



جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَة

عِمَادُ الدِّرْاسَاتِ الْغُلْيَا وَالْبَحْثِ الْعُلْمِيِّ

"الدَّورُ الْوَسِيْطُ لِلتَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ فِي الْعَلَاقَةِ بَيْنِ مُمَارَسَاتِ التَّوْظِيفِ وَالْمِيَّةِ"

"الْتَّنَافُسِيَّةُ فِي قِطَاعِ الاتِّصَالَاتِ الْفَلَسْطِينِيِّ"

The Mediating Role of Digital Transformation in the  
Relationship between Recruitment Practices and  
Competitive Advantage in the Palestinian  
Telecommunications Sector

إعداد

محمد أحمد شعبان نافع

إشراف

الأستاذ الدكتور / فتح الله أحمد غانم

(قدّمتْ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

(التطبيقية)

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

2025م

# قرار لجنة المناقشة

## الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني

# The Mediating Role of Digital Transformation in the Relationship between Recruitment Practices and Competitive Advantage in the Palestinian Telecommunications Sector

## أعداد:

محمد أحمد نافع

## پاشراف:

الأستاذ الدكتور فتح الله أحمد غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 22/11/2025م.

أعضاء لجنة المناقشة

..... رئيساً مشرفاً

أ. د. فتح الله أحمد غانم     جامعة القدس المفتوحة

..... عضواً ..... M.B

د. محمد عبد الرحمن أبو الحسن جامعة القدس المفتوحة

.......... عضواً

د. سامر محمد عرقاوي - جامعة فلسطين التقنية-خضوري

## تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه، محمد أحمد شعبان نافع، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، والمؤسسات، والهيئات، والأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ "الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: محمد أحمد شعبان نافع

الرقم الجامعي: 0330012320152

التوقيع: محمد نافع

التاريخ: 22/11/2025م

## الإهـداء

بكل فخر وامتنان أهدي هذه الدراسة إلى روح أمي الغالية (رحمها الله)، التي غابت عنـي في صغرـي وبقيـت دعواتـها الصادقة أساسـاً روحـياً، ووقدـاً معنـواً لا ينـضـبـ، ألتـمـسـ برـكـتـهـ فيـ كـلـ خطـوةـ أـخـطـوـهـاـ.

وإـلىـ رـوـحـ أـخـتـيـ الحـبـيـبـةـ (ـرـحـمـهـ اللـهـ)ـ الـتـيـ كـانـتـ لـيـ نـعـمـ السـنـدـ وـالـصـدـيقـ فـيـ فـتـرـةـ شـبـابـيـ وـنـضـجـيـ،ـ وـحـزـنـتـ لـغـيـابـهـ فـكـانـتـ ذـكـرـاهـ دـافـعاـ لـإـكـمالـ الـمـسـيرـ.

إـلـىـ وـالـدـيـ العـزـيزـ (ـحـفـظـهـ اللـهـ)ـ صـاحـبـ الـفـضـلـ الـأـوـلـ بـعـدـ اللـهـ،ـ الـذـيـ زـرـعـ فـيـ نـفـسـيـ قـيـمةـ الـاجـتـهـادـ،ـ وـكـانـ لـيـ خـيـرـ مـعـلـمـ وـمـوجـهـ بـحـكـمـتـهـ وـدـعـمـهـ الـمـتـوـاـصـلـ.

إـلـىـ زـوـجـيـ العـزـيـزـةـ رـفـيقـةـ الدـرـبـ وـالـصـبـرـ،ـ الـتـيـ آـمـنـتـ بـقـدرـاتـيـ وـتـحـمـلـتـ مـعـيـ اـشـغـالـيـ وـسـهـرـيـ؛ـ فـكـانـتـ خـيـرـ عـونـ لـيـ فـيـ رـحـلـةـ الـبـحـثـ.

إـلـىـ إـخـوـتـيـ الأـحـبـاءـ شـرـكـاءـ الـأـفـرـاحـ وـالـأـحـزـانـ الـذـينـ كـانـوـ سـنـدـاـ فـيـ كـلـ مـرـاحـلـ الـدـرـاسـةـ.ـ إـلـىـ عـائـلـتـيـ الـكـريـمـةـ بـأـكـمـلـهـاـ الـتـيـ آـمـنـتـ بـيـ وـدـعـمـتـيـ وـكـانـتـ مـصـدـرـ الـدـفـءـ.

إـلـىـ أـصـدـقـائـيـ الـأـعـزـاءـ الـذـينـ شـارـكـونـيـ السـهـرـ وـالـسـعـادـةـ وـالـقـلـقـ،ـ فـكـانـوـ نـعـمـ الرـفـقـاءـ فـيـ رـحـلـةـ الـبـحـثـ وـالـتـعـلـمـ.

إـلـىـ زـمـلـاءـ الـدـرـاسـةـ الـذـينـ حـفـزـونـيـ عـلـىـ التـنـافـسـ الـأـكـادـيمـيـ الشـرـيفـ،ـ وـتـبـادـلـنـاـ الـأـفـكـارـ عـلـىـ درـوبـ الـمـعـرـفـةـ.

إـلـىـ دـكـاتـرـةـ الـجـامـعـةـ الـأـفـاضـلـ الـذـينـ بـذـلـواـ مـنـ عـلـمـهـمـ وـخـبـرـتـهـمـ مـاـ لـاـ يـقـدـرـ بـثـمـنـ،ـ وـكـانـوـاـ قـدوـتـيـ فـيـ الـالـتـزـامـ وـالـإـبـدـاعـ الـأـكـادـيمـيـ.

إـلـيـكـمـ جـمـيـعـاـ جـزـيلـ الشـكـرـ وـالـعـرـفـانـ؛ـ فـبـدـعـمـكـمـ وـتـشـجـيـعـكـمـ تـحـقـقـ هـذـاـ الـإنـجازـ.

البـاحـثـ

## شُكْرٌ وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلوة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه  
أجمعين، وبعد،،،

فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله؛ فأتقدم بعظيم  
الشكر والعرفان من أستادي الدكتور: فتح الله غانم، صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة،  
والقريحة الواقدة، الذي أعطاني من وقته الكثير، وكان لنصائحه وملحوظاته السديدة أكبر الأثر في  
إتمام هذا العمل، داعياً الله أن يمدد في عمره، ويسنه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود  
في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته. وأتقدم بوا弗 الاحترام والتقدیر من أعضاء لجنة  
المناقشة، على ما قدّموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملحوظاتهم القيمة؛ فجزاهم  
الله خير الجزاء.

الباحث

## **فهرس المحتويات**

<b>الفصل الأول:</b>	
1 .....	خلفية الدراسة ومشكلتها .....
2 .....	1.1 المقدمة .....
2 .....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
5 .....	1.3 مبررات الدراسة .....
5 .....	1.4 أهداف الدراسة .....
8 .....	1.5 أهمية الدراسة .....
8 .....	1.6 أنموذج الدراسة .....
11 .....	1.7 فرضيات الدراسة .....
12 .....	1.8 حدود الدراسة .....
13 .....	1.9 مصطلحات الدراسة .....
16 .....	2.1 تمهيد .....
16 .....	2.2 التحول الرقمي .....
26 .....	2.3 ممارسات التوظيف .....
37 .....	2.3.1 الميزة التنافسية .....
44 .....	2.4 قطاع الاتصالات الفلسطيني .....
47 .....	2.5 الدراسات السابقة .....
58 .....	2.7 خاتمة الفصل الثاني .....
61 .....	3.1 تمهيد .....
61 .....	<b>3.2 منهج الدراسة:</b> .....
61 .....	<b>3.3 مجتمع وعينة الدراسة:</b> .....
62 .....	<b>3.4 التحديات المنهجية للدراسة:</b> .....
63 .....	3.5 وصف متغيرات أفراد العينة .....
65 .....	3.6 أداة الدراسة .....
69 .....	<b>الصدق والثبات لعينة الاستطلاعية .....</b>

72 .....	3.7 صدق الأداة.....
74 .....	3.8 إجراءات الدراسة .....
75 .....	3.9 المعالجة الإحصائية.....
76 .....	3.10 أخلاقيات الدراسة.....
78 .....	<b>4.1 تمهيد .....</b>
100.....	<b>أولاً: مناقشة الفرضية الأولى:.....</b>
101.....	<b>ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية.....</b>
101.....	<b>ثالثاً: مناقشة الفرضية الثالثة: .....</b>
102.....	<b>رابعاً: مناقشة الفرضية الرابعة .....</b>
103.....	<b>خامساً: مناقشة الفرضية الخامسة.....</b>
104.....	<b>سادساً: مناقشة الفرضية السادسة .....</b>
105.....	<b>سابعاً: مناقشة الفرضية السابعة .....</b>
107.....	<b>5.4 النتائج والتوصيات .....</b>
110.....	<b>المصادر والمراجع .....</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	-1
67	جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات التوظيف لدى الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني	-2
69	جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات التحول الرقمي لدى الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني	-3
70	جدول (4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات الميزة التنافسية لدى الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	-4
71	جدول (5): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات الثلاث والثبات الكلي	-5
71	جدول (6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات التوظيف لدى العينة الكلية من الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني	-6
72	جدول (7): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات التحول الرقمي لدى العينة الكلية من الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني	-7
73	جدول (8): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات الميزة التنافسية لدى العينة الكلية من الموظفين الاداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني	-8
74	جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	-9
80	الجدول (10): اختبار مان ويتري U Mann-Whitney	-10
84	الجدول (11): اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis H	-11

85	جدول (13): الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة	-12
86	جدول (14): Outer Loading و Outer Weights	-13
88	جدول (15): اختبار Fornell Larcker	-14
89	جدول (16): اختبار Cross Loadings	-15
90	جدول (17): نتائج معامل التحديد	-16
91	جدول (18): نتائج حجم الأثر	-38
92	الجدول (19): Model fit	-39
94	الجدول (20): قيم ال p-value لفرضيات الدراسة	-40
96	<b>Path Coefficient :</b> (21)	-41

# "الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية"

## "في قطاع الاتصالات الفلسطيني"

إعداد الباحث: محمد أحمد شعبان نافع

إشراف الأستاذ الدكتور: فتح الله أحمد غانم

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وذلك من خلال تحليل أثر ممارسات التوظيف في تعزيز الميزة التنافسية، وبيان مدى إسهام التحول الرقمي في توسيط هذه العلاقة ضمن بيئة تسم بالتغيير التقني المتتابع. وتتبع أهمية الدراسة من الدور المتنامي للتحول الرقمي بوصفه متطلباً استراتيجياً يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من التميز التنافسي، بخاصة في قطاع الاتصالات الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالتحولات الرقمية الحديثة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة: ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، والميزة التنافسية. وزوّدت الأداة على عينة مكونة من (262) موظفاً وموظفة من الإداريين العاملين في شركتي جوال بالتل وأوريدو، واستعيد منها (183) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (70%). وأجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 4. و أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية، وارتباط التحول الرقمي إيجابياً بممارسات التوظيف والميزة التنافسية، مع ثبوت الدور الوسيط الجزئي للتحول الرقمي بين المتغيرين. كما بيّنت النتائج استمرار التحديات التي تواجه مؤسسات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق التحول الرقمي، الأمر الذي يؤكد أهمية دمج التحول الرقمي وممارسات التوظيف ضمن رؤية استراتيجية موحدة لتعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ممارسات التوظيف، الميزة التنافسية، قطاع الاتصالات.

**The Mediating Role of Digital Transformation in the Relationship between  
Recruitment Practices and Competitive Advantage in the Palestinian  
Telecommunications Sector**  
**By: Mohammed Ahmed Nafee**  
**Prof.: Fathallah Janem**

## **Abstract**

This study aimed to investigate the mediating role of digital transformation in the relationship between human resource practices and competitive advantage in the Palestinian telecommunications sector. Specifically, it analyzed the effect of HR practices on enhancing competitive advantage and examined the extent to which digital transformation mediates this relationship within a context characterized by rapid technological change. The study's significance lies in the growing role of digital transformation as a strategic necessity that contributes to improving organizational performance and achieving higher levels of competitive excellence, particularly in the telecommunications sector, which is highly influenced by contemporary digital shifts. A descriptive-correlational research design was employed, and a rigorously developed questionnaire was used to measure the three variables: HR practices, digital transformation, and competitive advantage. The instrument was distributed to a sample of 262 administrative employees from Jawwal, Batel, and Ooredoo companies, yielding 183 valid responses, representing a 70% response rate. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS 4. The findings indicated a statistically significant positive impact of HR practices on achieving competitive advantage. Moreover, digital transformation showed positive associations with both HR practices and competitive advantage, with partial mediation observed between the two. The results also revealed persistent challenges facing Palestinian telecommunications organizations in implementing digital transformation, highlighting the critical importance of integrating digital transformation and HR practices within a unified strategic framework to strengthen competitive advantage.

**Keywords:** Digital transformation, human resource practices, competitive advantage, telecommunications sector.

## **الفصل الأول**

### **خلفيّة الدراسة ومشكلاتها**

**1.1 مقدمة**

**1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها**

**1.3 مبررات الدراسة**

**1.4 أهداف الدراسة**

**1.5 أهميّة الدراسة**

**1.6 أنموذج الدراسة**

**1.7 فرضيات الدراسة**

**1.8 حدود الدراسة**

**1.9 مصطلحات الدراسة**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات غير مسبوقة في مختلف المجالات، لا سيما في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (كامل، 2021)؛ فالتحول الرقمي لا يقتصر على تبّيّن أدوات وتقنيات حديثة فحسب، بل يشمل تغيير البنية التحتية، العمليات التشغيلية، الثقافة المؤسسية، واستراتيجيات الإدارة، بما يتيح للمؤسسات تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الابتكار. وتشير الدراسات الحديثة إلى أنَّ المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي تمكنت من تحسين سرعة اتخاذ القرار، تعزيز جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق تكامل بين مختلف مستويات الإدارة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية (النجار، 2022).

وتعتبر الموارد البشرية من الركائز الاستراتيجية التي تقوم عليها قدرة المؤسسات على تحقيق النمو والتقوّق؛ حيث تمثل الكفاءات البشرية الموهوبة والمدربة العنصر الأهم الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة أعمال متغيرة. ومن هذا المنطلق، تبرز ممارسات التوظيف الحديثة، التي تشمل ثلث مراحل متزامنة: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، باعتبارها الركيزة الأساسية لضمان توظيف الأفراد الأكفاء في الواقع الملائم لهم، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز الميزة التنافسية (العمري، 2020). وأكدت الدراسات أنَّ تطبيق تقنيات التحول الرقمي في هذه الممارسات، مثل نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية وأنظمة التوظيف الإلكتروني، يسهم في رفع كفاءة عملية الاستقطاب والاختيار، ويقلل من الأخطاء البشرية، ويزيد من دقة مطابقة الكفاءات مع احتياجات المؤسسة (أبو شرخ، 2021).

وفي السياق الفلسطيني، وبالاخص في قطاع الاتصالات، يكتسب التحول الرقمي أهميةً أكبر نتيجة للتحديات الفريدة التي يواجهها هذا القطاع، التي تشمل محدودية البنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات التقنية المتخصصة، والقلبات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسات (النجار، 2022)؛ فبالرغم من تبّيّن بعض شركات الاتصالات الفلسطينية لأدوات التحول الرقمي، إلا أنَّ تطبيقها لا يزال محدوداً وغير متكامل ضمن عمليات التوظيف والإدارة

اليومية للموارد البشرية، مما يحدُّ من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية واضحة ومستدامة (أبو شرخ، 2021). وتشير الملاحظات الميدانية إلى أنَّ ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية خبرات الكوادر البشرية في التكنولوجيا، ونقص الوعي الاستراتيجي لدى إدارات الموارد البشرية، كلها عوامل تعيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في دعم التوظيف وتعزيز الميزة التنافسية.

وبالتالي، تبرز الفجوة البحثية التي تتناولها هذه الدراسة؛ حيث أنَّ معظم الدراسات السابقة ركزت على التحول الرقمي في سياقات عامَّة أو في قطاعات أخرى مثل البنوك أو التعليم، ولم تعالج بشكلٍ كافٍ الدور الوسيط للتحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني (كامل، 2021؛ النجار، 2022). ومن هنا، يصبح من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكلٍ دقيق، لتحديد كيفية مساهمة التحول الرقمي في تعزيز جودة ممارسات التوظيف وكفاءتها، وبالتالي، دعم القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في بيئة معقدة ومليئة بالتحديات.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطينية، مع التركيز على شركات (بالتل) و (أوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، من خلال دراسة المتغيرات الآتية: استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتعيين، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وأثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من حيث جودة الأداء، الابتكار، واحتفاظ المؤسسة بالكفاءات المتميزة. وتأتي أهميَّة هذه الدراسة من كونها تركز على قطاع متخصص في بيئة فلسطينية، ما يتيح التعرف على خصائصه الفريدة والتحديات التي تواجهه، وبالتالي، تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (موسى، 2020).

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد قطاع الاتصالات الفلسطيني في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة تعيق تحقيق نموٍ اقتصاديٍّ مستدام وخلق بيئة عمل تنافسية، في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتتسارعة، وزيادة مستوى عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي، الأمر الذي يؤثُّر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات في جذب الكفاءات المتميزة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (النجار، 2022؛ موسى، 2020)؛ فبالرغم من التطورات التكنولوجية العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن قطاع

الاتصالات الفلسطيني يواجه قيوداً خاصة تتعلق بالبنية التحتية الرقمية المحدودة، ونقص الخبرات التقنية، والوعي الاستراتيجي المتفاوت لدى إدارات الموارد البشرية، مما يجعل من تطبيق التحول الرقمي في ممارسات التوظيف تحدياً عملياً يفرضه الواقع المحلي (أبو شرخ، 2021).

تُعد ممارسات التوظيف الحديثة، بما فيها الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وقدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة؛ حيث تمكن من جذب أفضل الكفاءات البشرية، تطوير مهاراتها، تحفيز أدائها، والحفاظ على استمراريتها داخل المؤسسة (العمري، 2020). غير أنَّ المؤسسات الفلسطينية ما زالت تواجه صعوبة في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية نتيجة القيود المادية، التقنية، والتنظيمية، فضلاً عن محدودية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لدعم عمليات التوظيف (كامل، 2021).

في هذا السياق، بُرِزَ التحول الرقمي كمتغير محوري في إدارة الموارد البشرية؛ إذ أصبح توظيف التكنولوجيا الحديثة أداةً استراتيجيةً لتحسين كفاءة عمليات التوظيف، وزيادة سرعة الاستجابة، وتحسين جودة الاختيار، بالإضافة إلى تعزيز تجربة الموظف ودافعيته (النجار، 2022؛ أبو شرخ، 2021). وقد أظهرت الدراسات أنَّ المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتمتع بقدرة أكبر على جذب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها، ما يعزز دوره قدرتها على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية (موسى، 2020).

بالرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي، إلا أنَّ الأدبيات المحلية لا تزال تفتقر إلى دراسات تناولت الدور الوسيط للتحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؛ فمعظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي في قطاعات عامة أو في بيئة دولية، ولم تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة للسوق الفلسطيني، مثل حجم السوق المحدود، القيود التنظيمية، محدودية الموارد، والتقلبات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي (النجار، 2022).

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطينية، مع التركيز على شركتين: (بالتل) و (أوريدو) في محافظة رام الله والبيرة. وتشمل الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، وكيف ينعكس ذلك على قدرة المؤسسات في تعزيز الميزة التنافسية عبر تحسين الأداء المؤسسي، الابتكار، واستمرارية الكفاءات المتميزة.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تبلورت في التساؤل الرئيس الآتي: ما الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟ وينتاشق من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية؟
3. ما هي ممارسات التوظيف المحددة التي تُسهم بشكل كبير في الميزة التنافسية عند توطئتها بالتحول الرقمي؟
4. ما هي التحديات التي تواجهها مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني في تطبيق التحول الرقمي؟

### 1.3 مبررات الدراسة

#### المبررات العلمية والعملية للدراسة

تبعد أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله؛ حيث يمثل التحول الرقمي عنصراً وسيطاً جوهرياً قادرًا على إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص ممارسات التوظيف، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وتزداد أهمية هذا الطرح في السياق الفلسطيني؛ إذ تعمل مؤسسات قطاع الاتصالات على تعزيز كفاءتها التشغيلية ورفع قدرتها التنافسية في ظل بيئة اقتصادية وتقنولوجية تتسم بالتغيير السريع والتعقيد، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات قيمة علمية وتطبيقية في آنٍ واحد. كما تسهم الدراسة في توضيح الأثر

المحتمل للتحول الرقمي في تطوير ممارسات التوظيف وتعزيز الأداء التنظيمي، الأمر الذي يضفي عليها أهميةً عمليةً مباشرةً لجهات الاختصاص.

### **مبرر تطبيقي خاص بقطاع الاتصالات**

يتميز قطاع الاتصالات الفلسطيني بكونه من أكثر القطاعات اعتماداً على الأنظمة الرقمية في إدارة عملياته التشغيلية والموارد البشرية. ومع التوسيع المتزايد في الخدمات الرقمية، تصبح الحاجة إلى فهم دور التحول الرقمي كعامل مؤثر في ممارسات التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية ضرورة تطبيقية ملحة. ومن ثم، فإن تناول هذا الموضوع في سياق هذا القطاع ينسجم مع احتياجاته الفعلية ومتطلباته المستقبلية.

### **المبرر الوطني الفلسطيني**

اقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسات قطاع الاتصالات في محافظات الضفة الغربية دون قطاع غزة، وذلك نتيجةً لوجود معوقات جغرافية وسياسية ولوجستية تحدُّ من إمكانية الوصول إلى المؤسسات العاملة في غزة. كما تختلف البيئة التشغيلية بين المنطقتين بصورة قد تؤثر على تجانس البيانات ودقة النتائج، الأمر الذي يجعل حصر الدراسة في الضفة الغربية خياراً منهجياً يضمن واقعية النتائج وموثوقيتها.

### **مبررات الحادثة والواقعية**

تعالج الدراسة موضوعاً معاصرًا يتواافق مع الاتجاهات العالمية نحو رقمنة الوظائف والعمليات الإدارية، مما يمنحها حادثة ذات قيمة في ميدان إدارة الموارد البشرية. كما تبرز أهميتها في ظل ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت التحول الرقمي كمتغير وسيط بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، مما يجعلها تسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بقطاع الاتصالات الفلسطيني.

### **مبررات الاحتياج التطبيقي**

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل واقعي لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطينية، وتحديد المبادرات الرقمية الأكثر فاعلية في دعم عمليات التوظيف، وتعزيز القدرة التنافسية. ويتوقع أن تُسهم نتائجها في تطوير سياسات وإجراءات عملية تساعد صناع القرار في توظيف التحول الرقمي بصورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز رأس المال البشري.

## **مبررات اختيار نوع العينة**

جاء اختيار نوع العينة انسجاماً مع طبيعة المنهج الوصفي الارتباطي المستخدم في الدراسة، وبهدف ضمان تحقيق أعلى قدرٍ ممكِّن من الموثوقية في تحليل العلاقات بين المتغيرات. كما فرضت مجموعة من العوامل الإدارية والبيئية داخل المؤسسات المستهدفة، إضافة إلى ضغط العمل، قيوداً على الوصول الشامل إلى العاملين جميعهم. وواجه الباحث تحديات في جمع البيانات نتيجة الظروف الجغرافية والسياسية، خصوصاً المتعلقة بقطاع غزة. وبناءً على ذلك، كان اختيار العينة المتاحة هو الأنسب لضمان الحصول على استجابات كافية وموثوقة تسمح بإجراء التحليل المطلوب بدقة.

## **الدافع الشخصية والبحثية**

تستند هذه الدراسة إلى اهتمام الباحث بفهم التفاعل الديناميكي بين التحول الرقمي وممارسات التوظيف، واستكشاف مدى إسهام هذا التفاعل في تعزيز الميزة التنافسية ضمن سياق قطاع الاتصالات الفلسطيني، بما يخدم المعرفة العلمية من جهة، ويوفر إطاراً تطبيقياً قابلاً للاستفادة العملية من جهة أخرى.

## **1.4 أهداف الدراسة**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى ما الدور الوسيط الذي يلعبه التحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. دراسة العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني.
2. تحليل دور التحول الرقمي ك وسيط في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.
3. تحديد ممارسات التوظيف الأكثر فعالية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال التحول الرقمي.
4. استكشاف التحديات التي تواجهها مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني في تبني التحول الرقمي.

## **1.5 أهمية الدراسة**

1. تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة - بحسب علم الباحث - التي تتناول الدور الوسيط الذي يلعبه التحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني، وهو ما يسد فجوة واضحة في الأدبيات الأكاديمية، خصوصاً في السياق الفلسطيني والبيئات المشابهة.
2. تُساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية بمجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي من خلال تقديم نموذج يربط بين ثلاثة مفاهيم رئيسة: ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، والميزة التنافسية، وتفسير العلاقة التفاعلية بينها.
3. من المتوقع أن تفتح الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع التميّز المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، سواء كعامل وسيط أو مؤثر مباشر، في سياقات جغرافية ومؤسساتية مختلفة.
4. تتبع الأهمية العملية للدراسة من قيمة الموضوع الذي تتناوله؛ إذ تقدّم نتائج يمكن البناء عليها لتطوير ممارسات التوظيف في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني من خلال تطبيق أدوات التحول الرقمي، مما يُسهم في رفع جودة الاختيار والتعيين وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
5. تساعد نتائج الدراسة في دعم متّخذ القرار والإدارة العليا في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني على تبني مبادرات رقمية فعالة، بما يمكنهم من تعزيز قدراتهم التنافسية، والوصول إلى التميّز التنظيمي المستدام في ظلّ بيئة اقتصادية متغيرة.

## **1.6 أنموذج الدراسة:**

يهدف أنموذج الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات بين المتغير المستقل ممارسات التوظيف ( $X$ )، والمتغير الوسيط التحول الرقمي ( $M$ )، والمتغير التابع الميزة التنافسية ( $Y$ ) في قطاع الاتصالات الفلسطيني، مع تضمين المتغيرات الديموغرافية الفعلية كمتغيرات ضبط. كما يوضح الأنماذج العلاقة المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى العلاقة غير المباشرة التي يتوسط فيها التحول الرقمي.

## ١. المتغير المستقل: ممارسات التوظيف (X)

تشير ممارسات التوظيف إلى الإجراءات والسياسات التي تعتمد其 المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية، و اختيارها وتعيينها وفق منهجية تهدف إلى رفع جودة رأس المال البشري. ويشمل المتغير أربعة أبعاد رئيسة (الزعبي، 2018؛ العلي، 2021؛ عبد الرحمن، 2020):

- الاستقطاب والإعلان عن الوظائف.
- الفرز والاختيار والمقابلات.
- التعيين.
- برامج التدريب والتطوير.

• ترتيبات العمل المرنة لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتطلبات الرقمية.

## ٢. المتغير الوسيط: التحول الرقمي (M)

يمثل التحول الرقمي عملية دمج التقنيات الرقمية في العمليات المؤسسية بهدف رفع الكفاءة، وتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار. ويقاس التحول الرقمي عبر أربعة أبعاد رئيسة:

- البنية التحتية التكنولوجية.
- النظم الرقمية لإدارة الموارد البشرية.
- التخطيط الاستراتيجي الرقمي.
- الأدوات الرقمية لتقييم الأداء.

يعمل التحول الرقمي ك وسيط بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، من خلال تحسين كفاءة الإجراءات التشغيلية وفعاليتها، تقليل التكاليف، وتسريع عمليات التوظيف والتطوير (عبد الله، 2021).

## ٣. المتغير التابع: الميزة التنافسية (Y)

تمثل القدرة على تحقيق أداء أعلى من المنافسين عبر:

الكفاءة التشغيلية

جودة الخدمات

الابتكار

(الزعبي، 2018)

#### 4. المتغيرات الديموغرافية (ضابطة)

تشمل المتغيرات الضابطة الخصائص الفردية الآتية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المستوى الوظيفي

• عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

وستخدم هذه المتغيرات لضبط أثر العوامل الخارجية على العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وضمان دقة النتائج وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة.

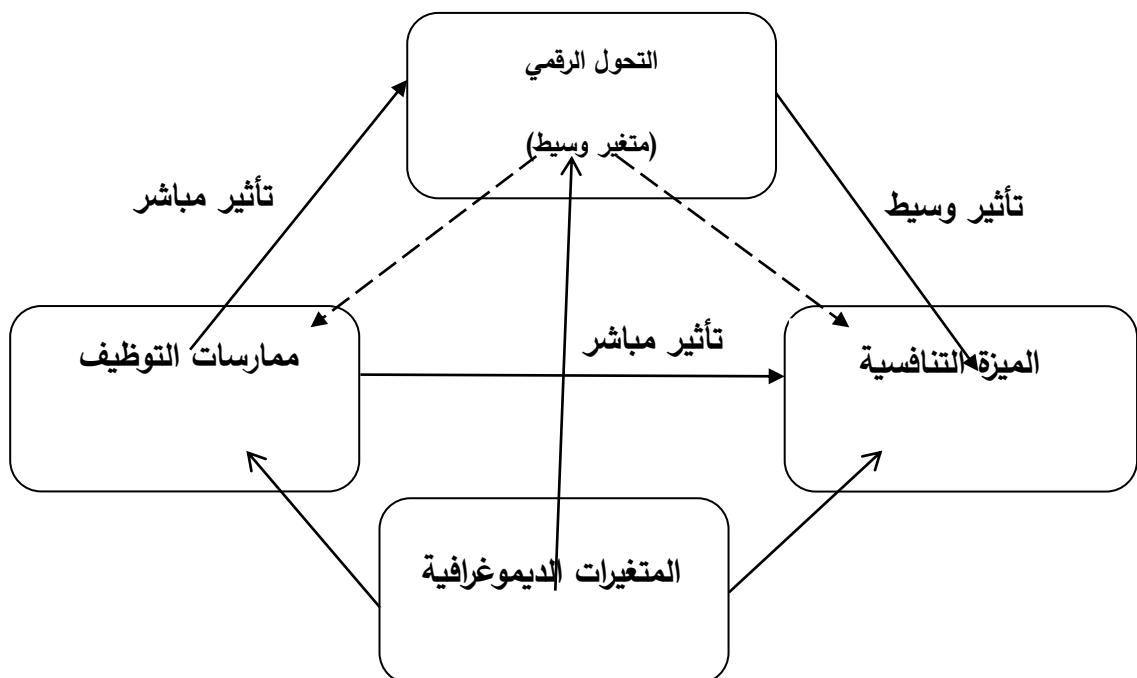
#### 5. الفرضيات العامة للأنموذج

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف (X) والتحول الرقمي (M).

