

# تحليل الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (بالتطبيق على القطاع المصرفي بدولة سوريا)<sup>1</sup>

أ.د. محمد وهبة محمد حسن

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الإدارة والتكنولوجيا - الأكاديمية العربية

للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

جمهورية مصر العربية

m\_wahba2003@hotmail.com

أ. ريم حسين محمد اسكيف

باحثة ماجستير بكلية الدراسات العليا في الإدارة

كلية الإدارة والتكنولوجيا - الأكاديمية العربية

للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

جمهورية مصر العربية

Reem.Skiff7@gmail.com

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من (تدريب وتطوير، الاستقطاب والتعيين والتعويضات والمزايا والسلامة والصحة المهنية) على التميز المؤسسي من (تميز قيادي، تميز الموارد البشرية، تميز معرفي، تميز بتقديم الخدمة) من خلال التحويل الرقمي (ثقافة التحويل الرقمي، الابتكار، البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية للعاملين). ولتحقيق أغراض الدراسة تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستقصاء بعد إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صلاحية أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (365) من المديرين بالبنوك. وبعد جمع البيانات تم تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS 22) & (SPSS 25) حيث تم إجراء الاختبارات والمقاييس الإحصائية المختلفة مثل تحليل الارتباط والانحدار.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، كما يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على التحويل الرقمي، ويوجد تأثير للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي، وأخيراً تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال التحويل الرقمي المتغير الوسيط الجزئي في العلاقة.

## الكلمات الدالة

التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2024/10/3، وتم قبوله للنشر في 2024/11/8.

## (1) المقدمة

أحدثت الثورة الصناعية الرابعة تسارعاً في حجم التغييرات التي أصابت النظم المالية والاقتصادية إلى جانب النظم السياسية والاجتماعية، وامتد تأثيرها إلى الأبعاد الثقافية والمعرفية، وذلك عبر انتشار واستخدام تقنيات هذه الثورة التي يحركها عدة محفزات أهمها التحويل الرقمي في المنتجات والخدمات وتطوير نماذج أعمال رقمية للوصول إلى العملاء، ويوفر التحويل الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من موظفين ومستخدمين (Alsuwaidi, 2023).

وأصبح امتلاك تكنولوجيا متطورة في المؤسسات ميزة تنافسية كبرى ومع الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حالياً تشير إلى استبدال التكنولوجيا بالعنصر البشري، لذلك لا بد من امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة حيث تزداد أهمية العنصر البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا (الشمراي، 2023). ولذلك برز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإهتمام بالموارد البشري لأنه مورد فعال ووسيلة أساسية لتحقيق التقدم التنافسي مما يضمن استمرار نمو المنظمات وتميزها، حيث تحظى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة لدى المنظمات من أجل إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وللتأكد من قيام العناصر البشرية بدورها بكفاءة وفعالية ولذلك لا بد من الإهتمام بها وتطويرها والوصول بها إلى المستوى المطلوب الذي يستطيعون العمل به بأفضل صورة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء بحيث تحقق المنظمة التميز الذي تسعى إليه (Fenech, Baguant, Ivanov, 2019).

ويعد تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمات من خلال جهود تنظيمية مخططة يعبر عنه بالتميز المؤسسي وتسعى المنظمات للوصول إلى التميز المؤسسي باعتباره أعلى مستوى من الجودة. فهو عبارة عن حالة من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة (أبو برهم، 2023).

ويعتبر التحويل الرقمي عملية توجه الحكومات إلى تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء استراتيجيات رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية مع وجود إدارة تغيير للتحويل الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية (Chytiri, 2019).

وأن تبني المنظمة لمفهوم التحويل الرقمي يكسبها عدد من الإيجابيات منها تحسين العمليات الروتينية وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من بين عمليات المنظمة فيطراً عليها تغيير حيث تتحول إلى إدارة موارد بشرية رقمية من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية وهذا التحويل يكون نسبي وتدرجي ووفق مراحل معينة تختلف من منظمة إلى أخرى (Fenech, Baguant & Ivanov, 2019).

وتشتمل خارطة الطريق للتحويل الرقمي في المؤسسة بشكل عام على خارطة طريق التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية والتي تستهدف العبور بالموظفين إلى العصر الرقمي من خلال تأهيلهم وتنمية مهاراتهم مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة ويسر أداء المؤسسة لوظائفها لذلك أصبح من الضروري التوجه نحو التحويل الرقمي لممارسات الموارد البشرية (Arbab, & Abaker, 2018).

وفي هذا الإطار أصبح السعي نحو تطبيق التميز في المؤسسات مطلباً أساسياً، من خلال استدامة مزايا تنافسية تتمثل في تبنيها ممارسات إدارة موارد بشرية، في ظل هذه التغيرات البيئية والذي يحتّم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة (Chytiri, 2019). ونظراً للإهتمام الذي يحظى به موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأدبيات العلمية، والدور الذي يلعبه في تحسين التميز المؤسسي، وللوصول إلى فهم أكبر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بدولة سوريا. فسوف تسعى الدراسة الحالية للتعرف على الدور الوسيط للتحويل الرقمي في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وذلك من خلال قدرة القطاع المصرفي على التحويل الرقمي بطريقة فعالة تخدم وتساعد في تطوير التميز المؤسسي في دولة سوريا.

ويكمن الهدف الرئيسي للبحث في معرفة الدور الرئيسي للتحويل الرقمي في الإجراءات الإدارية والممارسات في القطاع المصرفي حيث تتحول تلك الإجراءات والممارسات إلى عمليات تعتمد على التقنية. وتعتبر تلك الأنشطة الإدارية بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي من خلال السعي الدائم نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال خطة استراتيجية وتوفير الموارد الكافية وإدارة الأداء بفعالية وتبني الأفكار الإبداعية. وتهدف دراسة وتحليل الدور الوسيط للتحويل الرقمي في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي بدولة سوريا محل الدراسة.

## (2) أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى قسمين: يتمثل أولهما، في الأهمية الأكاديمية للدراسة، أما ثانيهما، فهو الأهمية التطبيقية للدراسة وذلك على النحو التالي:

### (1-2) الأهمية الأكاديمية

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية التي من شأنها التأسيس للنظري لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي والتميز المؤسسي، والتعرف على العوامل المؤثرة على كل منها. كما تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية التي تناولت دور التحويل الرقمي في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي.

## (2-2) الأهمية التطبيقية

تنبع أهمية الدراسة الحالية على المستوى التطبيقي فيما يلي:

- توجيه الإهتمام نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي بدولة سوريا.
- توجيه الإهتمام نحو التحويل الرقمي في القطاع المصرفي بدولة سوريا محل الدراسة وبالتالي العمل على تحديد الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي، مما يكون من شأنه تحقيق التميز المؤسسي.

## (3) الإطار النظري للبحث

تعتبر إدارة الموارد البشرية عن مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. وعرف بلعيد وعراب وصدقي (2022) إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية التي يتم من خلالها تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومن ثم استقطابها وتدريبها وتطويرها لزيادة فعاليتها والمحافظة عليها من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

من مجموعة التعاريف السابقة نجد أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية التي يتم من خلالها تخطيط الموارد البشرية من خلال جذبها ثم تنميتها ثم الحفاظ عليها بشكل يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة.

## (1-3) ممارسات إدارة الموارد البشرية

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تنفذها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية في المنظمة من حيث الاستقطاب والتعيين وتبادل المعلومات والتدريب وتقييم الأداء وكافة الإجراءات، بالإضافة إلى الممارسات التي تؤدي إلى تطوير أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية والتميز المؤسسي (المائل، التوينسي، 2024). كما اعتبر بلعيد وآخرون (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة هدفها هو إدارة رأس المال البشري بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وهي تتسم بأهمية عالية بالمؤسسات لأنها معنية بوضع العاملين في المكان المناسب للملائم لتوظيف خبراتهم بالشكل السليم بما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

ومنه نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة بإدارة رأس المال البشري من إجراءات متعددة تؤدي إلى تطوير أداء المنظمة وتعمل على تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية والتميز المؤسسي.

### (1-1-3) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعددت الأبعاد التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية ولكن الباحثة ركزت على أكثر الأبعاد شيوعاً في الدراسات السابقة من (تدريب وتطوير، واستقطاب وتعيين، والتعويضات والمزايا، والسلامة والصحة المهنية) وسيتم تناول كل بعد بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي.

### (2-1-3) التدريب والتطوير

يعد التدريب عملية لاغنى عنها في المنظمات الحديثة لأنها أداة التنمية ووسيلتها التي إذا احسن استثمارها وتوظيفها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها تمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج. ويعبر التدريب والتطوير عن الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ليكون أداء فعال (الفاروق، 2022).

وعرف بيدوا وبوكار (2023) التدريب بأنه تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخيارات بما يزود من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

فالتدريب عبارة عن نشاط تضمن به المنظمة تقديم المعلومات التي يحتاجها الموظف وبالتالي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات وخيارات بما يزود من كفاءته في أداء عمله وبالتالي يحقق أهداف المنظمة.

### (3-1-3) الإستقطاب والتعيين

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب المورد البشري المميز والسعي للحصول عليه باعتباره مصدراً للميزة التنافسية. فإن عملية التوظيف تعد من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث تسهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال توفير طاقم عمل مميز يسهم في تحقيق أداء عالي الجودة والذي يعد بدوره ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبالتالي تحقيق النجاح للمؤسسة في أعمالها (Sugiarto, 2023).

ويعبر الاستقطاب عن البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسات، ممن يمتلكون المؤهلات والخبرات من خلال تشجيعهم على التقدم للعمل بالأعداد المناسبة والوقت المناسب والمكان المناسب لانتقاء الأفضل من بينهم وتلبية الإحتياجات الوظيفية (عتريس، وهبة 2020)

منه نستنتج أن الاستقطاب هو نشاط تقوم به المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة من سوق العمل والاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة حسب المواصفات التي تحددها المنظمة، ويشمل الاستقطاب الداخلي من داخل المنظمة أو استقطاب خارجي من خارج المنظمة.

### (4-1-3) التعويضات والمزايا

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث أن التعويضات هي حوافز مالية وغير مالية للموظفين

مقابل تقديم مستوى عالي من الاداء في وظائفهم والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال المنوط بها على أكمل وجه، حيث تعد التعويضات من أهم الركائز الأساسية لإنجاز وأداء العمل (Sahbi & Belguidoum, 2023). وتوجد مفاهيم متعددة للحوافز نذكر منها إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي فالحوافز هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة (صلاح الدين، بدوي، 2023) ومنه نستنتج أن الحوافز هي عبارة عن التعويضات المادية وغير المادية مقابل تقديم مستوى عالي ومتميز في الأداء مما يؤدي إلى إثارة الفرد نحو الأعمال المنوط بها على أكمل وجه.

### (5-1-3) السلامة والصحة المهنية

أن السلامة والصحة المهنية علم يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الفرد العامل من خلال توفير بيئات عمل آمنة وصحية، وتكون خالية من مسببات الحوادث والإصابات والأمراض المهنية، فهي مجموعة إجراءات وقواعد تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع (Nicolas, Jimenez & Maeso, 2022).

ومنه نستنتج أن بيئة العمل الآمنة والصحية هي البيئة التي تعمل على توفيرها المنظمة لموظفيها والتي تتمتع بالشروط الضرورية في حماية مقومات الإنتاج البشرية والمادية من التعرض للإصابات وتوفير الإحتياجات اللازمة لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر مما يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد.

### (2-3) التميز المؤسسي

أن التميز هو استخدام المنظمة لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن كما يستخدم التميز المؤسسي لتحسين الأداء والإنتاج مع تحقيق الأرباح والنجاح وتحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والمرونة والفضاء على الفاقد (زويدي و فضلاوي، 2023).

وعرف النبال (2023) أن التميز التنظيمي عبارة عن الآليات والكيفيات التي تمثل حافزة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الإحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة.

وأضاف بلعيد وآخرون (2022) التميز المؤسسي هو التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية، وهي أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها تتفوق على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي.

