومتابعة طلبات المرشحين بشكل فعال، بالإضافة إلى أتمتة عملية الفحص الأولي، مما يسهل الوصول السريع إلى المرشحين الذين يتوافقون مع المعايير المطلوبة. كما تتيح منصات التوظيف عبر الإنترنت للشركات فرصة الوصول إلى المرشحين على مستوى عالمي، والاستفادة من تحليلات البيانات لتعزيز جودة قرارات التوظيف (Priyana et, al,2024).

#### - التحول الرقمي في التدريب والتطوير:

أصبح التدريب الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات، حيث يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. وتتيح أنظمة التعلم الإلكتروني وإدارة التعلم (LMS) للشركات تقديم برامج تدريبية يمكن الوصول إليها في أي وقت وفي أي مكان، وفقاً لاحتياجات الموظفين. مما يساعد في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير برامج تدريبية متطورة تتناسب مع احتياجات السوق (Priyana et, al,2024).

## - التحول الرقمي في التعويضات:

يمثل التحول الرقمي في التعويضات خطوة مهمة نحو تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. إن استخدام الوسائل والأدوات الإلكترونية والرقمنة لجمع وتخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالتعويضات والمزايا أصبح ضرورياً، كونها توفر سجلات إلكترونية تضم ساعات العمل ومتابعة الحضور والغياب والاجازات وتدعم خطط التقاعد للعاملين مع إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات في أي وقت (العفيشات، والمعاضيدي، 2024). يُسهم التحول الرقمي في جعل إدارة التعويضات والمزايا أكثر فعالية وشفافية، مما يعزز من رضا الموظفين ويساعد الشركات في جذب والاحتفاظ بالمواهب.

## - التحول الرقمي في تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء الرقمي تحليل البيانات وتفسير النتائج لفهم السلوكيات والاتجاهات، مما يساعد على تقليل الوقت والتكلفة والجهد المبذول في إدارة الموارد البشرية، من خلال استخدامات تقنيات حديثة مثل تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين التي تتيح لهم إدخال نتائج تقييم الأداء على الفور، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهداف أداء الموظف والنتائج وتخطيط الأداء والنشر لهم على صفحاتهم الشخصية (مصطفى، 2023). يمكن تقييم الأداء المؤسسات من تطوير استراتيجيات مبتكرة تساهم في تعزيز مكانتها في السوق.

يعتبر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً يهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمليات. من خلال تعزيز الكفاءة، والمرونة، والشفافية، وتعزيز الابتكار، مما يساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية والتميز.

## 2.10 التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي مفهوماً حديثاً يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أداء فائق ومستدام يتجاوز التوقعات. يركز هذا المفهوم على مجموعة من المعايير والممارسات التي تساعد المؤسسات في تحسين أدائها وتقديم قيمة مضافة لجميع المعنيين. ويعرف التميز المؤسسي بأنه "نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء لتحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين لكسب ولاء العملاء والعاملين في الشركة" (عبد العزيز، 2020، 116). وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة التميز المؤسسي بأنه "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل" (صلاح الدين وبدوي، 2023، 971). يُظهر هذا التعريف أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز

التميز المؤسسي من خلال توفير إطار داخلي فعال للمعايير والعمليات، مما يسهل إشراك الموظفين وتحفيزهم. وبالتالي خلق بيئة عمل مبتكرة، مما يحقق أهداف التميز المؤسسي.

#### أهمية التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة. تكمن أهمية التميز المؤسسي في عدة جوانب رئيسية (المائل والتوينسي، 2024؛ ابوغبن والمدهون، 2023؛ عبد الله وعدلان، 2022):

- إن التطور الذي حظيت به البيئة المؤسسية أدى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها، وبالتالي تعود أهمية التميز المؤسسي في ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول لدور الريادة. وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية/ المهارات السلوكية/ المهارات الفنية/ المهارات الفكرية والثقافية.
- تعد مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية المؤسسية، ليست الحالية، إنما الأهم في المستقبل.
- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين للوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم، من خلال تمييز مستوى أداء المنظمة.
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقديمها.
- تحقيق معدلات تغيير سريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المركز التنظيمي، لمواجهة التغيرات المحيطة السريعة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير قيادة كفوة، وعاملين أكفاء، وثقافة تنظيمية متميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.
- بناءً على ما سبق، يُعتبر التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية تهدف إلى تحقيق النجاح المستدام وزيادة القدرة التنافسية. المؤسسات التي تستثمر في التميز لا تعزز فقط من أدائها، بل تضمن أيضاً استمرارية نجاحها في عالم الأعمال المتغير.