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف (X) والميزة التنافسية (Y).

H3: يوجد أثر مباشر للتحول الرقمي (M) في الميزة التنافسية (Y).

H4: للتحول الرقمي (M) دور وسيط بين ممارسات التوظيف (X) والميزة التنافسية (Y).



## 7.1 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، واعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في أنموذج الدراسة، تمت صياغة عدد من الفرضيات بهدف التحقق من صحتها، وفيما يأتي عرض لتلك الفرضيات:

### - الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

### - الفرضية الثانية:

يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين على العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.

### - الفرضية الثالثة:

مارسات التوظيف المحددة (التدريب والتطوير، وترتيبات العمل المرنة) لها تأثير أقوى على الميزة التنافسية عند توسطها في التحول الرقمي عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين.

### - الفرضية الرابعة:

يواجه قطاع الاتصالات الفلسطيني تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، مما يؤثر سلباً على الميزة التنافسية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين.

انطلاقاً من الفرضيات الأربع الرئيسية التي صيغت أعلاه، والتي تعكس العلاقات الجوهرية بين ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؛ فقد رأى الباحث من الضروري لأغراض التحليل الإحصائي والدقة العلمية، تقييع هذه الفرضيات العامة إلى عدد من الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها تفصيلاً في الفصول اللاحقة، وذلك بهدف التتحقق من العلاقات الجزئية بين أبعاد المتغيرات، وتوضيح الدور الوسيط للتحول الرقمي بصورة أكثر دقة وشمولاً، وسيتم تناول هذه الفرضيات التفصيلية بشكل موسع في الفصل الثالث ضمن منهجية الدراسة، وفي الفصل الرابع ضمن التحليل الإحصائي للبيانات، ومن ثمً مناقشتها في الفصل الخامس في ضوء الدراسات السابقة والنتائج الميدانية.

## 1.8 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني (شركة جوال بالتل بعدد 3000 موظف وشركة أوريدو بعدد 517 موظفاً) تقارير صادرة عن كل شركة لعام 2025.
- الحدود الزمانية: امتدت من بداية الفصل الثاني للعام الأكاديمي 2025م حتى الفصل الأول من العام الأكاديمي 2026/2025م.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على المدراء والمسؤولين في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، نظراً لأنَّ هذه الفئة تمتلك المعرفة والخبرة الازمة حول ممارسات التوظيف، وتطبيق التحول الرقمي، ومدى تأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسة. ويهدف اختيار هذه الفئة إلى ضمان دقة البيانات وموثوقية النتائج.
- محدودات الدراسة: مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني (شركة بالتل، وشركة أوريدو) في محافظة رام الله والبيرة.

كما يلاحظ أن هذا الاختيار يفرض قيوداً على الدراسة، تتمثل في:

- عدم إمكانية التعميم على جميع العاملين في قطاع الاتصالات، بسبب اعتماد الدراسة على العينة الميسرة المتاحة.
- عدم الشمول الجغرافي؛ حيث لم تشمل الدراسة قطاع غزة نتيجة الظروف الجغرافية والسياسية والصعوبات اللوجستية، بما في ذلك الرقابة والقيود الإدارية، مما يؤثر على إمكانية الوصول إلى البيانات.
- الاختلافات السياسية والرقابية بين الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي قد تؤدي إلى اختلافات في بيئة العمل، السياسات المؤسسية، ومستوى تبني التحول الرقمي، وبالتالي، فإن حصر الدراسة في رام الله والبيرة يعزز اتساق البيانات وموثوقية النتائج.

## 1.9 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

### 1- التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة لتعزيز نموذج الأعمال وتغير فرص جديدة من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الكتروني تقنياً وإدارياً وتسويقياً؛ حيث يشار إليه (Vigayabanu C., Karthikeyan S. 2021) على أنه استخدام التقنيات الإلكترونية الجديدة كلياً المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة والمنصات الإلكترونية، وذلك بهدف ربط كل العمليات والبيانات والأشخاص معاً.

ويعرف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنها تحويل العمليات التقليدية إلى صيغ الكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الأجهزة الذكية والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، يهدف إلى تحسين الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز تجربة المؤسسات في توظيفها لصالح تحقيق مزايا تنافسية، ويشمل التحول الرقمي الأتمتة، وتحليل البيانات، والتجارة الإلكترونية، والتوظيف، مما يعزز الأداء ويزيد من سرعة ودقة العمليات الإدارية.

### 2- التوظيف:

هي العملية المنهجية التي تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتحدة، مروراً بجذب المرشحين المؤهلين، ثم تقييمهم بواسطة أدوات دقة مثل الاختبارات والمقابلات، وصولاً إلى اختيار الأنسب وتعيينه، بهدف ضمان توفر الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (بودبوسوالأبروي، 2020).

### 3- الاستقطاب:

عملية الاستقطاب هي عمل يتم بموجبه جذب وترغيب عدد من العاملين المؤهلين من أصحاب الخبرة والمتحدين في سوق العمل لشاغر تحدده المنظمة، خاصة في التخصصات النادرة التي تهتم المنظمة بالحصول عليها (بخيت، 2024)

ويعرف الاستقطاب إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: البحث عن وجذب ذوي الكفاءة والاختصاص للعمل في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني وشغل شاغر معين لصفات معينة.

#### 4- التعيين:

هي العملية التي تلي تصفية المقبولين، والتي تتم فيها المفاضلة بين المرشحين وفقاً للعديد من الأسس، وهي المرحلة التي تختلف فيها صلاحية الاختيار وفقاً لنمط الإداري في الشركة أو المؤسسة (الفرا والزعنون، 2008).

- الفصل الثاني**
- خلفية الدراسة ومشكلاتها**
- 2.1 تمهيد**
- 2.2 التحول الرقمي**
- 2.3 ممارسات التوظيف**
- 2.4 قطاع الاتصالات الفلسطيني**
- 2.5 الدراسات السابقة**
- 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة**
- 2.7 خاتمة الفصل الثاني**

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية ضمن بيئه الاتصالات الفلسطينية؛ حيث قدم الباحث معالجة تحليلية متسلسلة للمفاهيم المتعلقة بعنوان الدراسة بدءاً من التحول الرقمي، ثم ممارسات التوظيف، فالتمييز بين أبعاد الميزة التنافسية ومعاييرها، ثم صياغة العلاقة النظرية التي يمثلها الدور الوسيط للتحول الرقمي، والتحدث عن قطاع الاتصالات الفلسطيني بما يلزم من خصائص وتحديات.

#### 2.2 التحول الرقمي

##### مفهوم التحول الرقمي:

يعيش العالم اليوم موجةً متتسارعةً من التطورات التقنية جعلت التكنولوجيا ركيزة لبناء مجتمع المعرفة القدرات وتنميتها وتشجيع الابتكار. وأضحى توظيفها خياراً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة، وتيسير تفاعلها مع الموظفين والمستفيدين. ويفهم التحول الرقمي هنا بوصفه انتقالاً من إجراءات مجذأة وأدوات تقليدية إلى منظومة تشغيلية تعيد تنظيم العمليات ونماذج العمل بالاعتماد على المنصات والبيانات وتكامل القنوات والخدمات. هذا الانتقال لا يقتصر على تحسينات محدودة؛ بل يتتيح تصميم خدمات أعلى جودة وأسرع وصولاً وأقل كلفة، ويقوّي الاستدامة والقدرة التنافسية عبر دعم الابتكار المستمر، وبناء منظمات أكثر فاعلية. وبذلك يغدو التحول الرقمي إطاراً عملياً لإعادة هندسة تقديم الخدمة وتطويرها، ونقطة انطلاق لاعتماد أساليب رقمية قادرة على ابتكار خدمات حديثة وتوسيع أثرها (السلطان، 2022).

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية منهجية لدمج التقنيات الرقمية في مجمل أنشطة المنظمة بما يعيد تصميم عملياتها وخدماتها ونماذج أعمالها، ويرفع قدرتها على التغيير والابتكار المستمر. ويعُد التوجُّه نحو التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لتعزيز التكيف مع التطور التكنولوجي وتحسين الكفاءة والتنافسية؛ إذ تمتَّ آثاره إلى الوظائف المؤسَّسية كافة، بدءاً من استقطاب الموارد البشرية و اختيارها وتعيينها، مروراً بالتطوير وبناء القدرات وإدارة الأداء، وصولاً إلى نُظم الحوافز وأليات تحفيز السلوك المنتج. (Slaimi&Bouchi, 2019).

كما عَرَفَهُ (زروالي وجابر، 2022) على أنه: "نظام تغيير جزئي وكلّي، يتأسّس على إزالة الطابع المادي للأعمال، وإنشاء موارد رقمية، وإدخال التقنيات الحديثة على الأنشطة الداخلية والخارجية المختلفة للمنظمة، وإتّمام نماذج الأعمال، وذلك بغرض تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، والعمليات الرئيسيّة للمنظّمة".

كما عَرَفَهُ أيضًا (Varenne, 2020) على أنه: "نظام تغيير كلي ناشئ عن خليط من ظواهر ثلاث: إزالة الطابع المادي، والأتمتة، وإعادة تنظيم أنماط الوساطة؛ فإنَّ ذلك النظام من شأنه أن يؤثّر على العمليات جميعها والأعمال والأنشطة الداخلية للمؤسّسة".

كما عَرَفَهُ أيضًا (سبع، 2021) على أنه: "اقتدار المؤسّسات على وعي عمليات ذات تطور وحداثة، تتبعها إيجاد تغيير نوعي، كي تنتقل من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة المعتمدة كلياً على التقنيات الحديثة، مما يحقق أداءً وظيفياً متميّزاً".

تشير دراسة (Aydin, 2020) إلى أنَّ التحول الرقمي يمكن فهمه عبر ثلاثة جوانب مختلفة: الجانب التنظيمي، والجانب التكنولوجي، والجانب الاجتماعي. يركز الجانب التنظيمي على إعادة تصميم العمليات وهندستها لتحويل الإجراءات القائمة إلى انشطة أكثر ذكاءً وكفاءة، ويتعلّق الجانب التكنولوجي بتوظيف التقنيات والابتكارات الرقمية لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والإنتاجية ومستوى الخدمة؛ بينما يتمحور الجانب الاجتماعي حول بناء الشبكات والمنصات وقوّات التفاعل التي تعزّز التواصل والتعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسّسة، ومع أصحاب المصلحة (Aydin, 2020).

منْ خلال هذه التعريفات يَتَّضح أنَّ عملية التحوّل الرقمي تتطلّب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، إضافة إلى تحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقلّ تكلفة ممكنة، والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل وجود ميزة تنافسيّة للمؤسّسة؛ وقد انبثق عن هذا الاستنتاج أنَّ التحوّل الرقمي هو عملية مستمرة لتطوير استراتيجيات المؤسّسة وعملياتها وتقنياتها للاستفادة من التقدّمات الرقمية، مما يعزّز الابتكار والكفاءة والتنافسيّة.

## **خصائص عملية التحول الرقمي:**

تتمتع المنظمات التي تتبّع التحول الرقمي بمجموعة من السمات التي تمنحها قدرة أعلى على التمايز والقدرة التنافسية، لا سيّما في القطاعات الخدمية. وفيما يأتي أبرز هذه الخصائص كما يجري توصيفها في الأدبيات الحديثة (المطرف، 2020):

- 1- قابلية عالية للتكيّف مع بيئة عمل ديناميكية تتّسم بالتغيير والتّنوع، من خلال تحديث مستمر للعمليات والسياسات وأدوات تقديم الخدمات.
- 2- امتلاك مزيج من المقومات والقدرات التي تدعم الأنشطة التشغيلية والتنافسية، بما في ذلك الموارد البشرية المؤهلة والبني التنظيمية والأدوات المنهجية لإدارة الأداء.
- 3- تبّيّن واستخدام تقنيات حديثة تتوافق مع المعايير والممارسات العالمية، بما يضمن جودة البيانات وسلامة الأنظمة وفعالية التعامل.
- 4- غير محدودة جغرافيًّا عبر تقديم خدمات رقميّة متكاملة قابلة للوصول من أيّ مكان.
- 5- تصميم تنظيمي شبكيّ يقوم على ترابط فعال مع شركاء وموّاردين ومستخدمين داخل المؤسسة وخارجها محليًّاً وعالميًّاً، بما يدعم مشاركة المعرفة وتسرّع الاستجابة.
- 6- ترسّيخ مبادئ النزاهة والشفافية بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، وتوسيع نطاق التقويض لاتخاذ قرارات يومية دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
- 7- بنية معلوماتية أساسية مرنة تتيح التشغيل والمتابعة عبر الإنترن特، مع استثمار منهجي للتقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز التحسين المستمر وتلبية متطلبات التميز.  
وتشير هذه الخصائص مجتمعة إلى أنَّ التحول الرقمي يمثل تغييرًا تنظيميًّا شاملًا يتجاوز اقتناء التقنيات إلى إعادة تصميم متكاملة للعمليات ونمذج العمل بما يدعم الاستدامة والقدرة التنافسية (المطرف، 2020).

## **أهداف التحول الرقمي:**

قبل الشروع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي لدى المنظمات على اختلاف قطاعاتها وملكيتها، يلزم أولاً تحديد حزمة واضحة من الأهداف التشغيلية القابلة للقياس والمواemeة مع الاستراتيجية العامة. وتشمل هذه الأهداف تعزيز تجارب العاملين من خلال تطوير أدوات قياس الأداء وأدوات الدعم المؤسسي، وتنمية القدرة التنافسية عبر إعادة تصميم العمليات، وتبّيّن أساليب

رقمية متميزةً، وترسيخ ثقافة اتخاذ القرار المبني على بيانات تقسم بالمصداقية والموثوقية والملاءمة، وبناء عقلية رقمية على مستوى الوحدات كافة، بما يترجم إلى ممارسات يومية؛ فضلاً عن تحسين إدارة الموارد بما يغطي جوانب الاتصال بين المستويات الإدارية وتحفيض التكاليف. ويسمم هذا الإعداد المسبق في تحويل مبادرات الرقمنة إلى قيمة قابلة للقياس وترانكيمية الأثر (Spear, 2020).

### **مميزات التحول الرقمي:**

يسود لدى كثيرين تصور بأنَّ التحول الرقمي يقتصر على اقتناص الأدوات التقنية وتشغيلها؛ بينما جوهره يرتبط بتغيير في طريقة التفكير وكيفية توظيف المعرفة والقدرات داخل المنظمة، عبر نقلها من أنماط تقليدية إلى تطبيقات رقمية عملية تسهم في تقديم خدمات أعلى جودة. ويساعد هذا التحول على إعادة تشكيل أساليب عمل الموظفين وتواصلهم داخل المنظمة ومع محیطها بالاستاد إلى التقنيات المتاحة.

ولتحقيق هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى تخطيط مستمر، وإعادة بناء للمهارات والإمكانات العملية وبرامج تنمية ترفع الكفاءة وتخفض التكلفة، بما يتاح تقديم خدمات حديثة بمرنة وسرعة. كما يتطلب الأمر تنفيذ تغيرات جوهرية في تصميم الخدمة، وبناء قدرات للتبؤ والتخطيط للمستقبل (العلجة ومبطوش، 2021).

### **تطبيق التحول الرقمي:**

يُنظر إلى تطبيق التحول الرقمي بوصفه مساراً متكاملاً يمتد عبر التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات؛ فعلى مستوى التقنيات يقوم التطبيق على منظومة متراقبة من البنية والأنظمة ووسائل التخزين والمعالجة والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تشغيل ومراكز معلومات تدعم الاستخدام الأمثل للأصول واستمرارية الخدمة. وتُعدُّ الحوسبة السحابية مثالاً رئيساً لهذا النهج، لما تتوفره من قابلية للتتوسيع، وتوافرية عالية، وتكلفة تشغيلية أقل مقارنةً بالنماذج التقليدية (Kushwaha & Tripathi, 2017).

وعلى مستوى البيانات، يتطلب التطبيق ممارسات منظمة لتجمیع البيانات وتنظیفها وتصنیفها وتحليلها بما يضمن جودة المعلومات وشفافيتها وملاءمتها للقرار. ويشمل ذلك تطوير

أدوات التحليل الإحصائي والرياضي، والتتبع ومتابعة تدفقات البيانات بصورة مستمرة، حتى يمكن تحويلها إلى مدخلات موثوقة للعمليات والنتائج التي تستهدفها المنظمة.

ويتمثل المورد البشري عنصراً حاسماً في هذا المسار؛ إذ تحتاج المنظمة إلى كوادر قادرة على استخدام البيانات وتقنياتها وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق والمشاركة في صنع قرارات أكثر فاعلية. ويستدعي ذلك تخطيطاً وبرامج تطوير مستمرة لرفع الكفاءة، وبناء مهارات عملية وعقلية داعمة للتغيير والتحسين المتواصل (Balkova, 2022).

أما على مستوى العمليات، فتتمثل في سلسلة متربطةٍ من الأنشطة التي تنتج خدمات ومنتجات لأصحاب المصلحة. وي يتطلب نجاح التحول الرقمي معمارية تقنية داعمة لتطوير هذه العمليات داخلياً وخارجياً، وضبطها عبر آليات قياس ورقابة، بما يحقق اتساقاً مع البيئة الداخلية والخارجية، ويعزّز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية (البار، 2019).

### **مراحل التحول الرقمي:**

ينتقل تطبيق التحول الرقمي عملياً من الاستراتيجية الرقمية إلى التنفيذ الرقمي عبر مسار يستند إلى كتل بناء التحول الرقمي (البنية التقنية، البيانات، العمليات، الموارد البشرية، الحكومة). يتيح هذا المسار تحديد مستويات الاتكمال، وتنفيذ التتبع المنظم، وإدارة التغيرات مع الزمن، مع اعتماد خطوات وإجراءات مدروسة داخل المنظمة (Mark & Georg, 2020). كما يساعد النظر من زوايا معرفية متعددة (السوق، نظم المعلومات، الإدارة الاستراتيجية، الابتكار، إدارة العمليات) على مواءمة الاحتياجات الاستراتيجية وتبادل المعرفة بصورة أكثر فاعلية.

#### **1. الرقمنة (النمذجة):**

تحويل المعلومات والوثائق من صيغها التناهيرية إلى صيغ رقمية قابلة للتخزين والمعالجة والنقل، بما يشمل نمذجة العمليات والطلبات واعتماد الاستبيانات الرقمية وأرشفة الوثائق إلكترونياً. يهيئ ذلك قاعدة تقنية لخفض الكلفة، وتحسين الاعتمادية، وتيسير المعالجة اللاحقة للمعلومات .(Muehlburger et al., 2019)

#### **2. الرقمنة (الممثل المرئي):**

توظيف تقنيات المعلومات والتقنيات الرقمية لإعادة تصميم التمثيل المرئي للعمليات وقنوات الاتصال والخدمة؛ مثل إنشاء قنوات عبر الإنترنت والهاتف المحمول، وتقديم تفاعلات رقمية جديدة

بين العميل والمنظمة. تركز هذه المرحلة على تحسين التنسيق التشغيلي، ورفع جودة التجربة، وتحقيق وفورات في التكاليف (Li et al., 2016؛ عبد الغني، 2022).

### 3. التحول الرقمي:

المرحلة الأكثر انتشاراً، فيما يتم وصف التغير على مستوى المنظمات، الذي يعمل على إعداد النماذج الحديثة للأعمال وتطويرها، التي من الممكن أن تكون حديثة للمنظمات الرائدة أو الصناعية، كما أنها تتنافس فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق تحويل العوائد المستلمة بعد القيام بالتحول الرقمي إلى أرباح محققة؛ حيث يقدم التحول الرقمي نماذج عمل حديثة من خلال تطبيق آليات عمل حديثة لإنشاء الأنظمة والحفاظ عليها، بالإضافة إلى أنه يؤثر على المنظمات والأساليب المتتبعة في أداء أعمالها، ويتم تجاوز الرقمنة، التشكيل والتتمثل الرقمي الذي يستخدم في تغيير العمليات والمهام التنظيمية؛ فتعمل على إعادة ترتيب لتغيير الأساليب المتتبعة بعمل المنظمات وعملية خلق القيمة (Verhoef et al., 2018؛ Pardo & Pagani, 2017).

(al., 2019)

### أبعاد تطبيق التحول الرقمي

إنَّ تطبيق التحول الرقمي مصدر اهتمام العديد من المنظمات، وذلك لما تم ملاحظته من آثار تحويلية لنكنولوجيا الرقمنة على الأصعدة الداخلية والخارجية جميعها للمنظمات، كون المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في بداية تأسيسها، مثل: المنظمات التي تمارس أعمال الصيرفة المالية، والمنظمات الصناعية التي تهتم بصناعة السيارات. وتجارة التجزئة كانت الأكثر تهديداً مع وجود تحولات الرقمنة في الوقت الراهن، على غرار مقارنة مع المنظمات المبنية أساساً على الرقمنة؛ فغالباً ما تحتاج للتغيير الرقمي إلى تغيير منظماتها بالكامل، والأساليب والأدوات التي تتبعها بتنفيذ أعمالها؛ حيث إنها تعتمد على تقنيات الرقمنة، فتقوم بتحويل منتجات المنظمة وعملياتها والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى بيئتها التنافسية، أمّا عن المنظمات ما قبل الرقمنة فيُعتبر التحويل الرقمي شكلاً أساسياً من تحويل الأعمال الذي يمكن تمهينه من خلال ظم المعلومات التي توافق وتصاحب التغييرات التي تحصل في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية على المستويات التنظيمية والصناعية (الدباس، 2022)، وقد احتوت أبعاد تطبيق التحول الرقمي على أربعة أبعاد رئيسة،

هي:

- 1- استخدام التقنيات الحديثة (التكنولوجيا الرقمية): تعمل على معالجة المواقف للمنظمة من التقنيات المتقدمة وقدرتها على استغلال الأدوات الرقمية بصورة مثلى لتحقيق الأهداف، بما في ذلك الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات والطموح التقني المستقبلي.
- 2- التغيرات في خلق القيمة: أثر الاستراتيجيات الرقمية على سلسل القيمة والتوريد وحدود النشاط الأساسي، ومدى انحراف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال التقليدية، بما يفتح المجال لتوسيع وتحديث محفظة المنتجات والخدمات مع إدارة مخاطر التعلم في المجالات الحديثة.
- 3- التغيرات الهيكيلية: تغيرات تنظيمية داخل الهياكل والوحدات الإدارية لاحتضان الأنشطة الرقمية بما يتعلق بالأنشطة الرقمية داخل هيأكل المنظمات والوحدات الإدارية بشكل خاص.
- 4- الجوانب المالية: إنّ الجانب المالي يُعدُّ أحد الجوانب المهمة والرئيسية؛ حيث إنّ الجوانب السابقة جميعها تعتمد عليه، ومدى مقدرة المنظمة على التمويل بسبب تناقص الأعمال الأساسية من أجل تمويل متطلبات التحول الرقمي؛ حيث يُعدُّ الجانب المالي الجانب الذي يحرك وبقوة ملزمة إحداث التحول الرقمي؛ فانخفاض الضغط المالي يعمل على تقليل التوجيه الملحوظ للتطبيق؛ فإنَّ المنظمات التي تتعرض بالفعل لضغط مالي قد تقترن إلى مسارات خارجية للاعتماد على التمويل للاستمرار والنجاح في عملية التحول الرقمي، وهنا يتبع على المنظمات تلبية الحاجة إلى إجراء التحويلات الرقمية، والكشف عن خياراتها في التوقيت المناسب (Chanias et al., 2019).

### **إدارة التحول الرقمي:**

في مواجهة التحول الرقمي، يجب على المنظمات تطوير نماذج وخدمات الأعمال الرقمية، وإنشاء منظمة "رشيقه"، وتطوير مهارات جديدة، وتغيير العقليات الحالية، ورقمنة العمليات وإعادة تصميمها مع التركيز القوي على العملاء، مع العلم أن التحول الرقمي يستهلك حصة كبيرة من وقت واهتمام القيادة والمنظمة، ويحتاج إلى قرارات جريئة، مع الخوف من الفشل الذي سيكون بدوره مكلفاً جدًا، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بعدة نقاط، هي كالتالي:

#### **أ. القيادة الناجحة وثقافة الشركة "الرقمية":**

لكي تتجه المنظمات في التحول تحتاج إلى مشاركة الموظفين على المستويات جميعها، والتواصل المنسق واستراتيجيات أفضل للأفراد، وأن يكون المدراء أكثر تفاعلاً والتزاماً بالتحول،

ولتحقيق عملية التحول الرقمي المستدامة تحتاج المنظمات إلى تحقيق التوافق والالتزام والدعم الدائم من خلال قيادة الإدارة العليا الناجحة، وتعتبر ثقافة المنظمة عاملاً أساسياً مهماً في عملية التحول من خلال تكييف ثقافتها لتمثيل القيم الأساسية المطلوبة للرقمية (أبو غبن والمدهون، 2022).

#### **ب. الأدوار والمسؤوليات الحاسمة في التحول الرقمي:**

من أهم الأدوار الحاسمة في سياق التحول الرقمي، أن يكون الرئيس التنفيذي هو الموجه للتغيير في التحولات واسعة النطاق، وأن يتصرف كقائد ذي رؤية، يُظهرُ للمنظمة الطريق نحو تغيير مقنع، وأن يدافع عن التغييرات التي تحدث، كما يقوم القادة بالتنسيق على مستوى المنظمة من خلال توفير اتصالات شفافة عبر المنظمة، وربط أهداف التحول عالية المستوى بعمل الموظفين اليومي والتواصل معهم، وتحفيزهم؛ حيث تُعد مشاركتهم مهمة جداً لنجاح التحول، وتبني التغييرات في روتين العمل اليومي.

#### **ت. إعادة التفكير في بنية المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات:**

من الجلي أن تكنولوجيا المعلومات هي عوامل تمكين أساسية للتحول الرقمي، تعتمد قدرة الشركة على التغيير بشكل متزايد على القدرة على تغيير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، وهو أمر يشار إليه هنا باسم "رشاقة تكنولوجيا المعلومات" (Daniotti et al., 2020).

يمكن أن تسهم رشاقة تقنية المعلومات العالية في زيادة سرعة الأعمال، وبالتالي، إنشاء ميزة تنافسية، علاوة على ذلك، تعتبر مواءمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات مهمة بشكل خاص لتمكين تقنية المعلومات من القيام بدور أكثر استباقياً في التحول الرقمي، وبالتالي، يجب تغيير وظائف تكنولوجيا المعلومات لمواجهة تحديات التحول الرقمي؛ ففي ظل نموذج التطور الدائم، تنشر مؤسسة تكنولوجيا المعلومات نموذجاً لتطوير التطبيقات يعتمد على DevOps؛ بحيث تعمل عمليات التطوير وتكنولوجيا المعلومات معاً بشكل وثيق للاختبار وإطلاق ميزات البرامج الجديدة بسرعة، وبهذه الطريقة يمكن تصميم قدرات الأعمال الرقمية الجديدة، وتقديمها للسوق بسرعة.

#### **ث. إعادة تركيز مهام العمليات الخلفية ورقمتها:**

يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على العمليات الخارجية والداخلية، وبالتالي، يجب التفكير في فرص الرقمنة ليس فقط من حيث العمليات التي تواجه العملاء، ولكن أيضاً العمليات التي تحدث في المكاتب الخلفية، ودون أي تفاعل مع العميل، توجد في العديد من الشركات منظمات الخدمة المشتركة التي تقدم الدعم الفني والإداري في المجالات المشتركة بين وحدات الأعمال جميعها، مثل الموارد البشرية والتمويل، الشركات التي تقوم برقمنة أنشطة المكاتب الخلفية لديها فرصة لتحقيق وفورات كبيرة في الوقت والمال، إن لهذه المنظمات دوراً رئيساً تلعبه في البيئة الرقمية. وفي سياق التحول الرقمي يقترح (أبو غبن والمدهون، 2020) تحويل تركيز أهداف أداء مؤسسات الخدمات المشتركة على سبيل المثال يجب أن تركز الأتمتة واسعة النطاق والتكلفة الإجمالية للخدمة على المستوى التشغيلي، في حين أن اتخاذ القرار القائم على التحليلات وخطوط الخدمة الجديدة سيكونان أهادفاً لنتائج الأعمال، وتزداد أهمية أتمتة العمليات والشبكات، باستخدام منصات التكنولوجيا التي يمكن أن تقدم فوائد عالية المستوى للشركة بأكملها، في البيئة الرقمية يمكن أن تشارك الخدمات المشتركة مع وحدات الأعمال لتحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجيات، وتحسين تفاعلات العملاء الأمامية، وتحويل العمليات من البداية إلى النهاية رقمياً، وزيادة الإنتاجية الداخلية.