ومنه نستنتج أن التميز المؤسسي هو التفوق والتفرد الذي تتمتع به المنظمة على جميع النواحي الإدارية التنظيمية والبشرية والمؤسسية وبالتالي هي أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها تتفوق على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة من خلال معرفة نقاط القوة والعمل على تطويرها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها للمحافظة على التميز المؤسسي.

### (1-2-3) أبعاد التميز المؤسسي

يعبر التميز المؤسسي عن مجموعة نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة التي تحقق نجاح وتفرد في تقديم الخدمة، وتعتمد في هذا التفرد على مجموعة من الأبعاد ذكرت منها الباحثة الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة نذكر منها (التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز المعرفي، والتميز بتقديم الخدمة)، وسنوضح كل بعد بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي.

### (2-2-3) التميز القيادي

للقيادة العليا تأثير على التميز من خلال دورها في تنمية قدرات الأفراد والعمل على تشجيعهم للتميز والإبداع، فالقيادة الإدارية المتميزة ذات علاقات فعالة وقدرة على التفكير المتجدد والعمل على تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة (النيال، 2023).

ويعتبر التميز القيادي من أهم الركائز القائمة على أساس الإدارة الحديثة التي تتطلب قدرات قيادية متفوقة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (زويدي و فضلاوي، 2023). ومنه نستنتج أن التميز القيادي من أهم أسس الإدارة الحديثة والتميز المؤسسي الذي يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة فالقيادة الإدارية المتميزة ذات علاقات فعالة وقدرة على التفكير المتجدد والعمل على تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

### (3-2-3) تميز الموارد البشرية

أن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وأن اهتمام الباحثين على مر العصور كان منصب على كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية فهو المكون الأساسي للمنظمة وغايتها النهائية، وترجع أهمية العنصر البشري إلى أنه العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (إبراهيم، 2023).

تعمل المؤسسة المتميزة على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى الجماعة وتقوم برعايتهم والتواصل معهم وتقديم المكافأة بطريقة تحفزهم (زويدي، فضلاوي، 2023) ومنه نجد ان تميز المورد البشري عبارة عن ما تقوم المؤسسة بتقديمه بهدف تحسين معارف وقدرات العاملين على مستوى الفردي والجماعة والقيام برعايتهم والتواصل معهم بهدف الحفاظ أو الوصول إلى التميز المؤسسي.

### (4-2-3) التميز المعرفي

تتمثل في درجة توافق وتميز قيم ومعتقدات العاملين مع ثقافة وقيم المنظمة، حيث تؤثر هذه القيم على نمط الإدارة والعلاقة مع المرؤوسين، وتعتبر الثقافة مزيج من الأفكار والمعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبرات المنظمة مما ينعكس على الجودة في الأداء وتحقيق التميز للمؤسسة (النيال، 2023).

نجد أن التميز المعرفي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة التي تعمل المؤسسة على تدعيمها في الأفراد والتي تشكل خبراتهم وتعمل على تطويرها مما ينعكس على الجودة في الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

### (5-2-3) تميز بتقديم الخدمة

يعبر التميز بتقديم الخدمة عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

يشير النبال (2023) أن المتعاملين كافة مع المؤسسة بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لاتبلي حاجاتهم أو توقعاتهم يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وعليه فإن المؤسسات الخدمية تسعى باستمرار لتحثل الصدارة على منافسها في مجال تقديم الخدمة لفئة المتعاملين معها.

نجد بذلك أن التميز بتقديم الخدمة عبارة عن الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة بهدف الحفاظ على المتعاملين معها وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والحفاظ على مكانها التنافسي في السوق في مجال تقديم الخدمة.

### (3-3) التحول الرقمي المؤسسي

عرف العجلوني (2024) التحول الرقمي عبارة عن الأجهزة والبرمجيات وتضم المعلومات وموارد الالكترونية التي تساعد المنظمة على تسجيل وتخزين ومعالجة المعلومات وتحررها من النمط التقليدي.

كما عرفه الفاروق (2022) أن التحول الرقمي يشير إلى إنتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أوسع نطاقاً عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات.

وعرف الشمراني (2023) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية بكافة أنواعها من قبل المنظمة في جميع عملياتها الإدارية والتنظيمية بهدف تفعيل استراتيجياتها وتحقيق أهدافها المستدامة بفاعلية وكفاءة.

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو ذلك التحول بشكل كلي أو جزئي للإجراءات الإدارية والممارسات سواء في القطاعات الحكومية أو منظمات الأعمال أو إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، تركز هذه العمليات على التقنية من أجهزة وبرامج مما يضمن سرعة تقديم الخدمة وتوفير إدارة بلا مكان أو زمان وتهدف إلى تقليل التكاليف ورفع الجودة والتطوير وسهولة الوصول.

### (1-3-3) أبعاد التحول الرقمي المؤسسي

يشكل التحول الرقمي أهم المزايا التنافسية للمنظمات التي تجعلها تتميز في تقديم الخدمة ويعتبر التحول الرقمي في مجال التعليم والتدريب جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية حيث أنه يقوم على المهارات التي يتطلبها سوق العمل الجديد والتعليم المستمر لمواكبة التغيير في الطلب على الوظائف. وتتعدد وجهات النظر حول كيفية قياس التحول الرقمي في أداء المؤسسات وقد اعتمدت الباحثة على أكثر الأبعاد ارتباطاً بمجال البحث كما هو موضح فيما يلي.

### (2-3-3) ثقافة التحول الرقمي

لكي تنجح المؤسسات في التحول تحتاج إلى مشاركة الموظفين في جميع المستويات والتواصل المتسق واستراتيجيات أفضل للأفراد وأن يكون المدراء أكثر تفاعلاً والتزاماً بالتحول لتحقيق عملية التحول المستدامة تحتاج الشركات إلى تحقيق التوافق والإلتزام والدعم الدائم من خلال قيادة الإدارة العليا الناجحة، وتعتبر ثقافة الشركة عامل مهم في عملية التحول من خلال تكييف ثقافتها لتمثيل القيم الأساسية المطلوبة للرقمنة (أبو الغبن، المدهون 2023؛ (Khilil, Farhan, & Hamad. 2022

تعد ثقافة التحول الرقمي هي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير فهي عبارة عن القيم والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد، ويعد وجود الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكييف المنظمة مع الممارسات الحديثة ويتم التعامل مع التكنولوجيا الرقمية واستخدامها في الحياة العملية تؤدي دوراً فعالاً في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات (Mahsusi, Fahmi, Kusen, Haryanti & Wajdi, 2024).

ومنه نستنتج أن ثقافة التحول الرقمي هي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير فهي عبارة عن القيم والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد وتلعب دوراً فعالاً على تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات.

### (3-3-3) الابتكار

يعرف الابتكار بالقدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقاً، فالقائد الفعال يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع التغيرات بكفاءة والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار (الشمراي، 2023).

ومنه نجد أن الإبتكار هو القدرة على تقديم عمل أو فكرة جديدة مبتكرة مختلفة عن الأعمال التي قدمت سابقاً من خلال تبني مقومات الإبداع والإبتكار، ويمكن بيان خصائص الابتكار الذي يؤدي إلى ريادة الأعمال من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة واختراع نماذج أعمال رقمية جديدة تربط العملاء وأصحاب المصالح.

### (4-3-3) البنية التحتية الرقمية

إن عملية التحول الرقمي تتطلب التعامل مع منظومة متكاملة من أجهزة ومعدات وأنظمة تشغيل وبرمجيات ووسائط تخزين متنوعة تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة وفعالية بوجود فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية لضمان تقديم مستوى خدمة جيد لأفراد المنظمة وعملائها (سيد و فكري، 2023).

وتعتبر البنية التحتية عبارة عن الموارد التكنولوجية التي تضم كل من قاعدة البيانات، الأجهزة والبرمجيات، الشبكات والإتصال وبالذات الأنظمة التي تجعلنا متصلين بالإنترنت كالهاتف المحمول وخدمات الهاتف الثابت والتقنيات القائمة على الموقع (إبراهيم، 2023).

ومنه نجد أن البنية التحتية الرقمية عبارة عن منظومة متكاملة من أجهزة ومعدات وبرمجيات... إلخ تعمل على استغلال الأصول بكفاءة وفعالية بوجود فرق مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية لضمان مستوى خدمة جيد لأفراد المنظمة وعملائها.

### (3-3-5) المهارات الرقمية للعاملين

يعتبر تدريب العنصر البشري مطلب هام في تطبيق التحويل الرقمي وذلك من خلال توفير كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرار (العجلوني، 2024).

كما تعد الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لأداء مهام مرتبطة بالعمل خلال رحلة التحويل الرقمي كمدير التحويل الرقمي ومختصين في استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة (عتريس، وهبة 2020) ومنه نجد أن المهارات الرقمية للعاملين هي عبارة عن تدريب مجموعة الكوادر البشرية لتكون مؤهلة ولديها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لأداء مهام مرتبطة بالعمل خلال رحلة التحويل الرقمي بوجود مختصين في استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة.

من الإطار النظري السابق والأبعاد الخاصة لكل متغير، والدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات يمكن التوصل إلى وضع نموذج البحث وفروض البحث.

## (4) الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة

### (1-4) الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وإلى المكانة التي تحقق لها المنافسة بين المنظمات ومواكبة التغيرات في البيئة، كان عليها الإهتمام بالموارد البشري من ممارسات بهدف التطوير ورفع الكفاءة، ومن هذه الممارسات التدريب والاستقطاب والاختيار والتعويضات والمزايا والسلامة والصحة (زويدي وفضلاوي، 2023؛ بيدوا وبوكار، 2023). ويعتبر التدريب تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخيارات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي (بلعيد وآخرون، 2022). وأن الاستقطاب هو نشاط تقوم به المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة من سوق العمل والاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة حسب المواصفات التي تحددها المنظمة، ويشمل الاستقطاب الداخلي من داخل المنظمة أو استقطاب خارجي من خارج المنظمة مما يساعد على تعيين أفضل الكفاءات التي تساهم في تحسين أداء العمل والوصول إلى أهداف المنظمة (بيدوا، بوكار، 2023). وتعمل المنظمات على دعم العمل من خلال المزايا والحوافز حيث يوجد مفاهيم متعددة للحوافز منها التي تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي فالحوافز هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة (العجلوني، 2024). كما أن السلامة والصحة المهنية علم يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الفرد العامل من خلال توفير بيئات عمل آمنة وصحية،

وتكون خالية من مسببات الحوادث والإصابات والأمراض المهنية، فهي مجموعة إجراءات وقواعد تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع بما يساعد على تحقيق تميز مؤسسي أفضل (Arbab & Abaker. 2018).

#### (2-4) الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

ويعتبر التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري، يحقق مستويات عالية بشكل غير عادي من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون (إبراهيم، 2023). وأن التميز القيادي من أهم الركائز القائمة على أساس الإدارة الحديثة التي تتطلب قدرات قيادية متفوقة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (زويدي وفضلاوي، 2023). ويعتمد التميز المؤسسي على البنية الأساسية لأي منظمة والمتمثلة في العنصر البشري وأن اهتمام الباحثين على مر العصور كان منصب على كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية فهو المكون الأساسي للمنظمة وغايتها النهائية، وترجع أهمية العنصر البشري إلى أنه العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (العازمي، 2022). أن التميز المؤسسي مبني أيضاً على التميز المعرفي المكون من مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة التي تعمل المؤسسة على تدعيمها في الأفراد والتي تشكل خبراتهم وتعمل على تطويرها مما ينعكس على الجودة في الأداء وتحقيق التميز المؤسسي (صلاح الدين، بدوي، 2023). ويعبر التميز بتقديم الخدمة عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين والتي ترتبط مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ينعكس على التميز للمنظمة وتطوير الأداء (شحادة، 2022).