#### خصائص التميز المؤسسي:

يعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات الناجحة. فقد عرض Grote كما ورد في (سليم، 2020) مجموعة من هذه الخصائص والتي تشمل:

- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر .
- وجود القيادة الكفوة: إذ إن القيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .
- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .
- الخبرات البعيدة عن العمل: أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء .
- برامج التدريب: أن النظام المعياري السائد في المنظمات أنشطته التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات .
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في الأثر على تميز المنظمة.

تشكل هذه الخصائص مجملها الأساس الذي يبني عليه النجاح المؤسسي ويعزز من تنافسية الشركة في السوق.

## 11. الجانب الميداني للدراسة:

### 1.11 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية بشركة الواحة، والبالغ عددهم (93) موظفاً. ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع عناصر المجتمع، لوجود بعضهم في إجازات أو التزامات عمل خارج المقر، مما حال دون مشاركتهم في الدراسة، حيث تم توزيع عدد (75) استبياناً، وقد استلم عدد (56) استبياناً، وعند مراجعة الاستبيانات، تم استبعاد عدد (4) استبيانات، وبالتالي انتهى عدد الاستبيانات الجاهزة للتحليل إلى (52) فقط من أصل (75) أي بنسبة (69.3%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، حيث تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.V27.

## 2.11 قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):

### صدق الاستبانة (الصدق الظاهري):

لضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات، تمت مراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة، والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة). وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة، ومن ثمّ تمّ تحكيمها علمياً من قبلهم، وكذلك خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة. ومن ثمّ تمّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

### ثبات الاستبانة:

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرو نباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة.

جدول (2) يبين قيم معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	التوظيف والاختيار	X <sub>1</sub>	5	0.768
2	التدريب والتطوير	X <sub>2</sub>	5	0.783
3	التعويضات والمزايا	X <sub>3</sub>	5	0.792
4	تقييم الأداء	X <sub>4</sub>	5	0.826
5	واقع التميز المؤسسي	X <sub>5</sub>	14	0.926
	اجمالي الفقرات		34	0.956

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات (95.6%)، وهي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً.

## 3.11 التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة، تم تفرغها باستخدام الحاسوب من أجل معالجتها حسب الأساليب الإحصائية المناسبة لتوجهات الدراسة، بقصد بلوغ النتائج

واختبار الفرضيات التي تم صياغتها.

#### 4.11 وصف خصائص عينة الدراسة:

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (3) والخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة، أن نسبة عينة الدراسة ممن يحملون شهادة جامعية (53.8%)، مقابل (34.6%) يحملون ماجستير، مما يشير إلى وجود قاعدة معرفية تساعد على فهم تقنيات المعلومات والاتصالات وكيفية استخدامها بفعالية. ونلاحظ أنه سجلت نسبة (38.5%) من عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 5 إلى 9 سنوات)، وهي أعلى نسبة، في حين سجلت نسبة (36.5%) وتمثل نسبة عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 10 سنوات فأكثر)، وهذا يعكس وجود قيادة ذات خبرة يمكنها توجيه الجهود نحو التحول الرقمي. أما بالنسبة المستوى الوظيفي، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (80.7%) من عينة الدراسة هم ممن يحملون المسمى الوظيفي "موظف"، وهي أعلى نسبة.

جدول (3) يبين وصف عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	جامعي	28	53.8
	ماجستير	18	34.6
	دكتوراه	6	11.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	25.0
	من 5 إلى 9 سنوات	20	38.5
	من 10 سنوات فأكثر	19	36.5
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	1	1.9
	مراقب	3	5.7
	رئيس قسم	6	11.5
	موظف	42	80.7

### 5.11 التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، حيث تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية.

#### جدول (4) بين الأوزان الرقمية لعبارات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

البعد الأول: واقع التوظيف والاختيار بالشركة قيد الدراسة: وقد تمت دراسة فقرات هذا البعد كلاً على حدة، وتبين البيانات الواردة بالجدول رقم (5) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

#### جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات البعد الاول

X01	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تستخدم الشركة أدوات رقمية فعالة في عملية التوظيف.	4.25	0.711	موافق بشدة	81.3
2	توفر الشركة معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة عبر المنصات الرقمية.	4.08	0.763	موافق	76.9
3	تعزز ادوات التوظيف الرقمية من شفافية عملية الاختيار.	4.23	0.854	موافق بشدة	80.8
4	تعتمد الشركة في عملية اختيار المرشحين على تقنيات مثل نظام تتبع المتقدمين (ATS) الذي يساهم في تنظيم ومتابعة طلبات المرشحين بشكل فعال.	4.13	0.715	موافق	78.4
5	تستقطب الشركة الموهوبين والمميزين لتطبيق عملية التحول الرقمي.	4.35	0.683	موافق بشدة	83.7