#### **ج. تكييف الميزانية وإنشاء هيأكل الحكومة:**

هناك أحداث غير متوقعة وتطورات جديدة يجب مراعاتها؛ ففي هذه الحالة من المفيد وضع حوكمة وقواعد وإجراءات مسبقاً توفر إطاراً للقرارات المطلوبة، وتسمح بتصحيح المسار لإبقاء التحول الرقمي على المسار الصحيح، يجب أن تكون تدابير الرقابة ذات الصلة في مكانها الصحيح تسمح للمدير التنفيذي بمراقبة التقدم المحرز في المبادرات الرئيسة داخل البرنامج؛ بحيث يوصى بتحويل الميزانية من الدورات السنوية إلى الدورات ربع السنوية أو حتى الشهرية، غالباً ما يتطلب النجاح في التحول الرقمي خفض الميزانيات للعمليات القديمة، علاوة على ذلك، لتعظيم فرص النجاح وزيادة تحفيز الموظفين، يجب على الرؤساء التنفيذيين تحديد كيفية تسلسل التحول لتحقيق مكاسب سريعة وتأثيرات تراكمية؛ بحيث يبني العمل نحو وحدة رقمية متماسكة بدلاً من خليط من البرامج التابعة بشكل موسع (شديد، 2021).

#### **النضج الرقمي:**

يُشير مصطلح النسج الرقمي إلى أنه وسيلة تساعد المؤسسات على قياس قدرتها على استخدام التكنولوجيا للوصول إلى أقصى قدر من الكفاءة، أو هو طريقة للشركات لجعل عملياتها أكثر كفاءة، لتعزيز استراتيجياتها التسويقية، وتحسين الميزة التنافسية داخل المشهد التنافسي العالمي، لمعرفة مدى سرعة تكيفها مع اتجاه الرقمنة، وبالتالي، مدى جودتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية أو تحسينها، تتضمن مراحل النسج الرقمي عدة خطوات أساسية تساعد المؤسسات على تقييم قدراتها الرقمية وتطويرها، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ست مراحل (صديق، 2025)، كالتالي:

#### **المرحلة الأولى: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة:**

وتعتبر المرحلة الأولى في عملية النسج الرقمي؛ حيث تبدأ المؤسسات بتقييم وضعها الحالي فيما يتعلق بالتحول الرقمي، ويتضمن هذا التقييم تحليلًا شاملاً لمكامن القوة والضعف، والموارد المتاحة، والعمليات الحالية، والتكنولوجيا المستخدمة من خلال تقييم الأداء، وفهم البيئة التنافسية، ومراجعة البنية التحتية التكنولوجية والمهارات البشرية، وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسات وفق الأساليب التقليدية دون وعي كافٍ بالتغييرات التكنولوجية أو احتياجات المستفيدين المتغيرة، وغالباً ما تؤدي هذه الحالة إلى ضعف القدرة على المنافسة (غنيم وشلبي، 2024).

#### **المرحلة الثانية: الوعي:**

بمعنى إدراك المؤسسات حاجاتها للتحسين الرقمي، ويظهر هذا الوعي في التحديات التي تواجهها، ولكن ما زال هناك نقص في التنسيق بين الأقسام المختلفة.

#### **المرحلة الثالثة: العزم:**

وتبدأ القيادة الرقمية في هذه المرحلة بالظهور؛ حيث يسعى القادة إلى اختبار تقنيات جديدة، والحصول على دعم الإدارة العليا لتوجيه التحول، وفي هذه المرحلة تصبح الثقافة المؤسسية عقبة يجب التغلب عليها.

#### **المرحلة الرابعة: وضع الاستراتيجية:**

وتتعاون في هذه المرحلة الأقسام المختلفة لوضع خارطة طريق استراتيجية للتحول الرقمي، ويتم تحديد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيق النجاح في التحولات الرقمية.

## **المرحلة الخامسة: التنفيذ:**

وتبدأ المؤسسات في هذه المرحلة بتنفيذ الاستراتيجيات المحددة؛ حيث يتم تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير مشاريع رقمية جديدة، وتحسين البنية التحتية.

## **المرحلة السادسة: التكيف:**

وهنا تصل المؤسسات إلى مرحلة النضج الرقمي؛ حيث تمتلك إطاراً عملياً قوياً للتعامل مع التحديات المستقبلية، ويصبح التحول الرقمي جزءاً من الثقافة المؤسسية، مما يسهل الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

وبذلك يمكن القول إنَّ المراحل السابقة تمثل إطاراً مرجعياً يساعد المؤسسات، ومنها شركات الاتصالات على تقييم تقدمها نحو التحول الرقمي، وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة.

## **3.2 ممارسات التوظيف**

تسعى المنظمات إلى تحقيق الريادة في إدارة الموارد البشرية التي تسهم في إنجاز أهداف استراتيجية استباقية من خلال التطوير الوظيفي بأبعاده البشرية والإجرائية والرقابية والقانونية مع الشركاء، وذلك باتباع الطرق والمنهجيات للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية، وتحفيز المبادرات والإبداع والتعاون وتبادل المعارف بهدف الارتقاء بالتميز بالأداء المقدم، وزيادة الفاعلية والكفاءة، وبالنظر إلى إدارة الموارد البشرية بشكل عام نجد أنها تحتوي على مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم تحديدها لدعم الأهداف المؤسسية والمنظمة المشتركة من خلال الدمج بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد التي يعملون بها (العربية والحضرمي، 2022)، ومن بين هذه العمليات والأنشطة تبرز ممارسات التوظيف باعتبارها أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دورٍ محوريٍّ في استقطاب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف في بيئه العمل المتغيرة، وتقوم ممارسات التوظيف عادة على مجموعة من العناصر المتكاملة، هي على النحو الآتي:

### **أولاً: الاستقطاب:**

الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمات لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في الوقت المناسب، لانتقاء الأفضل من الموارد البشرية، وجذبهم للتقدم بطلبات التوظيف، وهكذا فإنَّ

الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان، وبقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه في جذب أنساب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار؛ إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل من متوفّر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها (Blocher, 2019).

يُعتبر الاستقطاب أحد الجوانب الجوهرية والاستثمارات المهمة في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تخصيص الوقت والجهد والموارد الازمة له؛ إذ يقوم تميز ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على إيجاد الكفاءات المناسبة وتوظيفها (إسماعيل، محمود عبد الله، 2019). وتبّرر أهمية الاستقطاب من خلال الطرق والمبادئ والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها في عمليات الاختيار والتعيين؛ حيث يُسهم ذلك في إحداث فرق واضح في رفع مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً، وبما يتلاءم مع التوقعات المرجوة في مستويات الأداء التي تسعى إليها المؤسسات، الأمر الذي يساعدها على الاستمرار والتطور وتعزيز قدرتها التنافسية، والحصول على أكبر شريحة ممكنة من العملاء (عبد العزيز وزواتيني، 2019).

## مصادر الاستقطاب

تتعدد المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في عملية الاستقطاب، ويتم تحديدها وفقاً لطبيعة النشاط وحجم المنظمة واحتياجاتها من الموارد البشرية. وتتقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية، بحيث تسعى المؤسسة إلى الموازنة بينهما بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويسّرّع توافر الكفاءات المناسبة.

### أ. المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية الموظفين العاملين في المنظمة؛ حيث يتم شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية أو النقل بين الأقسام المختلفة. وتعتمد هذه السياسة على فلسفة إعطاء الأولوية للعاملين الحاليين في شغل المناصب القيادية أو الوظائف العليا التي تصبح شاغرة. وتستند فاعلية هذا المصدر إلى وجود تخطيط دقيق للموارد البشرية وقاعدة بيانات محدثة عن مهارات الموظفين ومستوياتهم التعليمية وخبراتهم العملية. وتحمي المصادر الداخلية بعدة مزايا، أهمها الاستفادة من خبرة الموظفين القائمة ومعرفتهم بطبيعة نشاط المنظمة وظروفها الداخلية وأهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (الزيود، 2021).

### ب. المصادر الخارجية:

تتمثل المصادر الخارجية في سوق العمل بمختلف قنواته، وتشمل المؤسسات التعليمية كالمدارس والمعاهد والكليات الجامعية ومراكز التدريب المهني التي يمكن للمنظمات أن تستقطب منها أوائل الخريجين، أو أن تنشر من خلالها إعلانات الوظائف الشاغرة. كما تشمل مكاتب العمل الرسمية، وطلبات التوظيف السابقة التي لم يتم البت فيها، إضافة إلى الاستعانة بالكفاءات من منظمات أخرى من خلال الانتداب أو الاستعاة أو التقاعد المبكر. وتلجأ بعض المؤسسات أيضاً إلى الإعلان عبر وسائل الإعلام المختلفة أو استخدام شركات ومكاتب التوظيف المتخصصة في تقديم الاستشارات والقيام بعمليات الاستقطاب والاختيار نيابة عنها (الهوملة، 2022).

وبذلك يمكن القول إن نجاح المنظمة في استقطاب الكفاءات يعتمد على حسن اختيار المصادر الأنسب لاحتياجاتها، وعلى قدرتها في الجمع بين المزايا المتحققة من المصادر الداخلية والخارجية في آن واحد، بما يضمن تعزيز أدائها واستدامة تفوقها التافسي.

### **العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب**

تعتمد فاعلية الاستقطاب في أيّة منظمة على توافر مجموعة من العوامل التي تجعلها قادرة على جذب الموارد البشرية وزيادة أعداد المتقدمين للعمل، بما يتيح لها خيارات أوسع في عملية الاختيار، ومن ثم تمكينها من انتقاء أفضل الكفاءات الملائمة لطبيعة العمل. وتمثل هذه العوامل في قدرة المنظمة على أن تجعل نفسها مكاناً مفضلاً وبيئة عمل جاذبة، وهو ما يتحقق عندما توفر مناخاً تنظيمياً واجتماعياً مادياً يتوافق مع تطلعات الأفراد المستهدفين؛ فكلما زادت درجة هذا التوافق ارتفعت رغبة المتقدمين في الانضمام إليها، الأمر الذي يوضح أنّ السمعة المؤسسية والبيئة الداخلية للمنظمة تشكلان محوراً أساسياً في نجاح الاستقطاب (الهوملة، 2022).

كما أنّ وضوح الرسالة التي توجهها المنظمة إلى الفئات المستهدفة يمثل عنصراً حاسماً في نجاح الاستقطاب؛ إذ يجب أن تشتمل هذه الرسالة على تفاصيل دقيقة وموضوعية حول طبيعة العمل والوظائف المتاحة والمزايا الوظيفية المقدمة. وتُعرف هذه الرسالة بالنظرية المسبقة عن العمل، التي يفترض أن تصاغ بلغة واقعية غير مبالغ فيها حتى تعكس حقيقة ما توفره المؤسسة من فرص، وهو ما يعزز ثقة المتقدمين ويزيد من احتمالية جذبهم (الزيود، 2021). وإلى جانب ذلك، فإنّ توافق سياسات الاستقطاب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة يُعدّ عاملاً أساسياً في ضمان استمرارية فاعليته؛ حيث لا يُنظر إلى الاستقطاب باعتباره نشاطاً إجرائياً فحسب، بل باعتباره جزءاً

من الرؤية الشاملة التي تضع العنصر البشري في صميم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة. ومن ثم فإن الاستقطاب الفعال يسعى إلى استقطاب كفاءات قادرة على دعم عمليات التحسين المستمر، وتعزيز جودة الخدمات، وزيادة مكانة المنظمة في بيئتها التنافسية، الأمر الذي يجعل من الاستقطاب وسيلة استراتيجية لتحقيق النمو، وليس مجرد خطوة إدارية تقليدية (أبو غبن والمدهون، 2022).

### ثانياً: التدريب:

يُعدُّ التدريب أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية؛ إذ يمثل عملية منظمة ومحاط لها تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء الفردي والجماعي للمنظمة. وقد تناول المتخصصون مفهوم التدريب من زوايا متعددة؛ حيث اتفقوا على أنه نشاط موجه يعمل على تعديل الاتجاهات والسلوكيات وتنمية المعارف والمهارات من خلال خبرات تعليمية وتطبيقية منظمة، بما يحقق أداء أكثر فاعلية في مختلف مجالات العمل. وينظر إلى التدريب على أنه استثمار استراتيجي يسعى إلى تزويد العاملين بالقدرات الحديثة والمتطرفة التي تمكّنهم من مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية، كما يسهم في ضمان جاهزية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة القائمة والمستقبلية (الباز، 2021؛ يوسف، 2022).

ولا يقتصر نجاح التوظيف على اختيار الكفاءات فحسب؛ بل يتطلب استكماله ببرامج تدريبية فعالة تعزز قدرات الموظفين وتوهّلهم لأداء وظائفهم بكفاءة؛ إذ ينظر إلى التدريب بوصفه عملية مستمرة تستهدف إعداد العاملين معرفياً ومهارياً وسلوكياً بما يتاسب مع متطلبات العمل المتتجدة، ويسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة لابتكار والتطوير. وفي هذا الإطار يشكل التدريب وسيلة رئيسية لتقليل الفجوة بين متطلبات الوظائف وإمكانات الموظفين، من خلال سياسات وخطط واضحة تعزز ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني داخل المنظمة (المصري، 2020؛ حماد، 2021).

من خلال ما تقدم تبرز أهمية التدريب في كونه أداة أساسية لعلاج أوجه القصور في أداء الموظفين، ومعالجة نقص المهارات، والحدّ من معوقات الإنتاج داخل المنظمة؛ إذ يسهم التدريب في خفض تكاليف التشغيل من خلال تقليل نسب الأخطاء والفاقد، وتحقيق جودة أعلى للمنتجات والخدمات. كما يؤدي إلى بناء الثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يرفع مستوى الولاء

والانتماء، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. وينظر إلى التدريب أيضاً باعتباره استثماراً مباشراً في المورد البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات؛ حيث يساعد على تهيئة الأفراد لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المستمرة، وتمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تدعم الأداء المؤسسي. ومن ثم، يُعدُّ التدريب عاملاً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات؛ إذ يسهم في تحسين جودة الخدمات وتطوير بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (العيسي، 2021؛ الجبالي، 2022).

### **أهداف التدريب:**

تتعدد أهداف التدريب بما يعكس طبيعته الاستراتيجية، ودوره الشامل في دعم التنمية المؤسسية؛ فهو يهدف أولاً إلى تعزيز المعارف الأساسية للعاملين، وتطوير قدراتهم الذاتية على التفكير والتحليل، بما يعزز مساهمتهم في إنتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة. كما يسعى التدريب إلى ترسیخ القيم والسلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، وتعديل الاتجاهات التي قد تعيق الأداء، أو تعارض مع القيم المؤسسية. ومن جانب آخر، يعمل التدريب على تطوير المهارات الفنية والإدارية المطلوبة لشغل الوظائف بكفاءة أعلى، سواء بتعزيز المهارات القائمة أو إدخال مهارات جديدة تتناسب مع التغيرات التكنولوجية. ويهدف التدريب كذلك إلى إعداد كوادر مؤهلة لتولي الواقع القيادي، وسلح خبرات الموظفين بما يتيح لهم التكيف مع التغيرات المستقبلية. وبذلك يُعدُّ التدريب وسيلة لتنمية الروابط التعاقدية داخل المنظمة، ودعم سياسات الترقية الداخلية والتقليل الوظيفي، بما يحقق مرونةً مؤسسيةً أعلى (أبو زيد، 2020؛ الخطيب، 2023).

### **استراتيجيات التدريب**

تبين استراتيجيات التدريب باختلاف طبيعة الأهداف المرجوة؛ إذ يشمل التدريب التقليدي القائم على تزويد المشاركين بالجوانب النظرية والمعرفية المتعلقة بموضوع التدريب، من خلال المحاضرات والفصول الدراسية، ووسائل التعليم عن بعد. بينما يركز التدريب العملي على تنمية المهارات التطبيقية المطلوبة للوظيفة، ويشمل التدريب في أثناء العمل، والتعلم الذاتي، والمحاكاة، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار. وتتبّع بعض المؤسسات استراتيجية التدريب الجماعي التي تهدف إلى تطوير القدرات المشتركة، وتعزيز العمل التعاوني بين الموظفين، بما يسهم في تنمية

روح الفريق ورفع الكفاءة التنظيمية. وينظر إلى هذا التنوع في استراتيجيات التدريب كوسيلة لتعزيز فعالية البرامج التدريبية، وتحقيق أثر ملموس ومستدام (الزعبي، 2021؛ سالم، 2022).

## مراحل التدريب

تمُّر عملية التدريب بعدة مراحل متراقبة، تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛ حيث تقوم المنظمة بجمع البيانات وتحليلها لتشخيص أوجه القصور وتحديد المجالات التي تستدعي التدخل التدريبي. يلي ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية، التي تشمل وضع الأهداف التفصيلية، و اختيار الأساليب المناسبة، وصياغة المحتوى التدريبي الملائم لاحتياجات العاملين. أمّا المرحلة الثالثة فتتمثل في تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة منهجية تضمن التفاعل الفعال بين المدربين والمتدربين، مع تهيئة بيئة تنظيمية داعمة. وتحتتم العملية بمرحلة تقييم البرنامج، التي تهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف ومقدار التحسن في أداء المتدربين، بما يوفر قاعدة للتغذية الراجعة وتطوير البرامج المستقبلية. ومن خلال هذه المراحل المتكاملة، يصبح التدريب عملية ديناميكية مستمرة، تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز التكيف مع المستجدات (حجازي، 2020؛ ناصر، 2021).

## ثالثاً: التعويضات والحوافز:

يُقصد بالتعويضات والحوافز: المنافع المالية وغير المالية جميعها التي تقدمها المنظمات للعاملين مقابل جهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهدافها. ولا تقصر هذه المنظومة على الأجراء الأساسية فحسب؛ بل تشمل: العلاوات، الحوافز المباشرة، برامج التقاعد، التأمين الصحي، إضافة إلى المكافآت المعنوية، مثل: التقدير والاعتراف بالإنجازات. وتُعدُّ هذه المزايا أحد المحاور الجوهرية في إدارة الموارد البشرية؛ حيث تمثل وسيلة فعالة لجذب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها ضمن بيئة عمل تناهية، خاصة في ظل تزايد التحديات التي تواجه سوق العمل. ومن الناحية الاستراتيجية، ينظر إلى التعويضات والحوافز باعتبارها استثماراً طویل الأمد في العنصر البشري، يسهم في ترسیخ الولاء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي، تعزيز الأداء الفردي والجماعي بما ينسجم مع الأهداف الكلية للمنظمة (مصطفى والبني، 2021).

## **إدارة التعويضات والحوافز:**

تُعد إدارة التعويضات والحوافز من أهم وظائف الموارد البشرية وأكثرها ارتباطاً بالميزة التنافسية للمنظمة؛ إذ تسهم في تحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين من جهة، وتحافظ على القدرة التنافسية مع السوق من جهة أخرى؛ فالمنظمات الناجحة لا تنظر إلى التعويضات باعتبارها تكلفة تشغيلية فحسب، وإنما تراها أداة استراتيجية تمكنها من استقطاب المواهب والمحافظة عليها وتحفيزها بشكل مستمر. كما أن إدارة التعويضات والحوافز تسهم في بناء صورة إيجابية عن المنظمة في سوق العمل، ما يجعلها خياراً مفضلاً للكفاءات النادرة. وفي ظل التحولات الرقمية والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت هذه الإدارة مطالبة بمواهمة خططها مع متغيرات السوق ومتطلبات الموظفين النفسية والاجتماعية، بما يضمن توافقها مع أهداف المنظمة بعيدة المدى (خالد، 2020؛ عبد الله، 2021).

## **أهمية إدارة التعويضات والحوافز:**

تبرز أهمية إدارة التعويضات والحوافز في كونها أداة مباشرة لتعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي؛ فالنُّظم العادلة والشفافة في التعويضات تؤدي إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، ما يسهم في استقرار القوى العاملة ورفع مستويات الأداء المؤسسي. كما أن التعويضات تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين عبر توفير الدعم المالي والمعنوي الذي يحتاجونه، وهو ما يعكس إيجاباً على دافعياتهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تصميم أنظمة متوازنة بين التعويضات المالية وغير المالية يعد أحد العوامل الأساسية لحفظ الكفاءات وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار (يوسف، 2022؛ العساي، 2023).

## **آلية تصميم التعويضات والحوافز:**

إن تصميم نظام فعال للتعويضات والحوافز يتطلب اتباع خطوات علمية دقيقة تبدأ بتحليل سوق العمل ودراسة مستويات الأجور المائدة فيه، مع مراعاة حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وبيئتها التنافسية. وبعد هذه المرحلة، يتم وضع إطار شامل للسياسات التعويضية؛ بحيث يحقق العدالة الداخلية والقدرة التنافسية الخارجية في الوقت نفسه. وتتجأ المنظمات عادة إلى ثلاثة بدائل أساسية:

الأول تقديم معدلات أعلى من السوق لاستقطاب أفضل الكفاءات، والثاني الالتزام بمعدلات مماثلة للسوق لضمان العدالة الخارجية، أما الثالث فيتمثل في تبني حزمة مختلطة من التعويضات المالية وغير المالية لتوفير مزايا إضافية تعزز جاذبية المنظمة حتى في حال عجزها عن منافسة السوق مالياً. وهنا تبرز أهمية ربط تصميم هذه الأنظمة بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، بحيث تكون الحوافز أداة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وليس مجرد التزام مالي (حمد، 2021؛ الشمري، 2022).

### **مكونات التعويضات والحوافز:**

تتوزع مكونات التعويضات والحوافز إلى ثلاثة فئات رئيسية:

- الأولى: هي التعويضات المالية المباشرة، وتشمل: الأجور الأساسية، العلاوات الدورية، الحوافز النقدية، والمكافآت المرتبطة بالأداء.
- الثانية: هي التعويضات غير المباشرة، مثل: التأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، برامج التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر.
- الثالثة: هي الحوافز غير المالية، التي تضم فرص الترقية، برامج التطوير والتدريب، والاعتراف بالإنجازات. ويسمى الجمع بين هذه المكونات في تلبية مختلف الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للعاملين، ما يحقق التوازن المطلوب بين إشباع توقعات الموظفين وضمان استمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العامري، 2020؛ منصور، 2023).

### **أشكال التعويضات والحوافز**

يمكن تصنيف أشكال التعويضات والحوافز إلى أربعة أنماط رئيسية:

- الأجور والمرتبات الأساسية، التي تمثل المقابل المالي الثابت للعمل.
- الحوافز الإضافية، مثل المكافآت والعلاوات المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي.
- منافع الموظفين، مثل خطط التقاعد، الإجازات مدفوعة، وبرامج الدعم الأسري والاجتماعي.

- الامتيازات الإضافية، التي تتضمن المكافآت الاستثنائية، والمزايا الخاصة، وفرص النمو الوظيفي المتميزة.

ويسمح التطبيق المتوازن لهذه الأشكال في تحقيق العدالة الداخلية، وضمان القدرة التنافسية في سوق العمل، كما يوفر للمنظمة القدرة على استقطاب الكفاءات النادرة والمحافظة عليها، وتحفيزها نحو الإبداع والإنتاجية المستمرة (الناصري، 2021؛ إبراهيم، 2022).

#### **رابعاً: تقويم الأداء**

يمثل تقويم الأداء إحدى الأدوات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية؛ فهو عملية رسمية ومنظمة تستند إلى معايير علمية تهدف إلى قياس مستوى إنجاز الموظفين ومساهمتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولا يقتصر دوره على الحكم الكمي والنوعي لأداء الفرد، بل يتعداه إلى كونه آلية تطويرية تمكن الإدارة من تحديد الفجوات في الأداء وتصميم البرامج التحسينية المناسبة. وقد أشار (النبياني، 2020) إلى أنّ تقويم الأداء يعد بمثابة حلقة وصل بين السياسات التنظيمية والنتائج الفعلية؛ إذ يوفر قاعدة معلوماتية دقيقة تساعده في التخطيط والتوظيف والتعيينات والتدريب، وتعزز قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئه الأعمال.

#### **محددات الأداء**

- يرتبط مستوى الأداء بمجموعة من المحددات التي تؤثر مباشرة على فاعلية الموظف:
- أولها: الدافعية؛ إذ إنّ حافز العمل هو المحرك الأساسي لبذل الجهد والاستمرار في الإنتاجية، ويتأثر ذلك بنظم التحفيز والعدالة التنظيمية.
  - ثانية: القدرة على أداء العمل، التي تتجسد في المهارات والمعارف والخبرات المكتسبة.
  - ثالثها: هو إدراك الدور الوظيفي؛ أي وعي الموظف بمسؤولياته ومكانته داخل المنظمة، ومدى ترابط جهوده مع الأهداف الكلية، وهو ما يعزز التوجيه ويقلل الهدر في الطاقات (عظيبات، 2022). هذه المحددات لا تعمل بمعزل؛ بل تتكامل لتشكيل الأداء المؤسسي القادر على دعم التنافسية والاستدامة.

## **خصائص الأداء**

يُسمّ الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تحدد طبيعته وأثره على نجاح المنظمة. فالأداء الجيد يتسم بالاستمرارية والاستقرار عبر توظيف الخبرات المتراكمة وتناقلها بين الأجيال، إضافة إلى العمل الجماعي التشاركي الذي يضمن مشاركة الخبراء والمتخصصين في اتخاذ القرار بدلاً من احتكار السلطة الإدارية العليا. كما يتصف الأداء الفعال بقدرته على التركيز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري والمعرفي الأكثر تأثيراً في خلق القيمة. ويؤكد (الشرقاوي، 2021) أن الخصائص الفاعلة للأداء تتجسد في القدرة على الابتكار، والالتزام المؤسسي، واستثمار الجهد الفردي والجماعية باتجاه تحسين العمليات، وتعزيز مكانة المنظمة في بيئتها التنافسية.

## **مستويات الأداء**

يمكن النظر إلى الأداء من خلال ثلاثة مستويات متراقبة:

- المستوى الأول: هو الفردي ويشمل تقييم إنتاجية الموظف الواحد وكفاءته، ومدى توافق جهوده مع متطلبات الوظيفة.
- المستوى الثاني: هو الوظيفي أو الجزئي، ويتعلق بأداء الأقسام والوحدات التنظيمية ومدى انسجامها مع السياسات العامة.
- المستوى الثالث: هو المستوى الكلي، الذي يقيس الأداء المؤسسي في ضوء البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة. ويشير (Sharma & Garg, 2021) إلى أن التكامل بين هذه المستويات هو ما يعزز التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويضمن استدامة ميزتها التنافسية.

## **متطلبات تطوير الأداء**

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تفرض على المنظمات تبني متطلبات ضرورية لتطوير الأداء. في مقدمتها الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية بما يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة على مواكبة التحول الرقمي. يلي ذلك تنمية الموارد البشرية من خلال إطلاق القدرات الإبداعية، وتشجيع فرق العمل المرنة التي تحمل مسؤولية الإنجازات وتعمل على التكيف مع التحديات. كما أن تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتبني ممارسات تسويقية وخدمية حديثة يعد جزءاً من

متطلبات الأداء المستدام. ويؤكد (أبو غبن والمدهون، 2022) أن تطوير الأداء يستلزم أيضاً تكثيف الاستثمارات في البحث والتطوير، والتكامل مع المؤسسات العلمية والتكنولوجية، لخلق بيئة إبداعية قادرة على مواصلة التميز.

### **أهداف تقييم الأداء**

تهدف عملية التقييم إلى تحقيق جملة من الغايات، أبرزها:

1. تحقيق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب من خلال توزيع الأدوار وفقاً للكفاءات والمؤهلات.
2. الكشف عن الكفاءات القيادية القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تدخل تربيري أو تنظيمي.
3. ربط الأداء بالمكافآت بما يحقق العدالة ويعزز الدافعية.
4. توفير قاعدة بيانات دقيقة تدعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالترقية، والاستقطاب، والتدريب، أو الاستغناء عن الموظفين في حالات قصور الأداء (صديق، 2025).

### **أهمية تقييم الأداء**

تبين أهمية التقييم في كونه أداة استراتيجية تضمن تحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين، بما يعزز رضاهم، ويخفض من معدلات الدوران الوظيفي. كما يتيح للإدارة التعرف على القدرات غير المستغلة لدى الموظفين، وتوجيهها نحو مجالات إنتاجية أكبر. ويوضح (الذبياني، 2020) أن التقييم يوفر للمنظمات مؤشرات واضحة حول فعالية السياسات المطبقة ومدى صلاحتها، ويكشف عن مواطن القصور التي تستدعي التعديل أو التحسين. وبذلك يصبح التقييم وسيلة لتحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم، وضمان التوافق بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية الشاملة.

### **خطوات تقييم الأداء**

تمر عملية التقييم بسلسلة خطوات منتظمة تبدأ بالآتي:

1. تحديد الأهداف والمعايير التي سيقاس الأداء بناءً عليها.

2. اختيار أساليب التقييم المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الوظائف.
3. تأهيل المشرفين على تطبيق التقييم بعدلة و موضوعية.
4. مناقشة عناصر التقييم مع الموظفين لزيادة الشفافية و تعزيز الثقة.
5. وفي مرحلة لاحقة يتم جمع البيانات و مقارنتها بالمعايير المحددة، و تحليل الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية.
6. يعقب ذلك مناقشة النتائج مع الموظفين و تقديم التغذية الراجعة،
7. وأخيراً تصميم برامج تحسين و تطوير الأداء بالتعاون مع إدارة التدريب و التطوير، بما يضمن استمرار العملية كأداة ديناميكية تدعم التحسين المستمر (Al-Harbi, 2021).