#### (3-4) الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة (عبد العال، يوسف، 2023). وتعتبر الموارد البشرية عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للشركات. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل الشركات التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية حيث أن وجود قصور في الكفاءات والقدرات يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه (مصطفى، محمد، العزب، 2021). وتشكل الثقافة الرقمية مدى إيمان ووعي القيادات الإدارية بأهمية التكنولوجيا وأدواتها وتوفير الدعم المستمر فالقيادة والإدارة الإلكترونية مطالبة بضرورة استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها لتحسين الأداء وتوجيه موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة التحديات وتبني هياكل تنظيمية قائمة على التكنولوجيا الحديثة وتركيز الخطط الاستراتيجية والتنافسية على تلك الهياكل التنظيمية التكنولوجية (العازمي، 2022). ويعد الابتكار القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقاً، فالقائد الفعال يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع التغيرات بكفاءة والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار والذي يساعد على تحقيق التميز المؤسسي (العجلوني، 2024) ولكي تتحقق التحول الرقمي لابد من وجود البنية التحتية الرقمية أي منظومة متكاملة من أجهزة ومعدات وبرمجيات... إلخ تعمل على استغلال الأصول

بكفاءة وفعالية بوجود فرق مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية لضمان مستوى خدمة جيد لأفراد المنظمة وعملائها (أبو الغبن، المدهون، 2023). كما تعد الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لأداء مهام مرتبطة بالعمل خلال رحلة التحويل الرقمي كمدير التحويل الرقمي ومختصين في استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة والتي تساعد على التميز المؤسسي من خلال المهارات والقدرات المتخصصة (Alsuwaidi, 2023).

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث، ومن هذه العلاقات علاقة الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والعلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، والعلاقة التي تربط بين التحويل الرقمي والتميز المؤسسي، وأخيراً العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي. وبناءً عليه سيتم تحديد الفجوة البحثية.

#### (4-4) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

عملت مجموعة من الدراسات السابقة على اختبار العلاقة المباشرة بين، ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. حيث توصلت الدراسات إلى الأبعاد المختلفة التي تجمع المتغيرين. بالإضافة إلى المتغيرات التي تتفق مع العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر، أو بوجود متغيرات وسيطة أخرى. حيث عملت دراسة المائل والتوينسي (2024) على التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي، من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي. ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم أسلوب المسح الشامل بتوزيع استبيان على مجتمع الدراسة والبالغ (40) موظف من موظفي هيئة التضامن الاجتماعي. استخدم برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) في تحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج أن المستوى العام للممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، في حين كان المستوى العام للتميز المؤسسي متوسطاً. أكدت الدراسة على إنه لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة زويدي وفضلاوي (2023) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية التشغيل لولاية أدرار. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من عدة فقرات لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS25) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات والصحة والسلامة المهنية) للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وسعت دراسة بيدوا ويوكار (2023) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة من الموظفين. وحلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تبين وجود تأثير الممارسات لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، التعويضات) على تحقيق التميز المؤسسي.

وقدمت دراسة Sahbi & Belguidoum (2023) تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التأمين في أم البواقي. واعتمد في التحليل على أبعاد إدارة الموارد البشرية من (الاستقطاب والاختيار، التدريب، تعويض ومكافآت، تطوير الحياة المهنية)، بينما التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز إنساني، تميز خدمة، تميز معرفة). واستخدم في التحليل الأساليب الوصفية التحليلية. وشمل مجتمع البحث جميع المديرين الإداريين. وتكونت عينة الدراسة من الموظفين تم اختيارهم بشكل عشوائي لتمثيل مجتمع البحث. وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وفي دراسة بلعيد وآخرون (2022) هدف البحث إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار. وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. وتوصل البحث إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط واستقطاب والتعيين وتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي. بينما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي.

واستهدفت دراسة Arbab and Abaker (2018) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التطوير والتدريب، الأجور والرواتب، الحوافز والترقيات، تقييم الأداء) على التميز المؤسسي وأبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، التميز الثقافية، بنية المنظمة) في المنظمات العامة السودانية. واستخدم في التحليل المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على العاملين في القطاع العام السوداني من خلال عينة عشوائية قدرها (245) موظفاً لتمثيل البحث. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات العامة السودانية.

من مجموعة الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين وجد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا، السلامة والصحة المهنية) على التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المعرفي، تميز بتقديم الخدمة). وبناءً على ذلك يمكن اشتقاق الفرض الرئيسي الأول كما يلي:

(تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي معنوي على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل).

#### (5-4) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي

بعد معرفة العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، فإن الجزء التالي يركز على العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي. ويهدف تحقق من العلاقة تم جمع مجموعة من الدراسات السابقة التي تربط المتغيرين، بغرض الوصول إلى فرض الدراسة الرئيسي الثاني. حيث وجدت دراسة Gadzali, Gazalin, Sutrisno, Prasetya and Ausat (2023) أن العصر الرقمي يتطور بسرعة تواجه المؤسسات به في جميع أنحاء العالم تحديات جديدة في إدارة رأسمالهم البشري ولقد أدى التحول الرقمي إلى تغيير الأعمال بشكل كبير مما يؤثر على طبيعة عمل المنظمات وتواصلها وتنافسها بشكل متزايد. يهدف هذا

البحث إلى تحديد أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد على تغلب المنظمات على تحديات التحويل الرقمي ويحقق النجاح في اعتماده. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وخلصت النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التحويل الرقمي للمنظمات هي مفتاح لنجاح الشركات في مواجهة متغيرات العصر الرقمي من خلال التركيز على تحسين الكفاءات الرقمية للموظفين، التغيرات الثقافية والقيادة، إعادة هيكلة تنظيمية مناسبة، المواهب الإدارة وقياس الأداء والتواصل الفعال وحسن إدارة المخاطر، كما يمكن للمؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية على النحو الأمثل لتحقيق القدرة التنافسية وتحسين أداء الأعمال وتوفير قيمة مضافة للعملاء.

لقد خلقت التطورات التكنولوجية فرص كثيرة ولكنها خلقت تحديات الحفاظ على القدرة التنافسية، وواحدة من العقبان الرئيسية في تحقيق التحويل الرقمي هو نقص المهارات التكنولوجية والمعرفة بين الموظفين. وقد هدفت دراسة Sugiarto (2023) إلى تحليل تطوير الموارد البشرية لتحقيق التحويل الرقمي في الأعمال، من خلال مراجعته أدبية، ومن نتائج الدراسة تبين أنه من أجل تحقيق التحويل الرقمي في الأعمال التجارية يجب تطوير الموارد البشرية، ويجب على الشركات إعطاء الأولوية للموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءات الرقمية والابتكار والثقافة الداعمة للتغيير بهدف تحقيق التحويل الرقمي.

وقامت دراسة Nicolas, Jimenez and Maseso (2022) بتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الثورة الصناعية الرابعة في بيئة التحويل الرقمي. حيث وجدت الدراسة أن الموظفين هم أحد الأصول الرئيسية في عمليات التحويل الرقمي، كما اعتبرت الدراسة أن التوافق الاستراتيجي ضروري في دفع عجلة التحويل الرقمي نحو تحقيق الأهداف. وقد اختبرت الفرضيات على عينة مكونة من (184) فرداً في شركات تصنيع في جنوب شرق اسبانيا. توصلت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية تتوسط العلاقة جزئياً بين التوافق الاستراتيجي والتحويل الرقمي، هذا التوافق الاستراتيجي وممارسات الموارد البشرية تمكن الشركات من تحقيق التحويل الرقمي بحثاً عن الأداء المتفوق.

وقد عملت دراسة Fenech, Baguant and Ivanov (2019) إلى استكشاف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عصر التحويل الرقمي، حيث أن التحويل الرقمي هو تحول العمليات التجارية، العمليات والهيكل من أجل استغلال فوائد التكنولوجيا الجديدة وفي البحث عن الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال استراتيجية التحويل الرقمي. وقد أوضحت الدراسة أهمية رأس المال البشري في تقديم الفكر والمعرفة والتي تعتبر موارد الشركة مع التكنولوجيا والتي تعتبر أصول وكفاءات تمتلكها وتسيطر عليها الشركة، وقد اتبعت الدراسة منهجية البحث النوعية من خلال المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع خمسة من الموارد البشرية في دولة الامارات العربية المتحدة، وتتناول هذه المقابلات مجالات تخطيط الموارد البشرية وإدارة المكافآت وإدارة الأداء والتدريب والتنمية والصحة والسلامة وعلاقات الموظفين في عصر التحويل الرقمي. وصلت النتائج أن ممارسات وإجراءات الموارد البشرية تؤثر على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، ويوجد تركيز قليل على دور الموارد البشرية المساهمة في استراتيجية الرقمنة.

ووجدت دراسة Chytiri (2019) أن أي منظمة أو مجال أعمال أو خدمة أو صناعة ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تخلق قيمة لكل من المنظمة نفسها من حيث النتائج النهائية وللموظفين. وقد

اعتمدت المنظمات التقنيات الرقمية ونتيجة لذلك تأثرت الموارد البشرية من حيث السرعة والدقة والجودة والابتكار والمرونة. حيث تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي للدراسات السابقة حيث تلخصت النتائج تأثير وتأکید دور الموارد البشرية في عصر الرقمنة والتحول الرقمي.

من مراجعة الأدبيات البحثية السابقة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التحول الرقمي، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التحول الرقمي، وبناءً على ذلك يمكن اشتقاق الفرض الرئيسي الثاني كما يلي:

(تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي معنوي على التحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل).

#### (6-4) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي

بعد معرفة العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، فإن الجزء التالي يركز على العلاقة التي تربط بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي. ويهدف تحقق من العلاقة تم جمع مجموعة من الدراسات السابقة التي تربط المتغيرين، بغرض الوصول إلى فرض الدراسة الرئيسي الثالث

لقد هدفت دراسة العجلوني (2024) إلى اختبار أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة صممت لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتكونت الدراسة على عينة مكونة من (316) مفردة من العاملين بجامعة الحدود الشمالية. وقد اعتمدت الدراسة على أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الحديثة، التشريعات الإدارية، تدريب ودعم الموارد البشرية)، أما المتغير المستقل التميز المؤسسي (البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء). وقد أظهرت النتائج لايوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، التميز المؤسسي) في جامعة الحدود الشمالية، وكذلك وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعاده على التميز المؤسسي. وأن أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على التميز المؤسسي بعد التقنيات الحديثة. وأقل الأبعاد تأثيراً بعد تدريب ودعم الموارد البشرية.

وسعت دراسة إبراهيم (2023) إلى فحص طبيعة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي بأبعاده (البعد المادي، البعد المؤسسي، البعد الوظيفي) على القدرة التنافسية بأبعاده (المرونة التنافسية، التميز التنافسي، التكلفة الأقل)، إلى جانب العمليات التشغيلية كمتغير تابع ثاني، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة مصر للطيران. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من (380) مفردة. واستخدم في التحليل البرنامج الإحصائي (SPSS25) لاختبار فروض الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين أبعاد التحول الرقمي والقدرة التنافسية وكذلك العمليات التشغيلية.

كما هدفت دراسة الشمراني (2023) إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعاده (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. واستخدم في التحليل المنهج الوصفي التحليلي وذلك للملائمة لطبيعة البحث، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وتم استخدام أداة الإستبانة في جمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام

البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر إيجابي لبعده القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي، ويوجد أثر إيجابي لبعده القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي، ويوجد أثر إيجابي لبعده القيادة الرقمية (الإقناع) على التميز المؤسسي.

واستهدفت دراسة صلاح الدين وبدوي (2023) تحديد العلاقة التي تربط بين استراتيجية التحويل الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران. تم استخدام الاستبيان في توزيع البيانات على عينة الدراسة التي بلغت عدد (288) قائمة استقصاء وفقاً لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحويل الرقمي جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحويل الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول). وتوصلت الدراسة إلى تأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحويل الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وولائهم ودعم عملية صنع القرار وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وفي بحث أبو الغبن والمدهون (2023) هدف إلى التعرف إلى دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، واعتمدت الدراسة على أبعاد التحويل الرقمي (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (200) موظف من أصحاب الوظائف الإشرافية، واستخدمت أداة الدراسة الإستبانة. وفي التحليل استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحويل الرقمي والتميز المؤسسي. وأظهرت النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية حصلت على المرتبة الأولى، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) يليه بعد (الموارد البشرية).