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة ببعد التوظيف والاختيار تمت الموافقة عليها (سواء تحصلت على موافق أو موافق بشدة)، أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (5)، والتي تنص على "تستقطب الشركة الموهوبين والمميزين لتطبيق عملية التحول الرقمي"، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.35) بانحراف معياري (0.683) وأهمية (83.7%). تشير هذه القيمة المرتفعة إلى وعي إدارة الشركة بأهمية اختيار الأفراد المناسبين لقيادة عمليات التحول الرقمي، وهذا يعكس التزام الإدارة بتحسين عملية التوظيف لضمان اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة، مما يساهم في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح. بينما جاءت الفقرة الثانية، التي تنص على "توفر الشركة معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة عبر المنصات الرقمية"، بأقل أهمية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.08) بانحراف معياري (0.763) وبنسبة أهمية (76.9%). وهذا يشير إلى أن الشركة تعتمد في عملية التوظيف على العناصر الوطنية.

**البعد الثاني: واقع التدريب والتطوير بالشركة قيد الدراسة:** وقد تمت دراسة فقرات هذا البعد كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (6) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

**جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات البعد الثاني**

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	X02
84.6	موافق بشدة	0.771	4.38	تقدم الشركة برامج تدريب رقمية تلبي احتياجات العمل.	1
90.9	موافق بشدة	0.595	4.63	تساهم الدورات التدريبية الالكترونية في تطوير مهارات الموظفين.	2
85.1	موافق بشدة	0.693	4.40	تقدم الشركة فرص تطوير مستمر تعتمد على احتياجات الموظفين.	3
82.7	موافق بشدة	0.755	4.31	يستفيد موظفي الشركة من الدورات المتاحة عبر الانترنت.	4
83.7	موافق بشدة	0.711	4.35	توفر الشركة تدريب كاف لفريق الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية.	5

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد تمت الموافقة عليها (سواء تحصلت على موافق أو موافق بشدة). أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "تساهم الدورات التدريبية الالكترونية في تطوير مهارات الموظفين"، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.63) بانحراف معياري (0.595) وأهمية (90.9%). يشير ذلك إلى إدراك الإدارة لأهمية تطوير مهارات الموظفين في ظل التحولات السريعة في صناعة النفط. واستثمار الشركة في التدريب الإلكتروني يعكس التزامها بتعزيز كفاءات موظفيها، حيث يتيح التدريب الإلكتروني فرصة التدريب لجميع الموظفين في أي وقت ومن أي مكان، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. في حين جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على "يستفيد موظفي الشركة من الدورات المتاحة عبر الانترنت"، بأقل الفقرات أهمية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.31) وبانحراف معياري (0.755) وبنسبة أهمية (82.7%). وهذا يعكس ضعف البنية التحتية التكنولوجية على مستوى ليبيا.

**البعد الثالث: واقع التعويضات والمزايا بالشركة قيد الدراسة:** وقد تمت دراسة فقرات هذا البعد كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

**جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات البعد الثالث**

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	X03
85.1	موافق بشدة	0.664	4.40	تتميز أنظمة الرواتب الرقمية بسهولة الاستخدام.	1
87.5	موافق بشدة	0.728	4.50	يتم تحديث معلومات المزايا بشكل دوري لتلبية احتياجات الموظفين	2
78.8	موافق	0.826	4.15	تحفز الشركة الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة.	3
86.1	موافق بشدة	0.752	4.44	تساعد المكافآت الرقمية الموظفين في تعزيز أدائهم في العمل.	4
87.5	موافق بشدة	0.728	4.50	يساهم نظام الرواتب الرقمية من تقليل الأخطاء في حساب الرواتب	5

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد تمت الموافقة عليها (سواء تحصلت على موافق أو موافق بشدة). أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "يتم تحديث معلومات المزايا بشكل دوري لتلبية احتياجات الموظفين"، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.50) بانحراف معياري (0.728)، و (87.5%). بشكل عام تعكس هذه النتائج التوجه الإيجابي لشركة الواحة للنفط نحو تحسين أنظمة التعويضات والمزايا، من خلال التركيز على تحديث المزايا، وتعزيز الأداء من خلال المكافآت، وتقليل الأخطاء، مما يعزز من رضا الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. بينما سجلت الفقرة رقم (3)، التي تنص على "تحفز الشركة الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة" أقل أهمية بين فقرات بعد التعويضات والمزايا، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.15) وبانحراف معياري (0.826) وبنسبة أهمية (78.8%). تشير هذه النسبة المنخفضة إلى إعادة الشركة تقييم استراتيجية التعويضات والمزايا لتحسين بيئة العمل لتعزيز الإبداع والابتكار.