### **2.3 الميزة التنافسية**

تُعد الميزة التنافسية أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق تفوق مستدام في السوق من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها. و تتحقق هذه القيمة إما عبر تقديم منتجات و خدمات بكلفة أقل من المنافسين، أو من خلال التفرد بخصائص نوعية تتعلق بالجودة أو الابتكار أو سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء (Wahyuni et al., 2022; Obeidat et al., 2021). كما ينظر إليها بوصفها حصيلة القرارات الجوهرية التي تتخذها الإدارة العليا في استثمار مواردها المادية والبشرية والتقنية بطريقة تحقق ميزة يصعب استنساخها في الأمد المتوسط والبعيد (Cahyono et al., 2023; Fatonah, 2023). وفي هذا السياق، فإن المؤسسات التي لا تملك ميزة تنافسية واضحة غالباً ما تكون عرضة للتراجع والخروج من المنافسة؛ بينما تستطيع المؤسسات التي تنجح في بنائها أن تحافظ على موقع متقدّم، و تتحقق أداء يفوق التوقعات (Vergara, 2022; الناصري، 2021).

وفي ضوء هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يعرف الميزة التنافسية بأنها: القدرة التنظيمية المستمرة على تحقيق تفوق في السوق من خلال تقديم قيمة مميزة، سواءً عبر خفض التكلفة، أو من خلال توفير مزايا نوعية و فريدة، بما يضمن البقاء في الصدارة، و تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

## **أبعاد الميزة التنافسية**

تحتل الميزة التنافسية موقعًا محورياً في الإدارة الاستراتيجية، كونها تمثل الركيزة الأساسية التي تحدد قدرة المنظمات على الاستمرار والنمو في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير والتعقيد. ولا تتحقق هذه الميزة بشكل عشوائي؛ وإنما تتيقّن من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التميز عن منافسيها، وتفتح أمامها آفاقاً أوسع لتحقيق الريادة.

أولاً: **البعد التكنولوجي**: إذ يشير إلى قدرة المنظمة على تبني التكنولوجيا الحديثة، واستثمار الابتكارات الرقمية في تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية؛ فالمنظمات التي تتبنّى التطبيقات الذكية وأنظمة التحول الرقمي تحقق استجابة أسرع لمتغيرات السوق وتختضن تكاليفها التشغيلية، مما يعزز من قدرتها على تقديم قيمة أعلى لعملائها، ويدعم موقعها التنافسي (الخولي، 2021).

ثانياً: **البعد البشري**: حيث يُعدُّ المورد البشري من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يصعب تقليلها؛ إذ تشكّل مهارات وخبرات الموظفين وقدراتهم الإبداعية رصيداً استراتيجياً لا غنى عنه. والمنظمات التي تستثمر في التدريب المستمر وتنمية المواهب وتعزيز ثقافة الإبداع تحقق مستويات أعلى من الانتاجية، وتبني قدرات متميزة يصعب على المنافسين مجاراتها (العايد، 2022).

ثالثاً: **البعد التسويقي**: يتمثل في قدرة المنظمة على فهم حاجات العملاء وتوقعاتهم، وصياغة عروض متميزة تلبي هذه الحاجات بجودة أعلى، أو تكلفة أقل من المنافسين. كما يشمل بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية بما يوفر للمنظمة مكانة سوقية راسخة. ويعتبر هذا البعد عنصراً حاسماً في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة ودعم تنافسيتها (النعميمي، 2023).

رابعاً: **البعد المالي**: إن الإستقرار المالي والقدرة على توفير موارد تمويلية كافية يُعدان عاملًا حاسماً في دعم أنشطة البحث والتطوير والتوسّع الاستراتيجي؛ فالمنظمات التي تمتلك قدرة مالية متينة تستطيع مواجهة التقلبات الاقتصادية والمخاطر السوقية، وتوظيف مواردها في مشروعات استثمارية قادرة على تحقيق عوائد مستدامة (الهواصلة، 2021).

خامساً: **البعد التنظيمي والإداري**: هو البعد الذي يركّز على مرونة الهياكل التنظيمية وكفاءة النظم الإدارية والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية. إنَّ وضوح الاستراتيجيات وفاعليّة نظم الحوكمة والشفافية يسهم في تعزيز التماسك الداخلي وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف طويلة المدى. كما

أنَّ هذا الْبُعْد يُسَاعِد عَلَى تَرْسِيق ثقافة تنظيمية ترَكِزُ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالْتَّحْسِينِ الْمُسْتَمرِ (الزيود، 2022).

وَعَلَيْهِ، يَمْكُن القُول إنَّ المِيَزة التَّنافِسِيَّة هي نَتْاجٌ تَكَامُل هَذِهِ الْأَبعَادِ الْخَمْسَةِ مَجَمِعَة؛ حِيثُ إِنَّ الْمَنْظَمة لا تَسْتَطِع بَنَاءً تَفْوِيقَهَا اعْتِمَاداً عَلَى بُعْدٍ وَاحِدٍ فَقَطْ؛ بل تَحْتَاج إِلَى مَنظَوْمَةٍ مَكَامَلَةٍ تَجْمَعُ بَيْنَ الْقُدرَاتِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ وَالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْتَّسْويِقِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ وَالْتَّنظِيمِيَّةِ. وَكَلَّما زَادَ انسِجامُ هَذِهِ الْأَبعَادِ وَتَكَامُلُهَا زَادَتْ فَرَصَ الْمَنْظَمةِ فِي تَحْقِيقِ التَّفْوِيقِ الْمُسْتَدَامِ وَالْحَفَاظِ عَلَى مَوْقِعِهَا الرَّيَادِيِّ فِي السُّوقِ.

### مَصَادِرِ الْمِيَزةِ التَّنافِسِيَّةِ

تَبَعُّ المِيَزةِ التَّنافِسِيَّةِ لِلْمَنْظَمَاتِ مِنْ مَجمُوعَةِ مَصَادِرٍ مُمْتَنَعَةٍ تَمْنَحُهَا الْقِدْرَةَ عَلَى التَّفْوِيقِ فِي السُّوقِ، وَهَذِهِ الْمَصَادِرُ لَا تَقْتَصِرُ عَلَى جَانِبِ وَاحِدٍ، بل تَتَوَزَّعُ بَيْنَ مَوَارِدِ دَاخِلِيَّةٍ وَخَارِجِيَّةٍ تَشَكُّلُ بِمَجْمُوعَهَا الْأَسَاسِ الَّذِي يَقْوِمُ عَلَيْهِ التَّمَيُّزُ الْإِسْتَرَاطِيِّيِّ.

أَوْلًاً: الْمَوَارِدُ الْمَلْمُوسَةُ: وَتَشَكُّلُ الْأَصْوَلُ الْمَادِيَّةُ الَّتِي تَمْتَكُّهَا الْمَنْظَمةُ، مَثَلُ: الْمَصَانِعُ، الْمَعَدَّاتُ، التَّكْنُولُوْجِيَّا، وَالْأَنْظَمَةُ الْمَعْلُومَاتِيَّةُ الْحَدِيثَةُ. كَمَا تَتَرَدَّجُ ضَمِّنَهَا الْمَوَارِدُ الْمَالِيَّةُ مِنْ رَؤُوسِ الْأَمْوَالِ وَالسَّيُولَةِ النَّقِيَّةِ الَّتِي تَتَحِلُّ لِلْمَنْظَمةِ الْإِسْتِثَمَارُ فِي مَشَارِيعِ تَطْوِيرِيَّةٍ، وَتَمْوِيلِ أَنْشَطَةِ الْبَحْثِ وَالْابْتِكَارِ. وَتُثَعِّدُ هَذِهِ الْمَوَارِدُ عَامِلًا دَاعِمًا لِاستِمْرَارِيَّةِ النَّمْوِ، وَالْقِدْرَةِ عَلَى مَوَاجِهَةِ تَقْلِيبَاتِ السُّوقِ (الخليلي، 2021).

ثَانِيًّاً: الْمَوَارِدُ غَيْرُ الْمَلْمُوسَةِ: وَهِيَ الَّتِي تمثِّلُ جُوهَرَ الْمِيَزةِ التَّنافِسِيَّةِ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَحْيَانِ؛ إِذْ يَصُعبُ عَلَى الْمَنَافِسِينَ تَقْليِدُهَا أَوَّلَى الْحَصُولِ عَلَيْهَا، وَتَشَكُّلُ: السَّمعَةُ الْمُؤَسِّسِيَّةُ، وَالْعَلَامَةُ الْتَّجَارِيَّةُ الْقَوِيَّةُ، وَالْقَافِةُ التَّنظِيمِيَّةُ الْإِيجَابِيَّةُ، وَالْقِدْرَةُ عَلَى بَنَاءِ عَلَاقَاتٍ وَثِيقَةٍ مَعَ الْعَلَمَاءِ وَأَصْحَابِ الْمَصْلحةِ. وَتَعْتَبَرُ هَذِهِ الْمَوَارِدُ طَوِيلَةَ الْأَجْلِ عَامِلًا رَئِيْسِيًّا فِي تَعْزِيزِ الْوَلَاءِ لِلْمَنْظَمةِ وَحِمَائِهَا مِنَ الضَّغْوطِ التَّنافِسِيَّةِ (النعميمي، 2022).

ثَالِثًاً: الْمَوَارِدُ الْبَشَرِيَّةُ: يَشَكُّلُ الْعَنْصُرُ الْبَشَرِيُّ رَكِيزةً اسْاسِيَّةً لِلْمِيَزةِ التَّنافِسِيَّةِ؛ فَالْمَهَارَاتُ وَالْمَعَارِفُ وَالْخَبَرَاتُ الَّتِي يَمْتَكِّهُ الْمَوْظِفُونَ، إِلَى جَانِبِ قَدْرِهِمْ عَلَى الإِبْتِكَارِ وَتَبَيْيَنِ أَسَالِيبِ عَمَلٍ جَدِيدٍ، تَعُدُّ مِنْ أَكْثَرِ الْمَصَادِرِ صَعُوبَةٍ فِي التَّقْليِدِ. وَتَؤَكِّدُ الْدَّرَاسَاتُ الْحَدِيثَةُ أَنَّ إِسْتِثَمَارَ الْمَنْظَمَاتِ فِي تَطْوِيرِ

كوادرها البشرية من خلال التدريب المستمر وتمكين الموهاب يسهم في خلق قيمة مضافة مستدامة (الجبالي، 2023).

رابعاً: القدرات التنظيمية: هي قدرة المنظمة على التنسيق بين مواردها وإدارتها بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقدرة على تصميم عمليات فعالة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتوظيف التكنولوجيا بشكل منن، تمثل مصادر مهمة تدعم تفوق المنظمة، إن هذه القدرات ترتبط بشكل وثيق بمدى فعالية القيادة والحكومة والهيكل التنظيمي (الهواصلة، 2021).

خامساً: المعرفة والابتكار: يشكل تراكم الخبرات والمعرفة العملية والقدرة على توظيفها في تصميم منتجات وخدمات جديدة أحد أهم مصادر الميزة التنافسية؛ فالمؤسسات التي تنجح في تحويل المعرفة إلى ابتكارات عملية تحقق موقعاً متقدماً في السوق وتبني لنفسها سمعة رائدة يصعب على المنافسين تجاوزها (الزيود، 2022).

من خلال هذه المصادر مجتمعة يتضح أنَّ الميزة التنافسية ليست نتاجاً لعامل واحد؛ بل هي حصيلة لتكامل الموارد الملمسة وغير الملمسة مع القدرات البشرية والتنظيمية والمعرفية. وكلما استطاعت المنظمة إدارة هذه المصادر بفاعلية ومواءمتها مع استراتيجياتها العامة، زادت قدرتها على الحفاظ على تفوقها التنافسي وتحقيق الاستدامة في بيئه الأعمال المعاصرة.

## أنواع الميزة التنافسية

تُعدُّ الميزة التنافسية جوهراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تحدد موقع المنظمة في السوق وتمكنها من الاستمرار في مواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة. وقد أجمعت الدراسات الحديثة في مجال الإدارة على أنَّ الميزة التنافسية تتجسد في ثلاثة أنماط رئيسية، هي: القيادة بالتكلفة، والتميز، والتركيب. وتعد هذه الاستراتيجيات بدائل أساسية أمام المؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق قيمة مستدامة لعملائها وأصحاب المصلحة.

### أولاً: القيادة بالتكلفة

تعني قدرة المنظمة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. وتكسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في الأسواق التي تتسم بحساسية عالية تجاه الأسعار، كما هو الحال في قطاع الاتصالات الفلسطيني؛ حيث يبحث العملاء عن باقات وخدمات بأسعار في متناول اليد دون التضحية كثيراً بالجودة. ويتحقق التفوق

بالتكلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، تبني الابتكارات التكنولوجية لقليل الفاقد، تحقيق وفورات الحجم، وضبط العمليات التشغيلية بكفاءة عالية. ويمكن ذلك المنظمة من التوسع في السوق وزيادة حصتها عبر جذب شرائح واسعة من العملاء الباحثين عن السعر المنخفض مع الخدمة المقبولة (الهوازلة، 2022).

### ثانياً: التميز

يقوم هذا النوع على قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها. وينظر إلى التميز كاستراتيجية تحقق ولاً طويلاً الأمد للعملاء؛ إذ يفضل هؤلاء دفع أسعار أعلى مقابل خدمات أو منتجات تمنحهم قيمة مضافة. ويتحقق التميز عبر الجودة العالية، وتقديم حلول مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، والتصميم أو المحتوى المختلف. ويلاحظ في قطاع الاتصالات أن التميز يظهر عبر تقديم خدمات رقمية متقدمة، أو باقات مبتكرة مصممة لتلبية احتياجات شرائح محددة مثل الطلبة أو الشركات الصغيرة، إضافة إلى الاستثمار في تجربة المستخدم وخدمات ما بعد البيع. ومن شأن هذا النوع من المزايا أن يعزز الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة في السوق، و يجعلها خياراً مفضلاً مقارنة بمنافسيها (الجبالي، 2023).

### ثالثاً: التركيز

تقوم هذه الاستراتيجية على استهداف شريحة محددة من السوق أو قطاع متخصص، وتوجيه الموارد والقدرات لتلبية احتياجات هذه الفئة بشكل يتفوق على المنافسين. ويتتيح التركيز للمنظمة قدرًا كبيرًا من التخصص والمرونة، مما يمكنها من تقديم عروض أكثر دقة وملاءمة مقارنة بالمؤسسات التي تتبع استراتيجيات شاملة. وفي قطاع الاتصالات، قد يتجسد ذلك من خلال تركيز بعض الشركات على خدمات الإنترنت فائق السرعة لقطاع الشركات والمؤسسات، أو تصميم باقات شبابية تركز على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. ومن ثم فإن التركيز يعد وسيلة فعالة لتعزيز موقع المنظمة ضمن فئة معينة من العملاء، حتى وإن لم تتمكن من منافسة الشركات الكبرى على المستوى الكلي (العساف، 2021).

وبالرغم من أن هذه الأنواع تطرح عادةً كخيارات استراتيجية منفصلة، إلا أن التجارب العملية أظهرت أن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تستطيع الدمج بين هذه البدائل بشكل متوازن؛ ففي السياق الفلسطيني، نجد أن شركات الاتصالات تسعى إلى تحقيق التوازن بين تقديم خدمات بأسعار تنافسية (القيادة بالتكلفة)، وتطوير حلول مبتكرة تميزها عن غيرها (التميز)، مع

تركيز مواردها أحياناً على شرائح بعينها لتعزيز حضورها في السوق (التركيز). وبالتالي، فإنَّ هذه الأنواع الثلاثة لا تعد مجرد خيارات منفصلة؛ بل أدوات متكاملة تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئه تتسم بالتغيير السريع والضغط المستمر من المنافسين.

### **أبعاد الميزة التنافسية**

تُعدُّ الميزة التنافسية إطاراً متعدد الأبعاد يمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها وثبتت موقعها في السوق. وقد ركزت الأدبيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشكل الأساس لتحقيق التفوق والاستدامة. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يأتي:

#### **أولاً: الجودة**

يعتبر تحسين الجودة من أبرز أبعاد الميزة التنافسية؛ إذ يعكس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالي من الاعتمادية والإتقان، بما يتجاوز توقعات العملاء. الجودة لا تختزل فقط في مطابقة المواصفات؛ بل تتسع لتشمل تجربة العميل الكاملة من لحظة الحصول على الخدمة وحتى ما بعد البيع. في قطاع الاتصالات، تمثل الجودة عنصر جذب رئيساً، حيث يقيم العملاء الشركات وفقاً لجودة الشبكة، سرعة الاستجابة للدعم الفني، واستقرار الخدمة. ومن ثم فإن الاستثمار في الجودة يسهم مباشرة في بناء سمعة قوية للمؤسسة، ويعزز ثقة العملاء بها (أبو زيد، 2021).

#### **ثانياً: الإبداع والابتكار**

إنَّ قدرة المؤسسة على الابتكار تُعدُّ من أبرز مصادر التميز؛ حيث يؤدي الإبداع في تصميم الخدمات وتطوير الحلول إلى خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليلها؛ فالابتكار لا يتوقف عند حدود المنتج أو الخدمة، بل يمتد إلى أساليب التسويق، قنوات التوزيع، وأليات إدارة العلاقة مع العملاء. في سياق قطاع الاتصالات، يتجسد الابتكار في تقديم خدمات رقمية جديدة، مثل: التطبيقات التفاعلية، والدفع الإلكتروني، أو الحلول الذكية الموجهة للشركات. هذا البعد يمنح المؤسسات مرونة في التكيف مع المتغيرات، ويعزز فرصها في النمو (الحسيني، 2022).

#### **ثالثاً: المرونة التنظيمية**

تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق. المؤسسات المرونة هي التي تعيد هيكلة عملياتها بسرعة، وتعديل استراتيجياتها لمواجهة التحديات، مثل دخول منافسين جدد، أو تغيير تفضيلات

العملاء. في فلسطين؛ حيث تتأثر بيئه الأعمال بالظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة، تصبح المرونة بُعداً حيوياً يضمن استمرارية العمل والحفاظ على موقع تنافسي (الخالدي، 2023).

#### **رابعاً: الكلفة والفاعلية التشغيلية**

يمثل التحكم في التكاليف بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يسمح بتقديم خدمات بأسعار مناسبة دون الإضرار بالجودة. ويطلب ذلك اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد، وتقليل الهدر، والاستفادة من وفورات الحجم. المؤسسات التي تتمكن من موازنة بين الكلفة والجودة تحقق موقعاً متميزاً يتيح لها اجتذاب شرائح واسعة من العملاء، كما هو الحال في شركات الاتصالات التي تسعى إلى تقديم باقات متعددة تلائم مختلف الدخول (الطراونة، 2020).

#### **خامساً: خدمة العملاء**

أضحى الاهتمام بخدمة العملاء محوراً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية، بخاصةً في القطاعات الخدمية؛ فمستوى رضا العملاء يُعتبر انعكاساً مباشراً لجودة الأداء المؤسسي. المؤسسات التي تستثمر في بناء علاقات قوية مع عملائها، من خلال مراكز اتصال فعالة، قنوات رقمية تفاعلية، وسياسات استماع ميدانية، تضمن استمرارية ولاء العملاء وتعزز سمعتها في السوق. ومن الجدير بالذكر أنّ خدمة العملاء المتميزة كثيراً ما تكون سبباً رئيساً في التفوق حتى على المنافسين الذين يقدمون أسعاراً أقل (الدسوقي، 2021).

#### **سادساً: السمعة المؤسسية**

تمثل السمعة المؤسسية أحد الأبعاد غير الملمسة، لكنها باللغة الأهمية للميزة التنافسية؛ فالسمعة الجيدة تمثل رصيداً معنوياً يرفع من قيمة المؤسسة في نظر العملاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة، وتشكل السمعة عبر ممارسات تتسم بالنزاهة، الشفافية، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وتحقيق وعود المؤسسة تجاه عملائها، المؤسسات ذات السمعة القوية لا تجدب العملاء فحسب؛ بل تحافظ عليهم في المدى الطويل، وتصبح أكثر قدرة على مواجهة الأزمات (الغوانمة، 2022).

## 2.4 قطاع الاتصالات الفلسطيني

يُعد قطاع الاتصالات الفلسطيني من أبرز القطاعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ يقدم خدمات أساسية، تشمل: الهاتف الثابت والمحمول، وخدمات الإنترنت، والبريد، وغيرها من الخدمات الرقمية. وقد اتسم هذا القطاع بخصوصية نابعة من طبيعته الاحتكارية في تقديم هذه الخدمات، الأمر الذي جعله فاعلاً رئيساً في البنية التحتية التكنولوجية في فلسطين. وانطلاقاً من دوره الاستراتيجي، فإن قطاع الاتصالات مطالب بتحمل مسؤولياته الوطنية والاجتماعية من خلال الإسهام في تعزيز التنمية المستدامة، ودعم بناء المجتمع المدني الفلسطيني. كما أن التطورات المتسارعة في مجال التحول الرقمي تزيد من أهمية هذا القطاع بوصفه ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات الفلسطينية من مواكبة التغيرات التكنولوجية، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئه عمل شديدة التقلب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023).

### القطاع الخاص للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين:

ينشط في المجتمع الفلسطيني، شأنه شأن أي مجتمع في العالم، العديد من القطاعات التقنية والتكنولوجية والاتصالية الخاصة، والتي تقدم خدماتها الرقمية والمعلوماتية للشارع الفلسطيني، كخدمات الهاتف الثابت والمحمول والإنترنت والبريد وما شابه ذلك. ورغم خصوصية عمل هذه القطاعات التكنولوجية الخاصة الناشئة في المجتمع الفلسطيني، والتي قد منحها حالة من احتكار تقديم هذه الخدمات؛ إلا أنه من المفترض أن تكون شريكة للسلطة الفلسطينية في عمليات التنمية المستدامة في الأراضي الفلسطينية؛ بحيث يتحمل هذا القطاع مسؤولية اجتماعية ووطنية في تعزيز التنمية الفلسطينية، وبناء المجتمع المدني الفلسطيني.

### مجموعة الاتصالات الفلسطينية

تعد مجموعة الاتصالات الفلسطينية (Paltel Group) أكبر الكيانات التكنولوجية والاتصالية الخاصة والعاملة في الأراضي الفلسطينية. تأسست عام 1995م كشركة مساهمة عامة لتوفير خدمات الاتصالات الثابتة والخلوي والإنترنت، إضافةً إلى توظيف آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية من أجل بناء المستقبل الرقمي في فلسطين. وتعتبر المجموعة المنشأة الأولى في

فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، والركيزة الأساسية في بناء البنية التحتية للشبكة المعلوماتية والاتصالية في الأراضي الفلسطينية.

بدأت المجموعة أعمالها رسمياً عام 1997م لتقدم مجموعة واسعة من الخدمات التقنية وال الرقمية والمعلوماتية إلى المجتمع الفلسطيني، مثل: خدمات النفاذ للإنترنت، والمبيعات الرقمية، وخدمات الهاتف النقال والثابت، وخدمات البيانات، وغيرها من الخدمات التكنولوجية الأخرى. وقد تحولت، وبشكلٍ تدريجي، إلى أكبر منظم ومشغل لقطاع الاتصالات والمعلومات في الأراضي الفلسطينية.

وقد أبرمت السلطة الفلسطينية اتفاقية مع شركة الاتصالات الفلسطينية لتقديم خدمات الاتصالات بمختلف أشكالها للشارع الفلسطيني لمدة عشرين عاماً ابتداءً من نشوئها، وبرأسمالٍ قدر بحوالي (101.25) مليون دينار أردني، ما مثل احتكاراً لخدمات الاتصالات والمعلومات في الأراضي الفلسطينية دون منافس، في مشهد علته السلطة الفلسطينية بضرورة خصخصة قطاع الاتصالات لتنزيل العقبات أمامه، لا سيما الإسرائيلية منها (وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية وفا، 2025).

تضم المجموعة في باكورة أعمالها عدداً من الشركات المتخصصة في تقديم خدمات الاتصالات الثابتة والمحمولة وخدمات الإنترت، وقد شكلت هذه الشركات نواة حقيقة لبناء سوق اتصالات فلسطيني مستقل نسبياً عن الهيمنة الإسرائيلية، رغم استمرار الاحتلال في فرض قيود على الترددات والتكنولوجيا الحديثة؛ حيث تضم هذه المجموعة الشركات التكنولوجية الآتية:

1. شركة الاتصالات الفلسطينية لخدمات الهاتف الثابت: تقدم هذه الشركة خدمات الهاتف الثابت (تم الاستغناء عنه بالمعظم)، وخدمات خطوط الإنترت، التي تعرف باسم (خط النفاذ)، والخدمات الإضافية الأخرى، والتي تتعلق بالشأن عينه، كنقط البيع والتحصيل والشكاوى وغيرها، وترى هذه الشركة بأنها رائد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، كونها المزود الرئيسي لخطوط الإنترت والهاتف الثابت وخدمات الأعمال والربط ونقل البيانات، والتي تمكّن مختلف قطاعات الأعمال في فلسطين من التواصل مع العالم (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2021).

2. شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية: والتي تعرف باسم جوال (Jawwal)، تقوم هذه الشركة بتقديم خدمات الاتصال النقال والخلوي للشارع الفلسطيني، وتقدم حزم الإنترت، وما شابه ذلك من خدمات رقمية أخرى، بدأت هذه الشركة تقديم خدماتها للشارع الفلسطيني عام 1999م، وقد

حظيت بانتشار واسع في الأوساط الفلسطينية، كونها المشغل الأول لخدمات الهاتف النقال في المجتمع الفلسطيني؛ فقد حصلت هذه الشركة على امتياز حصري لمدة (20) عاماً لتقديم خدمات الهاتف الثابت والنقل في الأراضي الفلسطينية، منها (10) أعوام كامتياز انفرادي للهاتف الثابت، و(5) أعوام للهاتف المتنقل تبدأ من تاريخ الحصول على الترددات أو عند وصول عدد المشتركين (120) ألفاً، في مشهد منها حرية العمل ضمن بوتقة الشخصية الاقتصادية دون منافس (أبو نظير، 2021).

3. شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي: تأسست شركة حضارة في العام 2005م كإحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، تتصدر هذه الشركة المركز الأول في الأراضي الفلسطينية في تقديم وتوفير وتزويد المجتمع الفلسطيني بخدمة الإنترنت بمختلف أطيافه وأشكاله، مع العلم أنه تم دمجها مع شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) وجوال.

4. شركة ريش لخدمات الاتصال: تأسست هذه الشركة عام 2009م كأول مركز اتصال فلسطيني، تقوم وظيفة هذه الشركة على تقديم باقة واسعة من خدمات الإسناد والدعم، وحلول مراكز الاتصال، وخدمات الرد الآلي، وخدمة العناية بالزبائن المشتركين في باكورة أعمال وشركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، كما تقدم هذه الشركة خدمات الدعم والإسناد لمشتركي الإنترنت، ومختلف الخدمات التي تقدمها مجموعة الاتصالات الفلسطينية للشارع الفلسطيني (شركة ريش، 2025).

5. مجموعة أوريدو (Ooredoo) تعرف هذه المجموعة سابقاً في الأسطoir الفلسطينية باسم (الوطنية موبايل)، وهي إحدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية الخاصة، التي تقدم خدمات الهاتف النقال والخلوي والإنترنـت للشارع الفلسطيني، باشرت هذه المجموعة أعمالها في المجتمع الفلسطيني عام 2009م؛ حيث عرفت حينها باسمها القديم (الوطنية موبايل)، أنشأت هذه الشركة في الأراضي الفلسطينية بالشراكة ما بين الشركة الوطنية الدولية المملوكة بالكامل من قبل الوطنية للاتصالات المتنقلة (NMTC)، والتي تملك غالبيتها مجموعة أوريدو القطرية العالمية، وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، لتباشر عملها وخدماتها للجمهور الفلسطيني، وبما يتيح للمجمع الفلسطيني حرية المفاضلة بين أكثر من مشغل لخدمات الهاتف النقال والخلوي والإنتـرـنـت.

## 2.5 الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (باشميل وآخرون، 2024)عنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في مؤسسات القطاع الخاص السعودية".

استعرضت الدراسة تأثير تبني التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي. اعتمد الباحثون منهجاً كمياً من خلال استبانة وجهت إلى مديري المشاريع والموظفين في مؤسسات مختلفة. أبرزت الدراسة أنَّ تطبيق أدوات التخطيط الرقمي، إدارة المشاريع الإلكترونية، وتقنيات التواصل الرقمية أدى إلى تسريع الإنجاز، تحسين جودة التنفيذ، وزيادة التنسيق بين الفرق. كما أسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل الهدر في الموارد، مما عزز القدرة التنافسية لتلك المؤسسات.

#### 1. دراسة (موسى وإسماعيل، 2024) عنوان: "تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية"

استهدفت الدراسة قياس أثر تطبيق التحول الرقمي في رفع مستوى الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستبانة شملت (374) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دالٍ إحصائياً للتحول الرقمي في تعزيز الجودة والابتكار، وتحسين خدمة العملاء، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية الرقمية وتطوير استراتيجيات تدريب الموظفين.

#### 2. دراسة (عيسى وعبد الله، 2024) عنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء موظفي المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة حالة على هيئة تسوية الأراضي والمياه".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف الذكية، الاجتماعات الإلكترونية) على أداء موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية. عبر استبانة تم جمعها من الموظفين، أظهرت النتائج أنَّ تبني هذه التقنيات أسهم في تسريع إنجاز المهام، تحسين جودة التنسيق بين الأقسام، والحدّ من الأخطاء الإدارية. كما عززت التقنيات من شفافية العمل وتعاون الفرق، ما أدى إلى رفع كفاءة الأداء العام، وأوصت الدراسة بمواصلة الاستثمار في تطوير هذه التقنيات وتدريب الموظفين.

### **3. دراسة (الرفاعي وأخرون، 2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية"**

هدف الدراسة قياس العلاقة بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي وبين الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال استبانة وزعت على (220) موظفاً إدارياً، وأظهرت النتائج أنَّ التحول الرقمي أسهم في تسريع تقديم الخدمات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التحول.

