

## إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في جودة خدمات الاتصالات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات

شوين حمزه حسين ١

الكلية التقنية الإدارية أربيل قسم تقنيات إدارة الأعمال جامعة أربيل التقنية

أ.م. جبرائيل احمد اسماعيل ٢

كلية الادارة والاقتصاد قسم إدارة التسويق جامعة صلاح الدين - أربيل

Digital Human Resource Management and Its Role in the Quality of Telecommunication Services

An analytical study of the opinions of a sample of employees at Korek Telecom. □

Shaween Hamza Hussein 1

Erbil Technical Administrative College

Department of Technical Business Management

Erbil Polytechnic University

shaween.hussein@epu.edu.iq

A.P. Gibraeel Ahmed Ismael 2

College of Administration & Economics

Department of Marketing Management □

Salahaddin University-Erbil

gibraeel.ismael@su.edu.krd

### المخلص

يهدف البحث الى الكشف عن دور ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المتمثلة بـ (الاختيار الرقمي، التوظيف الرقمي، التقييم الرقمي للاداء، التدريب والتطوير الرقمي، الادارة الرقمية للتعويض) في جودة خدمات الاتصالات بأبعادها المتمثلة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان (الضمان)، التعاطف)، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة والأثر والتباين بين المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع المتمثل بـ (جودة خدمات الاتصالات) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد إستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، وقد إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذلك تم تحليل علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات، تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة كورك في مدينة أربيل فيما تم إختيار عينة من مجموع العاملين في كافة فروعها في الميدان المبحوث وبلغ عددهم (١٠٦) عاملاً وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المختلفة وإستخرجت النتائج بإستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS pct .v.26)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبمستوى عالي بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات على المستوى الكلي والجزئي وقد أوصى البحث ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لكل من متغيري الدراسة والمتمثلة بـ ( ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات) والسعي الجاد لزيادة مستويات الابعاد الاخرى.

## Abstract

The research aims to uncover the role of digital human resource management, with its dimensions represented by (Digital selection, Digital recruitment, Digital performance evaluation, Digital training and development, Digital compensation management) in the quality of telecommunications services, with dimensions represented by (Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy). The study problem was defined through several questions that focused on the nature of the relationship, impact, and variation between the independent variable (digital human resource management) and the dependent variable represented by (quality of telecommunications services). To this end, a hypothetical framework for the study was designed to express a set of hypotheses. To ensure their accuracy, all hypotheses were subjected to multiple tests. The study employed questionnaires as the means of data collection and adopted a descriptive analytical approach, where the main and sub-variables were described, and correlation and effect relationships between the variables were analyzed. The study population consisted of employees at Korek Company in Erbil city, and a sample of 106 employees was selected from all its branches in the research scope. Data was analyzed using a variety of statistical methods, and results were generated using the software program (SPSS pct.v.26) The study reached a set of main conclusions, including the existence of a significant and positive correlation at a high level between digital human resource management and the quality of communication services on both the overall and partial levels. The research recommended the need to maintain good levels of both study variables represented by (digital human resource management and the quality of communication services), and a serious effort to increase the levels of other dimensions. **Keywords: Digital human resource management, Quality of telecommunications services, Korek Telecom, Erbil city.**