وفي دراسة (2023) Alsuwaidi هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الممارسات التنظيمية الخاصة بالتحويل الرقمي على التميز المؤسسي في بلدية أبو ظبي ويتم فحص جودة الخدمة الإلكترونية. استخدم في التحليل نظرية النشاط والتي تدعم الافتراض أن التميز هو نتيجة النظام المتكامل الذي يشمل الناس من خلال أنشطتهم والتفاعل. ويتضمن النموذج ثلاثة متغيرات (تحفيز الموظفين، تبادل المعرفة الداخلية، الثقافة الإلكترونية التعاونية) والتي تؤثر على جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط، والمتغير التابع التميز المؤسسي. ونظر إلى منهجية البحث الكمي من وجهة نظر فلسفية إيجابية، وباستخدام الإستبيان تم جمع البيانات من (335) موظفاً في بلدية أبو ظبي، واستخدم في تحليل البيانات تقنيات (PLS-SEM) بواسطة حزمة البرامج (SmartPLS ver.3.0). وأظهرت النتائج أن (تحفيز الموظفين، تبادل المعرفة الداخلية، الثقافة الإلكترونية التعاونية) تعد من العوامل المهمة لجودة الخدمة الإلكترونية، ولكن جودة الخدمة الإلكترونية لا تساعد على التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي. وأيضاً أن تنفيذ سياسة الجودة لا يخفف من تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التفوق.

وكان الهدف الرئيسي للبحث الذي جاء في دراسة (2022) Khalil, Farhan and Hamad دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التقديم إلى جامعة تكريت. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف

وتحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث، ومجتمع البحث ممثل بموظفي جامعة تكريت وكلياتها وأقسامها. حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الموظفين الذين يعملون في الإدارة الإلكترونية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي الموافقة على آراء المشاركين حول أبعاد القيادة الرقمية والتميز التنظيمي. كما توصل البحث إلى إثبات الفرضيات التي تنص على وجود تأثير كبير للتكنولوجيا الرقمية الريادة في تحقيق التميز المؤسسي، والمنظمات التي تحرص على اعتماد أسلوب القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عال من التميز التنظيمي. من مراجعة الأدبيات البحثية السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على الأداء التميز المؤسسي، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي، وبناءً على ذلك يمكن اشتقاق الفرض الرئيسي الثالث كما يلي:

(يؤثر التحول الرقمي تأثير إيجابي معنوي على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل).

#### (7-4) الدراسات التي تناولت علاقة الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

بعد دراسة العلاقة المباشرة بين المتغيرات واستنتاج الفرضيات، في الجزء التالي سيتم مناقشة الأثر غير المباشر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي. وتوضح ذلك مجموعة الدراسات التالية.

لقد أصبح التحول الرقمي من ضروريات التميز داخل الجامعات التي تتطلع لتحسين وتطوير خدماتها الأمر الذي يتطلب استراتيجية لبعض الأبعاد داخل المنظومة الجامعية لتعزيز وضع الجامعة في مواجهة التغيرات المحيطة. لذا استهدف البحث عبد العال ويوسف (2023) إلى تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، وإجراء دراسة ميدانية للكشف عن واقع التحول الرقمي بجامعة بني سويف. واعتمد البحث على استبانة طبقت على نحو (365) عضو هيئة تدريس بالجامعة ومقابلة مع نحو (9) من مسؤولي نظم المعلومات بالجامعة وكلياتها. وقد أوضحت النتائج المقابلة أن نضج التراصف الاستراتيجي في الجامعة مازال في المستوى الثاني (مستوى العمليات الملزمة)، وأن أكثر الأبعاد توفراً هو بعد خدمات التعلم والتعليم الرقمي، وأقل الأبعاد التكنولوجيا والبيئة التحتية، وبعد القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة أبو برهم (2023) إلى التعرف على درجة توفر الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط إلى واقع الجدارات الرقمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الإستبيان الموزع، على عينة الدراسة المكونة من (359) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المتغيرات الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي وواقع الجدارات الرقمية متوفرة بدرجة مرتفعة. ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك للرقابة التنظيمية في الجدارات الرقمية، وللجدارات الرقمية في التميز التنظيمي، وأن الرقابة الرقيمة تلعب دور الوسيط الجزئي بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة شحادة (2022) إلى تسليط الضوء إلى التحويل الرقمي والرقمنة في البنوك الإسلامية، وذلك من خلال معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من الناحية الرقمية (النضج الرقمي). وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي وزعت على موظفي البنوك الإسلامية العاملة في الأردن وعددها (4) بنوك. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحويل الرقمي (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، مهارات التحويل الرقمي)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحويل الرقمي (المستجدات الرقمية، القيادة).

وقد عملت دراسة العازمي (2022) على تحليل أبعاد التحويل الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحويل الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتمثلت أبعاد التحويل الرقمي في (التخطيط الاستراتيجي، إعداد القادة، البيئة المؤسسية، استقطاب المهارات البشرية)، بينما جودة الخدمات تمثلت في (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (340) مواطن من مواطني دولة الكويت. وقد أظهرت النتائج إلى أن واقع التحويل الرقمي وجودة الخدمات كان متوسط على المستوى الإجمالي، بينما بينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى جودة الخدمات باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحويل الرقمي وابعاد جودة الخدمات المقدمة.

وسعت دراسة القرعاوي (2022) إلى تقديم تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحويل الرقمي، وذلك من خلال استعراض مفهوم التحويل الرقمي وأهميته وأهدافه ونماذجه ومتطلبات تحقيق التحويل الرقمي وتحديد معوقاته. وتم استعراض أبعاد التحويل الرقمي (التنظيمية، التقنية، البشرية) وقدمت الدراسة تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحويل الرقمي.

ومن دراسة مصطفى وآخرون (2021) عملت الدراسة على دراسة أبعاد التحويل الرقمي (البيئة التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) ودورها في تحسين أداء شركات السياحة المصرية. تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان على العاملين بشركات السياحة في محافظة القاهرة. تم جمع (397) استمارة استقصاء وحللت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS20). وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحويل الرقمي تؤثر في تحسين أداء شركات السياحة المصرية.

من مراجعة الأدبيات البحثية السابقة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال التحويل الرقمي، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال التحويل الرقمي، وبناءً على ذلك يمكن اشتقاق الفرض الرئيسي الرابع كما يلي:

(تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي معنوي على التميز المؤسسي من خلال التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل).

من مجموعة الدراسات السابقة نجد الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

#### (4-7-1) التعليق على نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن موضوع البحث الحالي يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة ويمكن إبراز ما يميز البحث الحالي ويتفق مع الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

- من حيث متغيرات وهدف البحث: يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في واحد أو أكثر من المتغيرات، ولكن يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة مجموعة من النقاط التالية:
  - أغلب الدراسات السابقة عملت على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ولكن قلت الدراسات التي ركزت على التحويل الرقمي كمتغير وسيط.
  - ركزت الدراسات على دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز والميزة التنافسية للمنظمات بشكل عام ولم تركز على التميز المؤسسي بشكل خاص.
  - استخدم في التحليل مجموعة من المناهج التحليلية في تحليل البيانات، وفي الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتفق مع بعض الدراسات.
  - من حيث بيئة البحث: أشارت الدراسات السابقة على أهمية دور التحويل الرقمي في قطاعات متنوعة، وقد قلت الدراسات التي تطبق الدراسة في القطاع المصرفي. وتعد الدراسة على حد علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تجمع الثلاثة متغيرات معاً (ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، والتحويل الرقمي كمتغير وسيط). بالتطبيق على القطاع المصرفي في سوريا.
- بناءً على العرض السابق للدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:
- الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).
- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الإستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب والتطوير على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الإستقطاب والتعيين على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التعويضات والمزايا على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين التحويل الرقمي علة التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

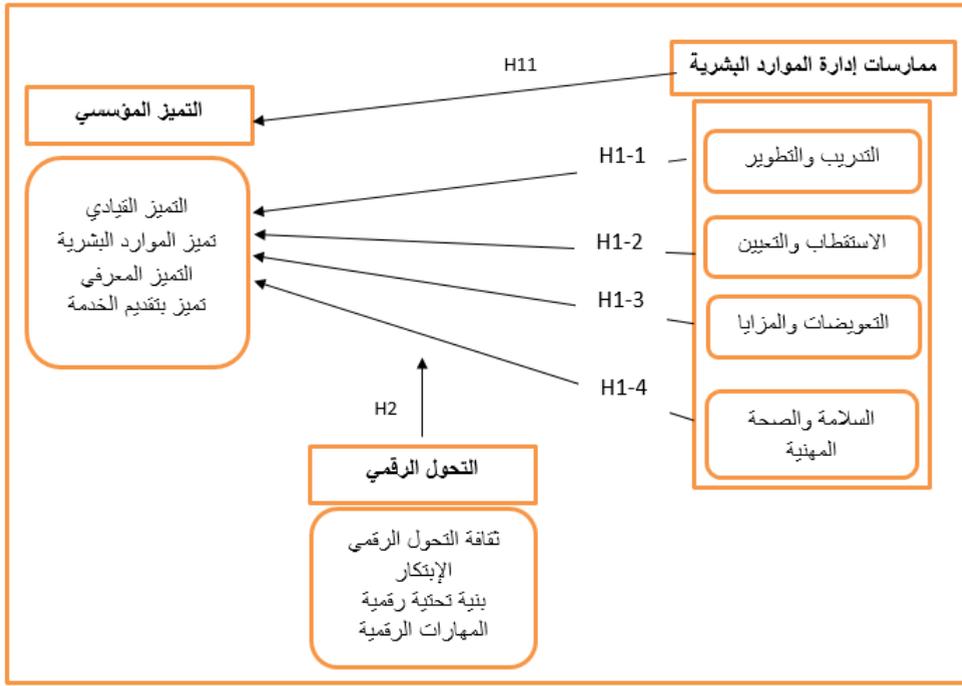
الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل).

وبناءً على ما سبق يمكن تصور إطار الدراسة وفروضها كما هو موضح بالشكل رقم (1)



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

المصدر من إعداد الباحثة استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابق.

(المائل، التونسي، 2024؛ زويدي، فضلاوي، 2023؛ شحادة، 2022؛ عتريس،

وهبة، 2020؛ Alsuwaidi، 2023؛ Sahbi & Belguidoum، 2023؛ Mahsusi et al.، 2024)

## (5) منهجية البحث

تعتبر منهجية البحث هي التحليل الوصفي التحليلي، وتتضمن نظريات ومفاهيم وأفكار مختلفة يمكن للباحثة ربطها بمجال محدد من البحث. وتوضح الباحثة المفاهيم والمبادئ والإجراءات وتطبيقها على البحث في قسم المنهجية، ويقدم معلومات حول الطريقة التي تم استخدامها في إجراء هذا البحث، وكذلك المبررات التي دفعت لاستخدام هذه الطريقة. وللمنهج الوصفي إجراءات منظمة تستطيع أن تتبع، وبما يُساعده في اختصار الوقت والجهد، بعيداً عن استخدام الطرق العشوائية؛ حيث يُساهم في تفصيل الدراسات الاجتماعية، وكذلك الطبيعية على حد سواء، ويُساعد الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، كما يمكن من ربط الباحثة بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة أو وضع فروض، وبالتالي استخلاص النتائج وفقاً لإثباتات متنوعة، ويُسمّ المنهج الوصفي بالاعتماد على الموضوعية في إجراءات الدراسات، مع الابتعاد بشكل كلي عن التحيز الشخصي من جانب الباحثين.

وقد اعتمد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيّاً وكميّاً.

### (1-5) مقاييس متغيرات الدراسة

تجدر الإشارة إلى ان كافة المقاييس التي تمت الاستعانة بها في الدراسة الحالية تم اختيارها بناء على تمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات. وكما يوضح الجدول رقم (1) المصادر التي تم الاعتماد عليها في صياغة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات.