### **4. دراسة (دكوري وأخرون، 2024) بعنوان: "تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق بمحافظة القاهرة"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر متطلبات التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات خدمية (قطاع الفنادق) بمحافظة القاهرة. ركز الباحثون على أربعة أبعاد رئيسة: البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، الإجراءات التنظيمية، والاستراتيجيات الرقمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث وزّعت استبانة على (334) موظفاً في فنادق فئة خمس النجوم و(276) موظفاً في فنادق فئة ثلاثة النجوم. جُمعت البيانات وُخللت باستخدام SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي جوهري لمتطلبات التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث أسهمت البنية التحتية الرقمية وتدريب الموارد البشرية على الأدوات الرقمية في رفع مستوى جودة الخدمة، تحسين كفاءة الأداء، وزيادة القدرة التنافسية طويلة الأجل. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الاستثمار في تدريب وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتحديث الأنظمة التقنية باستمرار، بما يعزز من مرونة المؤسسات الخدمية وقدرتها على مواجهة التحديات السوقية والحفاظ على ميزتها التنافسية.

### **5. دراسة (سعيد، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة حالة في البنوك الإسلامية الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك الإسلامية في فلسطين، مع التركيز على المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي. اعتمد الباحث منهجاً وصفياً تحليلياً، مستعيناً باستبانة موجهة إلى مدراء البنوك وموظفيها. ركزت الدراسة على

ثلاثة محاور رئيسية للتحول الرقمي تشمل الاستراتيجية الرقمية، النصح الرقمي، والتكنولوجيا الرقمية، وبينت أنَّ تبني استراتيجية رقمية متكاملة تسهم في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع العمليات. وأكَّدت النتائج على أهمية القيادة الرقمية والدعم المؤسسي لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**6. دراسة (البُدوِي، 2022) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة ٦ أكتوبر والجامعة البريطانية في مصر"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على عينة من موظفي الجامعتين، أظهرت النتائج أنَّ الممارسات الرقمية للموارد البشرية تسهم في رفع الأداء المؤسسي، وتعزيز مكانة الجامعات التنافسية.

**7. دراسة (زبيدي، 2022) بعنوان: "تعزيز الميزة التنافسية في جامعة القدس من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية."**

تهَدَّف هذه الدراسة في البحث في الدور الذي تلعبه الوظائف الثلاثة الأساسية للجامعة: التعليم، والبحث العلمي، والخدمة المجتمعية، في تعزيز موقع جامعة القدس التنافسي على المستوى المحلي والإقليمي. استندت الدراسة إلى بيانات من استبانة استهدفت الخريجين وأعضاء هيئة التدريس. أكَّدت النتائج على أنَّ جودة التعليم والتطوير المستمر للمناهج يشكلاً عوامل جذب رئيسة للطلاب. كما أظهر البحث العلمي دوره في إثراء البرامج الأكاديمية وتعزيز التعاون الدولي، بينما أضفت الأنشطة المجتمعية قيمة إضافية لصورة الجامعة. خلصت الدراسة إلى أنَّ التوازن والتكامل بين هذه الوظائف ينعكس إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية.

**8. دراسة (أبو غنِّ والمدهون، 2022) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على التميُّز المؤسسي في بلدية غزة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على (132) موظفاً إشرافياً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التخطيط) والتميُّز المؤسسي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.796)، وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

**9. دراسة (أحمد وآخرون، 2021) بعنوان: "تطبيق تكنيات التجارة الإلكترونية في تسريع نجاح عمليات الشركات الصغيرة والمتوسطة".**

استعرضت الدراسة أثر تبني تكنيات التجارة الإلكترونية في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، ب خاصة في مجالات التوسيع وزيادة المبيعات. اتبعت الدراسة منهجاً مختلطًا، وشملت استبانة ومقابلات مع أصحاب الشركات. أظهرت النتائج أنَّ استخدام منصات البيع الإلكتروني والدفع الرقمي أسهم في تحسين التسويق، خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما ساعدت هذه التقنيات الشركات على المنافسة في الأسواق الرقمية المتسارعة، مما دفعها نحو نموٍّ مستدام.

**10. دراسة (حلو، 2020) بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني".**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية وتأثيرها على تمكين الموظفين من الناحية الإدارية. تبنَّت الدراسة منهجاً كمياً عبر استبانة وزعت على موظفين وإداريين. وركزت على عناصر مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، وإدارة الأداء الرقمي، مؤكدة أنَّ تطبيق هذه النظم يسهم في تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة الوظيفية، وتسريع الإجراءات الإدارية. كما أظهرت الدراسة أهمية الدعم الإداري والتدريب المستمر لضمان استقادة الموظفين من هذه الأنظمة، بالإضافة إلى تقليل الفوارق الناتجة عن الاختلافات демографية.

**11. دراسة (حماد، 2018) بعنوان: "أثر استراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية".**

هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير اعتماد التوظيف المؤقت كاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. تمَّ تحليل آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين من خلال استبانة ميدانية. أظهرت النتائج أنَّ التوظيف المؤقت يمكن المؤسسات من تحقيق مرونة تنظيمية واستجابة سريعة للاحتياجات المتغيرة، مع تقليل الأعباء المالية. كما تشير الدراسة إلى ضرورة وجود آليات تقييم واضحة لضمان جودة التوظيف المؤقت، وهو ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والتميز في ظلِّ القيود الاقتصادية.

## **12. دراسة (دحيلز ولبد، 2017) بعنوان: "مقوّمات نجاح تطبيق الحكومة**

### **الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية"**

تناولت الدراسة استكشاف العوامل المحورية لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، في ظل التحدّيات السياسية والاقتصادية المعقّدة. استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال مقابلات مع مسؤولين في الوزارات وتحليل استجابات موظفي الإدارات العليا. حددت الدراسة ستة مقوّمات رئيسة لنجاح الحكومة الإلكترونية، منها: وضوح الرؤية، الدعم القيادي، البنية التحتية التقنية، الكفاءات البشرية، الأطر القانونية، والوعي المجتمعي. وأكّدت الدراسة أنّ عدم توفر أيٍ من هذه المقوّمات يعرقل عملية التحوّل الرقمي الحكومي، ودعت إلى تبنّي نهج شامل ومتعدد الأبعاد لضمان نجاح التحوّل.

## **13. دراسة (مداديبوبي، 2015) بعنوان: "الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا**

### **المعلومات في تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية".**

ناقشت الدراسة الدور الحاسم لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مستعينة بدراسة حالات لشركات رائدة عالمياً. أوضحت الدراسة كيف يمكن لتكنولوجيا أن تعزّز سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات، ورفع مستوى التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. أكدت على أهمية الابتكار المستمر، وتحديث البنية التقنية، وتدريب الموارد البشرية، إلى جانب ضرورة تعزيز أمن المعلومات. شددت الدراسة على ضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات في استراتيجية المؤسسة لضمان تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

## **14. دراسة (أحمد وآخرون، 2015) بعنوان: "المهارات الناعمة وأثرها في تطوير**

### **البرمجيات: دراسة من صناعة البرمجيات".**

ركّزت الدراسة على أهمية المهارات الناعمة، مثل: التواصل، العمل الجماعي، وحلّ المشكلات في تطوير البرمجيات وجودتها. جمعت البيانات من خلال مقابلات واستبيانات مع مطوري البرمجيات ومديري المشاريع في شركات تقنية. أكّدت النتائج أنّ المهارات الناعمة تكمّل المهارات التقنية، وتقلّل الصراعات داخل الفريق، وتعزّز الإنتاجية. كما بيّنت أنّ المؤسسات التي تستثمر في تطوير هذه المهارات تحقق رضا أعلى للعملاء، ونجاحاً تجاريًّا أكبر.

## **الدراسات الأجنبية:**

### **1. دراسة (Kahveci, 2025) بعنوان: "تمكين التحول الرقمي في الشركات الصغيرة**

#### **"والمتوسطة: عوامل التمكين والتدخلات"**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل أطلق عليه اسم (DASAT) لتوضيح عوامل التمكين، يتكون الإطار من أربع ركائز: الوعي الرقمي، والاستراتيجية الرقمية، والبني والتنفيذ، والتحسين المستمر، استخدم الباحث المنهج التفسيري البنوي لرسم خريطة العلاقات بين المتغيرات، بينت الدراسة أنَّ الثقافة الرقمية والمرؤنة التنظيمية والوعي المبكر بالتقنيات تُعدُّ من المحركات الأساسية لنجاح التحول، كما أوضحت أنَّ الاستراتيجية الواضحة تسهل عملية التبني والتنفيذ، وتزيد فرص الاستدامة، كما أوصت الدراسة بتبني إطار عمل تدريجي يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدرج في بناء القدرات الرقمية بدلاً من الانتقال المفاجئ.

### **2. دراسة (Maycotte, 2025) بعنوان: "التمكّن الرقمي في الشركات الناشئة: نحو**

#### **"استراتيجيات تنافسية مستدامة"**

تناولت هذه الدراسة بيئة الشركات الناشئة في الأسواق الناشئة، حيث تواجه المؤسسات الصغيرة تحديات كبيرة في المنافسة، وقد هدفت الدراسة إلى كيفية مساهمة القدرات الرقمية في بناء استراتيجيات تنافسية يصعب تقليدها، واعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية حديثة مدعاومة بدراسات حالة لشركات ناشئة، وقد أظهرت النتائج أنَّ المؤسسات التي طورت قدرات رقمية متقدمة تمكنت من تعزيز الابتكار، وتحقيق تفوق تنافسي طويل الأمد، كما أشارت إلى أنَّ الاستثمارات الرقمية دون بناء قدرات داخلية لا تحقق النتائج المرجوة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدريجية في بناء القدرات الرقمية، مع ربطها بالابتكار وريادة الأعمال.

### **3. دراسة (Chen, 2025) بعنوان: "التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الحالة الراهنة**

#### **"والدروس التطبيقية"**

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تبني أدوات التحول الرقمي مثل: الذكاء الاصطناعي والتحليلات الفورية على أداء المشاريع. اعتمدت الدراسة على مراجعة تجريبية ودراسات حالة في مؤسسات اعتمدت أنظمة رقمية لإدارة المشاريع، أظهرت النتائج أنَّ استخدام هذه الأدوات أدى إلى تحسين نسب الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل التكاليف والهدر، ورفع جودة التنفيذ، كما بيَّنت أنَّ المؤسسات التي دمجت الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع أحرزت تقدماً ملحوظاً في القدرة

التنافسية، أوصت الدراسة بضرورة بناء حوكمة قوية للبيانات، وتطوير مهارات مدير المشاريع بما يتنماشى مع التحول الرقمي.

#### 5- دراسة (Van Hoang, Nguyen & Pham, 2025) بعنوان: "القدرات الرقمية والميزة

**التنافسية المستدامة: حالة الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة"**

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين القدرات الرقمية والميزة التنافسية المستدامة، شملت العينة (215) شركة صناعية صغيرة ومتوسطة في فيتنام، كما اعتمدت الدراسة على استبانة كمية وحللت البيانات باستخدام (PLS-Sem)، وأظهرت النتائج أنَّ القدرات الرقمية مثل: الحوسبة السحابية والتحليلات الضخمة تعزز الميزة التنافسية، إلا أنَّ الأثر بدرجة عدم اليقين التكنولوجي، وأوصت بضرورة بناء قدرات رقمية متعددة، وتطوير استراتيجيات مرنة لإدارة التغيير في البيانات الرقمية.

#### 6- دراسة (Gonzalez-Varona, 2024) بعنوان: "بناء وتطوير الكفاءة التنظيمية للتحول

**الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة"**

هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحديد وبناء الكفاءات الرقمية المطلوبة للتحول الرقمي الناجح، وسد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال تحديد القدرات التنظيمية الجوهرية، واعتمدت هذه الدراسة على مراجعات أدبية منهجية، ومقابلات شبه منظمة مع ستة خبراء بينهم أكاديميون ومدراء في SMEs، وأظهرت النتائج أنَّ التعلم المؤسسي والمعرفة التنظيمية عنصران حاسمان في تطوير كفاءات رقمية، كما تبيَّن أنَّ غياب استراتيجيات واضحة للمعرفة يعوق جهود التحول؛ حيث أوصت الدراسة المؤسسات بتبنِّي ممارسات تعلم داخلي، وتطوير برامج لبناء كفاءات رقمية متكاملة تدعم التغيير المستدام.

#### 7- دراسة (al-Moaid, 2024) بعنوان: "دور القدرات الديناميكية في نجاح التحول الرقمي:

**الدور الوسيط لإدارة التغيير في قطاع الاتصالات"**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية التنظيمية (الاستشعار، التكيف، وإعادة التشكيل) في نجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات على أساس أنه أكثر القطاعات المتأثرة بالتحول الرقمي، مع دراسة دور إدارة التغيير ك وسيط، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي عبر استبانة على عينة من مدير المشاريع في شركات الاتصالات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام SmartPLS، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرات الديناميكية ونجاح التحول، وأنَّ إدارة التغيير تعزز هذا الأثر عبر تهيئة الموظفين وتحفيظ مقاومة التغيير،

وقد أوصت الدراسة بدمج خطط إدارة التغيير مع استراتيجيات التحول الرقمي لتعظيم الفائدة وتقليل المخاطر.

#### 8- دراسة (Paul, 2024) بعنوان: "التحول الرقمي وتجربة المستهلك: منظور متعدد وأجندة بحثية"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على سلوك المستهلكين وتجاربهم عبر القنوات الرقمية، ركزت على مجالات مثل الخصوصية، الولاء، وقيمة العميل مدى الحياة، اعتمدت على مراجعة أدبيات سابقة شملت أبحاثاً في التسويق وسلوك المستهلك، كشفت النتائج أن التحول الرقمي أعاد تشكيل رحلة العميل كاملة، بدءاً من اكتشاف المنتج حتى خدمة ما بعد البيع، كما رفع من قيمة العميل الرقمية، أوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات قياس جديدة لربط تجربة العميل الرقمية بالخرجات المالية للمؤسسة، وإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات خدمية حساسة مثل الاتصالات.

#### 9- دراسة (Shehadeh, 2024) بعنوان: "التحول الرقمي: تحليل تجاري للكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية، وتجربة العملاء وإدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة شملت (68) موظفاً في أربعة بنوك إسلامية؛ حيث أظهرت النتائج أنَّ التحول الرقمي زاد من كفاءة العمليات وتجربة العملاء، وعزَّزَ الأداء المؤسسي بشكلٍ عام، لكنه رفع مستوى المخاطر المرتبطة بالجرائم الإلكترونية وقضايا الخصوصية، ودعى الباحث من خلال تلك النتائج إلى تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر الرقمية مع الاستمرار في تطوير الأدوات الرقمية.

#### 10- دراسة (Ruiz & other's, 2024) بعنوان: "استراتيجية الموارد البشرية الرقمية: التأصيل النظري والفحص التجريبي لأثرها على الأداء المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل مفهوم استراتيجية الموارد البشرية الرقمية، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي؛ حيث اعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على عينة من شركات متعددة القطاعات، وقد أظهرت النتائج أنَّ دمج التكنولوجيا الرقمية في أسلوب الموارد البشرية: الاستقطاب، والتدريب، وتقدير الأداء يعزز الأداء المؤسسي، ويقوِّي الميزة التنافسية،

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية موارد بشرية رقمية متكاملة مدرومة بقيادة رقمية وثقافية تنظيمية داعمة.

**11 - دراسة (Egala et al. 2024) بعنوان: "التحول الرقمي في اقتصاد ناشئ: استكشاف المحددات التنظيمية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التنظيمية المحفزة لنجاح التحول الرقمي في الاقتصادات الناشئة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستبانة شملت (472) موظفاً في شركات خدماتية صغيرة ومتوسطة، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكيلية (SEM)، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والدعم القيادي والاستراتيجيات الواضحة تُعد من أبرز العوامل المؤثرة. وقد أوصت الدراسة بترسيخ الثقافة الرقمية وتطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز القدرة التنافسية.

**12 - دراسة (Kola, 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في كينيا"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني تقنيات التحول الرقمي على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات. استخدمت المنهج الكمي عبر استبانة شملت عينة من موظفين ومديرين. بينت النتائج أن الخدمات الرقمية، وأتمتة الشبكات، والتحليلات الضخمة أسهمت في تحسين تجربة العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الكفاءة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في تدريب القوى العاملة، وربط التحول الرقمي باستراتيجيات إدارة التغيير.

**13 - دراسة (Shehadeh, 2023) بعنوان: "التحول الرقمي والميزة التنافسية في القطاع الخدمي: نموذج الوساطة والتعديل"**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الخدمات، مع اختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي والدول المعدل لقدرات الابتكار؛ حيث اتبعت الدراسة المنهج الكمي عبر استبانة موجهة إلى مديرى شركات خدماتية في الأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS، وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً بشكل مباشر على الميزة التنافسية، ويحفز التوجه الريادي، بينما عملت قدرات الابتكار على تقوية العلاقة بين التوجه الريادي والتحول الرقمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات التحول الرقمي مع خطط الابتكار المؤسسي لتعزيز القدرة التنافسية في بيئات الأعمال الديناميكية.

## **14- دراسة (Agustian, 2023) بعنوان: "التحول الرقمي ونماذج الأعمال والميزة التنافسية"**

هدفت الدراسة إلى تحديد طريقة التحول الرقمي في صياغة نماذج الأعمال، ويسمم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات النوعية، وتحليل النصوص والدراسات السابقة؛ فقد تبين للباحث أنَّ التحول الرقمي لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا؛ بل يتطلب إعادة هيكلة نموذج العمل بما يشمل علاقات العملاء وقنوات التسويق وسلسل القيمة، وقد أوصى الباحث بإعادة تصميم نماذج الأعمال لتنماشى مع البيئة الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## **15- دراسة (Vehoef, 2021) بعنوان: "استراتيجية التحول الرقمي: إطار متعدد التخصصات"**

قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً للتحول الرقمي يميِّز بين الرقمنة والتحول الرقمي الشامل، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاستراتيجية ونماذج الأعمال وسلوك العملاء، كما اعتمدت على مراجعة الأدبيات السابقة لمجالات الأعمال والتسويق وإدارة المعلومات، كما أوضحت النتائج أنَّ المؤسسات التي تتجه في التحول الرقمي لا تكتفي بتبنّي التكنولوجيا؛ بل تعيد تصميم نماذج أعمالها بما يتنماشى مع القيمة المضافة للعملاء، أوصت الدراسة بوضع خارطة طريق للتحول الرقمي تتضمن حوكمة واضحة، وقيادة رقمية فاعلة، وثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والابتكار.

## **2.6 التعقيب على الدراسات السابقة**

يتضح مما سبق من دراسات العربية والأجنبية، أنَّ التحول الرقمي أصبح محوراً استراتيجياً مؤثراً في تعزيز الميزة التنافسية والتميز المؤسسي عبر قطاعات متعددة، مثل: الاتصالات، التعليم، البنوك، الجامعات، الفنادق. وقد عالجت هذه الدراسات الموضوع من زوايا مختلفة، لكنها اتفقت على أنَّ التحول الرقمي ليس خياراً تقنياً فحسب؛ بل ضرورة استراتيجية ترتبط بالموارد البشرية، والمرنة التنظيمية، والابتكار، وإدارة التغيير.

أبرزت دراسات مثل (باشميل وآخرون، 2024؛ موسى وإسماعيل، 2024؛ سعيد، 2023؛ دكوري وآخرون، 2024) محلياً، و(Shahadeh, Agustian, 2023؛ Verhoef, 2021؛ 2023) عالمياً، أنَّ التحول الرقمي يعيد صياغة نماذج الأعمال، ويعزز الجودة

والابتكار وخدمة العملاء. وأجمعت هذه الدراسات على أنَّ تبني رؤية رقمية متكاملة وقيادة مؤسسية داعمة يشكلان شرطاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية.

كما أوضحت دراسات عربية مثل (حلو، 2020؛ البدوي، 2022) أنَّ نُظم الموارد البشرية الإلكترونية في الاستقطاب والتدريب وتقدير الأداء تمثل رافعة أساسية لتمكين الموظفين وتحسين الأداء. وأكدت دراسات أجنبية مثل (Shehadeh, Kahveci, Ruiz et al., 2024؛ 2025) على أنَّ استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية تقود إلى تعزيز الأداء المؤسسي، لكنها تتطلب دعماً إدارياً وتدريباً مستمراً للتغلب على مقاومة التغيير.

كما بينت دراسات (حماد، 2018؛ أحمد وآخرون، 2021) أنَّ اعتماد سياسات مرنة مثل التوظيف المؤقت أو التجارة الإلكترونية يعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات. وتقاطعت هذه النتائج مع دراسات مثل (Antunes et al., 2023؛ Maycotte, 2025) التي أظهرت أنَّ القدرات الرقمية والمرنة التنظيمية في الشركات الناشئة والمتوسطة تسهم في بناء استراتيجيات يصعب تقليلها، ما يوفر ميزة تنافسية مستدامة.

كما أظهرت دراسات محلية مثل (عيسي وعبد الله، 2024؛ دحليز ولبد، 2017؛ أبو غبن والمدهون، 2022) أنَّ المؤسسات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، منها: ضعف البنية التحتية، وغياب التشريعات الواضحة، وقصور الوعي المجتمعي. في المقابل، أوضحت دراسات أجنبية مثل (Chen, 2025؛ Al-Moaid, 2024) أنَّ إدارة التغيير تمثل عنصراً وسيطاً جوهرياً لنجاح التحول الرقمي، خاصة في القطاعات الحساسة كالاتصالات. وهذا يبرز أنَّ السياق الفلسطيني بحاجة إلى تدخلات مزدوجة: تطوير البنية التحتية والتشريعات، وتعزيز ثقافة التغيير.

وأظهرت دراسة (زبيدي، 2022) أنَّ تكامل وظائف التعليم والبحث والخدمة المجتمعية يعزز مكانة الجامعات التنافسية. وهو ما يقاطع مع نتائج دراسات أجنبية (Paul, 2024؛ Verhoef, 2021) التي أكدت أنَّ القيمة الحقيقة للتحول الرقمي تتحقق عند دمجه في استراتيجية شاملة تشمل: التعليم، والابتكار، وخدمة المجتمع.

وأشارت دراسة (أحمد وآخرون، 2015) إلى أنَّ المهارات الناعمة: (التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات) مكمِّلة للمهارات التقنية. وأكدت دراسات مثل (Gonzalez-Varona,

(2024) أن التعلم المؤسسي والمعرفة التنظيمية عوامل حاسمة لإنجاح التحول الرقمي. وهذا يوضح أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ بل يجب دمجها مع تنمية الموارد البشرية.

وأبرزت دراسات مثل (أحمد وآخرون، 2021؛ Kahveci et al., 2025؛ Hoang et al., 2025؛ Egala et al., 2024؛ Kola, 2023) أجنبياً، وأن تبني استراتيجيات رقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين القدرة التنافسية، وتحقيق نمو مستدام.

يتضح أنَّ معظم الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، بينما قلَّ التركيز على الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف (التدريب والتطوير، العمل المرن) والميزة التنافسية، خصوصاً في السياق الفلسطيني لقطاع الاتصالات. وهذا يمثل الفجوة البحثية التي تسعى دراستك الحالية إلى معالجتها، من خلال إبراز الدور الوسيط للتحول الرقمي كآلية استراتيجية تربط ممارسات التوظيف بالقدرة التنافسية للمؤسسات.

## 7.2 خاتمة الفصل الثاني:

يتضح من العرض التفصيلي لمكونات الإطار النظري أنَّ العلاقة بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي والميزة التنافسية تمثل منظومة متكاملة تتراصُب أبعادها بشكل جلي وتفاعلي؛ بحيث لا يمكن فهم أيٍ منها بمعزل عن الآخر؛ فممارسات التوظيف بما تنتهي عليه من استقطاب وتدريب وتعويضات وتقويم أداء – تشكِّل القاعدة البشرية والمعرفية التي ترتكز عليها المؤسسات في سعيها نحو التميز؛ إذ إنَّ المورد البشري المؤهل والمدعوم ببرامج تدريبية متقدمة وسياسات تحفيزية عادلة يشكلُ محركاً رئيساً لأية عملية تحول تنظيمي أو استراتيجي، بما في ذلك التحول الرقمي.

في المقابل، ينهض التحول الرقمي بوصفه حلقة وسيطة بالغة الأهمية؛ فهو ليس مجرد إدماج للأدوات التقنية في بيئَة العمل؛ بل عملية إعادة هندسة شاملة للعمليات والأنشطة ونماذج الأعمال، تتيح للمؤسسات أن توظف طاقاتها البشرية بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية. وعليه، فإنَّ أثر ممارسات التوظيف لا يتجلَّ بشكل مباشر فقط في تحسين الأداء الفردي والمُؤسسي؛ بل يمتد من خلال التحول الرقمي ليُترجمَ إلى قيمة استراتيجية ترفع من مستوى التنافسية والقدرة على

الابتكار. ومن هنا تبرز الطبيعة "الوساطية" للتحول الرقمي، الذي يشكل الجسر الذي تعبّر عبر ممارسات التوظيف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أنَّ الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، لا سيما في قطاع الاتصالات الفلسطيني، لم تُعد رهناً بامتلاك الموارد المادية أو التقنية فحسب؛ بل أصبحت ناتجاً لتكامل الأبعاد البشرية والتنظيمية والتكنولوجية معاً؛ فالمؤسسات التي تنجح في استقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتها وتحفيزها، وتواكب في الوقت نفسه ممارسات التحول الرقمي، تكون أكثر قدرة على بناء قيمة يصعب تقليلها، وأكثر جاهزية للتكيف مع التحولات المفاجئة في الأسواق، وأكثر قدرة من الاستمرار في صدارة المنافسة.

وبذلك، فإن الإطار النظري للدراسة يؤكد أنَّ التكامل بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي يشكل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ إذ لا يمكن النظر إلى أيٍ من هذه العناصر الثلاثة: المورد البشري، والتقنية الرقمية، والقدرة التنافسية، بوصفها ممارسات منفصلة؛ بل هي منظومة متشابكة ومترابطة تعكس رؤية شموليةً لإدارة المنظمات في القرن الحادي والعشرين. ومن ثم فإنَّ الدراسة الحالية تنطلق من فرضية أنَّ تحقيق الريادة في قطاع الاتصالات الفلسطيني يستلزم الاستثمار المتوازن في الإنسان والتكنولوجيا معاً، بما يُفضي إلى بناء ميزة تنافسية قائمة على الابتكار، والمرونة، والقدرة على الاستدامة.

- الفصل الثالث**
- الطريقة والإجراءات**
- 3.1 تمهيد
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها
- 3.4 التحديات المنهجية للدراسة
- 3.5 وصف متغيرات أفراد العينة
- 3.6 أداة الدراسة
- 3.7 صدق الأداة
- 3.8 إجراءات الدراسة
- 3.9 المعالجة الإحصائية
- 3.10 أخلاقيات الدراسة

### **الفصل الثالث**

#### **الطريقة والإجراءات**

##### **3.1 تمهيد**

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لما اتبّعه الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استُخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

##### **3.2 منهج الدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والأراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (ملحم، 2000).

##### **3.3 مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطيني جميعهم: شركة جوال (بالتل) وعدهم 250 موظفاً، وشركة (أوريدو) وعدهم 100 موظف، ليكون المجموع  $N=350$  موظفاً، وفقاً للبيانات الصادرة عن دائرة العلاقات العامة لكل شركة. واعتمد الباحث على العينة الميسرة للوصول إلى الموظفين الإداريين نظراً للقيود الإدارية والبيئية داخل المؤسسات، وضغط العمل، والصعوبات اللوجستية في جمع البيانات، وخاصة فيما يتعلق بقطاع غزة؛ حيث أدت الظروف الجغرافية والسياسية إلى صعوبة الوصول الكامل للموظفين جميعهم.

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوكران (Cochran, 1977) عند مستوى دلالة 0.05 وثقة 95%， وبفرض  $p=0.5$  =  $0.5p=0.5$  لأقصى تباين، مع تطبيق تصحيح المجتمع المحدود، لتصبح العينة المطلوبة 183 موظفًا، موزعين على النحو الآتي: جوال بالتل 131، أوريدو 52. ولم يتم إرسال الاستبيانات إلى جميع الموظفين الـ 350 مباشرةً لأسباب عملية، منها التحكم في عملية جمع البيانات، وضمان فعالية إجراءات التذكير، مع التركيز على الحصول على معدل استجابة مرتفع.

$$\frac{n}{\frac{n-1}{N} + 1} = n$$

حيث:

- $\frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{e^2} = fn$  •
- قيمة Z عند مستوى الثقة 95% (1.96) •
- $p$  تقدير احتمالية الاستجابة (0.5) •
- $e$  هامش الخطأ المقبول (0.05) •
- $N$  حجم مجتمع الدراسة. •

وللتقليل من أثر عدم الاستجابة، تم إرسال نحو 262 دعوة موزعة بحسب حجم كل طبقة، مع اتباع إجراءات تذكير متعددة، وضمان السرية والخصوصية للمستجيبين، كما تم تسجيل الدعوات المرفوضة أو غير المستجيبة لتحديد معدل الاستجابة الفعلي والتعامل مع أي تحيز محتمل في البيانات.

اشتملت عينة الدراسة على (183) موظفًا إداريًّا من الموظفين والموظفات الإداريين في شركات جوال و أوريدو في محافظة رام الله والبيرة؛ حيث تمأخذ العينة من مجموعة من الموظفين والموظفات الإداريين بالتعاون مع دائرة العلاقات في كل شركة وذلك لتسهيل استجابة الأفراد.