## المقدمة

شهدت العقود الاخيرة تطورات هامة في مجال خدمات الإتصالات وأصبحت الشركات الخدمية وعلى رأسها شركات الاتصالات تواجه تحديات مختلفة ومتعددة في عالمنا اليوم، في مقدمتها ازدياد شدة المنافسة بين الشركات في ظل العالم الرقمي وظروف العمل المتغيرة بسرعة والتطور التكنولوجي المتسارع ، كل ذلك أدى إلى ظهور منافسة كبيرة وشديدة بين شركات الاتصالات على تقديم احسن وافضل الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا الإتصالات ومحاولة السيطرة على السوق ولتحقيق ذلك عملت الشركات على تبني نظام جودة فعال يسعى الى تحقيق التكامل بين جهود كل من الاطراف والمجموعات فيها والعمل على اشباع حاجات ورغبات الزبائن، حيث اتجهت شركات الإتصالات الى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في الخدمات المقدمة لعملائها لكون جودة الخدمات تمثل اساساً لتحقيق التفوق على المنافسين وتعد محوراً هاماً في كسب رضا الزبون وتحقيق ولاءه ( حاجي و عابي , ٢٠٢٤ : ٨٨). إن جودة خدمات الاتصالات يعبر عنها بالفرق الذي يتوقعه الزبون من الشركة المزودة للخدمة وبين ما لمسه أو ادركه فعلاً بعد استهلاك الخدمة فكلما كان الفرق كبير ادى ذلك الى تذمر الزبون ، ويمثل ايضاً كيفية الإحتفاظ بالزبون على المدى البعيد من خلال تقديم نوعية عالية من خدمات الاتصالات بشكل مستمر، وفي الوقت المناسب وبجودة عالية لأشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية من هذه الخدمات (فشيت , ٢٠١٥ : ٢٢٢).و في ظل المتطلبات وظروف العمل المتغيرة بسرعة والتطور التكنولوجي الهائل، كل ذلك أدى إلى ظهور منافسة شديدة وكبيرة بين الشركات التي تعتمد في مدى نجاحها على المواهب التي يمتلكونها أو القادرون على جذبها واستقطابها. لذا فإنه لا بد لإدارة الموارد البشرية في هذه الشركات من التجاوب السريع نحو توفير هذه المواهب والكفاءات البشرية الرقمية ضمن بيئة رقمية وثقافة تنظيمية تساعد على مواكبة هذا التحول الجديد ( العوفي , ٢٠٢٤ : ١٣٧) يقصد بإدارة الموارد البشرية الرقمية إستثمار التكنولوجيا المطبقة في المنظمة بطرق تخدم عمليات ادارة الموارد البشرية المختلفة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب و تقييم وكذلك التعامل مع جميع البيانات المتعلقة بالموظفين المحتملين والحاليين.أنها تغيير شامل ومتعدد الإتجاهات، يطرأ على وظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية من اجل التخلص من العمل الروتيني فيها، وهذا يعني بأن وظائف ادارة الموارد البشرية تغيرت من حيث الوسائل والطرق والادوات والتطبيقات المستخدمة في اداء الوظائف واصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، اي استخدام انظمة الكمبيوتر والتقنيات الرقمية وشبكات الاتصالات في اداء وظائف إدارة الموارد البشرية (اصرف, ٢٠٢٠ : ٢٣٨ ) يهدف البحث الحالي إلى دراسة متغيرين ذوي أهمية علمية وعملية في مجال الميدان المبحوث. ولتحقيق ذلك، تم استخدام أساليب جمع البيانات من مصادر علمية موثوقة في الجانب النظري، بالإضافة إلى تصميم استمارة استبيان لدراسة العينة المبحوثة من أجل استكمال الجانب التطبيقي. كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. وتأسيساً على ما تقدم سوف تتضمن الدراسة الحالية اربعة فصول، تم تخصيص الفصل الأول الاطار العام للبحث ومنهجيته

، في حين يتناول الفصل الثاني الجانب النظري وخصص الفصل الثالث لعرض الجانب التطبيقي ، في حين تناول الفصل الرابع بحثين تناول الأول الإستنتاجات بينما شمل المبحث الثاني المقترحات.

## ٢.٢. مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث الحالي في دراسة اهم المفاهيم النظرية والعلاقات القائمة بين إدارة الموارد البشرية وجودة خدمات الاتصالات ، وفي ضوء ماسبق يمكن اظهار مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيسي (ما دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات في شركة كورك للاتصالات ؟ ) الذي ينبثق التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما مستوى ادراك المستجيبين لمفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية في الشركة المبحوثة والتي تسعى ادارتها الى اعتمادها في جودة الخدمات المقدمة وفقا لاراء المستجيبين؟

(٢) ما مستوى علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات وفقا لاراء المستجيبين؟

(٣) ما مستوى اثر ادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات وفقا لاراء المستجيبين ؟

## ٣.١. أهمية البحث

تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية المتغيرات التي تم دراستها، فقد اصبح موضوع ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات من المواضيع المهمة والحديثة في الوقت الحالي والذي بدء يثير اهتمام الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة من خلال مايلي:-

١- تناولها متغيرين حديثين جدا وتوصف بكونها مواضيع معاصرة شغلت الفكر الإداري وهي إدارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات  
٢- بناء اطار مفاهيمي فلسفي حول متغيري الدراسة

٣- ترسيخ ثقافة السعي نحو جودة خدمات الاتصالات في شركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل / إقليم كردستان العراق.