**البعد الرابع: واقع تقييم الأداء بالشركة قيد الدراسة:** وقد تمت دراسة فقرات هذا البعد كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (8) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

**جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات البعد الرابع**

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	X04
80.8	موافق بشدة	0.703	4.23	يوفر نظام تقييم الأداء الرقمي معلومات دقيقة حول أداء الموظفين	1
83.7	موافق بشدة	0.653	4.35	تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للعاملين.	2
85.1	موافق بشدة	0.748	4.40	يساعد نظام التقييم الأداء الرقمي الموظفين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم.	3
85.6	موافق بشدة	0.637	4.42	تعكس نتائج التقييم الرقمي أداء الموظفين بدقة.	4
85.1	موافق بشدة	0.721	4.40	تساعد المعلومات المقدمة من التقييم الرقمي الموظفين من تطوير مهاراتهم.	5

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد تمت الموافقة عليها (سواء تحصلت على موافق أو موافق بشدة). أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (4)، والتي تنص على "تعكس نتائج التقييم الرقمي أداء الموظفين بدقة"، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.42) بانحراف معياري (0.637) وبنسبة أهمية (85.6%) بشكل عام، تعكس هذه النتائج التوجه الإيجابي لشركة الواحة للنفط نحو استخدام نظام تقييم الأداء الرقمي كأداة فعالة لتعزيز الأداء وتطوير المهارات. في حين جاءت الفقرة (1)، التي تنص على " يوفر نظام تقييم الأداء الرقمي معلومات دقيقة حول أداء الموظفين "، بأقل أهمية بين فقرات بعد تقييم الأداء، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.703) وبنسبة أهمية (80.8%). يتطلب ذلك من شركة الواحة مراجعة نظام تقييم الأداء من خلال التركيز على الدقة والشفافية، مما يمكن الشركة من تحقيق نتائج ملموسة تعزز من رضا الموظفين وولائهم.

**البعد الخامس: واقع التميز المؤسسي بالشركة قيد الدراسة:** وقد تمت دراسة فقرات هذا البعد كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (9) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

**جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات البعد الخامس**

X05	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز.	4.42	0.801	موافق بشدة	85.6
2	تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	4.56	0.608	موافق بشدة	88.9
3	تهتم الشركة بشكل كبير برضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.31	0.781	موافق بشدة	82.7
4	تلتزم الشركة بممارسات الاستدامة في عملياتها.	4.38	0.661	موافق بشدة	84.6
5	تسعى الشركة بشكل دائم لتحسين العمليات والأنظمة.	4.54	0.670	موافق بشدة	88.5
6	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال لتحسين مستوى أدائها.	4.42	0.696	موافق بشدة	85.6
7	تبني الشركة علاقات قوية مع الشركاء والموردين.	4.42	0.667	موافق	85.6

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	X05
	بشدة				
77.9	موافق	0.646	4.12	تقدم الشركة خدمات عملاء متميزة تفوق توقعاتهم.	8
84.1	موافق بشدة	0.742	4.37	تقوم إدارة الشركة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أعمال الشركة.	9
86.1	موافق بشدة	0.777	4.44	تشجع إدارة الشركة على العمل بروح الفريق.	10
86.5	موافق بشدة	0.727	4.46	تعمل الشركة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	11
79.8	موافق	0.715	4.19	تهتم إدارة الشركة ببناء وتطوير شراكات خارجية تعود بالنفع على الشركة وخدماتها.	12
82.2	موافق بشدة	0.825	4.29	تقوم الشركة على تطوير اللوائح والأنظمة لتناسب مع إدارة العمل الإلكتروني.	13
85.1	موافق بشدة	0.748	4.40	تهتم الشركة بأساليب البحث والتطوير لمعرفة كل ما يحدث من تطورات في البيئة المحيطة.	14

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد تمت الموافقة عليها (سواء تحصلت على موافق أو موافق بشدة). أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة"، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها (4.56) بانحراف معياري (0.608) ونسبة أهمية (88.9%). هذا يدل على أن الشركة تعزز ثقافة الابتكار، مما يسهم في تطوير عملياتها ومنتجاتها بشكل مستمر. بينما جاءت الفقرة رقم (8)، التي تنص على "تقدم الشركة خدمات عملاء متميزة تفوق توقعاتهم"، بأقل أهمية بين فقرات بعد التميز المؤسسي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.646) ونسبة أهمية (77.9%). يشير هذا إلى حاجة الشركة إلى إجراء دراسات للسوق لفهم توقعات العملاء بشكل أفضل. بشكل عام، تعكس هذه النتائج التزام شركة الواحة للنفط بتحقيق التميز المؤسسي من خلال الابتكار، وتحسين الخدمات، والتركيز على رضا العملاء. وهذا يتفق مع نتائج دراسة صلاح الدين وبدوي (2023).