#### 3.4 التحديات المنهجية للدراسة:

1. تم استخدام عينة متيسرة رغم حساب حجمها بمعادلة كوكران، وهو ما قد يحدُّ من إمكانية التعميم الكامل.
2. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بمقطع زمني واحد، مما يقيّد إمكانية الاستدلال السببي المباشر.
3. احتمالية وجود تحيز في الاستجابة الاجتماعية رغم ضمان السرية التامة للمشاركين.

### **3.5 وصف متغيرات أفراد العينة ومتغيرات الدراسة**

#### **أولاً: وصف متغيرات أفراد العينة**

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية الرئيسية. ويتبين أن أفراد العينة يتوزعون حسب الجنس بنسبة (73.2%) من الذكور و(26.8%) من الإناث. كما يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بحيث يحمل (6.6%) منهم شهادة الدبلوم، و(77.6%) يحملون شهادة البكالوريوس، في حين يحمل (15.8%) منهم مؤهلاً علمياً على مستوى الماجستير فأعلى.

أما متغير العمر فقد بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً (19.1%)، في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 40-30 عاماً (49.7%)، ونسبة من أعمارهم 40 عاماً فأكثر (31.1%).

كما يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي إلى (2.2%) مدراء عامين، و(29.5%) رؤساء أقسام، و(68.3%) مشرفين أو رؤساء فرق عمل. وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن (17.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و(36.6%) خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، بينما بلغت نسبة من يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر (45.9%).

#### **ثانياً: وصف متغيرات الدراسة الرئيسية**

اعتمدت الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية تم قياسها من خلال استبانة مكونة من عدد من المجالات والأبعاد، على النحو الآتي:

##### **1. ممارسات التوظيف (المتغير المستقل)**

يقيس هذا المتغير السياسات والإجراءات المتعلقة بجذب المتقدمين، و اختيارهم، و تهيئة لهم، و تطويرهم، و بناء بيئة عمل شاملة. وقد تم قياسه من خلال ثلاثة مجالات كما وردت في الاستبانة:

1. استراتيجيات التوظيف: استخدام قنوات التوظيف، والتوظيف الإلكتروني، وشفافية المعايير، ومواءمة عمليات المقابلات والتقييم.

2. التوجيه والتدريب: البرامج التعريفية، والتدريب المستمر، والتعلم الإلكتروني، ودمج المهارات الرقمية.

3. التّنوع والشّمول: تكافؤ الفرص، وسياسات الحدّ من التّمييز، وبيئة عمل شاملة، ومتابعة

مُؤشرات التّنوع.

تمَ قياس الفُقرات باستخدَام مقياس (ليكرت) الخَماسي.

## 2. التّحول الرقمي (المتغير الوسيط)

يقيس هذا المتّغير مستوى تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات، وقد تمَ قياسه وفق ثلاثة مجالات رئيسة كما وردت في الاستبانة:

1. التكنولوجيا والأدوات: أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية، والتطبيقات الرقمية.

2. تحسين العمليات: أتمتة إجراءات التوظيف، وتقليل الوقت والكلفة، والشفافية، وتحسين تجربة المرشح.

3. تحليل البيانات: استخدام لوحات المتابعة، والتحليلات التنبؤية، وتقدير قنوات التوظيف، وتحليل بيانات المرشحين.

ويعمل هذا المتّغير ك وسيط في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.

## 3. الميزة التنافسية (المتغير التابع)

يعكس هذا المتّغير قدرة شركات الاتصالات على تحقيق تفوق في السوق عبر الابتكار وجودة الخدمات والكفاءة التشغيلية. وتمَ قياسه من خلال ثلاثة مجالات كما وردت في الاستبانة:

1. الابتكار: تطوير خدمات جديدة، وسرعة التكيف، وتشجيع الأفكار الإبداعية، ودعم الاستثمار التقني.

2. رضا العملاء: جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة، والشفافية، وفعالية القنوات الرقمية، وقياس رضا العملاء.

3. الكفاءة التشغيلية: الإنتاجية، وتقليل الهدر، ودعم الرقمنة لسير العمل، والقدرة على المنافسة السعرية، والحفاظ على التفوق في بيئة متغيرة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
73.2%	134	ذكر	الجنس
26.8%	49	أنثى	
6.6%	12	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
77.6%	142	بكالوريوس	
15.8%	29	ماجستير فأكثر	
19.1%	35	أقل من 30 عاماً	العمر
49.7%	91	من 30 عاماً - أقل من 40 عاماً	
31.1%	57	40 عاماً فأكثر	
68.3%	125	مشرف / رئيس فريق	المستوى الوظيفي
29.5%	54	رئيس قسم	
2.2%	4	مدير إدارة / مدير عام	
17.5%	32	أقل من 5 أعوام	سنوات الخبرة
36.6%	67	5 أعوام - أقل من 10 أعوام	
45.9%	84	10 أعوام فأكثر	

يلاحظ أنَّ نسبة الذكور في العينة بلغت (73.2%) مقابل (26.8%) للإناث، ويعزى هذا التفاوت إلى طبيعة قطاع الاتصالات الفلسطيني الذي يغلب عليه الطابع الفنِي والتكنولوجي، وهي وظائف يشغلها الذكور بنسبة أعلى مقارنة بالإناث، خصوصاً في الأقسام التشغيلية والهندسية والدعم الفني. كما أنَّ مستوى المشاركة الوظيفية للإناث في هذا القطاع ما يزال أقل نسبياً لأسباب تتعلق بطبيعة العمل ومتطلبات بعض الوظائف من ساعات عمل طويلة أو تنقل ميداني، الأمر الذي انعكس بشكل طبيعي على نسب التمثيل في العينة. وعليه، فإنَّ هذا التوزيع لا يُعد تحيزاً منهجياً، بل يمثل البنية الفعلية للهيكل الوظيفي في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني.

### **3.6 أداة الدراسة**

تم إعداد أداة الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني بالاستعانة بالمقاييس والدراسات السابقة والأدب التربوي؛ لقياس دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

#### **خطوات بناء أداة الدراسة**

تم تحديد الأبعاد الرئيسية لمجالات الدراسة جميعها، وهي: ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، الميزة التنافسية، وتم صياغة المجالات التي تتعلق ب المجالات الدراسة جميعها على شكل أسئلة، يشكل كل سؤال جملة تقريرية، يكون على المفحوص أن يحدد موافقته عليها، والتي تتراوح بين موافق بشدة ومعارض بشدة بحيث تقدر الدرجة المتحصل عليها بتقديرات من 1 إلى 5 على التوالي على الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

1. تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (6)؛ حيث قاموا بالتعديلات الآتية:

الرقم	المحكم	ملاحظات التحكيم	النص القديم	التعديل/النص الجديد
1	د . جلال شبات	لم تعطِ الاستبانة الفئات العمرية جميعها.	40 عاماً – أقل من 50 عاماً فأكثر.	تم توسيع فئات العمر لتشمل 50 عاماً فأكثر.
2	د . شاهر العالول	لم يكن واضحًا المستوى الوظيفي الدقيق.	إداري – مشرف – رئيس قسم "إلى" مشرف/رئيس فريق، رئيس قسم، مدير إدارة/مدير عام	"تغير" إداري "ومشرف" و رئيس قسم "إلى" مشرف/رئيس فريق، رئيس قسم، مدير إدارة/مدير عام
3	د . طارق مبروك	توضيح التصنيفات بشكل أكثر دقة.	أقل من 5 أعوام – 5-10 أعوام – 10- فأكثر.	إضافة بند 50 "عاماً فأكثر" في سنوات الخبرة.
4	د . عطية مصلح	صياغة شاملة لقنوات التوظيف.	منصات إلكترونية، جريدة، إعلانات مباشرة.	تعديل "قنوات التوظيف" لتشمل منصات إلكترونية، جريدة، إعلانات مباشرة.
5	د . ماجد حمایل	تصحيح الأخطاء الإملائية واللغوية.	تدار المقابلات الوظيفية بطريقة منتظمة؛ تقلل منظمة نقل التحiz.	تعديل عبارة "تدار المقابلات الوظيفية بطريقة منتظمة؛ تقلل التحiz" >
6	د . عودة مشارقة	توضيح عنصر التدريب الرقمي.	تدمج الشركة المهارات الرقمية ضمن البرامج التدريبية للموظفين جميعهم.	إضافة بند دمج المهارات الرقمية في خطط التدريب الأساسية.
7	د . جلال شبات	تبسيط الصياغة.	تمكن الشركة الأنظمة الرقمية من متابعة الإجراءات وتسجيلها وتتبعها لحظياً.	تعديل " تتبع الإجراءات لحظياً بدلاً من " تسجيلها وتتبعها لحظياً".
8	د . شاهر	إضافة البُعد التبؤى للبيانات.	تحل ملفات	تعديل فقرة التحليل الرقمي

الرقم	المحكم	ملاحظات التحكيم	النص القديم	التعديل/النص الجديد
	العالول		المرشحين لتحسين موائمة الشخص للوظيفة.	لتوسيع استخدام البيانات للتباين بالاحتياجات.
9	د . طارق مبروك	توضيح أثر الكفاءة على نتائج السوق.	ترجم الكفاءة على نتائج تسويقية وعلاقات عامة أقوى.	تعديل الكفاءة التشغيلية لتشمل نتائج تسويقية وعلاقات عامة أقوى.
10	د . عطية مصلح	توضيح الرابط بين القياس والخطط.	يقيس رضا العملاء دورياً وتبني عليه خطط التحسين.	تعديل رضا العملاء لتوسيع بناء خطط التحسين.

2. مرحلة وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية، وقد كانت على النحو الآتي:

- أولاً: جزء التعريف بالأداة، وقد ضمّت الجهة المعدة له وتعليمات المجبين.
- ثانياً: جزء البيانات الشخصية، وهو القسم الأول: وقد ضمّ: الجنس، والمؤهل العلمي،  
والعمر، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة .

• ثالثاً: المفردات، وقد بلغ عدد أسئلة الأداة 47 سؤالاً، موزعة على 3 مجالات رئيسة، هي:

- 1- القسم الثاني: ممارسات التوظيف: ويقيس سياسات الاستقطاب والاختيار والتوجيه/ التدريب  
والتوع والشمول داخل الشركة، ويكون من ثلاثة مجالات:
  1. مجال استراتيجيات التوظيف، ويكون من 5 أسئلة.
  2. مجال التوجيه والتدريب، ويكون من 5 أسئلة.
  3. مجال التوع والشمول، ويكون من 5 أسئلة.

2- القسم الثالث: التحول الرقمي، الذي يعبر عن جاهزية التقنية، وأتمتة العمليات، واستخدام  
البيانات في الموارد البشرية. ويكون من ثلاثة مجالات:

1. مجال التكنولوجيا والأدوات، ويكون من 6 أسئلة.
2. مجال تحسين العمليات، ويكون من 5 أسئلة.
3. مجال تحليل البيانات، ويكون من 5 أسئلة.

3- القسم الرابع: الميزة التنافسية، الذي يعبر عن: الابتكار، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية،

واستدامة التفوق، ويكون من ثلاثة مجالات:

1. مجال الابتكار، ويكون من 5 أسئلة.

2. مجال رضا العملاء، ويكون من 5 أسئلة.

3. مجال الكفاءة التشغيلية، ويكون من 6 أسئلة.

### **الصدق والثبات للعينة الاستطلاعية**

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، وتوزيعها على عينة استطلاعية تكونت من

(33) استمارة. وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات

التوظيف لدى الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

المجال	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
استراتيجيات التوظيف	1	.628**	0.000
	2	.771**	0.000
	3	.497**	0.003
	4	.842**	0.000
	5	.863**	0.000
التوجيه والتدريب	6	.675**	0.000
	7	.841**	0.000
	8	.793**	0.000
	9	.619**	0.000
	10	.596**	0.000
التنوع والشمول	11	.640**	0.000
	12	.741**	0.000
	13	.857**	0.000
	14	.757**	0.000
	15	.829**	0.000

\* دالة إحصائية عند 0.001

\*\* دالة إحصائية عند 0.050

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات

التحول الرقمي لدى الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

الدالة الإحصائية	R قيمة	رقم الفقرة	المجال
0.000	.722**	1	التكنولوجيا والأدوات
0.000	.722**	2	
0.000	.662**	3	
0.000	.788**	4	
0.000	.808**	5	
0.000	.783**	6	
0.000	.620**	7	تحسين العمليات
0.000	.607**	8	
0.000	.574**	9	
0.000	.746**	10	
0.000	.810**	11	
0.000	.703**	12	تحليل البيانات
0.000	.682**	13	
0.000	.680**	14	
0.000	.681**	15	
0.000	.778**	16	

\* دالة إحصائية عند 0.001

\* دالة إحصائية عند 0.050

جدول (4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

الدالة الإحصائية	قيمة R	رقم الفقرة	المجال
0.000	.801**	1	الابتكار
0.000	.818**	2	
0.000	.765**	3	
0.000	.842**	4	
0.000	.856**	5	
0.000	.667**	6	رضا العملاء
0.000	.586**	7	
0.000	.751**	8	
0.000	.727**	9	
0.000	.845**	10	
0.000	.903**	11	الكفاءة التشغيلية
0.000	.871**	12	
0.000	.815**	13	
0.000	.880**	14	
0.000	.928**	15	
0.000	.881**	16	

\* دالة إحصائية عند 0.001

\* دالة إحصائية عند 0.050

جدول (5): نتائج معامل الثبات (کرونباخ ألفا) لل المجالات الثلاثة والثبات الكلي

معامل الثبات	عدد فقرات المجال	المجال
0.934	15	المجال الأول: ممارسات التوظيف.
0.930	16	المجال الثاني: التحول الرقمي.
0.963	16	المجال الثالث: الميزة التنافسية.
0.975	47	الثبات الكلي للدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

### 7. صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة؛ حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين (6) محكماً؛ حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّة معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التتحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في فقرات الاستبانة جميعها، ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجداول الآتية تبيّن ذلك:

جدول (6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات

التوظيف لدى العينة الكلية من الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

المجال	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
استراتيجيات التوظيف	1	.615**	0.000
	2	.772**	0.000
	3	.486**	0.000
	4	.839**	0.000
	5	.858**	0.000
التوجيه والتدريب	6	.660**	0.000
	7	.831**	0.000
	8	.782**	0.000
	9	.608**	0.000
	10	.577**	0.000
التنوع والشمول	11	.636**	0.000
	12	.744**	0.000
	13	.855**	0.000
	14	.756**	0.000
	15	.819**	0.000

جدول (7): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات

التحول الرقمي لدى العينة الكلية من الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

المجال	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
التكنولوجيا والأدوات	1	.717**	0.000
	2	.717**	0.000
	3	.657**	0.000
	4	.800**	0.000
	5	.806**	0.000
	6	.786**	0.000
تحسين العمليات	7	.630**	0.000
	8	.616**	0.000
	9	.596**	0.000
	10	.752**	0.000
	11	.811**	0.000
تحليل البيانات	12	.727**	0.000
	13	.703**	0.000
	14	.676**	0.000
	15	.688**	0.000
	16	.780**	0.000

جدول (8): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسات الميزة

التنافسية لدى العينة الكلية من الموظفين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني

الدالة الإحصائية	قيمة R	رقم الفقرة	المجال
0.000	.803**	1	الابتكار
0.000	.808**	2	
0.000	.755**	3	
0.000	.842**	4	
0.000	.847**	5	
0.000	.673**	6	رضا العملاء
0.000	.601**	7	
0.000	.752**	8	
0.000	.736**	9	
0.000	.836**	10	
0.000	.899**	11	الكفاءة التشغيلية
0.000	.871**	12	
0.000	.820**	13	
0.000	.881**	14	
0.000	.924**	15	
0.000	.883**	16	

### 3.8 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبيّن للباحث أنَّ عدد الاستبيانات المستردَة الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي: (183) استبانة، وقد تم توزيع 262 استبانة، بلغت نسبة الاستجابة 70%.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسلمة الدراسة وبيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t) test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) .((Statistical Package For Social Sciences

وتم تحليل النموذج الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات التابع والمستقل، ودور المتغير الوسيط باستخدام برنامج Smart PLS وذلك لتحليل الدور الوسيط الذي يقوم به التحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

انطلاقاً من الفرضيات الأربع الرئيسية التي تم عرضها في الفصل الأول، التي تعكس العلاقات الجوهرية بين ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؛ فقد رأى الباحث من الضروري، لأغراض التحليل الإحصائي والدقة العلمية تقييم هذه الفرضيات العامة إلى عدد من الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها تفصيلاً في الفصل اللاحق، وذلك بهدف التحقق من العلاقات الجزئية بين أبعاد المتغيرات، وتوضيح الدور الوسيط للتحول الرقمي بصورة أكثر دقة وشمولاً.

ويهدف هذا التقييم إلى تمكين التحليل الإحصائي من اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وفق المستويات الآتية:

- الفرضيات (1 - 3): تختبر العلاقة المباشرة بين أبعاد ممارسات التوظيف: (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، وتقدير الأداء) والميزة التنافسية.
- الفرضيات (4 - 5): تختبر العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وكلٍ من ممارسات التوظيف والميزة التنافسية تمهيداً لاختبار الوساطة.
- الفرضيات (6 - 7): تختبر الدور الوسيط للتحول الرقمي بين أبعاد ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.

- أمّا الفرضية الرابعة الرئيسة المتعلقة بالتحديات التي تواجه مؤسسات الاتصالات في تطبيق التحول الرقمي، فسيتم تناولها وصفياً ضمن نتائج التحليل التفسيري في الفصل الخامس دون إخضاعها لاختبارات دلالية إحصائية، لكونها تهدف إلى وصف الواقع وتحديد المعوقات العملية.

### 10.3 أخلاقيات الدراسة

من أجل الحفاظ على أخلاقيات البحث العلمي تمَّ أخذ موافقة من إدارة الجامعة في المباشرة بالدراسة واستخدام أداة الدراسة وتوزيعها وجمعها، وأخذ كتاب تسهيل مهمة من الجامعة حتى يتمَّ التعاون من قبل قطاع الاتصالات، كما تمَّ التعامل بسرية مع المعلومات التي تمَّ الحصول عليها.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة**

**4.1 تمهيد**

**4.2 التحليل الإحصائي**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 تمهد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة، وهو "الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وقد تم عرض نتائج الدراسة على مرحلتين: الأولى، من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج باستخدام برنامج SPSS؛ حيث تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط المعياري والمتعدد (Simple And Multiple Regression) لاختبار الأثر الوسيط (Mediation Effect) للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

#### 4.2 التحليل الإحصائي

انطلاقاً من التصميم المنهجي الوارد في الفصل الثالث، سعى الباحث في هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات الفرعية السبع التي تم اشتقاقها من الفرضيات الأربع الرئيسية للدراسة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي والميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد تم تصنيف التحليل إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- المستوى الأول: اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، للتحقق من الفرضيات (1-3).
- المستوى الثاني: اختبار العلاقات المباشرة بين التحول الرقمي وكل من ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، للتحقق من الفرضيتين (4-5).
- المستوى الثالث: اختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، للتحقق من الفرضيتين (6-7).

وقد استخدم الباحث في هذا الإطار عدداً من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، شملت: تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل الوساطة عبر نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، بما يسمح بتحديد قوة التأثير واتجاه العلاقة ومستوى الدلالة الإحصائية لكل مسار من المسارات المقترحة.

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في تحديات التحول الرقمي تم اعتماد الدرجات الآتية:

مدى متوسطها الحسابي	الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
2.34-3.67	متوسطة
3.68 فأعلى	عالية

والمرحلة الثانية، التي قام الباحث من خلالها بدراسة النموذج الذي يربط العلاقة بين المتغيرات لاختبار الأثر الوسيط (Mediation Effect) للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني باستخدام برنامج SMARTPLS 4.

## ١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل إجراء التحليل الإحصائي قام الباحث باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار

: (Test of Normality) حسب ما يظهر في الجدول (٩)

جدول(٩): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الفقرة	رقم الفقرة	المجال	المحور
Sig.	df	Statistic				
0.000	183	0.454	تعتمد الشركة قنوات توظيف متعددة (منصات إلكترونية، إعلانات، جهات متخصصة).	1	المجال الأول	
0.000	183	0.426	تطبق الشركة معايير موضوعية وشفافة لاختيار المرشحين.	2		
0.000	183	0.311	تعتمد الشركة التوظيف الإلكتروني لتوسيع الوصول إلى الكفاءات.	3		
0.000	183	0.413	تجري المقابلات الوظيفية بإجراءات موحدة تقلل احتمالية التحيز في الاختيار.	4		
0.000	183	0.342	يوجد نظام موحد لتقدير المرشحين ومقارنتهم وفق معايير واضحة.	5		
0.000	183	0.365	تتوفر برامج تعريفية شاملة للموظفين الجدد.	6		ممارسات التوظيف
0.000	183	0.287	يحصل الموظفون على فرص تدريب منتظمة مرتبطة بمتطلبات الوظيفة.	7		
0.000	183	0.260	يتم تقييم أثر التدريب بصورة دورية لتحسين المحتوى والأساليب.	8		
0.000	183	0.369	تقدم الشركة فرص تعلم إلكتروني لتسريع اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.	9		
0.000	183	0.316	تدمج الشركة المهارات الرقمية ضمن البرامج التدريبية للموظفين جميعهم.	10	المجال الثالث	
0.000	183	0.472	توفر الشركة فرص عمل متكافئة للذكور والإثاث في المراحل جميعها.	11		
0.000	183	0.472	تطبق الشركة سياسات واضحة لمنع التمييز في الإعلان والاختيار.	12		
0.000	183	0.439	تتبّنى الشركة معايير شفافة ومعلنة تضمن تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الخلفية الثقافية.	13		

0.000	183	0.495	تنمي الشركة بيئة عمل شاملة داعمة للاختلافات الثقافية والاجتماعية.	14		
0.000	183	0.416	تتابع الإدارة مؤشرات التنوع والشمول وتتخذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	15		
0.000	183	0.457	تعتمد الشركة أنظمة موارد بشرية إلكترونية في إدارة بيانات العاملين.	1		
0.000	183	0.457	تتوافق بنية تحتية تقنية متكاملة (منصات موحدة، قواعد بيانات، أنظمة متربطة) تدعم أتمتها خدمات الموارد البشرية.	2		
0.000	183	0.467	تستخدم الشركة تطبيقات رقمية في الإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات.	3	المجال الاول	
0.000	183	0.390	تمكن الأنظمة الرقمية من متابعة و تتبع اجراءات التوظيف بشكل فوري.	4		
0.000	183	0.405	تخصص الشركة موازنات للتحديث التقني والتراخيص والدعم الفني.	5		
0.000	183	0.451	تدعم الإدارة العليا بوضوح توجه الشركة نحو التحول الرقمي.	6		
0.000	183	0.451	يسهم التحول الرقمي في تقليل وقت إنجاز إجراءات التوظيف والموافقات الداخلية.	7	التحول الرقمي	
0.000	183	0.456	تسهم أتمتها العمليات في تحسين دقة معالجة طلبات التوظيف وتقليل الأخطاء.	8		
0.000	183	0.423	تعزز الرقمنة من الشفافية وإمكانية تتبع الحالات في عمليات التوظيف.	9	المجال الثاني	
0.000	183	0.407	يسهم استخدام القنوات الرقمية في تحسين تجربة المرشح خلال التوظيف.	10		
0.000	183	0.437	يسهم التحول الرقمي في ترشيد تكلفة عمليات الموارد البشرية.	11		
0.000	183	0.259	تستخدم إدارة الموارد البشرية لوحات بيانية (Dashboards) لمتابعة مؤشرات التوظيف (عدد الطلبات، مدة الشغور ...).	12	المجال الثالث	
0.000	183	0.287	توظف التحليلات في تقييم فعالية قنوات التوظيف.	13		
0.000	183	0.259	تستخدم البيانات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.	14		

0.000	183	0.283	تحل بيانات ومهارات المرشحين لتحسين مطابقتهم لمتطلبات الوظيفة.	15		
0.000	183	0.306	يتمتع الموظفون بالمهارات الرقمية الازمة لاستخدام الأنظمة التقنية بكفاءة.	16		
0.000	183	0.435	تحتل الشركة قدرة مستمرة على تطوير خدمات جديدة.	1	المجال الاول	الميزة التنافسية
0.000	183	0.409	تنكيف الشركة سريعاً مع تغيرات السوق التقنية.	2		
0.000	183	0.390	تولي الادارة الإبتكار أولوية ضمن التخطيط الاستراتيجي.	3		
0.000	183	0.408	تحفز الشركة فرق العمل على اقتراح حلول إبداعية قابلة للتطبيق.	4		
0.000	183	0.421	يدعم الاستثمار التقني قدرة الشركة على الإبتكار.	5		
0.000	183	0.495	تقدم الشركة خدمات اتصالات بجودة تلبي توقعات العملاء.	6		
0.000	183	0.482	تتسم الاستجابة لاستفسارات أو بلاغات العملاء بالسرعة والفاعلية.	7		
0.000	183	0.435	تعتمد العلاقة مع العملاء على الشفافية والمصداقية.	8		
0.000	183	0.495	توفر قنوات رقمية فعالة لتلقي الملاحظات والشكوى.	9		
0.000	183	0.427	يقيس رضا العملاء دوريأً وتوضع خطط التحسين بناءً عليه.	10		
0.000	183	0.427	تسهم ممارسات التوظيف المتتبعة في رفع مستوى الإناثية في الشركة.	11		
0.000	183	0.411	تدار الموارد والعمليات بكفاءة تقلل الهدر والتكاليف.	12		
0.000	183	0.451	تحسن الرقمنة سير العمل وتكامل المهام بين الإدارات.	13		
0.000	183	0.467	تدعم الكفاءة التشغيلية قدرة الشركة على المنافسة السعرية والخدمية	14		
0.000	183	0.437	تتعكس الكفاءة التشغيلية إيجاباً على النتائج التسويقية وسمعة الشركة في السوق.	15		
0.000	183	0.451	تحافظ الشركة على ميزتها التنافسية رغم التغيرات في بيئه السوق.	16		

a. Lilliefors Significance Correction

يشير الجدول أعلاه بأنَّ المتغيرات جميعها لا تتواءُم توزيعاً طبيعياً، لذا، سيتُمُّ فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديمografية باستخدام الاختبارات الامثلية (مان ويتني، كروسكال والاس).

2- اختبار الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص الديمografية لـ العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

قام الباحث بفحص الفروق الدالة إحصائياً في مستوى ممارسات التوظيف، ومستوى التحول الرقمي، والميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني، فتتج السؤال الآتي: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى متغيرات الدراسة (ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، الميزة التنافسية) حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟"

قام الباحث بالاجابة عن السؤال بإجراء اختبار لفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني حسب متغير الجنس.

لفحص الفروق في ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية حسب متغير الجنس  
استخدم الباحث اختبار مان ويتتي حسب الجدول (10)

الجدول (10): اختبار مان ويتني U Mann-Whitney U

الجنس		اختبار مان ويتني U	متغيرات الدراسة
أنثى	ذكر		
49	134	N	مارسات التوظيف
92.11	91.96	Mean Rank	
3277.5		Mann-Whitney U	
	0.986	Asymp. Sig. (2-tailed)	
49	134	N	التحول الرقمي
93.08	91.60	Mean Rank	
3230		Mann-Whitney U	
	0.866	Asymp. Sig. (2-tailed)	
49	134	N	الميزة التنافسية
94.73	91.00	Mean Rank	
3149		Mann-Whitney U	
	0.641	Asymp. Sig. (2-tailed)	

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار مان ويتني، وأن قيمة  $Sig = 0.986$ ,  $0.866$ ,  $0.641$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$  مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية بين الذكور والإإناث.

- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في مستوى ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة (المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ) في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟

لفحص الفروق في ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، الميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية ستخدم الباحث اختبار كروسكال ولاس حسب الجدول (11)

**الجدول (11): اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis H**

المتغيرات الديمغرافية													اختبار كروسكال والاس	متغيرات الدراسة		
سنوات الخبرة			المستوى الوظيفي			العمر			المؤهل العلمي							
10 أعوام فأكثر	5-10 أعوام	من أقل من 5 أعوام	مدبر إداري/ مدبر عام	(قيس) قسم	مشرف/إثنين فرق	40 عام فأكثر	40-30 عام	أقل من 30 عام	جيبيتر فأكثر	بكالوريوس	جامعة متوسط					
84	67	32	4	54	125	57	91	35	29	142	12	N	ممارسات التوظيف	التحول الرقمي		
92.0	88.3	99.8	62.8	95.9	91.2	98.0	89.6	88.5	92.9	92.1	87.6	Mean Rank				
1.055			1.589			1.12			0.096			Kruskal -Wallis H				
2			2			2			2			df				
0.59			0.452			0.571			0.953			Asymp. Sig.				
84	67	32	4	54	125	57	91	35	29	142	12	N	الميزة التنافسية			
89.0	91.2	101.5	54.3	95.9	91.5	98.5	85.5	98.3	88.5	93.2	86.5	Mean Rank				
1.336			2.393			2.798			0.334			Kruskal -Wallis H				
2			2			2			2			df				
0.513			0.302			0.247			0.846			Asymp. Sig.				
84	67	32	4	54	125	57	91	35	29	142	12	N				
90.3	90.5	99.6	61.0	91.4	93.3	94.1	88.8	96.8	84.8	92.9	98.8	Mean Rank				
0.972			1.764			0.855			0.954			Kruskal -Wallis H				
2			2			2			2			df				
0.615			0.414			0.652			0.621			Asymp. Sig.				