٤- تقديم مساهمة متواضعة لشركات الإتصالات حول كيفية تحقيق الريادة في اعمالها من خلال بناء أنموذج للدراسة وإختبارها .

## ٤.١. أهداف البحث

١. التعرف على مدى ادراك العاملين في شركة كورك للإتصالات في الاقليم لمفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية و جودة خدمات الاتصالات

٢. الكشف عن نتائج إختبار مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة، وإمكانية تعميم نتائجها الحالية على الميدان المبحوث.

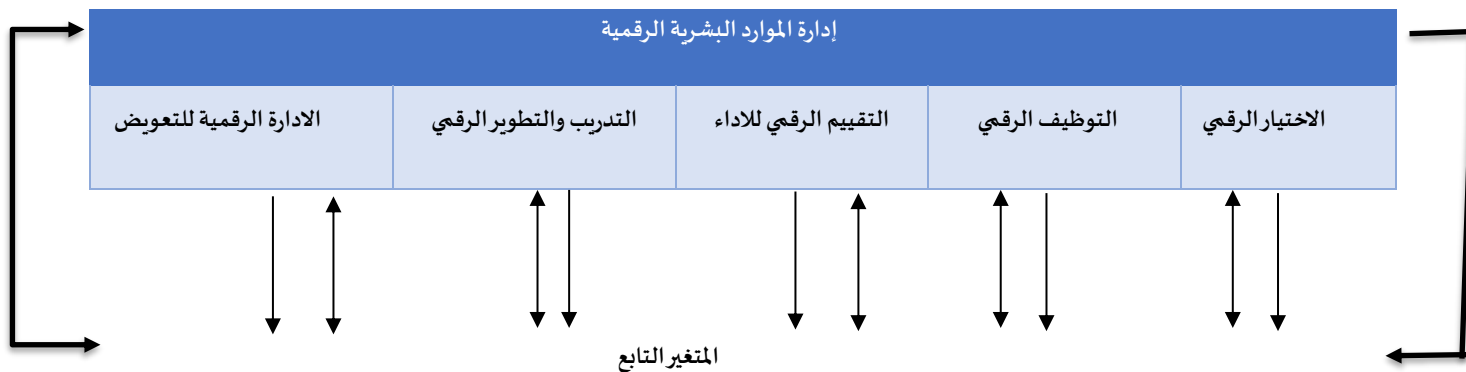
٣. محاولة مساعدة العاملين في شركة كورك للإتصالات في الاقليم ، ولفت أنظارهم الى أهمية المواضيع المبحوثة لطبيعة نشاط شركاتهم.

٤. الإستفادة من نتائج التحليل للتوصل الى إستنتاجات منطقية، وتقديم مجموعة من المقترحات لخدمة ودعم الشركة المبحوثة.

## ٥.١. انموذج البحث

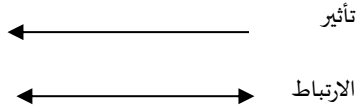
في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وبيان العلاقة بين متغيراتها، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة والشكل (١.١) يوضح ذلك

المتغير المستقل



| جودة خدمات الإتصالات |            |           |                        |         |
|----------------------|------------|-----------|------------------------|---------|
| الملموسية            | الاعتمادية | الاستجابة | الثقة والامان (الضمان) | التعاطف |

الشكل (١.١) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

#### ٦.١. فرضيات البحث

وتماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:-

الفرضية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيري الدراسة وإبعادها بناء على اختلاف آراء المستجيبين .

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات سواء منفردة او مجتمعة .

الفرضية الثالثة : هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات سواء منفردة او مجتمعة.

#### ٧.١. حدود الدراسة

(١) الحدود المكانية : تم اختيار شركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل كميدان للدراسة.

(٢) الحدود الزمانية: : تمثلت بمدة إعداد الدراسة الميدانية والتي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبيان وإسترجاعها وتحليلها والتوصل الى النتائج حيث تم التوزيع والتحليل خلال الفترة الزمنية ( ٢٠٢٥/٣/٨ ) ولغاية ٢٠٢٥/٦/١.

(٣) الحدود البشرية : تضمنت عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل .

(٤) الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في جودة خدمات الاتصالات لشركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل .

#### ٨.١. أسلوب جمع البيانات والمعلومات

٨.١.١. الإطار النظري :-اعتمد الباحثان بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز الجانب النظري على المصادر الانكليزية و العربية المتمثلة في الكتب والمجلات والبحوث العلمية و الرسائل والاطاريح الجامعية المتوفرة في محافظات اقليم كردستان وباقي محافظات العراق والدول العربية والاجنبية بأستخدام الانترنت وكذلك الدوريات العلمية والمؤتمرات، فضلاً عن الاطلاع عن طريق شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

٨.١.٢. الإطار الميداني :- تم إجراء مسح لمجتمع الدراسة من خلال اختيار عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة أربيل، حيث تم اجراء زيارات ميدانية وكذلك اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بالإضافة إلى الإعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي لها، والذي يتضمن حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المتغيرات المبحوثة . تم استخدام مقياس (Likert scale) لتقييم الآراء، والذي يتضمن التصنيفات التالية: " أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق بشدة ".

#### ٩.١. مجتمع البحث وعينته

تم اختيار شركة كورك في مدينة أربيل كمجال للدراسة ، وقد شملت العينة عدد من العاملين فيها وقام الباحثان بتوزيع (١٠٦) استمارة استبيان على عينة من العاملين في هذه الشركة. وتم استرجاعها كاملة وكانت جميعها صالحة للتحليل ، مما يعني أن نسبة الاستجابة بلغت (١٠٠٪) من إجمالي العاملين المستهدفين.

#### ٢. الجانب النظري

##### ١.٢. المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الرقمية

##### ١.١.٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعد مصطلحات الرقمنة (digitization)، الرقمية (digitalization)، والتحول الرقمي (digital transformation) مفاهيم متقاربة جداً ومتداخلة، وقد حصلت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة. ورغم الاختلاف في تعريفاتها، إلا أن لكل منها معناه ودلالاته الخاصة . حيث تمت الإشارة في قاموس اكسفورد على ان الرقمنة هي عملية تحويل البيانات التناظرية مثل النصوص والفيديوهات والصور الى صيغة رقمية (The Oxford English Dictionary 2019; Gartner 2019a). كما عرف Brennen and Kreiss (2016) بأنها العملية المادية لتحويل تدفقات المعلومات والبيانات التناظرية الى قيم رقمية . فعندما يدخل شخص ما مستند ورقي في جهاز المسح الضوئي فإن الجهاز يعمل على قراءة الصورة التناظرية للمستند ويتم تحويلها الى بيانات رقمية ثم يتم تخزين البيانات اي المستند بصيغة (pdf) على جهاز الكمبيوتر وان هذه العملية تعتبر عملية رقمنة للمستند (Gorenšek & Kohont, 2019:95) فيما يخص مفهوم الرقمية فقد تم تعريفها من قبل ذات القاموس بأنها عملية

تبني واستخدام او الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية وكذلك الحاسوبية (اجهزة الكمبيوتر) من قبل المنظمات والعديد من المجالات الصناعية والدول والحكومات (savic,2020: 30) . أن التحول الرقمي هو عبارة عن التحول بشكل جزئي او كلي للممارسات والاجراءات الادارية سواء في القطاع الحكومي او في منظمة الاعمال وادارة الموارد البشرية في داخل المنظمات حيث تتحول تلك الممارسات و الاجراءات الى عمليات تعتمد على التقنية اي ( البرامج والاجهزة ) ، حيث تركز على السرعة في تقديم الخدمات وتوفير إدارة من غير زمان او مكان معين وتهدف الى تقليل التكاليف وزيادة الجودة والتطوير وسهولة الوصول ايضا (عبد الحميد، ٢٠٢٣: ٥٩) وبلاستناد الى ما سبق ، فإن الاختلافات الظاهرة في المصطلحات اعلاه تكمن في ان الرقمنة تمثل الخطوة الاولى من اجل بلوغ العملية الرقمية فهي عملية تحويل البيانات والمعلومات الى الشكل الرقمي ، والرقمية هي عملية تحويل العمليات المختصة بنشاط او عمل ما الى الطريقة الرقمية بالاعتماد على الادوات الرقمية الحديثة والتكنولوجيا الرقمية، اما بالنسبة للتحول الرقمي فهو عبارة عن عملية واسعة ومتكاملة تسعى الى تنفيذ الرقمنة والرقمية على كل اجزاء وانشطة وعمليات المنظمة ، وعند ربط المصطلحات الثلاثة ( الرقمنة ، الرقمية ، التحول الرقمي) مع ادارة الموارد البشرية فسيكون لدينا ثلاث مفاهيم مرتبطة بالعملية الرقمية ولكنها مختلفة من حيث مراحلها ومفاهيمها فعندما نستخدم كلمة رقمنة يظهر لدينا مصطلح رقمنة ادارة الموارد البشرية اي تحويل المعلومات من شكلها الطبيعي التناظري الى صيغة رقمية باستخدام الاشارات الرقمية الثنائية (Strohmeier, 2020: 351) . حيث من خلال تبني التقنيات الرقمية يمكن للمنظمة تبسيط عمليات الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظفين وتعزيزها ودفع عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وان التحول الرقمي الناجح للموارد البشرية يتطلب دعما قويا من القيادة وبنية تحتية قوية لتكنولوجيا الموارد البشرية والتركيز على أمن البيانات وجهود ادارة التغير ، وان تبني امكانيات التحول الرقمي للموارد البشرية أمر مهم جدا للحفاظ على القدرة التنافسية والتقدم ( بن غالية و قورين، ٢٠٢٥: ١٣)