**مستوى التحول الرقمي والتميز المؤسسي في الشركة قيد الدراسة:** للتعرف على مستوى التحول الرقمي والتميز المؤسسي في الشركة قيد الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحول الرقمي وأبعاده المختلفة، وكذلك التميز المؤسسي. ثم تم استخدام أسلوب تحليل اختبار T للعينة الواحدة للوصول إلى الهدف المنشود. الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10) مستوى التحول الرقمي والتميز المؤسسي السائد بالشركة قيد الدراسة

الأهمية النسبية %	الدلالة الإحصائية	إحصاء الاختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
80.2	* 0.000	16.168	0.539	4.21	التوظيف والاختيار	أبعاد التحول الرقمي
85.4	* 0.000	19.716	0.518	4.42	التدريب والتطوير	
85.0	* 0.000	18.444	0.547	4.40	التعويضات والمزايا	
84.0	* 0.000	18.424	0.533	4.36	تقييم الأداء	
84.5	* 0.000	19.307	0.516	4.38	واقع التميز المؤسسي	

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى أن بُعد التدريب والتطوير يُعتبر الأكثر أهمية، حيث حصل على أعلى نسبة أهمية (85.4). يدل ذلك على أن الشركة تُولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها. إن استثمار الشركة في التدريب والتطوير يُعزز من كفاءة الموظفين ويُساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية، مما يُعزز من القدرة التنافسية للشركة، ويعكس رؤية استراتيجية واضحة نحو تعزيز مهارات الفريق وتحقيق أهداف التحول الرقمي. ويأتي بُعد التعويضات والمزايا في المرتبة الثانية بنسبة أهمية (85.0)، مما يدل على أن الشركة تدرك أهمية تقديم حوافز مناسبة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. إن توفير تعويضات ومزايا تنافسية يُساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وولائهم، مما يُعزز من الأداء العام للشركة. بينما تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى أن بُعد التوظيف والاختيار يُعتبر الأقل أهمية، حيث حصل على نسبة أهمية تبلغ (80.2). ويُعتبر توظيف الأفراد المناسبين أساساً لبناء فريق عمل متميز، لذا فمن الضروري أن تركز الشركة على تحسين عمليات التوظيف والاختيار لضمان جذب أفضل المواهب، مما يعزز فعالية جميع الأبعاد الأخرى.

كما اظهر بُعد التميز المؤسسي أن الشركة تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التميز في عملياتها، حيث حصل على نسبة أهمية تبلغ (84.5). وهذا يدل على فعالية الاستراتيجيات المتبعة في الشركة.

## 6.11 اختبار فرضيات الدراسة:

يركز هذا الجزء على اختبار أثر التحول الرقمي (التوظيف والاختيار X1، التدريب والتطوير X2، التعويضات والمزايا X3، تقييم الأداء X4) على التميز المؤسسي (Y). تم تقسيم فرضيات الدراسة إلى أربع فرضيات وذلك وفقاً لأبعاد التحول الرقمي:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التوظيف والاختيار في التميز المؤسسي

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب والتطوير في التميز المؤسسي

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التعويضات والمزايا في التميز المؤسسي

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تقييم الأداء في التميز المؤسسي

وقد استخدم أسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات. ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression.

**دراسة التحول الرقمي وعلاقته بـ التميز المؤسسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation:**

يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة التحول الرقمي (بأبعاده المختلفة) وعلاقته بـ التميز المؤسسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. يوضح الجدول رقم (11) قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية المناظرة لكل معامل.

**جدول رقم (11): العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون**

ت	المتغير	رمز المتغير	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	التوظيف والاختيار	X1	52	0.521	0.000 *
2	التدريب والتطوير	X2	52	0.781	0.000 *
3	التعويضات والمزايا	X3	52	0.781	0.000 *
4	تقييم الأداء	X4	52	0.809	0.000 *

\* دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

**التوظيف والاختيار وعلاقته بالتميز المؤسسي:** يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11) ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.521) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها (0.000). وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية (5%)، مما يدل على وجود علاقة بين التوظيف والاختيار والتميز

المؤسسي. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة طردية. وهذا يتفق مع نتائج دراسات كل من (Al-Hadraw, et, al, 2023؛ فراح وامال، 2021؛ اصرف، 2020)، بينما اختلفت مع دراسة الميمني (2021).