جدول 1: كيفية قياس متغيرات الدراسة

المرجع	عدد العبارات التي تقيس المتغير	المتغير
(عتريس و وهبة، 2020)	5 عبارات	التدريب والتطوير
	4 عبارات	الاستقطاب والتعيين
	5 عبارات	التعويضات والمزايا
	4 عبارات	الصحة والسلامة المهنية
(الفاروق، 2022)	5 عبارات	ثقافة التحويل الرقمي
	3 عبارات	الإبتكار
	4 عبارات	البنية التحتية الرقمية
	4 عبارات	المهارات الرقمية للعاملين
(النيال، 2023)	4 عبارات	التميز القيادي
	5 عبارات	تميز الموارد البشرية
	4 عبارات	التميز المعرفي
	4 عبارات	تميز بتقديم الخدمة

### (2-5) أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الأستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (51) عبارة تهدف إلى قياس متغيرات البحث. (18) عبارة تهدف إلى قياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (التدريب والتطوير، والاستقطاب والتعيين، والتعويضات والمزايا، والصحة والسلامة المهنية) وذلك بالاعتماد على دراسة (عتريس و وهبة، 2020). وقياس المتغير التحكيمي التحويل الرقمي من حيث ثقافة التحويل الرقمي (19-23)، الإبتكار (24-26)، البنية التحتية الرقمية (27-30)، المهارات الرقمية للعاملين (31-34) وذلك بالاعتماد على دراسة (الفاروق، 2022). أما المتغير التابع التميز المؤسسي العبارة من (35-38) التميز القيادي ومن (39-43) تميز الموارد البشرية ومن (44-47) التميز المعرفي ومن (48-51) تميز بتقديم الخدمة بالاستناد إلى الدراسة (بابكر، 2016). وقد استخدم مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، الرقم (1) يشير إلى غير موافق بشدة، و (5) الى موافق بشدة.

### (3-5) مجتمع وعينة البحث

أن المجتمع الإحصائي للدراسة هو عبارة عن جميع مفردات المشكلة التي تدرسها الباحثة، وتطلق كلمة مجتمع على جميع الحالات والأفراد والأشياء التي يتجه إليها الباحث العلمي لدراستها والتي تشكل مجال دراسة معينة، تجمعها

خاصية أو خصائص عامة مشتركة تميزها عن غيرها من المجتمعات، تمثل الظاهرة موضوع الدراسة يجمعها إطار واحد من حيث الخصائص؛ الزمان والمكان فتمثل هذه الوحدات المجموعة الأساسية أو المجموعة المرجعية (النيال، 2023). ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في القطاع المصرفي بدولة سوريا.

### (1-3-5) عينة الدراسة

تعد عينة الدراسة مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، مع إمكانية عمل استدلالات حول معالم المجتمع. ويلجأ الباحث لاستخدام أسلوب المعاينة، عندما يكون جميع مفردات المجتمع الأصلي معروفة؛ وذلك بسبب ارتفاع تكاليف الجمع الحصري لمجتمع الدراسة، أو صعوبة تحقيق ذلك، بالإضافة إلى الجهد المبذول من قبل الباحثة (Thakkar, 2020).

وحدة المعاينة الموظفين في القطاع المصرفي بدولة سوريا ولبلوغ غايات الدراسة تم اختيار عينة ميسرة تمثل الموظفين في بنك سورية والمهجر وقد تم توزيع عدد (700) استبيان على الموظفين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وقد تم استرداد عدد (365) استبانة من اجمالي الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي بحيث تم استبعاد عدد (335) استبيان غير صالحين ليصبح اجمالي الاستمارات (365) بنسبة (52.1%).

### (4-5) الأساليب الإحصائية المستخدمة

بالاستعانة في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-Version-25) وكذلك برنامج (AMOS V.22). قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات مفردات عينة الدراسة. وتشمل تلك الأساليب مايلي:-

- بعض أساليب الإحصاء الوصفي بغرض توصيف متغيرات الدراسة.
- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات، من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي باستخدام الصدق العاملي ومتوسط التباين المفسر. اختبار الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء.
- اختبار نموذج الدراسة والفروض بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model). واختبار الفروض باستخدام معامل الانحدار للوصول إلى القيمة الاحتمالية (P.Value).

### (6) نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية التي تم الخروج بها أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال بحث الأثر الوسيط لمتغير التحول الرقمي.

## (1-6) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تُستخدم الإحصاءات الوصفية لوصف الخصائص الأساسية للبيانات في الدراسة. وهي توفر ملخصات بسيطة عن العينة والمقاييس. جنبًا إلى جنب مع التحليل الديموغرافي والرسوم البيانية البسيطة، فإنها تشكل الأساس لكل تحليل كمي للبيانات تقريبًا. تُستخدم الترددات البسيطة والمتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات والمدرجات البيانية للكشف عن أخطاء الترميز وتحديد القيم المتطرفة والتحقق من توزيع البيانات. المتغيرات.

الجنس: بلغ عدد الذكور في العينة (226) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (139) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (61.9%) ونسبة الإناث (38.1%)

العمر: بلغ عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم بين 21 سنة و 24 سنة (6) مفردة من الجنسين بنسبة (1.6%) في حين كان عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 35 سنة (27) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت، (7.4%) بينما كان عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم بين 36 سنة و 46 سنة (162) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت (44.4%)، في حين كان عدد المستقصى منهم الذين تتراوح أعمارهم بين 47 سنة و 57 سنة (132) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت، (36.2%) وأخيرًا بلغ عدد المستقصى منهم الذين تزيد أعمارهم عن 57 سنة (38) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت (10.4%).

مستوي التعليم: بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على درجة البكالوريوس (136) مفردة بنسبة (37.2%) من إجمالي حجم العينة. وبلغ عدد المستقصى منهم من الحاصلين على درجة الماجستير (179) مفردة بنسبة (49%) في حين بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على درجة الدكتوراه (50) مفردة بنسبة (13.7%).

عدد سنين الخبرة: بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات (36) مفردة بنسبة (9.8%) من إجمالي حجم العينة، في حين كان عدد المستقصى منهم الذين كانت تتراوح سنوات خبرتهم من (5) سنوات إلى (10) سنوات بلغ (209) مفردة بنسبة (57.3%) من إجمالي حجم العينة أما عدد المستقصى منهم الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 10 سنوات فقد بلغ (120) مفردة بنسبة (32.9%).

فترة استخدام نظام الموارد البشرية: بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت فترة استخدام نظام الموارد البشرية أقل من سنة (52) مفردة بنسبة (14.2%) من إجمالي حجم العينة، في حين كان عدد المستقصى منهم الذين كانت تتراوح سنوات فترة استخدام نظام الموارد البشرية من سنة إلى 3 سنوات بلغ (181) مفردة بنسبة (49.6%) من إجمالي حجم العينة أما عدد المستقصى منهم الذين تجاوزت فترة استخدام نظام الموارد البشرية 3 سنوات فقد بلغ (132) مفردة بنسبة (36.2%).

مهارتك في استخدام الحاسب الآلي: بلغ عدد المستقصى من حيث المهارة في استخدام الحاسب الآلي. الحاصلين على مهارة ممتازة في استخدام الحاسب الآلي (27) مفردة بنسبة (7.4%) من إجمالي حجم العينة. وبلغ عدد المستقصى منهم من الحاصلين على مهارة متوسطة في استخدام الحاسب الآلي (259) مفردة بنسبة (71%) في

حين بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على مهارة ضعيفة في استخدام الحاسب الآلي (79) مفردة بنسبة (21.7%).

الوظيفة: بلغ عدد المستقصى منهم من فئة إدارة اعليا من كلا الجنسين (26) مفردة بنسبة (7.1%) من إجمالي حجم العينة. بينما بلغ عدد المستقصى منهم من فئة إدارة وسطى من كلا الجنسين (168) مفردة بنسبة (46%)، في حين بلغ عدد المستقصى منهم من فئة إدارة تنفيذية من كلا الجنسين (107) مفردة بنسبة (29.3%) و أخيراً بلغ عدد المستقصى منهم من فئة موظف/ إداري من كلا الجنسين (64) مفردة بنسبة (17.5%).

جدول 2: التحليل الديموغرافي

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	226	61.9
	أنثى	139	38.1
العمر	من 21 إلى 24	6	1.6
	من 25 إلى 35	27	7.4
	من 36 إلى 46	162	44.4
	من 47 إلى 57	132	36.2
	أكثر من 57	38	10.4
	درجة البكالوريوس	136	37.2
التعليم مستوي	درجة الماجستير	179	49.0
	درجة الدكتوراه	50	13.7
	اقل من 5 سنوات	36	9.8
عدد سنين الخبرة	من 5 سنوات الي 10	209	57.3
	اكثر من 10 سنوات	120	32.9
	أقل من سنة	52	14.2
البشرية الموارد نظام استخدام فترة	من 1 إلى 3 سنوات	181	49.6
	أكثر من 3 سنوات	132	36.2
الآلي الحاسب استخدام في مهارتك	ممتازة	27	7.4
	متوسطة	259	71.0
	ضعيفة	79	21.7
الوظيفة	إدارة اعليا	26	7.1
	إدارة وسطى	168	46.0
	إدارة تنفيذية	107	29.3
	موظف/ إداري	64	17.5

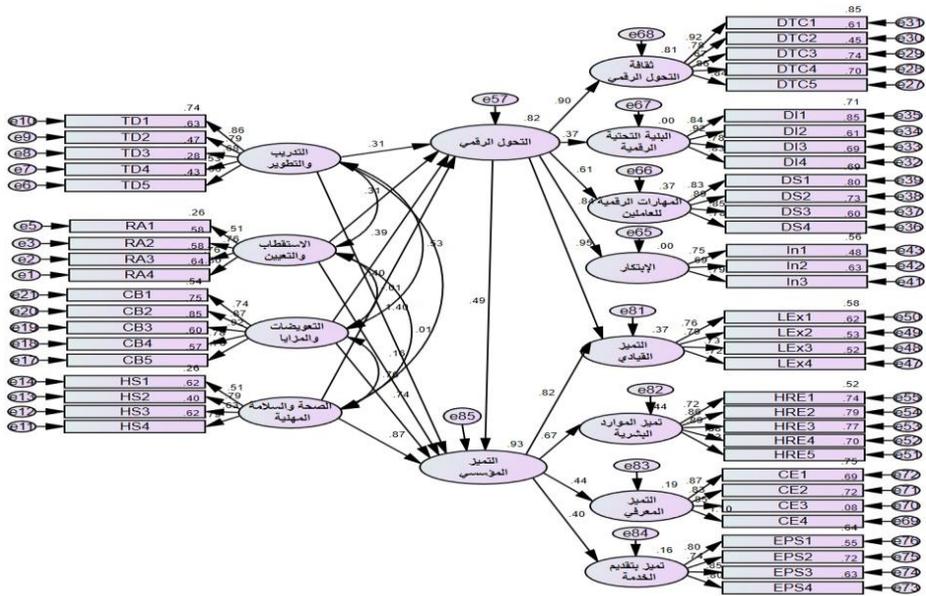
## (2-6) نمذجة المعادلة الهيكلية model Structural

تتضمن نمذجة المعادلة الهيكلية العديد من الخطوات الرئيسية. بالإضافة إلى جمع البيانات، فإن الخطوات هي مواصفات النموذج وتحديده وتقديره واختباره وتعديله:

- مواصفات النموذج Model specification: الخطوة الأولى في تحليل SEM هي مواصفات النموذج. تتضمن الخطوة الأولى تحديد نموذج القياس مع جميع التركيبات الكامنة. يتم تحديد النموذج الهيكلي عندما يتم قياس البنية الكامنة في نموذج القياس بشكل مناسب بواسطة المتغير المرصود حيث لا يحدد نموذج القياس العلاقة الاتجاهية بين المتغيرات الكامنة. (Thakkar 2020)
- يحدد النموذج الهيكلي العلاقة بين المتغيرات الكامنة في الشكل النظري. من الواضح أنه يجب تحديد هذه العلاقة قبل تقدير واختبار النموذج. تقوم المعادلة الهيكلية التي تم الحصول عليها بتقييم معامل الهيكل المحدد. تحتوي كل معادلة على خطأ تنبؤي يحدد درجة التباين في المتغيرات الداخلية الكامنة latent variables. تحدد المعادلة أيضًا العلاقات المتوقعة. كما يظهر مخطط المسار path diagram (Thakkar,2020) هذه العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables و المتغيرات المرصودة observed variable. تم تحديد مواصفات نموذج SEM لهذا المكون من الدراسة التي تتضمن الإطار النظري للعلاقات في النموذج، حيث يقوم النموذج بتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي والدور الوسيط للتحويل الرقمي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
- تحديد النموذج identification Model: وفقًا لـ (Hair 2019)، يشير التحديد إلى التطابق بين المعلمات الحرة والفروق والتباينات الملحوظة. يتعلق الأمر بما إذا كان يمكن الحصول على قيمة واحدة وفريدة لكل معلمة من البيانات المرصودة من أجل التحضير لإجراء SEM.
- وفقًا لـ (Rigdon 1994) تعكس درجات الحرية Degrees of freedom (DF) الفرق بين الأجزاء الفريدة من معلومات النموذج Model التي توفرها البيانات، والتي غالبًا ما تسمى المعرفات knowns، وعدد المعلمات التي تستخدم البيانات لتقديرها، والتي تسمى المجهول unknowns. في هذه الدراسة، درجات الحرية = (df) 1205 الجدول (4.20)، لذلك يتم تحديد النموذج بشكل مناسب overidentified.
- تقدير النموذج Model estimation: إن الهدف من هذه المرحلة هو تقدير قيمة المعلمات غير المعروفة، مثل معاملات المسار الموحدة، بطريقة يتم فيها ضبط مصفوفة التباين والتباين المرصودة على النحو الأمثل مع مصفوفة العزم المتوقعة. "يتعلق التقدير بالإجراء الذي سيتم استخدامه لاستخلاص تقديرات المعلمات، مثل المعاملات والأخطاء القياسية" (Schreiber, 2008).
- اختبار النموذج Model testing: تساعد نمذجة المعادلة الهيكلية modelling Structural equation في التحليل المتزامن لكل من العلاقة غير المباشرة والمباشرة بين المتغيرات الواضحة manifest و الكامنة latent variables. يتضمن اختبار النموذج تحليل نموذجين متميزين من الناحية المفاهيمية مثل النموذج الهيكلي modelling Structural ونموذج القياس measurement model. من الضروري أن يتأكد الباحث من أن المتغير المرصود observed variable المختار للمتغير الكامن latent variable هو المقياس الفعلي للبناء. في غياب مثل هذا التحقق، يصبح النموذج الهيكلي structural model بلا معنى. توجد مشكلة في تركيب النموذج Model fitting.

تعديل النموذج **modification Model**: نادراً ما يكون النموذج المقترح هو النموذج الأنسب. وبالتالي، قد تكون هناك حاجة إلى التعديل (إعادة المواصفات). (re-specification). يتضمن ذلك تعديل النموذج المقدر عن طريق تحرير (تقدير) أو تعيين (وليس تقدير) المعلمات. من المحتمل أن يكون هناك خياران محتملان متضمنان في عملية صقل النموذج (model refinement (Kline, 2015). لم يكن الخيار الأول لإزالة الروابط أو "المسارات" "paths" ذات الارتباطات المنخفضة للغاية قابلاً للتطبيق على نموذج خط الأساس. كان الخيار الثاني هو إزالة المتغيرات المرصودة **observed variables** التي تظهرها مؤشرات التعديل المحسوبة على أنها متعددة الخطية. **multi-collinearity**.

شكل (1) يوضح نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Model (النتيجة النهائية)



شكل 1: نمذجة المعادلة الهيكلية Model Structural

صلاحية نمذجة المعادلة الهيكلية - The Structural Model Validity (النتيجة النهائية)

يقدم الجدول (3) نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Model (النتيجة النهائية)

جدول 3: نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Model (النتيجة النهائية)

مقاييس جودة الملاءمة of Fit Measures Goodness	اسم القياس المستخدم	نتيجة النموذج	تقييم نتيجة النموذج
Chi-Square	X <sup>2</sup>	2722.021	مقبول
of Freedom Degrees	DF	1205	مقبول
Chi-Square/ Degrees of Freedom	DF / X <sup>2</sup>	2.259	مقبول
Comparative Fit Index	CFI	.906	مقبول
Tucker Lewis Index	TLI	.901	مقبول
Error of Approximation Root Mean Square	RMSEA	.051	مقبول

ملخص نتائج تحليل النموذج الهيكلي **Structural Model**: تُظهر نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Model** باستخدام برنامج AMOS أن:

- **Degrees of Freedom (DF)** قيمتها 1205 (يجب أن يكون أكثر من 0).
  - **Chi-Square/ Degrees of Freedom ( $\chi^2/DF$ )** قيمتها 259.2، أي أقل من 3.0 (يجب أن يكون أقل من أو يساوي 3.0).
  - **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** قيمتها 0.08 (يجب أن يكون أقل من 0.08).
  - مؤشر **Tucker Lewis Index (TLI)** قيمته 0.901 وهو قريب جداً من 1.0 (تشير قيمة 1.0 إلى المطابقة التامة).
  - مؤشر **Comparative Fit Index (CFI)** قيمته 0.906 وهو قريب جداً من 1.0 (تشير قيمة 1.0 إلى المطابقة التامة).
- جميع المؤشرات قريبة من قيمة 1.0، مما يشير إلى أن نماذج القياس توفر دعماً جيداً لهيكل العوامل المحدد من خلال CFA. الجدول (4.20).

### (3-6) نتائج اختبار فروض البحث

- التأثيرات المباشرة **Direct effects**

جدول 4: المسار المفترض لنموذج المعادلة الهيكلية النهائية

المسار المفترض	الانحدار معامل	الدلالة مستوى
Hypothesized path	$\beta$ Value	P-Value
التحول الرقمي ---> التدريب والتطوير	0.314	.000
التحول الرقمي --> الاستقطاب والتعيين	0.310	.000
التحول الرقمي --> التعويضات والمزايا	0.392	.000
التحول الرقمي --> الصحة والسلامة المهنية	0.402	.000
التميز المؤسسي --> التدريب والتطوير	0.399	.000
التميز المؤسسي --> الاستقطاب والتعيين	0.158	.000
التميز المؤسسي --> التعويضات والمزايا	0.744	.000
التميز المؤسسي --> الصحة والسلامة المهنية	0.868	.000
التميز المؤسسي --> التحول الرقمي	0.491	.000

يعرض الجدول (4) والشكل (2) نتائج اختبارات الفروض والعلاقة بين المتغيرات:

- كما هو متوقع، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوي ( $\beta=0.399$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة **P-Value** تساوي (**P-Value= 0.000**) لذلك فان، (الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.158$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ( $P\text{-Value}= 0.000$ ) لذلك فان، (الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.744$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ( $P\text{-Value}= 0.000$ ) لذلك فان، (الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.868$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ( $P\text{-Value}= 0.000$ ) لذلك فان، (الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) تم اثبات صحة الفرض.

استنادًا إلى نتائج " الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)" ، " الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)" ، " الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) " و " الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)". لذلك يمكن القول فان " الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)". تم اثبات صحة الفرض.

علاوة على ذلك، تظهر النتيجة ما يلي:

- كما هو متوقع، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.314$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ( $P\text{-Value}= 0.000$ ) لذلك فان، (الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.310$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-

Value تساوى ((P-Value= 0.000) لذلك فان، (الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.392$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P- Value تساوى ((P-Value= 0.000) لذلك فان، (الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.402$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ((P-Value= 0.000) لذلك فان، (الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

استنادًا إلى نتائج " الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)" ، " الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)" ، " الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التعويضات والمزايا على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) " و " الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين السلامة والصحة المهنية على التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)". لذلك يمكن القول فان " الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)". تم اثبات صحة الفرض.

تظهر النتيجة أيضا أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التحويل الرقمي على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة  $\beta$  Value تساوى ( $\beta=0.491$ ) ومستوى معنوية (0.05 فأقل) حيث ان قيمة P-Value تساوى ((P-Value= 0.000) لذلك فان، (الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التحويل الرقمي على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05 فأقل)..) تم اثبات صحة الفرض.

جدول 5: معامل التحديد R<sup>2</sup> Coefficient of determination

معامل التحديد	المتغيرات
of determination R <sup>2</sup> Coefficient	
0.822	التحويل الرقمي
0.931	التميز المؤسسي

تظهر النتائج في الجدول (5) أن المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا و الصحة والسلامة المهنية) يستطيع تفسير و شرح 82.2% من تباين التحول الرقمي ( $R^2 = 0.822$ )، إلى جانب ذلك، فإن المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا والصحة والسلامة المهنية) من خلال التحول الرقمي يستطيع تفسير و شرح 93.1% من تباين التميز المؤسسي ( $R^2 = 0.931$ ).

#### – التأثيرات غير المباشرة Indirect (Mediating) effect

جدول 6: التأثيرات غير المباشرة Indirect Effects Standardized

المتغيرات	التعويضات والمزايا	الصحة والسلامة المهنية	مدير التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	التحول الرقمي
التحول الرقمي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التميز المؤسسي	0.369	0.403	.096	0.083	0.000

جدول 7: الوساطة ذو الدلالة الاحصائية Mediating Significant

الدلالة الاحصائية P-Value	مسار العلاقة الوسيطة Mediating Path
.003	تأثير التدريب والتطوير على التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي
.003	تأثير الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي
.002	تأثير التعويضات والمزايا على التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي
.003	تأثير الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي

يوضح الجدول (6) والجدول (7) أنه:

– يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل. حيث ان قيمة P-Value تساوى (P-Value= 0.003)، تشير نتائج تأثير الوساطة إلى وجود تأثير وساطة جزئي partial mediation للتحول الرقمي بين العلاقة بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي. لذلك فان (الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي لذا تم اثبات صحة الفرض.

– يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل. حيث ان قيمة P-Value تساوى (P-Value= 0.003)، تشير نتائج تأثير الوساطة إلى وجود تأثير وساطة جزئي partial mediation للتحول الرقمي بين العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي. لذلك فان (الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية

(0.05 فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي) لذا تم اثبات صحة الفرض.

– يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعويضات والمزايا والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل. حيث ان قيمة P-Value تساوى (P-Value= 0.002)، تشير نتائج تأثير الوساطة إلى وجود تأثير وساطة جزئي partial mediation للتحويل الرقمي بين العلاقة بين التعويضات والمزايا والتميز المؤسسي. لذلك فان (الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي) لذا تم اثبات صحة الفرض.

– يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل. حيث ان قيمة P-Value تساوى (P-Value= 0.003)، تشير نتائج تأثير الوساطة إلى وجود تأثير وساطة جزئي partial mediation للتحويل الرقمي بين العلاقة بين الصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي. لذلك فان (الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي) لذا تم اثبات صحة الفرض.

استنادًا إلى نتائج " الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي " ، " الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي " ، " الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي " و " الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين التدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي " لذلك يمكن القول فان " الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التحويل الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل) من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي " تم اثبات صحة الفرض ، وان التحويل الرقمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

## (7) مناقشة نتائج اختبار الفروض

يمكن تفسير ومناقشة النتائج في ظل التحليلات الإحصائية السابقة على النحو التالي:

### (1-7) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

مناقشة اختبار الفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة. أي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا،

السلامة والصحة المهنية) على التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المعرفي، تميز بتقديم الخدمة). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (المائل والتوينسي 2024، زويدي وفضلاوي 2023، بيدوا وبوكر 2023، بلعيد وآخرون 2022، Sahbi& Belguidoum، Arabab, Abaker 2018) حيث يمكن تبرير ذلك الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن وجود التدريب كإدارة متخصصة يساهم في وضع خطط وبرامج تدريبية بما يتلائم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بناء على تقارير أداء الأفراد العاملين مما يساهم في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد العاملين. كما أن الاستقطاب من خلال الإعلانات يعمل على جذب المرشحين الذين لديهم معرفة ومهارات ومواقف مطلوبة مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي. وتلعب الحوافز والأجور الدور الفاعل في مساواة الجهد المبذول من قبل العاملين مع أداء العمل بكفاءة تحقق تميز مؤسسي ويتم تحديد الحوافز بناء على تقارير سنوية. وعند استخدام تقنيات جديدة تلعب الصحة والسلامة المهنية دور في تحديد ومنع التعامل مع المخاطر مما يساهم في أداء العمل بشكل سليم.