#### ٢.١.٢. أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعد إدارة الموارد البشرية الرقمية ذات اهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وقد تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين وهي كالاتي :- ( mangipudi & Vaidya, 2018: 4221 ) ، ( mia& Faisal, 2020:21 ) ، ( توفيق وآخرون ، ٢٠٢٥: ١٦٦ ) ، ( Mazurchenko & Maršiková, 2019: 74-75).

- ١) تسريع العمليات وتقليل الوقت الذي تم تخصيصه لاداء المهام بواسطة التخلص من المهام الروتينية .
- ٢) المساهمة بشكل كبير في تعزيز الشعور بالعدالة والشفافية بين الموظفين من خلال استخدام تقنيات رقمية .
- ٣) المساعدة في تكوين التواصل والتعاون بكل سهولة حيث تعمل ادوات المحادثة مثل تطبيقات المراسلة وروبوتات الدردشة والتي تكون متواجدة على مدار الساعة خلال طول ايام الاسبوع لمساعدة الموظفين على التواصل بسهولة .
- ٤) استقطاب المواهب حيث توفر ادارة الموارد البشرية الرقمية قاعدة بيانات ضخمة توفر معلومات عن المرشحين وتسهل عمل مدير الموارد البشرية لاختيار الموظف المناسب
- ٥) المساهمة في تحسين دقة وجودة المعلومات عن طريق تقليل الاخطاء البشرية التي تحدث في الطرق التقليدية .

#### ٣.١.٢. أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

- تمتاز إدارة الموارد البشرية الرقمية بأهداف عديدة ومتنوعة وحسب المنظمات المستخدمة لها حيث تطرق (demeijer, 2017: 28-35) و (البديوي، ٢٠٢٢: ٢٨٤ ) ( Fedorova et al., 2019: 1-2 ) الى بعض منها وهي كالاتي :-
- ١) تخفيض التكاليف وتقليل الوقت المطلوب لاداء الانشطة والمهام والوظائف.
  - ٢) تحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا زبائن او موظفين.
  - ٣) تطوير الكفاءة والفاعلية التي تخص أنشطة المنظمة .
  - ٤) تعزيز دور ادارة الموارد البشرية من خلال زيادة مشاركته في العمليات واتخاذ القرارات في المنظمة .
  - ٥) تحسين جودة قاعدة البيانات المختصة في بالموارد البشرية وكذلك القدرة على الربط بين مختلف انواع البيانات في المنظمة .
- ٤.١.٢. ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تناولت العديد من الدراسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال تشخيص عدد من الأبعاد وتحديد طبيعة تأثيرها في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، وعلى الرغم في تعدد الآراء عن أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية ولكن هناك إجماع في الأبعاد الأساسية لها والجدول رقم (١) يوضح ذلك. الجدول رقم (١) مدى إتفاق الباحثين على أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