- **التدريب والتطوير وعلاقته بالتميز المؤسسي:** يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.781) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها (0.000). حيث إن قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية (5% )، مما يدل على وجود علاقة بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة، فإن هذا يشير إلى أن العلاقة طردية.
  - **التعويضات والمزايا وعلاقته بالتميز المؤسسي:** يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.781) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له (0.000). حيث إن قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية (5% )، مما يدل على وجود علاقة بين التعويضات والمزايا والتميز المؤسسي. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة، فإن هذا يشير إلى أن العلاقة طردية.
  - **تقييم الأداء وعلاقته بالتميز المؤسسي:** يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11) ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.809) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها (0.000). حيث إن قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية (5%)، مما يدل على وجود علاقة بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة، فإن هذا يشير إلى أن العلاقة طردية.
- بشكل عام تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى وجود علاقات إيجابية بين الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي والتميز المؤسسي في شركة الواحة للنفط، مما يعكس أهمية كل بُعد في تعزيز الأداء المؤسسي.

● **اختبار التحول الرقمي وأثره في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis:**

يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة التحول الرقمي (التوظيف والاختيار  $X_1$ ، التدريب والتطوير  $X_2$ ، التعويضات والمزايا  $X_3$ ، تقييم الأداء  $X_4$ ) وأثرها في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط. Simple regression analysis، وذلك لمعرفة دور التحول الرقمي (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

● اختبار أثر التوظيف والاختيار في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة أثر التوظيف والاختيار (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل. وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F (18.607) بمستوى دلالة احصائية (0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (12): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.521	0.271	0.445	18.607	* 0.000

يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي (0.445). وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.521) وكذلك معامل التحديد (0.271) وهذا يعني أن (27.1%) من التباينات في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التوظيف والاختيار).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (التميز المؤسسي) على المتغير المستقل (التوظيف والاختيار)، تم استخدام اختبار T وفقاً للنتائج المدونة بالجدول رقم (13)، سجلت قيمة إحصاء الاختبار (4.314) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها (0.000). مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التوظيف والاختيار) له أثر معنوي على المتغير التابع (التميز المؤسسي). وهذا يتفق مع نتائج دراسة صراف (2020)، التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي للتوظيف الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي. بينما اختلفت النتائج مع دراسة الميمني (2021)، التي أشارت نتائجها إلى ضعف استخدامات التقنيات الرقمية ونقص في الخبرات والكوادر الوظيفية.

جدول (13): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
* 0.000	4.657		0.490	2.283 (Constant)
* 0.000	4.314	0.521	0.116	0.499 التوظيف والاختيار

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) 0.499 يشير ذلك إلى أن أثر التوظيف والاختيار (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) هو أثر موجب، أي كلما ارتفعت قيم " التوظيف والاختيار"، ارتفعت قيم "التميز المؤسسي".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.283 + 0.499 X_1$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الأولى: قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لبعء التوظيف والاختيار في التميز المؤسسي.

• اختبار أثر التدريب والتطوير في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis:

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة أثر التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع)، وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA. من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F (78.448) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (14): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.781	0.611	0.325	78.448	* 0.000

يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي (0.325) وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.781) وكذلك معامل التحديد (0.611) وهذا يعني أن (61.1%) من التباينات في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التدريب والتطوير). نلاحظ أن قيمة التباين التي يفسرها بعد التدريب والتطوير على التميز المؤسسي كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى الاهتمام الذي توليه شركة الواحة للنفط في تنمية مهارات موظفيها من خلال التدريب الإلكتروني الذي يتيح الفرصة لجميع الموظفين من تلقي التدريب وفق احتياجاتهم في أي وقت وأي زمان.

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (التميز المؤسسي) على المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (15)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار (8.857) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها (0.000)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) له أثر معنوي على المتغير التابع (التميز المؤسسي). وهذا يتفق مع نتائج دراسة صراف (2020)، حيث اشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي للتدريب الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي.

جدول (15): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ( $\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$ )

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
* 0.000	2.416		0.391	0.944 (Constant)
* 0.000	8.857	0.781	0.088	التدريب والتطوير

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+)) (0.778) يشير ذلك إلى أن أثر التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "التدريب والتطوير الجيدة" ارتفعت قيم "التميز المؤسسي". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 0.944 + 0.778X_2$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الثانية: قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعث التدريب والتطوير في التميز المؤسسي.