يشير الجدول أعلاه إلى أن الدلالة الإحصائية (Asymp Sig) لاختبار كروسكال والاس على مستوى ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية

للدراسة (المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية بين الإداريين في قطاع الاتصالات الفلسطيني حسب متغير: المؤهل العلمي، والعمur ، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

### 3- تحليل النموذج القياسي (Assessment Measurement Model)

تحليل النموذج باستخدام برنامج Smart PLS، وذلك لتحليل الدور الوسيط الذي يقوم به التحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني. تم تحليل النموذج القياسي من خلال المعايير الآتية:

#### Indicator Reliability •

لقياس موثوقية المؤشرات أو الفقرات لكل متغير وثباتها تم عمل الاختبارات الآتية:

#### - Cronbach alf& Composite reliability (rho\_a) &AVE :

تم عمل التحليل الأولي للبيانات، والتأكد من ثبات المقياس من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيتها، والجدول الآتي يوضح قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة؛ حيث يُظهر قيماً مرتفعة من معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات جميعها، وهذا يدل على أنَّ أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام في البحث العلمي.

جدول (13): الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
الميزة التنافسية	0.886	0.916	0.812
التحول الرقمي	0.758	0.799	0.682
ممارسات التوظيف	0.851	0.852	0.771

كما يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ قيَم معامل الثبات المركب composite reliability للمتغيرات الثلاثة جميعها كانت أعلى من 0.70 مما يدلُّ على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما يشير الجدول إلى أنَّ AVE وهو متوسط التباين المستخرج قيمته تراوحت بين 0.682 و 0.812، وهي أعلى من 0.50، فهذا يدل على تحقق قيمة الصدق التلازمي Convergent Validity.

كما قام الباحث بقياس مستوى الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة؛ حيث تم استخدام Composite reliability (rho\_a)؛ حيث يظهر الجدول درجة عالية من الموثوقية المركبة (Composite Reliability) لمتغيرات الدراسة جميعها، مع ملاحظة أنَّ القيم جميعها أكبر من 0.7؛ أي أنَّ مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، ومستوى الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة مرتفع.

#### ● Indicator Reliability Reflective

تم اختبار تشبعات فقرات الأبعاد جميعها من خلال قياس قيمة Outer Weights وOuter Loading لفقرات نموذج الدراسة من خلال الجدول (14) اختبار HTMT للصدق التمييزي

تم استخدام اختبار HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio) لقياس الصدق التمييزي بين المتغيرات الثلاثة في الدراسة: ممارسات التوظيف، والتحول الرقمي، والميزة التنافسية. ويُعد هذا الاختبار من أهم الاختبارات الحديثة للتحقق من أنَّ كل متغير يقيس مفهوماً مستقلاً عن المتغيرات الأخرى.

المتغير الأول	المتغير الثاني	قيمة HTMT
ممارسات التوظيف	التحول الرقمي	0.63
ممارسات التوظيف	الميزة التنافسية	0.72
التحول الرقمي	الميزة التنافسية	0.68

تُشير القيم في جدول HTMT أعلاه إلى أنَّ القيم جميعها أقل من الحد المقترح 0.85، مما يؤكد تحقق الصدق التمييزي بين المتغيرات الثلاثة. هذا يعني أنَّ كل متغير يقيس بناءً مفاهيمياً مستقلاً عن المتغيرات الأخرى، مما يدعم صحة النموذج القياسي، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

## القاعدة المعتمدة لقبول الفقرات أو حذفها

### 1. مُعامل التحميل الخارجي:

- يتم قبول الفقرات التي تكون قيمتها  $\leq 0.70$ .
- تُحذف الفقرات التي تقل عن 0.70 إلا إذا كان لها مبرر نظري قوي.

### 2. الموثوقية المركبة: (Composite Reliability, rho\_a)

- يتم قبول البنية إذا كانت قيمة  $\rho_a \geq 0.70$  لكل متغير.

### 3. متوسط التباين المستخرج (AVE):

- يجب أن تكون قيمة  $AVE \geq 0.50$  لضمان الصدق التلارمي (Convergent Validity).

### 4. HTMT:

- القيم أقل من 0.85 تدل على صدق تميizi جيد.
- القيم  $\leq 0.85$  تشير إلى وجود تقارب مفرط بين المتغيرات ويستلزم إعادة النظر في الفقرات أو إعادة تصميم المتغيرات.

تم تطبيق هذه القواعد على فقرات الدراسة جميعها لضمان موثوقية أداة البحث وثباتها، وضمان أنَّ المتغيرات جميعها تمثل مفاهيمها النظرية بشكل دقيق، مع حذف أو تعديل أيَّة فقرة لا تحقق هذه المعايير.

جدول (14): Outer Loading و Outer Weights

	Outer loadings	P values	Outer weights	P values
استراتيجيات التوظيف >- ممارسات التوظيف	0.901	0	0.393	0
التوجيه والتدريب >- ممارسات التوظيف	0.844	0	0.384	0
التنوع والشمول>- ممارسات التوظيف	0.887	0	0.363	0
التكنولوجيا والآدوات >- التحول الرقمي	0.94	0	0.467	0
تحسين العمليات >-التحول الرقمي	0.84	0	0.406	0

تحليل البيانات >- التحول الرقمي	0.70	0	0.325	0
الابتكار >- الميزة التنافسية	0.896	0	0.437	0
رضا العملاء >- الميزة التنافسية	0.847	0	0.377	0
الكفاءة التشغيلية >- الميزة التنافسية	0.958	0	0.292	0

يُظهر الجدول أنَّ قيم (Outer Loadings) جميعها موجبة، وذات دلالة إحصائية؛ حيث تراوحت قيمها بين (0.70 و 0.958)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين البنود والمتغيرات الكامنة التي تقيسها، والتي صممت لها، وأنَّها تمثل المفاهيم النظرية بشكل جيد، مما يدل على صدق تلازمي مرتفع.

كما يُظهر الجدول أنَّ قيم (Outer Weights) جميعها موجبة، وذات دلالة إحصائية؛ حيث تراوحت قيمها بين (0.292 و 0.467)، مما يؤكِّد أهميَّة كلِّ مؤشر في تشكيل البناء المفاهيمي للمتغير، مما يدلُّ على اتساق النموذج الخارجي.

#### • الصدق التمييزي :Discriminate Validity

يتم حساب الصدق التمييزي من خلال معيار Fornell-Larcker للتأكد من أنَّ المتغيرات المستخدمة غير مكررة، وأنَّ كلَّ متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، ويوضح الجدول (15) نتائج الصدق التمييزي.

يُلاحظ من الجدول (15) أنَّ قيمة الاختبار لكل بعدين أكبر من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، مما يدل على أنَّ كل بعدين مميز عن الأبعاد الأخرى إحصائياً.

جدول (15): اختبار Fornell Larcker

	الميزة التنافسية	التحول الرقمي	مارسات التوظيف
الميزة التنافسية	<b>0.901</b>		
التحول الرقمي	<b>0.721</b>	<b>0.826</b>	
مارسات التوظيف	<b>0.729</b>	<b>0.808</b>	<b>0.878</b>

ولقياس الصدق التمييزي قام الباحث باستخدام Cross-loading لفحص ارتباط كل بعدين من بنود المتغير الذي ينتمي إليه مقارنة مع المتغيرات الأخرى، حسب الجدول (16).

جدول (16): اختبار Cross Loadings

	الميزة التنافسية	التحول الرقمي	ممارسات التوظيف
استراتيجيات التوظيف	<b>0.6</b>	<b>0.789</b>	<b>0.901</b>
التوجيه والتدريب	<b>0.712</b>	<b>0.656</b>	<b>0.844</b>
التنوع والشمول	<b>0.607</b>	<b>0.68</b>	<b>0.887</b>
الเทคโนโลยيا والأدوات	<b>0.664</b>	<b>0.94</b>	<b>0.796</b>
تحسين العمليات	<b>0.633</b>	<b>0.84</b>	<b>0.64</b>
تحليل البيانات	<b>0.473</b>	<b>0.676</b>	<b>0.545</b>
الابتكار	<b>0.896</b>	<b>0.747</b>	<b>0.768</b>
رضا العملاء	<b>0.847</b>	<b>0.503</b>	<b>0.509</b>
الكفاءة التشغيلية	<b>0.958</b>	<b>0.658</b>	<b>0.649</b>

يُشير الجدول (16) أنَّ القيمة الأعلى على الصُّفَّ لِكُلِّ بُعْدٍ هي قيمة الارتباط بالمتغير الذي ينتمي إِلَيْهِ، وهذا يؤكد مدى الصدق التمييزي للمتغيرات وبنودها جميعها.

#### 4. تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model)

تمَّ تحليل النموذج الهيكلي، ودراسة القدرات التنبؤية للنموذج، والعلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال المعايير الآتية:

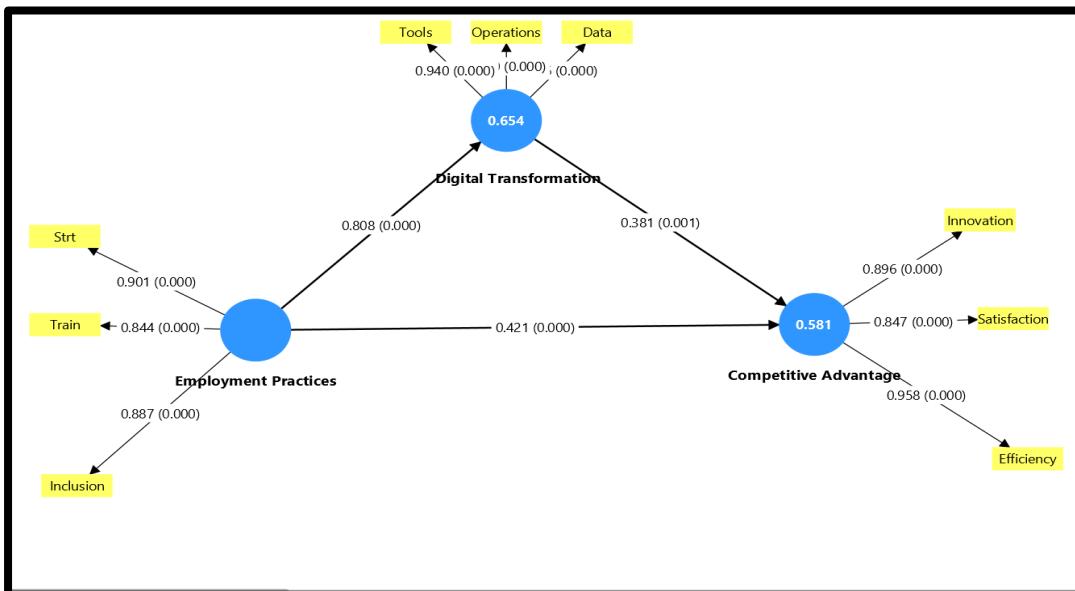
1. معامل التحديد (R-square)

2. حجم الأثر (f-square)

Model fit .3

#### 4. اختبار الفرضيات

الشكل (1) النموذج الهيكلی باستخدام برنامج 4Smart-PLS



يظهر الشكل (1) النموذج الهيكلی باستخدام برنامج SMART- PLS4، وقد تم اختبار النموذج الهيكلی حسب المعايير الآتية:

#### 1- معامل التحديد (R-square)

يُعتبر معامل التفسير مقياساً للقدرة التنبؤية وفهم العلاقات في النموذج الهيكلی، ويوضح الجدول (17) نتائج معامل التحديد لمتغيرات الدراسة.

جدول (17): نتائج معامل التحديد

	R-square	الدرجة
ممارسات التوظيف	0.581	مرتفعة إلى متوسطة
التحول الرقمي	0.654	مرتفعة إلى متوسطة

يوضح الجدول (17) أنَّ قيمة معامل التحديد R-square لمتغير ممارسات التوظيف 0.581 ومعامل التحديد لمتغير التحول الرقمي 0.654، وتشير هذه القيم إلى أنَّ درجتها مرتفعة إلى متوسطة، وأنَّ المتغيرات قادرة على تفسير مابين 58.1% و 65.4% من التباين في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

#### 2- حجم التأثير (Effect Size f-square)

يوضح حجم التأثير قدرة كلِّ متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من الجدول (18) نتائج حجم التأثير (f-square).

جدول (18): نتائج حجم الأثر

	f-square
الميزة التنافسية -> التحول الرقمي	0.12
الميزة التنافسية -> ممارسات التوظيف	0.147
ممارسات التوظيف-> التحول الرقمي	1.887

يُظهر الجدول (18) نتائج تحليل حجم التأثير ( $\text{Effect Size } f^2$ )، وأنَّ العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية بلغت قيمتها (0.12)، مما يشير إلى تأثير ضعيف نسبياً في قدرة متغير التحول الرقمي على تفسير التغيير في الميزة التنافسية.

بينما بلغت قيمة حجم التأثير للعلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية (0.147)، وهي تمثل تأثيراً قريباً من المتوسط في قدرة متغير ممارسات التوظيف على تفسير التغيير في الميزة التنافسية، في المقابل أظهرت العلاقة بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي أعلى قيمة ( $f^2 = 1.887$ ) مما يشير إلى تأثير قوي في قدرة متغير ممارسات التوظيف على تفسير التغيير في التحول الرقمي، ويدل على وجود تأثير قوي جداً، ويعكس الدور المحوري لممارسات التوظيف في تعزيز مستوى التحول الرقمي داخل مؤسسات قطاع الاتصالات.

### 3- ملاءمة النموذج :Model fit

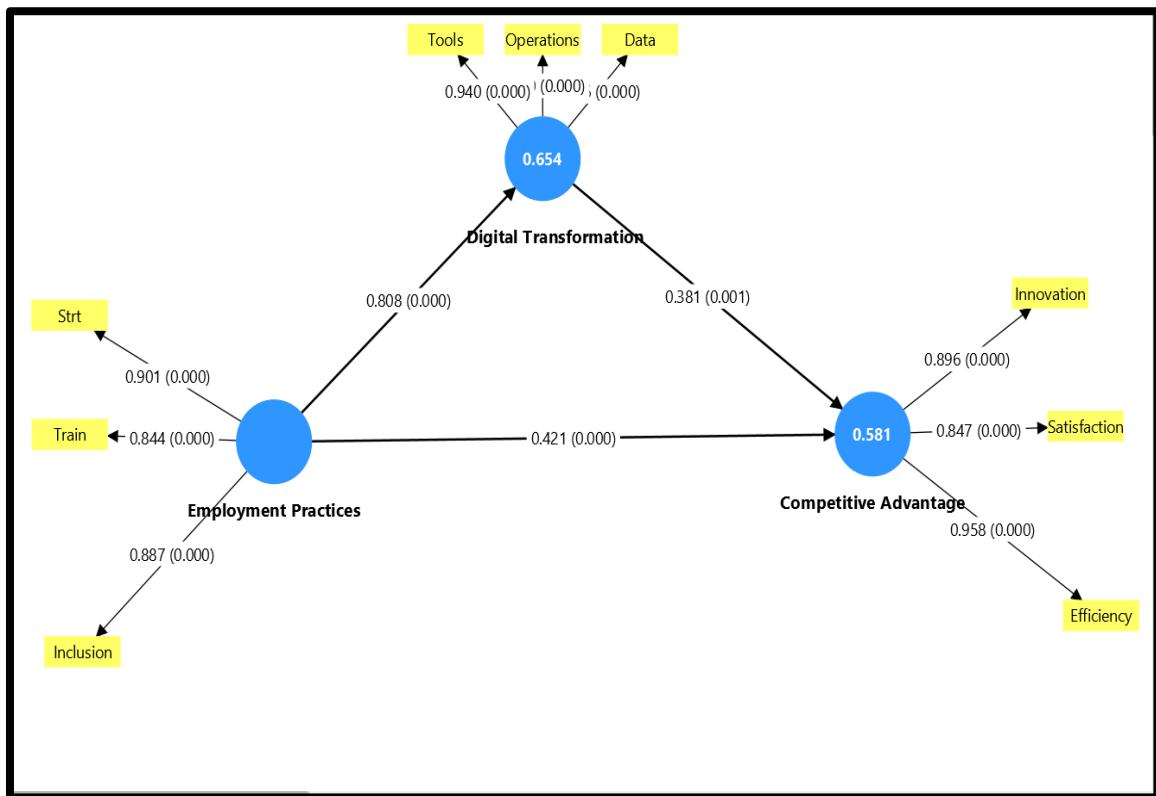
تم اختبار ملاءمة النموذج الهيكلي وجودة المطابقة كما في الجدول (19) باستخدام اختبار Standard Root Mean Square Residual (SRMR)، حيث تُظهر النتائج في الجدول أنَّ القيم أقل من 0.1، وهذا يعني أنَّ النموذج مقبول إحصائياً (Good Fit).

الجدول (19): Model fit

	Saturated model
Chi-square	382.887
NFI	0.729
SRMR	0.099
d_G	0.398
d_ULS	0.438

#### 4- اختبار الفرضيات:

الشكل (2): قيم الـ p-value لفرضيات الدراسة



الجدول (20): قيم الـ p-value لفرضيات الدراسة

Hypothesis	Direct/Indirect Effect	STD Beta)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Decision
H3	ممارسات التوظيف -<الميزة التنافسية	0.421	0.73	0.036	20.081	0.000	العلاقة دالة إحصائية، رفض الفرضية الصفرية
H4	ممارسات التوظيف -<التحول الرقمي	0.808	0.809	0.032	24.908	0.000	العلاقة دالة إحصائية، رفض الفرضية الصفرية
H5	التحول الرقمي -<-الميزة التنافسية	0.381	0.382	0.12	3.188	0.001	العلاقة دالة إحصائية، رفض الفرضية الصفرية
H6	ممارسات التوظيف -<التحول الرقمي -<-الميزة التنافسية	0.308	0.309	0.098	3.137	0.002	العلاقة دالة إحصائية، رفض الفرضية الصفرية

بالاستعانة بالشكل (2) والجدول (20) سيتم باختبار الفرضيات الآتية:

#### - الفرضية الثالثة:

H3: هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

تتصُّن الفرضية الصفرية لهذه الفرضية البديلة على أنه: "لا يوجد علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

يُظهر في الجدول (20) أنَّ هناك علاقة إيجابية قوية ومبشرة = 0.421 بين المتغير المستقل والمتغير التابع قبل إدخال المتغير الوسيط وذات دلالة إحصائية P value = 0.000

لمتوسط اجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والميزة التناافية في قطاع الاتصالات الفلسطيني (تم رفض الفرضية الصفرية وقبول H4).

- **الفرضية الرابعة:**

H4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

تنصُّ الفرضية الصفرية لهذه الفرضية البديلة على أنه "لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

حسب الجدول (20) نلاحظ أنَّ هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ذات دلالة إحصائية  $P \text{ value} = 0.808 = 0.000$  لمتوسط اجابات المبحوثين بين ممارسات التوظيف الفعالة والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات الفلسطيني (أيَّ أنَّ المتغير المستقل "مارسات التوظيف" يؤثُّ بقوة على المتغير الوسيط "التحول الرقمي"، وبالتالي، تمَّ رفض الفرضية الصفرية وقبول H4).

- **الفرضية الخامسة:**

H5: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين التحول الرقمي والميزة التناافية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

تنصُّ الفرضية الصفرية لهذه الفرضية البديلة على أنه: "لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين التحول الرقمي والتحول والميزة التناافية في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

بالرجوع إلى الجدول (20) نلاحظ أنَّ هناك علاقة إيجابية  $P \text{ value} = 0.381 = 0.001$  ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين بين التحول الرقمي والميزة التناافية في قطاع الاتصالات الفلسطيني (أيَّ أنَّ المتغير الوسيط "التحول الرقمي" يؤثُّ على التابع "الميزة التناافية"، وبالتالي، تمَّ رفض الفرضية الصفرية وقبول H5).

#### - الفرضية السادسة:

H6: ممارسات التوظيف المحددة (استراتيجيات التوظيف، التوجيه والتدريب، التنوع والشمول) لها تأثير أقوى على الميزة التنافسية عند توسطها في التحول الرقمي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين.

تنصُّ الفرضية الصفرية لهذه الفرضية البديلة على أنه ممارسات التوظيف المحددة (استراتيجيات التوظيف، التوجيه والتدريب، التنوع والشمول) ليس لها تأثير أقوى على الميزة التنافسية عند توسطها في التحول الرقمي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين.

يشير الجدول (20) أنَّ هناك تأثير غير مباشر = 0.381 عبر التحول الرقمي من ممارسات التوظيف على الميزة التنافسية وهو دالٌّ إحصائياً  $P\ value = 0.001$  وبالتالي، هناك دُوْرٌ وسيط جزئي (Partial Mediation) للتحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني (تم رفض الفرضية الصفرية وقبول H6).

#### - الفرضية السابعة:

H7: يواجه قطاع الاتصالات الفلسطيني تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، مما يؤثُّر سلباً على الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين.

تنصُّ الفرضية الصفرية لهذه الفرضية البديلة على أنَّ "قطاع الاتصالات الفلسطيني لا يواجه تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، مما يؤثُّر إيجاباً على الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين".

تم استخدام (Path Coefficient) للتعرف على قيمة معامل التأثير بين التحول الرقمي والميزة التنافسية كما في الجدول (21):

جدول (21): Path Coefficient

Direct/Indirect Effect	STD Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
ممارسات التوظيف -> التحول الرقمي	0.808	0.809	0.032	24.908	0.000

حيث يُظهر الجدول أنَّ قيمة معامل التأثير بين التحول الرقمي والميزة التنافسية  $0.808 = \text{Beta}$  وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً  $P\ value = 0.001$ ، مما يثبت الفرضية

الصفيرية التي تنص على أن "قطاع الاتصالات الفلسطيني لا يواجه تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، مما يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط إجابات المبحوثين".

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة النتائج والتوصيات**

**5.1 تمهيد**

**5.2 مناقشة الفرضيات**

**5.3 خلاصة الفصل الخامس**

**5.4 النتائج**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5.1 تمهيد

يهدف الباحث في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصل إليها في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني، وبما يتاسب مع طبيعة قطاع الاتصالات الفلسطيني، بهدف تفسير أوجه الالتفاق والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة والدراسات الأخرى، وتوضيح الأسباب العلمية والمنهجية عن ظهور هذه النتائج.

وقد تم تحليل النتائج في الفصل الرابع بالاعتماد على برنامجي SPSS وSmartPLS4، وتبين من خلالها وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (ممارسات التوظيف، التحول الرقمي، الميزة التنافسية).

كما تناول مناقشة النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية السبع، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وذلك بهدف تفسير النتائج في ضوء الخلفية العلمية لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم المناقشة وفق تسلسل الفرضيات الفرعية كما وردت في الفصل الرابع، على أن تعاد في ختام الفصل صياغة الاستنتاجات ضمن إطار الفرضيات الأربع الرئيسية التي تشكل البنية النظرية للدراسة.

ويعتمد الباحث في هذه المناقشة على منهج المقارنة بين النتائج الميدانية والدراسات السابقة، مع استخلاص الدلالات النظرية والتطبيقية التي تبرز أهمية التحول الرقمي كعامل وسيط في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، إضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات الاتصالات الفلسطينية في هذا المجال.

## 5.2 مناقشة الفرضيات

### - الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول ممارسات التوظيف تُعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

حيث أظهرت اختبارات مان- ويتي وكروسكال- والس، أنَّ قيم الدلالة الإحصائية جميعها كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة المختلفة نحو ممارسات التوظيف.

ومن خلال هذه النتيجة يرى الباحث أنَّ تقييم الموظفين لممارسات التوظيف في شركات الاتصالات الفلسطينية متقارب بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية، وهو ما يعكس تطبيقاً موحداً وعدالة نسبية في إجراءات التوظيف.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (حماد، 2018) التي أشارت إلى أنَّ السياسات الإدارية الموحدة تحدُّ من الفروق في إدراك العاملين للممارسات الإدارية. كما تتناسب مع دراسة (زبيدي، 2022) التي أكدت على أنَّ الشفافية في سياسات التوظيف تقلل الفوارق بين الفئات المختلفة.

ويرجع ذلك إلى أنَّ شركات الاتصالات تتبع أنظمة إدارية مركزية وواضحة تعتمد على الكفاءة والمؤهلات في التوظيف، بعيداً عن التمييز أو الاختلاف بين الجنس أو العمر أو المؤهل، وهو ما يفسر عدم ظهور فروق معنوية بين أفراد العينة، وهذه النتيجة برأي الباحث تدل بالخلاصة على أنَّ العدالة التنظيمية والشفافية في سياسات التوظيف والتحول الرقمي داخل مؤسسات الاتصالات الفلسطينية أصبحت جزءاً من ثقافة العمل المؤسسي، مما يفسر تجانس الاتجاهات بين فئات العاملين.

### - الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول التحول الرقمي والميزة التنافسية تُعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

أظهرت النتائج أنَّ قيم الدلالة الإحصائية جميعها لا تقل عن (0.05)، أظهرت النتائج أنَّ قيم الدلالة الإحصائية جميعها أكبر من (0.05) دون استثناء، ما يعني تجانس الاتجاهات نحو التحول الرقمي والميزة التنافسية بين الفئات كافة، ويدل على أنَّ الاتجاه العام نحو التحول الرقمي والميزة التنافسية متقارب لدى مختلف الفئات.

تدلُّ هذه النتيجة على أنَّ مفهوم التحول الرقمي أصبح ذو أهمية مؤسسية مشتركة داخل شركات الاتصالات الفلسطينية، وأنَّ الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً عاماً تشارك فيه مختلف المستويات الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو غبن والمدهون، 2022) التي أشارت إلى أنَّ انتشار الثقافة الرقمية يقلل الفروق بين الفئات الإدارية في تقديرهم للتحول الرقمي. كما تتوافق مع دراسة (باشميل وأخرون، 2024) التي وجدت أنَّ فئات العاملين في الشركات التقنية جميعها يدركون أهمية التحول الرقمي بدرجات متقاربة.

ويرجع سبب هذا في منظور الباحث في التقارب في الإدراك إلى أنَّ شركات الاتصالات الفلسطينية تخضع لهيكل تنظيمي هرمي، لكنه متكامل في الأداء الرقمي؛ حيث تطبق النظم التكنولوجية نفسها على المستويات جميعها، ما يخلق فهماً موحداً للتحول الرقمي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية.

### - الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.

ثبت من خلال التحليل وجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية. تؤكد هذه النتيجة أنَّ تحسين ممارسات التوظيف في شركات الاتصالات الفلسطينية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال رفع جودة اختيار العاملين وتوجيههم وتطويرهم وتحفيزهم بما ينعكس على مستوى الأداء والابتكار وجودة الخدمة المقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سعيد، 2023)، التي أشارت إلى أنَّ كفاءة الممارسات الإدارية، وبخاصة المتعلقة بالموارد البشرية، تسهم في تعزيز عناصر الميزة التنافسية في المؤسسات المالية الفلسطينية.

كما تتفق مع دراسة (البدوي، 2022) التي أثبتت أنَّ تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي والتميز، الأمر الذي يعزز الميزة التنافسية. وتتفق كذلك مع دراسة (زيدي، 2022) التي بينت أنَّ المؤسسات التي تعتمد سياسات توظيف وتدريب قائمة على الكفاءة تحقق نتائج أفضل في مجالات الجودة والابتكار والرضا المؤسسي. كما جاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (حماد، 2018) التي أكدت على أنَّ حسن اختيار الموظفين وتطويرهم يعزز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. أمَّا على صعيد الدراسات الأجنبية، فقد جاءت النتيجة متقدمة مع نتائج (Gonzalez-Varona, 2024) و (Ruiz & other's, 2024) اللتان أوضحتا أنَّ تطوير القدرات البشرية يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في ظلِّ التحول الرقمي المتتسارع.

ويرجع سبب الاتفاق مع هذه الدراسات من وجهة نظر الباحث، إلى أنَّ ممارسات التوظيف في شركات الاتصالات الفلسطينية أصبحت أكثر مهنية وتنظيمياً، حيث تعتمد آليات واضحة في التوظيف والتدريب والتقييم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، كما أنَّ طبيعة المنافسة المحدودة في السوق الفلسطيني يجعل أي تحسين في ممارسات التوظيف ينعكس بشكل مباشر وسريع على الأداء والميزة التنافسية، كما يدل ذلك على أنَّ ممارسات التوظيف لا تقتصر على كونها نشاطاً إدارياً، بل تمثل مدخلاً استراتيجياً ذا أثر سببي مباشر في بناء الميزة التنافسية للشركات.

#### - الفرضية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي.

تبين من خلال التحليل وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي  $P=0.000$ ,  $\beta=0.808$ ,  $f^2=1.887$ )، مع حجم أثر مرتفع جداً (، ويرتبط ارتفاع حجم الأثر بطبيعة القطاع نفسه، إذ يعتمد نشاط شركات الاتصالات على التكنولوجيا الرقمية بشكل أساسي، مما يعزز العلاقة المباشرة بين جودة ممارسات التوظيف ومستوى التحول التقني.

تظهر هذه النتيجة جودة ممارسات التوظيف، وأنَّها تمثل مدخلاً أساسياً لتسريع وتيرة التحول الرقمي في شركات الاتصالات الفلسطينية؛ فاختيار الموظفين المؤهلين تقنياً وتدريبهم المستمر يعزز من قدرة المؤسسة على تبني الحلول الرقمية وتطبيقاتها بفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حلو، 2020) التي أوضحت أنَّ التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يسهم في رفع كفاءة

العمليات ويزيد من مرونة المؤسسة. كما تتوافق مع دراسة (أبو غبن والمدهون، 2022) التي أكدت أنَّ التحول الرقمي في بلدية غزة أدى إلى تحسين أداء الموظفين ورفع جودة الخدمات العامة. وتنسجم النتيجة أيضاً مع دراسة (Ruiz & other's, Gonzalez-Varona, 2024) و(2024) اللتين أبرزتا أهمية تطوير الكفاءات التنظيمية للتمكين من تبني التحول الرقمي. كما أظهرت دراسة (Maycotte, Hoang, Nguyen & Pham, 2025) أنَّ جاهزية الموارد البشرية تعتبر العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية. ويرى الباحث أنَّ شركات الاتصالات الفلسطينية تعمل في بيئة تقنية بطبيعتها، ما يجعل تأهيل الكفاءات الرقمية وتوظيفها شرطاً أساسياً لاستمرارية العمل والابتكار. كما أنَّ ارتفاع درجة التعليم لدى العاملين وسرعة تبنيهم للتكنولوجيا يعززان العلاقة القوية بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي.