| الترتيب | الاسم                                       | السنة | الاعتمادية | الاختيار | التوظيف | التقييم | التدريب | التطوير | التعليم | التوظيف | التقييم |
|---------|---------------------------------------------|-------|------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ١       | Rakhy & Vijaya                              | 2018  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٢       | Barboza                                     | ٢٠١٨  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٣       | Eshan & Binoy                               | ٢٠١٨  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٤       | Yawalkar                                    | ٢٠١٩  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٥       | Rana                                        | 2019  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٦       | Fenech et al                                | ٢٠١٩  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٧       | أصرف                                        | ٢٠٢٠  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٨       | Mia & Faisal                                | ٢٠٢٠  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ٩       | Varadaraj & alwadi                          | ٢٠٢١  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٠      | سلطان و فندي                                | ٢٠٢٢  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١١      | البدوي                                      | ٢٠٢٢  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٢      | بلاني                                       | ٢٠٢٣  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٣      | القصور و عباس                               | ٢٠٢٣  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٤      | مصطفى                                       | 2023  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٥      | الكرعاوي وآخرون                             | ٢٠٢٤  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٦      | Bashir et al                                | 2024  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٧      | طاقة و الحياصات                             | ٢٠٢٤  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
| ١٨      | Pratiwi et al                               | 2024  | *          | *        | *       | *       | *       | *       | *       | *       | *       |
|         | المجموع                                     |       | 4          | 9        | 13      | 15      | 15      | 15      | 12      | 6       | ١       |
|         | النسبة من مجموع الدراسات التي تم اعتمادها % |       | 22.2       | 50.0     | 72.2    | 83.3    | 83.3    | 83.3    | 66.7    | 33.3    | 5.6     |

المصدر: من اعداد الباحثان تبنت الدراسة الحالية خمسة ابعاد وهي (الاختيار الرقمي، التوظيف الرقمي، التقييم الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، الادارة الرقمية للتعويض) وتعد من اكثر الأبعاد استخداماً كما هو مبين في الجدول اعلاه وهي التي سيتم التركيز عليها في البحث الحالي ولأسباب المبينة في الشكل (٢.٥):-

- ١) تكرار اعتماد واستخدام الباحثين لهذه الأبعاد الخمسة .
- ٢) الملائمة مع الميدان المبحوث وهي شركة كورك للاتصالات .
- ٣) لتقديم الحلول للشركة المبحوثة والعمل على جعلها في مقدمة الشركات العاملة في الإقليم وتعزيز الميزة التنافسية.



الشكل 2.1 ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية المصدر : من إعداد الباحثان ونقدم فيما يلي بيان لمضامين هذه الأبعاد :-

- ١) الاختيار الرقمي : تعني استخدام التكنولوجيا الرقمية للاتصالات كإلترنيت والكومبيوتر لمساعدة المنظمات في اختيار الأشخاص المتقدمين للعمل في وظيفة ما، أي أن تأثير التكنولوجيا على اختيار المتقدمين للوظيفة كبير حيث تساعد الوسائل الرقمية في عملية اختيار المتقدمين للوظيفة وتعد من أفضل الطرق لجذب الافراد ذو المهارات العالية والكفاءة الى المنظمة (woods et al.,2019: 65) .

٢) التوظيف الرقمي : أن عملية التوظيف شهدت انتقال الى الطريقة الرقمية فبعد أن كانت عملية التوظيف بالطريقة التقليدية وان الآليات الأساسية ورقية مثل إعلان الوظائف في الصحف أو في لوحة الوظائف انتقلت فيما بعد الى الطريقة الرقمية للتوظيف حيث تم استبدال الأوراق المستخدمة بالإنترنت وتم استخدام الأجهزة الإلكترونية لملء الاستمارات المتعلقة بالتوظيف ، يمكن البحث عن وظيفة والوصول الى المعلومات من خلال الإنترنت فتوفر لوحات الوظائف الرقمية أوصاف وظيفية ثرية ويمكن نشرها بتكاليف اقل بسبب استبدال الاوراق بالإنترنت . ( Paramita, 2020: 10)

٣) التقييم الرقمي للأداء : أن عملية التقييم الرقمي للأداء هي عبارة عن نظام إلكتروني رقمي محوسب يعتمد على شبكة الإنترنت حيث يتم الدخول والوصول إليه عبر استخدام بيانات دخول خاصة لكل مستخدم لكي يتم إجراء عملية التقييم (اصرف، ٢٠٢٠: ٢٣٩ )