• اختبار أثر التعويضات والمزايا في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط  
:Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة أثر التعويضات والمزايا (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F (78.248) بمستوى دلالة احصائية (0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (16): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.781	0.610	0.325	78.248	* 0.000

يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي (0.325) وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.781) وكذلك معامل التحديد (0.610) وهذا يعني (61.0%) من التباينات في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التعويضات والمزايا). نلاحظ ان قيمة التباين التي يفسرها بعث التعويضات والمزايا على بعث التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط كانت مرتفعة، وهذا يعكس أهمية التعويضات والمزايا في دعم الأفكار الإبداعية والابتكارية.

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (التميز المؤسسي) على المتغير المستقل (التعويضات والمزايا)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (17)،

حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار (8.846) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها (0.000)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التعويضات والمزايا) له أثر معنوي على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

جدول (17): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
* 0.000	3.100		0.369	1.143 (Constant)
* 0.000	8.846	0.781	0.083	0.736 التعويضات والمزايا

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.736) يشير ذلك إلى أن أثر التعويضات والمزايا (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "التعويضات والمزايا" ارتفعت قيم "التميز المؤسسي"، وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 1.143 + 0.736 X_3$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الثالثة: قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لبعده التعويضات والمزايا في التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط.

• اختبار تقييم الأداء وأثرها في التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة أثر تقييم الأداء (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F (94.508) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (18): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.809	0.654	0.306	94.508	* 0.000

كما تشير البيانات الواردة بالجدول السابق (18)، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي (0.306) وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.809) وكذلك معامل التحديد (0.65) وهذا يعني (65%) من التباينات في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تقييم الأداء). نلاحظ أن قيمة التباين التي يفسرها بعد تقييم الأداء على بعد التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط كانت مرتفعة. وهذا يعكس دقة وشفافية المعلومات التي توفرها الشركة لموظفيها.

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (التميز المؤسسي) على المتغير المستقل (تقييم الأداء)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (19)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار (9.722) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها (0.000)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) له أثر معنوي على المتغير التابع (التميز المؤسسي). وهذا يتفق مع نتائج دراسة صراف (2020)، حيث اشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي للتقييم الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي.

جدول (19): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
(Constant)	0.968	0.354	2.737	* 0.000
تقييم الأداء	0.782	0.080	9.722	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+ 0.782)) يشير ذلك إلى أن أثر تقييم الأداء (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "تقييم الأداء" ارتفعت قيم "التميز المؤسسي". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 0.968 + 0.782 X_4$$

(0.000) (0.000)

**نتائج تحليل الفرضية الرابعة:** قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعد تقييم الأداء في التميز المؤسسي.

## 12. النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

- أن للتحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط بطرابلس له أثر ايجابي على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد الأربعة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات والمزايا، تقييم الأداء) حيث سجلت قيمة معامل التحديد لكل منها (27.1%، 61.1%، 61.0%، 65.4%) على التوالي.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين الأبعاد المختلفة للتحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في شركة الواحة للنفط بطرابلس، مما يعكس أهمية كل بُعد من أبعاد التحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة.
- أن بُعد التدريب والتطوير يُعتبر الأكثر أهمية بين أبعاد التحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط بطرابلس، حيث حصل على أعلى نسبة أهمية (85.4). مما يشير إلى أن الشركة تُولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة ومتطورة.
- أن بُعد التوظيف والاختيار يُعتبر الأقل أهمية بين أبعاد التحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط بطرابلس، حيث حصل على نسبة أهمية تبلغ (80.2)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية.

- أظهرت النتائج ان المستوى العام لأبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط بطرابلس جاء مرتفعاً بنسبة أهمية (83.65%)، كما جاء بعد التميز المؤسسي بشركة الواحة للنفط بطرابلس بمستوى عالي بنسبة أهمية (84.5%).

### ثانياً: التوصيات:

- استناداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بالاتي:
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين جميع العاملين بشركة الواحة للنفط بطرابلس، من خلال اقامت ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مفهوم وأهمية التحول الرقمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.
- تطوير أنظمة رقمية متكاملة لجميع انظمة وعمليات إدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط، تشمل التوظيف، التدريب، التقويم، والتعويضات، هذه الأنظمة ينبغي أن تكون سهلة الاستخدام وتتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد بسهولة.
- من الضروري أن تركز الشركة محل الدراسة على تحسين وتطوير عمليات التوظيف والاختيار بشكل مستمر من خلال الاعتماد على عملية الاستقطاب والتوظيف الالكتروني، لضمان جذب واستقطاب أفضل المواهب الوطنية والدولية، مما يسهم في زيادة كفاءة جميع الانظمة الأخرى.
- استمرار المؤسسة الوطنية للنفط في دعم وتطوير جهود التحول الرقمي للشركات من خلال الابتكار وتطبيق التقنيات الحديثة في مجال إدارات الموارد البشرية الرقمية بصف خاصة وجميع الإدارات بصفة عامة.