### (2-7) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي

مناقشة اختبار الفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا، السلامة والصحة المهنية) على التحول الرقمي (ثقافة التحول الرقمي، الابتكار، بنية تحتية رقمية، المهارات الرقمية للعاملين). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Gadzali et.al 2023; Sugiarto 2023; Nicolas-Agustin et.al 2022; Fenech et.al 2019; Chytiri 2019) حيث يمكن تبرير ذلك الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن التقنيات الرقمية توفر القدرة على أداء عمليات مصرفية متكاملة مما يساعد في خلق خدمات مبتكرة وابداعية وذلك بشرط توفر المعرفة الشاملة لدى جميع الموظفين عن التقنيات من خلال التدريب والتطوير وهذا باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية لاختراع نماذج أعمال رقمية ودخول في أعمال جديدة. وذلك بشرط توفر البنية التحتية الرقمية التي تساعد على التكامل والربط بين الأنشطة المختلفة. ويجب الاهتمام في المهارات الرقمية للعاملين وتوفر خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية البنك الرقمية.

### (3-7) العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي

مناقشة اختبار الفرض الرئيسي الثالث والفروض الفرعية: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة. أي يوجد تأثير للتحول الرقمي (ثقافة التحول الرقمي، الابتكار، بنية تحتية رقمية، المهارات الرقمية للعاملين) على التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المعرفي، تميز بتقديم الخدمة). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (العجلوني 2024، ابراهيم 2023، الشمرائي 2023، صلاح وبدوي 2023، Khalil et al 2022) حيث يمكن تبرير ذلك الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن توفر المهارات الرقمية

والبنية التحتية الرقمية أساس قوي لبناء مؤسسي متميز من خلال توفر القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إنجاز العمل بأقل وقت وجهد وتوفير بيئة سريعة الحركة والمرونة من خلال استخدام الأصول الرقمية بشكل فاعل وهذا يساعد موظفي البنك على اختراع نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط مع أصحاب المصالح.

#### (4-7) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال التحوّل الرقعي

مناقشة اختبار الفرض الرئيسي الرابع والفروض الفرعية: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا، السلامة والصحة المهنية) على التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المعرفي، تميز بتقديم الخدمة) من خلال التحوّل الرقعي (ثقافة التحوّل الرقعي، الابتكار، بنية تحتية رقمية، المهارات الرقمية للعاملين). في البنوك محل الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (عبد العال ويوسف، 2023؛ القرعاوي 2022، العازمي 2022، شحادة 2022؛ مصطفى وآخرون 2021) حيث يمكن تبرير ذلك الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بشتى أشكاله من تميز قيادي يتمتع بمهارات رقمية مبنية على القدرة العملية والعلمية وهذا يوفر مناخ الإبداع والتميز في الأداء. كما تحقق تميز الموارد البشرية من خلال استقطاب أفضل العناصر البشرية وفقاً لمعايير علمية واختبارات لضمان كفاءة الموظفين. كما يساعد تقديم البنك البرامج التدريبية الداعمة لرفع كفاءة قدرات العاملين ورغبتهم في العمل. وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التحوّل الرقعي إلى تحقيق التميز المعرفي بوجود طرق جديدة للوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة مما يوفر لدى العاملين زخيرة جيدة من المعرفة الإدارية والتنظيمية. كما يحقق تميز بتقديم الخدمة للعملاء وفقاً لمعايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري وسياسة واضحة ومفهومة لدى العاملين.

#### (8) التوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية

##### (1-8) التوصيات

- في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية، وبناءً على ما قدمته الباحثة من مناقشة لنتائج اختبارات فروض الدراسة، يمكن للدراسة الحالية أن تتقدم ببعض التوصيات التطبيقية
- ضرورة توفر إدارة متخصصة في تدريب الأفراد العاملين ووجود لجنة نشطة وفعالة للصحة والسلامة. من خلال وضع خطط وبرامج تدريبية بما يتلائم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء الأفراد العاملين. وتنمية روح الإبداع لدى الأفراد والتميز في الأداء. ووجود أنظمة لتحديد ومنع التعامل مع المخاطر في العمل. وبالتالي بناء شخصيات قيادية مبنية على القدرات العملية والعلمية.
  - العمل على تطوير برامج التعويضات والمزايا لدى العاملين من خلال مساواة الجهد المبذول من قبل العاملين مع الحوافز والأجور. وربط تقارير الأداء السنوية مع الحوافز والأجور المقدمة.

– وضع الإعلانات عن الإستقطاب والتعيين داخلياً وخارجياً بناءً على أساس الجدارة والكفاءة والمهارات الرقمية للعاملين. واختيار المرشحين الذين لديهم معرفة ومهارات رقمية ومواقف مطلوبة. والقيام بعملية تعريفية وتوجيهات رسمية مصممة لمساعدة المتقدمين الجدد على فهم المنظمة. والاختيار بناءً على القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المتنقلة وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية في إنجاز العمل.

– تنمية ثقافة التحول الرقمي في البنك لدى الإدارة العليا والدينا. من خلال التدريب على عمليات مصرفية متكاملة إلكترونية. وتعريف الموظفين بجميع أنظمة الإدارة في البنوك. وكذلك تزويد الموظفين بمعرفة شاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف البنكية في تلقي الخدمات المصرفية. وتشجيع موظفي البنك لاختراع نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح. وتبني مبادرات واقتراحات المتميزين من العاملين في البنك.

– العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال استخدام الأصول الرقمية. وتدريب على استخدام الأصول الرقمية. ودعم الإدارة البنية التحتية الرقمية وتطويرها ومعرفة مستلزمات التحسين.

## (2-8) حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

تم تقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية في ضوء مجموعة من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو التالي:

– تمثلت الحدود التطبيقية للدراسة الحالية في التطبيق على القطاع المصرفي بدولة سوريا، تقترح الباحثة تقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة على القطاع المصرفي بدول أخرى، أو التطبيق على قطاعات أخرى يشكل التحول الرقمي بعداً مهماً مثل قطاع التعليم بشكل يمكن تعميم النتائج ثم مقارنة تلك النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

– ركزت الدراسة الحالية على دراسة تأثير بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية – التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمزايا، السلامة والصحة المهنية على التميز المؤسسي يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق دراسة بعض الأبعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: تبادل المعلومات، التوظيف والاختيار، العلاقات بين الموظفين لمعرفة تأثيرها على التميز المؤسسي.

- يمكن اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة المالي من حيث بعض المؤشرات المالية في ظل وجود التحول الرقمي.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو الغين، أحمد والمدهون، ماجد (2023). دور التحوّل الرقهي في تحقيق التميز المؤسسي بالطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، 31(1)، 24-54.  
<https://search.mandumah.com/Record/1345272>
- أبو برهم، محمد (2023). دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(40)، 1-27.  
<https://search.mandumah.com/Record/1429094>
- إبراهيم، أسماء (2023). دور التحوّل الرقهي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران "دراسة حالة: شركة مصر للطيران". مجلة السياحة والفنادق والتراث، 6(1)، 117-132.  
[https://sjs.journals.ekb.eg/article\\_301845.html?lang=ar](https://sjs.journals.ekb.eg/article_301845.html?lang=ar)
- الشمراي، مها (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة". المجلة العربية للنشر العلمي، 6(58)، 498-547.
- الفاروق، طارق (2022). دور إستراتيجية التحوّل الرقهي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالطبيق على البنوك الحكومية المصرية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(1)، 46-1.  
[https://masf.journals.ekb.eg/article\\_278284.html](https://masf.journals.ekb.eg/article_278284.html)
- القرعاوي، حياة (2022). تصور مقترح للتحوّل الرقهي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحوّل الرقهي. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 82(82)، 37-52. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/705>
- العجلوني، محمود (2024). أثر التحوّل الرقهي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5(2)، 515-540.  
[https://cfdj.journals.ekb.eg/article\\_360185.html](https://cfdj.journals.ekb.eg/article_360185.html)
- الغازي، فهد (2022). دور التحوّل الرقهي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 1059-1078.
- المائل، عبد الكريم والتوينسي، تغريد (2024). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي". المجلة العلمية لكلية الإقتصاد والتجارة (09)، 252-272. <https://sjg.elmergib.edu.ly/index.php/sjg/article/view/24>

بلعيد، حياة. عراب، فاطمة وصديقي، خضراء (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة الاقتصاد الجديد، 13(1)، 281-

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183305.300>

بيدوا، عبد النبي وبوكار، يوسف (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير،

جامعة أحمد درايعية- أدرار. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8772>

زويدي، لطيفة وفضلاوي، عائشة (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لولاية أدرار". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة

ماجستير، جامعة أحمد درايعية أدرار. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8492>

شحادة، مها (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية "بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية". مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106.

صلاح الدين، صلاح وبدوي، حسام (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القاضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)،

[https://sjrbs.journals.ekb.eg/article\\_302974.html](https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_302974.html).1029-941

عتريس، أحمد و وهبة، محمد (2020). أثر جودة تخطيط الموارد المؤسسية على الأداء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركات قطاع حديد التسليح في جمهورية مصر العربية". رسالة ماجستير، كلية الإدارة الدراسات العليا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

عبد العال، نجلاء ويوسف، سلوى (2023). تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 1، 70-260.

مصطفى، سمية، محمد، عزة والعزب، محمود (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية "بالتطبيق على الشركات السياحية المصرية". مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة

السادات، 5(1)، 76-92.

## ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- Abo Algobn, A., Almadhon, M. (2023). A digital role in achieving digital excellence through the application of workers in government sector in Gaza. *Journal of the Islamic University for economic and administrative studies*, 31(1), 24-54. (in Arabic).
- Abo brhom, M. (2023). The role of digital competencies as a mediating variable in the relationship between organizational agility and achieving institutional excellence in secondary schools in the southern governorates. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(40), 1-27. (in Arabic).
- Abdul alaal, N., Yossef, S. (2023). A proposed vision for enhancing digital transformation at Beni Suef University in light of the strategic alignment maturity model. *Journal of the Faculty of Education*, Beni Suef University, 1, 70-260. (in Arabic).
- Alaglowny, M. (2024). The impact of digital transformation on institutional excellence: from the perspective of employees at Northern Border University. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 5(2). 515-540. (in Arabic).
- Alazmy, F. (2022). The role of digital transformation in improving the quality of services provided to citizens, "an applied study." *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*. 13(3), 1059-1078. (in Arabic).
- Alfaroq, T. (2022). The role of the digital transformation strategy in developing the system of human resources management functions "by application to Egyptian government banks." *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 15(1), 1-46. (in Arabic).
- Almaeal, A., Altwansy, T. (2024). Human resources management practices and their impact on institutional excellence from the point of view of employees of the General Authority of the Social Solidarity Fund." *Scientific Journal of the Faculty of Economics and Commerce*, (09), 272-252. (in Arabic).
- Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), p1-19, ISSN 2525 3654. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8956036>
- Alshmrany, M., (2023). The impact of digital leadership on achieving institutional excellence: "A field study on administrative employees at the Saudi Red Crescent Authority, Jeddah branch." *Arab Journal for Scientific Publishing*, 6(58), 498-547. (in Arabic).

- Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21. <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=183866&language=en>
- Alqarawy, H. (2022). A proposed vision for digital transformation in Saudi universities in light of the dimensions of digital transformation. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 82(82), 37-52. (in Arabic).
- Atrees, A., Wahbe, M. (2020). The impact of the quality of enterprise resource planning on organizational performance through human resources management practices, "an applied study on companies in the rebar sector in the Arab Republic of Egypt." Master's thesis, Graduate School of Management, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. (in Arabic).
- Balaaed, H., Arab, F., Sadqee, K. (2022). Human resources management practices and their impact on achieving institutional excellence, a case study of Algeria Telecom, Bashar Unit. *New Economics Journal*, 13(1), 281-300. (in Arabic).
- Bedoa, A., Bokar, Y. (2023). Human resources management practices and their impact on achieving institutional excellence, "A case study of the public hospital institution in Olf." *Faculty of Economic and Commercial Sciences*, Master's Thesis, Ahmed Daraya University – Adrar. (in Arabic).
- Chahadeh, M. (2022). The impact of the dimensions of digital transformation on the digital maturity of Islamic banks, "Applied research in Jordanian Islamic banks." *Al Qasimia University Journal of Islamic Economics*, 2(1), 53-106. (in Arabic).
- Chytiri, A. P. (2019). Human resource managers role in the digital era. *Journal of economics and business*. 69(1-2), (pp62-72). <https://dora.dmu.ac.uk/server/api/core/bitstreams/ea2d44b0-1211-4672-9c14-b594046a1ac1/content>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175. <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/78857024>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. <https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12508>

- Hair, J.F.; Black, W.C.; Barry, J.B and Rolph. E.A. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson New International edition. Personal / Prentice Hall.  
<https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- Ibrahem, A. (2023). The role of digital transformation in improving the competitiveness of operational processes in airline companies “Case study: EgyptAir”. *Tourism, Hotels and Heritage Magazine*, 6(1), 117-132. (in Arabic).
- Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The Role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the university of Tikrit. *World Economics and Finance Bulletin*, 12,85-94.  
<https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1184>
- Kline, R.B. (2015), ‘Principles and Practice of Structural Equation Modelling, 4th ed., Guilford’ Press, New York, NY.  
<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/befc0f8521c770249dd18726a917cf90.pdf>
- Mahsusi, H., S., Fahmi, M., Kusen, N. D., & Wajdi, M. B. N. (2024). Achieving excellence: the role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1), 2304407. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311983.2024.2304407>
- Moustafa, S., Mohamed, A., alazb, M. (2021). The role of digital transformation in improving the performance of Egyptian tourism companies “by application to Egyptian tourism companies.” *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Sadat City University, 5(1), 76-92. (in Arabic).
- Nicolás-, Á., Jiménez, D., & Maeso, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-03-2021-0176/full/html>
- Sahbi, D. E., & Belguidoum, S. (2023). The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations. *A-Aseel Journal of Administration and Economic Research* 7(1). 17-36.  
<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/219607>
- Sugiarto, I. (2023). Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 156-162.  
<https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/view/66>.

- Salah eldeen, S., Badawy, H. (2023). The role of digital transformation strategy in achieving sustainable institutional excellence: a case study of the EgyptAir Holding Company. *Scientific Journal of Business Research and Studies*, 37(2), 941-1029. (in Arabic).
- Thakkar, J. J. (2020). *Structural equation modelling. Application for Research and Practice*. DOI 10.1007/978-981-15-3793-6.[https://www.researchgate.net/publication/339924945\\_Structural\\_Equation\\_Modelling\\_Application\\_for\\_Research\\_and\\_Practice\\_with\\_AMOS\\_and\\_R](https://www.researchgate.net/publication/339924945_Structural_Equation_Modelling_Application_for_Research_and_Practice_with_AMOS_and_R)
- Zwaydy, L., fadlawy, A. (2023). The impact of human resources management practices in achieving institutional excellence: “A field study in the Directorate of Employment in Adrar Province.” Faculty of Economic, *Commercial and Management Sciences*, Master’s Thesis, Ahmed Draia Adrar University. (in Arabic).

## ملحق 1: قائمة الاستقصاء

### القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة امام الاختيار المناسب:	
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى	ا. الجنس
<input type="checkbox"/> ادارة عليا <input type="checkbox"/> ادارة وسطى <input type="checkbox"/> إدارة تنفيذية <input type="checkbox"/> موظف/ادارى	اا. المستوى الوظيفى
<input type="checkbox"/> درجة البكالوريوس <input type="checkbox"/> درجة الماجستير <input type="checkbox"/> درجة الدكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى	ااا. المؤهل العلمى
<input type="checkbox"/> 24-21 سنة <input type="checkbox"/> 35-25 سنة <input type="checkbox"/> 46-36 سنة <input type="checkbox"/> 57-47 سنة <input type="checkbox"/> اكثر من 57 سنة	اااا. الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 – 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	ااااا. الخبرة
س1: ما هي فترة استخدامك لنظام الموارد البشرية <input type="checkbox"/> اقل من سنة <input type="checkbox"/> 1 – 3 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 3 سنوات س2: ما هي مهاراتك في استخدام الحاسب الالى <input type="checkbox"/> ممتازة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> ضعيفة	اااااا. المعلومات العامة

**القسم الثاني:** برجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك عليها من وجهة نظر سيادتكم. وذلك على المقياس المذكور أدناه الذي تتراوح قيمه بين (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير محدد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارات
المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (عتريس و هبة، 2020)					
البعد الأول: التدريب والتطوير					
					1 يوجد لدى الشركة ادارة متخصصة بتدريب الأفراد العاملين
					2 يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية بما يتلائم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					3 تستخدم إدارة الشركة معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التدريب.
					4 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بناء على تقارير اداء الافراد العاملين.
					5 تعمل البرامج التدريبية على تنمية روح الإبداع لدى الافراد العاملين في الشركة.
البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين.					
					6 يتم استخدام الإعلانات من قبل المؤسسة للاختيار والتعيين.
					7 في هذه المؤسسة يقع الاختيار على المرشحين الذين لديهم المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة.
					8 هناك عملية تعريفية وتوجيهات رسمية مصممة لمساعدة المتقدمين الجدد على فهم المنظمة.
					9 التعيينات في هذه المنظمة تكون على أساس الجدارة والكفاءة.
البعد الثالث: التعويضات والمزايا.					
					10 تتناسب الحوافز والأجور في المؤسسة مع الجهد المبذول من قبل العاملين.
					11 تقدم الحوافز والأجور بالمؤسسة وفق أسس ومعايير محددة.
					12 تشجع الحوافز والأجور في المؤسسة على مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.
					13 ترتبط الحوافز والأجور المقدمة للعاملين على تقارير الاداء السنوية.
					14 يتصف نظام الحوافز والأجور الحالي في المؤسسة بالعدالة.

موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير محدد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارات
البعد الرابع: الصحة والسلامة المهنية.					
					15 يتلقى كل فرد التدريب الضروري في مجال الصحة والسلامة في مكان العمل عند بدء عمل، أو تغيير الوظائف، أو استخدام تقنيات جديدة.
					16 يوجد أنظمة لتحديد ومنع والتعامل مع المخاطر في العمل.
					17 تعتبر الصحة والسلامة في مكان العمل بنفس أهمية الإنتاج والجودة.
					18 هناك لجنة نشطة وفعالة للصحة والسلامة.
المتغير الوسيط: التحوّل الرقهي (الفاروق، 2022).					
البعد الأول: ثقافة التحوّل الرقهي.					
					19 توفر التقنيات الرقمية القدرة على أداء عمليات مصرفية متكاملة.
					20 تساعد الأعمال الرقمية البنوك في خلق خدمات مبتكرة وإبداعية.
					21 لدى الموظفين معرفة شاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في البنوك.
					22 لدى موظفي البنك معرفة شاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف البنكية في تلقي الخدمات المصرفية.
					23 يستطيع موظفي البنك جعل تطبيقات الهواتف البنكية أكثر فعالية مثل إمكانية فتح الحسابات المختلفة والحصول على الدعم الكامل وإشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية.
البعد الثاني: الإبتكار.					
					24 يسعى موظفي البنك لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
					25 يعمل موظفي البنك على استخدام التطبيقات الذكية (التليفون المحمول) في الوصول إلى الخدمات البنكية
					26 يسعى موظفي البنك لاختراع نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح.
البعد الثالث: البنية التحتية الرقمية.					
					27 تساعد البنية التحتية بالبنوك في تحقيق التكامل والربط بين الأنشطة المختلفة.
					28 تدعم الإدارة البنية التحتية للبنوك لتسهيل الأعمال الرقمية بالبنوك.

موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير محدد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارات
					29 تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالبنوك.
					30 تسعى الإدارة إلى استخدام الأصول الرقمية.
البعد الرابع: المهارات الرقمية للعاملين.					
					31 يمتلك مديري البنك مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية البنك الرقمية.
					32 يمتلك مديري البنك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على ممارسات البنك.
					33 يمتلك مديري البنك القدرة على الإدارة أو العمل والتوافق في بيئة سريعة الحركة والمرنة.
					34 يمتلك مديري البنك القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز العمل.
المتغير التابع التميز المؤسسي (النبال، 2023).					
البعد الأول: التميز القيادي.					
					35 من أولويات البنك بناء شخصيات قيادية مبنية على القدرات العملية والعلمية.
					36 يوفر البنك مناخ يشجع العاملين علي الإبداع والتميز في الأداء.
					37 تنتهج ادارة البنك أساليب قيادية ديمقراطية مع المرؤوسين .
					38 تقوم الإدارة العليا بتبني مبادرات واقتراحات المتميزين من العاملين بالبنك.
البعد الثاني: تميز الموارد البشرية.					
					39 يحرص البنك على استقطاب افضل العناصر البشرية .
					40 تتم إجراءات التعيين وفق لمعايير علمية واختبارات لضمان كفاءة الموظفين.
					41 يقدم البنك الحوافز التي تكفل الإحتفاظ بأفضل العناصر البشرية المميزة .
					42 يقدم البنك البرامج التدريبية الداعمة لرفع كفاءة قدرات العاملين ورغبتهم في العمل.
					43 يقوم البنك بتحديد مقاييس أداء العاملين مما يسهم في تحديد

موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير محدد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارات
					العناصر المتميزة في مختلف التخصصات.
البعد الثالث: التميز المعرفي.					
					44 يحرص البنك على إيجاد طرق جديدة للوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة.
					45 يوجد لدى العاملين بالبنك زخيرة جيدة من المعرفة الإدارية والتنظيمية.
					46 تتوافر لدى البنك بنية تحتية معلوماتية تزيد من قدرة العاملين على إنجاز المهام.
					47 يحرص البنك على تنوع مصادر اكتساب المعرفة من خلال إنداب خبراء ومستشارين خارجيين بشكل دوري.
البعد الرابع: تميز بتقديم الخدمة.					
					48 معايير الصحة والسلامة المهنية بالبنك موثقة ومطبقة بشكل تام.
					49 يهتم البنك بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري.
					50 سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى العاملين.
					51 يمتلك البنك معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة.

# The Positive Role of Digital Transformation in Activating Human Resources Management Practices on Institutional Excellence By Applied to the Banking Sector in Syria

Reem hussain Mohamed Askiff

prof. Mohamed Wahba Mohamed

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of human resource management practices (training and development, recruitment and testing, compensation and benefits, occupational safety and health) on institutional excellence (leadership excellence, human resources excellence, cognitive excellence, excellence in providing service) through digital transformation (digital transformation culture, Innovation, digital infrastructure, digital skills for workers). To achieve the purposes of the study, the researcher adopted the descriptive analytical approach, as the current study relied on the questionnaire as a main tool for collecting primary data. Where the questionnaires were distributed after conducting the necessary tests to verify the validity of the study tool on a random sample consisting of (365) managers in banks institutes.

After collecting the data, it was analyzed through specialized statistical programs such as SPSS25 and AMOS22 programs, where various statistical tests and measures such as correlation and regression were conducted.

The study reached a number of results, the most important of which is, there is an impact of human resource management practices on institutional excellence. And there is impact of human resource management practices on digital transformation. And there is impact of digital transformation on institutional excellence. And finally human resource management practices affect organizational excellence through digital transformation, the partial mediating variable in the relationship.

## Keywords

Supply chain flexibility, operational performance.

## التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

اسكيف، ريم حسين، حسن، محمد وهبة محمد (2024). تحليل الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (بالتطبيق على القطاع المصرفي بدولة سوريا). مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(6) 255-209 .