٤) التدريب والتطوير الرقمي: . إن التدريب والتطوير باستخدام الوسائل والأدوات الرقمية يوفر مصادر عديدة للمعلومات حيث ان العديد من الشركات بدأت تعتمد على التدريب الإلكتروني في بلدان مختلفة بسبب التكاليف المنخفضة ونشر المعلومات السريعة والفعالة حيث يمكن الوصول الى أشخاص من بلدان وأماكن مختلفة أي إمكانية وصول عالمية وفي عالمنا التكنولوجي اليوم توجد منصات مختلفة تزود الموظفين بالمهارات والمعرفة .(Nkechi& Olorunleke, 2019:92)

٥) الادارة الرقمية للتعويس : ان الادارة الرقمية للتعويس هي النظام الذي يستخدم التطبيقات والادوات الرقمية والالكترونية لادارة التعويضات فهو يستخدم لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات والبيانات الخاصة بالمكافآت والاجور التي يتلقاها الموظفون في المنظمة مع قابلية الوصول الى هذه المعلومات في اي وقت واي مكان (Malkawi, 2018: 149).

## ٢.٢. جودة الخدمة service quality

### ١.٢.٢. مفهوم جودة الخدمة وتعريفها

تسعى المؤسسات الحديثة على تحقيق أعلى مستويات الجودة في عملياتها وخدماتها بحيث تضعها كهدف رئيسي في ظل عالم متسارع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم المنتجات والخدمات بأفضل صورة ومع اشتداد المنافسة العالمية بين العديد من المؤسسات المختلفة لكسب حصة أكبر من الأسواق ، واصبح العميل ( المستفيد ) هو العنصر المحوري الذي يسعى الجميع لارضائه وتحقيق متطلباته باعتبار العامل الرئيسي في تعزيز وتحسين الحصة السوقية للمؤسسة وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة العمل التي يوجد فيها الكثير من التحديات .حيث تعتبر جودة الخدمة من المواضيع المهمة التي يتم دراستها ضمن الادب التسويقي ونظرا لاهميتها تسارعت العديد من الشركات الخدمية للتنافس على الفوز بجوائز عالمية ومن ابرز هذه الجوائز شهادة الايزو (ISO) مقابل تطبيقها للعديد من الاسس والمعايير المختصة باداء الخدمة وتقديمها ، اصبحت جودة الخدمة مهمة للعملية التنافسية بين الشركات فهي العامل التي تتميز به الشركة وترغب الشركة في امتلاكه .فالجودة ليست مجرد شعار يردد ولكن هي التزام يعكس حرص الشركات لاشباع حاجات ورغبات الزبائن المستمرة والمتزايدة وهي مسؤولية مشتركة لكل من العاملين وادارة الشركة وان الالتزام في الجودة يعزز استمرارية الشركات ونجاحها في الأسواق التنافسية.ومع ازدياد العناية في المجتمع والزبائن فأن الجودة مثلت العنصر الفارق في تحديد مركز المنظمات في الأسواق وهي تتطلب ان تحاول كل منظمة توظيف كل مواردها وتجميع قدراتها لتحقيق اهدافها بفعالية وكفاءة (اسماعيل والمطيري، ٢٠٢٢: ٩-١٠) . و ان الجدول ادناه يوضح مفهوم جودة الخدمة حسب اراء بعض من الباحثين:

### الجدول (٢) يبين وجه نظر بعض الكتاب والباحثين لبعض تعريف جودة الخدمة

| ت | المؤلف-السنة-الصفحة      | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | (الحافظ ومتعب، ٢٠٢٣: ١٧) | الطريقة التي يؤدي بها الافراد اداءهم بدون اي خطأ او تقديم المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب وبطريقة صحيحة مع امكانية تقديم خدمات هدفها الانتقال من مرحلة الرضا الى مرحلة الادهاش والاسعاد بالنسبة الى توقعات الزبائن من خلال التفوق على توقعاتهم |
| ٢ | (عبدالله، ٢٠٢٤: ٨٩)      | مدى قدرة الخدمة على تلبية توقعات ورغبات واحتياجات الزبون على المدى الطويل وبشكل مستمر بواسطة تنفيذ المواصفات المطلوبة والمتفق عليها بحيث تتجاوز توقعات الزبائن لكسب رضاهم                                                                                |
| ٣ | (مهدي وآخرون، ٢٠٢٥: ٤٧٥) | . تعريف الادارة العليا للمنظمة ب مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين ومدى رضاهم عن المنظمة لتتمكن الادارة العليا من متابعة وتحديد مواطن الضعف فيها والعمل على تصحيح المسار ومعالجة ، لضمان البقاء ضمن الاطار التنافسي مع المنظمات الاخرى .              |

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول.