### 13. قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو غبن، احمد فاروق، والمدهون، ماجد نبيل، (2023) دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة UG للاقتصاد والدراسات التجارية بالجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (31)، العدد (1) 24- 25.
- اصرف، حامد جودت. (2020)، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (2) 233 - 246.

بن يمنية، خيرة، وناشد، نشأت، احمد، زادي (2019) دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تامين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد (7)، العدد (12) 67 - 100.

سليم، نجوى وفائي. (2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، م (2)، ع (11) 205 - 237.

سيد، ياسمين عبد الرحيم، وفكري، جمانة فاروق. (2023) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (14)، العدد (3) 321 - 367.

صلاح الدين، إسماعيل صلاح الدين، وبدوي، حسام الدين مصطفى (2023)، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37)، العدد (2) 941 - 1028.

عبد العزيز، ايمان محمود. (2020) متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (2)، العدد (9) 98 - 140.

عبد الله، إبراهيم عبد الله، وعدلان محمد الطيب. (2022) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد (3)، العدد (7) 504 - 534.

عطايلية، بوثينة، وحازم، حجة سعيدة (2022) الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية والسييل الأمتل في ظل جائحة كورونا. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي (إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، المانيا.

العفيشات، تيسير محمد، والمعاضيدي، معن وعدالله. (2024) دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي. الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية

الأردنية، <https://www.aau.edu.jo/sites/default/files/>

فراح، خالد، وامال، مهاوه. (2021) مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي، الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1) 70 - 85.

الفرجاني، عبد الفتاح محمد، وخلف الله، بهاء الدين عبد ربه، (2022)، أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. المؤتمر الدولي العلمي

الافتراضي (إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، ألمانيا.

العود، معيتيقة احمد، والاشلم، مصطفى مفتاح. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة في البيئة الليبية، مجلة الاصاله، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد (3)، العدد (9) 48 – 72.

القماطي، حلمي احمد، وخطاب، محمد عبده (2022) تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية الليبية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية، المجلد (1)، العدد (1). 24 – 43.

المائل، عبد الكريم، والتونسي، تغريد العجيلي. (ابريل، 2024)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي فرع /سوق الجمعة، المجلة العلمية كلية الاقتصاد والتجارية القره بوللي، جامعة المرقب، العدد، التاسع 252 – 272.

<http://Lawsociety.ly> الليبي

مصطفى، عثمانى. (2023) إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد (8)، العدد (1) 685 – 698. المغيربي، مصطفى، (2022) التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي الزاوية، مجلة كلية الآداب، المجلد (1)، العدد (38)

مكي، عماد ناصيف (2022) دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيمياويات، مجلة النفط والتعاون العربي، مجلد (48)، العدد (180) 7 – 99.

مهدي، عمر، (2022) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، م (11)، ع (1) 154 – 166.

الميمني، بدر بن مبارك. (2021) أثر التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار سلطنة عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية التربوية، العدد (42) 1 – 36.

**ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:**

Al-Hadraw, R, H & Alkaseer, N, A & Alasady, A. (2023). *The Role of Digitalization of Human Resources Management (HRM) Practices in Promoting Employees' Green Creativity: An Analytical study*, Journal of Information Systems Engineering and Management, (8), (4) 1 – 8.

Bektas, C. (13-14 /November 2021) *Digital Human Resources Management and Effects on the Hospitality Industry* Astana 1th international symposium on law and social sciences, Kemer, Antalya, 311 - 324

Bhat Shahzad Ahmad & Sheik Bilal Ahamad, (2024) Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities, *Journal of Production, Operations Management and Economics*, (04), (02).

LUMI, A & Prishtina, H. (2020) *The Impact of Digitization on Human Resources Development*, *Prizren Social Journal*, (4), (3), 39 – 46.

Priyana, I. Budiarti, I & Gadzali, S (2024). *Digital Transformation in Human Resource Management*, *International Journal of Social and Education (INJOSEDU)* (1), (5), 1304 – 1315.

Seipalla, F & Liem, N & Siregar, D & Martdana, A & Paramarta, V. (2024) *The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices*, *Scientific Journal, Human Resource Management*, (8), (1).15 -21.

Zhang, J & Chen, Z. (2023). *Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age*, *Journal of the Knowledge Economy*, (15) 1482-149