#### - الفرضية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.  
أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية  
 $(\beta=0.381, P=0.001)$

توضّح النتيجة أنَّ تطبيق التحول الرقمي في شركات الاتصالات الفلسطينية يسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة للعملاء. إلا أنَّ قوة الأثر المتوسطة تؤدي إلى هناك عوامل أخرى خارج التحول الرقمي تسهم في تعزيز الميزة، مثل جودة الشبكة وهيكل الأسعار والعلاقات التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (باشميل وأخرون، 2024) التي أكدت أنَّ تبني التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية. كما تتفق النتيجة مع دراسة (الرافعي وأخرون، 2024) التي بينت أنَّ التحول الرقمي يسهم في تحسين تجربة العملاء في قطاع الاتصالات الأردني، وتتوافق كذلك مع دراسة (Kola, 2023) التي وجدت أنَّ تبني الشركات الكيوبية لأنظمة الرقمنة أدى إلى تحسين الأداء التشغيلي والميزة التنافسية. كما جاءت النتيجة متتفقة مع دراسة (Shehadeh, 2024) التي أوضحت أنَّ التحول الرقمي يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة مستدامة.

ويرى الباحث سبببقاء الأثر متوسطاً إلى أنَّ التحول الرقمي في الشركات الفلسطينية ما زال في طور التطوير، ولم يصل إلى التكامل الكامل بين الأنظمة التشغيلية والإدارية جميعها، إضافة إلى القيود التنظيمية والمالية التي تواجهها الشركات، وبهذا تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضية الخامسة الواردة في الفصل الأول، والتي نصَّت على وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية.

#### - الفرضية السادسة:

يوجد أثر غير مباشر لممارسات التوظيف على الميزة التنافسية عبر التحول الرقمي (الدور الوسيط). أظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية ( $p=0.002$ ) بقيمة تقريبية (0.308)، ما يدل على وجود وساطة جزئية.

توضح النتيجة بأنَّ جزءاً من تأثير ممارسات التوظيف على الميزة التنافسية يمر عبر التحول الرقمي؛ أيُّ أنَّ التحول الرقمي يعمل كجسر يربط بين جودة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

وهذا يتفق مع دراسة (Shehadeh, 2023) التي أوضحت أنَّ التحول الرقمي يمثل متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي. كما تتفق النتيجة مع دراسة (Ruiz & other's, 2024) التي بينت أنَّ التحول الرقمي يعزز أثر الكفاءات التنظيمية على النتائج النهائية للمؤسسة، واتفقَت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Agustian, 2023) التي أثبتت أنَّ الرقمنة تعمل كآلية انتقال بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية.

ويرى الباحث أنَّ تطبيق ممارسات توظيف فعالة يُسهم في خلق بيئة عمل متعلمة ومنفتحة على التكنولوجيا، مما يمكن المؤسسة من تسريع عملياتها وتحسين خدماتها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق، وبذلك تؤكد نتائج التحليل تحقق الدور الوسيط الجزئي للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، بما يتواافق مع النموذج المفترض في الفصل الأول.

#### - الفرضية السابعة:

يواجه قطاع الاتصالات الفلسطيني تحديات في تطبيق التحول الرقمي تؤثر سلباً على الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ التحول الرقمي يُسهم بصورة إيجابية وواضحة في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية، في حين لم تتناول أداة الدراسة محوراً مستقلاً لقياس حجم التحديات التي قد تعيق هذا التحول. وبذلك، فإنَّ اختبار الفرضية السابعة بصيغتها السلبية لم يكن ممكناً من الناحية الإحصائية ضمن حدود النموذج المعتمد.

إلا أنَّ الباحث، بالاستناد إلى ما ورد في الفصل الثاني، يرى أنَّ غياب المؤشر الكمي المباشر لا ينفي وجود تحديات موضوعية قد تواجه التحول الرقمي في البيئة الفلسطينية، كما أشارت إلى ذلك دراسة (باشميل وأخرون، 2024) و(Shehadeh, 2024)، حيث بينت الدراسات أنَّ أبرز العقبات تمثل في ضعف التمويل، ونقص الكفاءات الرقمية المتخصصة، وعدم تكامل الأنظمة التقنية والإدارية.

ومن خلال رأي الباحث في واقع قطاع الاتصالات الفلسطيني، يمكن القول: إنَّ بعض هذه التحديات ذات طبيعة بنوية متراكمة، ترتبط بضعف البنية التحتية الرقمية الوطنية، وقيود التشريعات الناظمة للبيانات، إضافة إلى محدودية الاستثمار في تطوير القدرات التقنية للكوادر المحلية.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أنَّ معالجة هذه التحديات لا تقتصر على المؤسسات ذاتها، بل تتطلب رؤية وطنية متكاملة للتحول الرقمي تشارك فيها الجهات الحكومية والتنظيمية ومؤسسات القطاع الخاص.

### 5.3 خلاصة الفصل الخامس:

تُظهر نتائج الدراسة تحقق الفرضيات الرئيسية المتبعة من أسئلة الفصل الأول بدرجات مقاومة؛ حيث تبين أنَّ ممارسات التوظيف تؤدي دوراً سببياً مباشراً في بناء الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية، في حين يعزز التحول الرقمي هذا الأثر عبر دوره الوسيط الجزئي الذي يسهم في تحويل القدرات البشرية إلى تفوق مؤسسي ملموس. كما تعكس النتائج اتساقاً واضحاً مع الأدبيات الحديثة، وتؤكد ملاءمتها للبيئة الفلسطينية التي ما زالت تسعى إلى ترسیخ التحول الرقمي كخيار استراتيجي. وبناء على ما تقدم، يشير الباحث إلى أنَّ تطوير الممارسات الإدارية والرقمية معاً يمثل مساراً عملياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويقترح تعميق البحث الكمي المستقبلي في أثر التحديات الرقمية على استدامة هذا الأثر.

بعد تحليل الفرضيات الفرعية السبع ومناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة، يمكن تلخيص النتائج النهائية بما ينسجم مع الفرضيات الأربع الرئيسية الواردة في الفصل الأول على النحو الآتي:

- أثبتت نتائج الفرضيات (1-3) صحة الفرضية الأولى الرئيسية التي افترضت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية.
- كما دعمت نتائج الفرضيتين (4-5) الفرضية الثانية الرئيسية التي بينت أثر التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين المتغيرين.
- وأكّدت نتائج الفرضيتين (6-7) الدور الوسيط الإيجابي للتحول الرقمي بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية، مما يدعم الفرضية الثالثة الرئيسية.
- أما الفرضية الرابعة الرئيسية، فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود تحديات فعلية تواجه مؤسسات الاتصالات الفلسطينية في تبني التحول الرقمي، تمثلت في ضعف البنية التحتية التقنية ومحدودية الكفاءات الرقمية.

## 5.4 النتائج والتوصيات

### النتائج المتعلقة بمارسات التوظيف

1. أظهرت الدراسة أنَّ ممارسات التوظيف تمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات؛ حيث يؤدي تطبيق ممارسات توظيف حديثة قائمة على العدالة، الاختيار بالكفاءة، التدريب المستمر، والتقييم القائم على الأداء، إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وزيادة فاعلية العمليات التشغيلية.

2. إنَّ الممارسات البشرية الفاعلة تهيء البيئة المناسبة للتحول الرقمي، وبالتالي، تعزز قدرة المؤسسات على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية، مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

### النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

1. أصبح التحول الرقمي متطلباً استراتيجياً لا يمكن فصله عن ممارسات التوظيف الحديثة؛ حيث بينت التحليلات أنَّ المؤسسات التي تستثمر في تطوير بنيتها الرقمية وأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (HRMS, E-Recruitment, E-Training) تحقق كفاءة أعلى في استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية، وقدرة أسرع على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

2. وجود علاقة مباشرة قوية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والميزة التنافسية؛ حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، تسريع اتخاذ القرار، خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات السوقية.

3. أظهرت النتائج أنَّ التحول الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية؛ فكلما زاد مستوى التحول الرقمي، ارتفعت فاعلية ممارسات التوظيف في تحقيق التفوق التنافسي.

4. أبرز التحليل الوصفي أنَّ نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توافر التكنولوجيا، بل على تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، تشجع على الابتكار، وتمكن العاملين من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.

### النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية

1. تؤكد النتائج أنَّ الميزة التنافسية لا تعتمد على الموارد المادية فحسب؛ بل على إدارة رأس المال البشري بكفاءة واستراتيجية.

2. تكشف النتائج عن علاقة تفاعلية متبادلة بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي والميزة التنافسية؛ حيث يسهم كل عنصر في تعزيز الآخر لتحقيق التفوق المؤسسي.
3. أظهرت مؤشرات الصدق والثبات أنَّ نموذج الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق البنائي والإحصائي، مما يعزز دقة النموذج وصلاحته للتطبيق في بيئة قطاع الاتصالات الفلسطيني.

## النتائج والتحديات

- بينت النتائج أنَّ قطاع الاتصالات الفلسطيني يواجه تحديات حقيقة في تسريع التحول الرقمي، منها: محدودية البنية التحتية التكنولوجية، وضعف الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين، ونقص التنسيق بين الإدارات في تنفيذ المبادرات الرقمية.
- العلاقة بين ممارسات التوظيف والتحول الرقمي والميزة التنافسية هي علاقة تفاعلية متبادلة؛ حيث يسهم كل عنصر في تعزيز الآخر لتحقيق استدامة التنافسية.

## الوصيات:

### توصيات متعلقة بمعارضات التوظيف

1. تعزيز ممارسات التوظيف الحديثة في مؤسسات قطاع الاتصالات الفلسطينية، عبر تطوير سياسات الاستقطاب والاختيار المبنية على الكفاءة والعدالة، وتطبيق أنظمة تقييم أداء موضوعية ترتبط بمستوى الإنجاز الفعلي.

### توصيات متعلقة بالتحول الرقمي

1. دمج التحول الرقمي بشكل استراتيجي في منظومة إدارة الموارد البشرية، باستخدام أنظمة رقمية متكاملة.(HRMS, E-Recruitment, E-Training).
2. الاستثمار في تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين، عبر برامج تدريبية مستمرة في المهارات الرقمية والتحليلية.
3. تطوير البنية التحتية التقنية في المؤسسات، لضمان جاهزيتها لتبني الحلول الرقمية بكفاءة.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية وتشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرات التقنية.

5. تفعيل دور القيادات الإدارية في دعم التحول الرقمي، من خلال تأهيل القيادات العليا والمتوسطة لإدارة عمليات التغيير والتحول.

#### **توصيات متعلقة بالميزة التنافسية**

1. الرابط بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء، عبر تطوير المنصات الإلكترونية واستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء.

2. الاهتمام بالحكومة الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي، عبر وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات وأدوات تقييم مستمرة.

3. اعتماد التحول الرقمي كخيار استراتيجي طويل الأجل ضمن خطط التنمية البشرية والتشغيل لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. تشجيع الجامعات ومراكز البحث العلمي على دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ورأس المال البشري، وتقديم برامج تدريبية متخصصة.

5. إجراء دراسات مستقبلية لتطبيق النموذج الحالي في قطاعات خدمية أخرى، مثل: التعليم العالي والمصارف والبلديات.

## **المصادر والمراجع:**

**أولاً: المراجع العربية:**

1. أبو زيد، محمد. (2021). إدارة التعويضات والحوافز. عمان: دار الفكر.
2. أبو غن، محمد، والمدهون، عبد الكريم. (2020). التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية: تحديات وآفاق. غزة: جامعة الأزهر.
3. أبو غن، محمد، والمدهون، عبد الكريم. (2022). إدارة الأداء في ظل التحول الرقمي. رام الله: دار الكلمة.
4. أبو نظير، سامي. (2021). شركة جوال والتطور التاريخي لقطاع الاتصالات الفلسطيني. رام الله: المؤسسة الفلسطينية للدراسات.
5. أحمد، محمود وآخرون. (2015). تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأداء المؤسسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
6. أحمد، محمود وآخرون. (2021). ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في بيئة العمل المعاصرة. نابلس: جامعة النجاح.
7. الباز، عبد الله. (2021). التدريب وأثره في الأداء المؤسسي. عمان: دار الشروق.
8. البار، محمد. (2019). التحول الرقمي وأثره في العمليات الإدارية. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
9. الجبالي، سامي. (2023). الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الفلسطينية. رام الله: دار المشرق.
10. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات في فلسطين. رام الله.
11. الحسيني، أحمد. (2022). التحول الرقمي والميزة التنافسية. عمان: دار النهضة.
12. الخالدي، أنور. (2023). المرونة التنظيمية وأهميتها في ظل الأزمات. عمان: دار الفكر.
13. الخليلي، عبد الرحمن. (2021). الموارد الملموسة والميزة التنافسية. غزة: جامعة الأزهر.
14. الخولي، محمود. (2021). التكنولوجيا كمصدر للميزة التنافسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
15. الدباس، سعيد. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات التقليدية. عمان: دار التميز.
16. الدسوقي، أشرف. (2021). خدمة العملاء في عصر الرقمنة. القاهرة: مكتبة الأنجلو.

- 17.** الذبياني، عبد الله. (2020). تقويم الأداء: مدخل استراتيجي. الرياض: دار الطليعة.
- 18.** الزيود، عمر. (2021). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل.
- 19.** الزيود، عمر. (2022). مصادر التوظيف في سوق العمل الفلسطيني. رام الله: دار النهضة.
- 20.** السلطان، أحمد. (2022). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات. بيروت: دار العلم.
- 21.** الشرقاوي، أشرف. (2021). الأداء المؤسسي الحديث. القاهرة: مكتبة الأنجلو.
- 22.** الطراونة، سعيد. (2020). الكلفة والفاعلية التشغيلية. عمان: دار الثقافة.
- 23.** العابد، سمير. (2022). الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. موسوعة الأداء المؤسسي، عمان.
- 24.** العربية، حسن، والحضري، محمد. (2022). ممارسات التوظيف المعاصرة. الرياض: دار الزهراء.
- 25.** العساف، صالح. (2021). الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الخدمية. الرياض: دار الميمان.
- 26.** العلجة، سامر، ومبطوش، خالد. (2021). التحول الرقمي وإدارة العمليات. عمان: دار وائل.
- 27.** العمري، علي. (2020). التحول الرقمي: مدخل إداري حديث. عمان: دار الصفاء.
- 28.** الغوانمة، محمد. (2022). السمعة المؤسسية والميزة التنافسية. عمان: دار الثقافة.
- 29.** الفرا، محمد، والزعنون، نبيل. (2008). اقتصاديات الاتصالات في فلسطين. غزة: جامعة الأزهر.
- 30.** المطرف، خالد. (2020). خصائص التحول الرقمي في المنظمات الخدمية. عمان: دار الطليعة.
- 31.** النعيمي، رائد. (2022). المنافسة في عصر الاقتصاد الرقمي. بغداد: دار الجامعة.
- 32.** النعيمي، رائد. (2023). التسويق والميزة التنافسية. عمان: دار الميمان.
- 33.** الهواملة، محمود. (2021). ممارسات التوظيف المتعددة. عمان: دار وائل.
- 34.** الهواملة، محمود. (2022). استقطاب الموارد البشرية الناجح. عمان: دار الميمان.
- 35.** باشميل، أحمد، وأخرون. (2024). التوظيف في إطار التحول الرقمي. بيروت: دار العلم.
- 36.** بخيت، أحمد. (2024). التوظيف الرقمي: رؤى معاصرة. الخرطوم: جامعة السودان.

37. بوديوس، سامي، والأبروي، راشد. (2020). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. ليبيا: الهيئة العامة للثقافة.
38. حلو، سمير. (2020). التحفيز المؤسسي في عصر الرقمنة. بيروت: دار المعرفة.
39. حماد، عبد الرحمن. (2018). ممارسات الموارد البشرية الحديثة. القاهرة: دار النهضة.
40. حلبي، محمد، ولبد، أحمد. (2017). التطور التكنولوجي في الاتصالات الفلسطينية. غزة: جامعة الأزهر.
41. زبيدي، ناصر. (2022). الابتكار والتميز المؤسسي. بغداد: دار الجامعة.

#### **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Agustian, K., Mubarok, E. S. Zen, A., Wiwin, W. & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79–93. DOI:10.61100/tacit.v1i2.55 Google Scholar+8Literasi Sains Nusantara+8newinera.com+8.
2. Al-Harbi, N. (2021). Digital HRM and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategies*, 14(1), 56–72 .
3. Al-Moaid, S. (2024). HR Digital Transformation in the Gulf Region. *Middle East HR Journal*, 10(2), 120–135 .
4. Aydin, M. (2020). Dimensions of Digital Transformation: Organizational, Technological, and Social. *International Journal of Digital Economy*, 4(1), 15–30 .
5. Balkova, M. (2022). Human Capital in the Digital Era. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 102–120 .
6. Blocher, J. (2019). Strategic Recruitment and Organizational Success. *HR Review*, 11(2), 50–65 .
7. Cahyono, A., et al. (2023). Competitive Advantage and HR Practices. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 78–95 .
8. Chanias, S., et al. (2019). Digital Transformation and Financial Aspects. *MIS Quarterly*, 43(4), 523–545 .

9. Chen, L. (2025). HR Practices and Digital Innovation. *International Journal of Human Capital*, 18(2), 201–220 .
10. Daniotti, B., et al. (2020). Agility of IT in Digital Transformation. *Information Systems Journal*, 29(2), 120–140 .
11. Fatonah, A. (2023). Sources of Competitive Advantage. *Asian Journal of Management*, 18(3), 76–89 .
12. Gonzalez Varona, J. (2024). Human Resource Digitalization. *European Journal of HRM*, 16(1), 33–49 .
13. Kahveci, S. (2025). Strategic HRM and Digital Competitiveness. *International HR Journal*, 17(4), 215–235 .
14. Kushwaha, A. & Tripathi, R. (2017). Cloud Computing and Organizational Digital Transformation. *Journal of Computing*, 6(2), 101–118 .
15. Li, F., et al. (2016). Visual Representation of Digital Processes. *Journal of Digital Business*, 5(1), 66–83 .
16. Li, F., et al. (2018). Digital Redesign of Processes. *International Journal of Management*, 7(3), 92–110 .
17. Mark, J. & Georg, P. (2020). Phases of Digital Transformation. *International Review of Business Research*, 8(4), 199–210 .
18. Maycotte, A. (2025). The Future of Digital Competitiveness. *Digital Business Review*, 19(1), 12–28 .
19. Muehlburger, T., et al. (2019). Modeling Processes in Digitalization. *Journal of Process Management*, 12(2), 201–219.
20. Obeidat, B., et al. (2021). Competitive Advantage Dimensions. *Journal of Strategic Management*, 29(3), 301–320 .
21. Pardo, C. & Pagani, M. (2017). Business Models in Digital Transformation. *Journal of Business Research*, 15(2), 134–148.
22. Sharma, R. & Garg, O. (2021). Performance Levels in Digital Age. *Journal of HR Studies*, 15(3), 188–207.
23. Shehadeh, R. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated–Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077. DOI:

- 10.3390/su15032077GoogleScholar+5rajournals.in+5ResearchGate+5Noor  
BookLiterasi Sains Nusantara+1.
- Shehadeh, R. (2024). HR Digital Transformation in Palestine. *Journal of Digital Economy*, 20(1), 89–112 .
24. Slaimi, A. &Bouchi, H. (2019). Strategic Digital HRM. *HRM Journal*, 14(1), 22–41 .
25. Spear, J. (2020). Goals of Digital Transformation. *International Journal of Business Transformation*, 2(1), 15–32 .
26. Sultan, A. (2022). Digital Transformation Strategies. *Journal of Business Research*, 35(2), 88–102.
27. Verhoef, P. (2021). Competitive Advantage in the Digital Economy. *Marketing Science*, 40(1), 35–48.
28. Verhoef, P., et al. (2019). Business Change in the Digital Age. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.
29. Wahyuni, T., et al. (2022). Strategic HRM and Advantage. *Asian HR Journal*, 12(3), 150–167.
30. Ruiz, M., Kretschmer, T., &Khedhaouria, A. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Journal of Business Research*, 172, 114305.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114305>
31. Egala, S., Aboagye, E., Mensah, I. K., Asante Antwi, H., Akaba, S., & Acheampong, E. A. (2024). Digital transformation in an emerging economy: Exploring organizational drivers. *SAGE Open*, 14(2), 1–15.  
<https://doi.org/10.1177/21582440241238553>
32. Antunes, A., Pereira, R., Dias, Á., &Vinhos da Silva, R. (2023). Flexible labour policies as competitive advantage. *European Management Journal*, 41(4), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.003>
33. Kola, J. A. (2023). Effect of digital transformation on the competitive advantage of telecommunication firms in Kenya [Master's thesis, United States International University–Africa]. USIU–Africa Repository. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/8115>

34. Van Hoang, D., Nguyen, T. P., & Pham, H. T. (2025). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: The case of emerging-market manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>

**الملاحق**

## ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

Deanship of Graduate Studies

عمادة الدراسات العليا



جامعة القدس المفتوحة AL-QudsOpen University

استبانة دراسة بعنوان:

"الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع

الاتصالات الفلسطيني"

السادة والسيدات المحترمين...

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين ممارسات التوظيف والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

**ممارسات التوظيف:** السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتوجيه/التدريب والتنوع والشمول.  
**التحول الرقمي:** تبني التقنيات والأدوات الرقمية وأتمتها العمليات وتحليل البيانات لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.  
**الميزة التنافسية:** قدرة المؤسسة على التفوق عبر الابتكار ورضا العملاء والكفاءة التشغيلية واستدامتها.

وقد قام الباحث ببناء استماراة الدراسة وتصميمها، حيث تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن البيانات الأولية، والثاني يتضمن محاور وفقرات ممارسات التوظيف، والقسم الثالث فيتضمن التحول الرقمي، أما القسم الرابع فقتضمن الميزة التنافسية، وقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منكم وضع أشارة (✓) أمام أحد البذائل التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، علمًا بأن بيانات الدراسة سستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية كاملة.

مشاركتكم تقدم معرفة نافعة لقطاع الاتصالات الفلسطيني

زمن التعبئة التقريري: 10 دقائق.

شكراً لكم حسن تعاؤنكم

المشرف: الأستاذ الدكتور فتح الله أحمد غانم

إعداد الباحث: محمد نافع

## **القسم الأول: البيانات الأولية**

الرجاء وضع اشارة (✓) أمام أحد البديل التي تتطبق عليك/ي

**الجنس:** 1) ذكر      2) أنثى

**المؤهل العلمي:** 1) دبلوم متوسط 2) بكالوريوس 3) ماجستير فأكثـر

**العمر:** 1) أقل من 30 عام 2) 30-أقل من 40 عام 3) 40 عام فأكثـر

**المستوى الوظيفي:** 1) مشرف/رئيس فريق  2) رئيس قسم  3) مدير إدارة/مدير عام

**سنوات الخبرة:** 1) أقل من 5 أعوام 2) 5 أعوام-أقل من 10 أعوام 3) 10 أعوام فأكثـر  4

## القسم الثاني: ممارسات التوظيف:

تعريف موجز للمجال: يقيس سياسات الاستقطاب والاختيار والتوجيه/التدريب والتتنوع والشمول داخل الشركة.

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد البدائل الآتية التي تراها مناسبة:

الرقم	المجال الأول: استراتيجيات التوظيف:	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
-1	تعتمد الشركة قنوات توظيف متعددة (منصات إلكترونية، إعلانات، جهات متخصصة).					
-2	تطبق الشركة معايير موضوعية وشفافة لاختيار المرشحين.					
-3	تعتمد الشركة التوظيف الإلكتروني لتوسيع الوصول إلى الكفاءات.					
-4	تجري المقابلات الوظيفية بإجراءات موحدة تقلل احتمالية التحيز في الاختيار.					
-5	يوجد نظام موحد لتقدير المرشحين ومقارنتهم وفق معايير واضحة.					
<b>المجال الثاني: التوجيه والتدريب:</b>						
-6	تتوفر برامج تعريفية شاملة للموظفين الجدد.					
-7	يحصل الموظفون على فرص تدريب منتظمة مرتبطة بمتطلبات الوظيفة.					
-8	يتم تقييم أثر التدريب بصورة دورية لتحسين المحتوى والأساليب.					
-9	تقدم الشركة فرص تعلم إلكتروني لتسريع اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.					
10	تدمج الشركة المهارات الرقمية ضمن البرامج التدريبية لجميع الموظفين.					
<b>المجال الثالث: التنوع والشمول:</b>						
11	توفر الشركة فرص عمل متكافئة للذكور والإثاث في جميع المراحل.					
12	تطبق الشركة سياسات واضحة لمنع التمييز في الإعلان والاختيار.					

					تبني الشركة معايير شفافة وملنة تضمن تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الخلفية الثقافية.	13 -
					تنمي الشركة بيئة عمل شاملة داعمة للاختلافات الثقافية والاجتماعية.	14 -
					تتابع الإدارة مؤشرات التنوع والشمول وتتخذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	15 -

### القسم الثالث: التحول الرقمي:

تعريف موجز للمجال: جاهزية التقنية، أتمتة العمليات، واستخدام البيانات في الموارد البشرية.

الرقم	المجال الأول: التكنولوجيا والأدوات:	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
-1	تعتمد الشركة أنظمة موارد بشرية إلكترونية في إدارة بيانات العاملين.					
-2	توافر بنية تحتية تقنية متكاملة (منصات موحدة، قواعد بيانات، أنظمة مترابطة) تدعم أتمتة خدمات الموارد البشرية.					
-3	تستخدم الشركة تطبيقات رقمية في الإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات.					
-4	تمكن الأنظمة الرقمية من متابعة وتتبع إجراءات التوظيف بشكل فوري.					
-5	تختص الشركة موازنات للتحديث التقني والتراخيص والدعم الفني.					
-6	تدعم الإدارة العليا بوضوح توجه الشركة نحو التحول الرقمي.					

### المجال الثاني: تحسين العمليات:

11 -	يسهم التحول الرقمي في تقليل وقت إنجاز إجراءات التوظيف والمواقف الداخلية.					يساهم التحول الرقمي في تقليل وقت إنجاز إجراءات التوظيف والمواقف الداخلية.
10 -	تعزز الرقمنة من الشفافية وإمكانية تتبع الحالات في عمليات التوظيف.					تساهم أتمتة العمليات في تحسين دقة معالجة طلبات التوظيف وتقليل الأخطاء.
9 -	يسهم استخدام القنوات الرقمية في تحسين تجربة المرشح خلال التوظيف.					
8 -	يسهم التحول الرقمي في ترشيد تكالفة عمليات الموارد البشرية.					

**المجال الثالث: تحليل البيانات:**

					تستخدم إدارة الموارد البشرية لوحات بيانية (Dashboards) لمتابعة مؤشرات التوظيف (عدد الطلبات، مدة الشغور ...).	12 -
					توظف التحليلات في تقييم فعالية قنوات التوظيف.	13 -
					تستخدم البيانات للتتبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.	14 -
					تحل بيانات ومهارات المرشحين لتحسين مطابقتهم لمتطلبات الوظيفة.	15 -
					يتمتع الموظفون <b>بالمهارات الرقمية الالزمة لاستخدام الأنظمة التقنية بكفاءة.</b>	-16

**القسم الرابع: الميزة التنافسية:**

تعريف موجز للمجال: الابتكار، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية واستدامة التفوق.

الرقم	المجال الأول: الابتكار:	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
-1	تمتلك الشركة قدرة مستمرة على تطوير خدمات جديدة.					
-2	تتكيف الشركة سريعاً مع تغيرات السوق التقنية.					
-3	تولي الإدارة الإبتكار أولوية ضمن التخطيط الاستراتيجي.					
-4	تحفز الشركة فرق العمل على اقتراح حلول إبداعية قبلة للتطبيق.					
-5	يدعم الاستثمار التقني قدرة الشركة على الابتكار.					
المجال الثاني: رضا العملاء :						
-6	تقدم الشركة خدمات اتصالات بجودة تليق بوقعات العملاء.					
-7	تنسم الاستجابة لاستفسارات أو بلاغات العملاء بالسرعة والفاعلية.					
-8	تعتمد العلاقة مع العملاء على الشفافية والمصداقية.					
-9	تتوفر قنوات رقمية فعالة لتلقى الملاحظات والشكوى.					
10 -	يقيس رضا العملاء دوريًا وتوضع خطط التحسين بناءً عليه.					

**المجال الثالث: الكفاءة التشغيلية:**

					تسهم ممارسات التوظيف المتتبعة في رفع مستوى الإنتاجية في الشركة.	11 -
					تدار الموارد والعمليات بكفاءة تقلل الهدر والتكاليف.	12 -
					تحسن الرقمنة سير العمل وتكامل المهام بين الإدارات.	13 -
					تدعم الكفاءة التشغيلية قدرة الشركة على المنافسة السعرية والخدمية	-14
					تعكس الكفاءة التشغيلية إيجاباً على النتائج التسويقية وسمعة الشركة في السوق.	-15
					تحافظ الشركة على ميزتها التنافسية رغم التغيرات في بيئه السوق.	-16

**لكم منا الشكر والتقدير على حسن تعاؤنكم**

الباحث محمد نافع