ويعرف الباحثان جودة الخدمة إجرائياً بأنها المفهوم الذي يعكس مستوى كفاءة الخدمات المقدمة من قبل الشركة من حيث قدرتها على تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها وذلك بناءً على مجموعة من الأبعاد الأساسية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الأمان (الضمان)، والتعاطف . وتعد جودة الخدمة من احد المحددات الرئيسية لمدى رضا الزبائن وولائهم ايضا لانها ترتبط بفعالية الخدمة وكذلك استمرارية تقديمها بما يتوافق مع توقعات وتصورات الزبائن واحتياجاتهم .

#### **٢.٢.٢. أهمية جودة الخدمات:-**

ان لجودة الخدمة اهمية كبيرة جدا بالنسبة الى المؤسسات التي تهدف الى تحقيق الاستقرار والنجاح ففي مجال تقديم المنتجات والسلع يمكن القيام في التخطيط بالانتاج ثم تصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن هناك اختلاف في مجال الخدمات ففي هذا المجال فان الموظفين والعملاء يتعاملون سوياً من اجل خلق الخدمة وتقديمها في اعلى مستوى ولذلك على المؤسسات الاهتمام في العملاء والموظفين معا حيث تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي : ( عابد ومحمد ، ٢٠٢٢ : ١٤-١٥ ) ، ( فريال و شهيناز ، ٢٠٢٣ : ٤٣ ) ، ( الكرعاوي ، ٢٠٢٤ : ٢٤٧-٢٤٨ ) ، ( عبد القادر وعبد الله ، ٢٠٢٤ : ٢١ ) ، ( محمد ، ٢٠٢٠ : ٧٧ )

١- نمو مجال الخدمة :لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات حيث نصف المؤسسات الامريكية نشاطها متعلق بتقديم الخدمات وبالإضافة الى ذلك المؤسسات الخدماتية ما زالت في نمو مستمر ومتزايد .

٢-ازدياد المنافسة : ان ازدياد اعداد المؤسسات الخدمية سيؤدي الى وجود منافسة شديدة وكبيرة بين المؤسسات لذلك فأن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يزود بمزايا تنافسية متعددة لهذه المؤسسات .

٣-فهم الزبائن :ان الزبائن يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة وحدها لان تقديم الخدمة بسعر معقول وجودة جيدة لا تكفي بالنسبة للعميل دون ان يكون هناك معاملة جيدة وفهم للعملاء .

٤-المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : اصبحت المؤسسات الخدمية تركز على توسيع حصتها السوقية في الوقت الحالي لذلك يجب على المؤسسات المحافظة على العملاء الحاليين والسعي من اجل جذب عملاء جدد .

٥- ارضاء الزبائن والعاملين في ان واحد:وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة .

٦- زيادة الانتاجية ورفع مستوى الاداء

#### **٣.٢.٢. خصائص جودة الخدمة :-**

تتصف جودة الخدمة بمجموعة من الخصائص والتي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال تقديم الخدمات وكما موضح ادناه :- ( حاروش وحروش ، ٢٠٢٠ : ٢٩٦-٢٩٧ ) ، ( الحافظ ومتعب ، ٢٠٢٣ : ١٩ ) ، ( عمر ومراد ، ٢٠١٩ : ٧ ) .

١- اللاملموسية :تتضمن الخدمة جانبا غير ملموس اي ليس لها وجود مادي ولايمكن ادراكها من خلال الحواس المعرفية ، مما يسبب صعوبة في عملية اختيار وتقييم الزبون لها ومن المستحيل ادراكها والاحساس بها او رؤيتها قبل شراءها من قبل الزبون .

٢- عدم التجانس: حيث يصعب تنظيمها لتباين مواصفات الخدمة المقدمة ، لايمكن افتراض ان الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية للزبون بنفس المستوى والنوعية لأن جودة اداء الخدمة تعتمد بدرجة كبيرة على طريقة التقديم الخدمة وان الخدمة المقدمة تختلف من شخص الى اخر .

٣-عدم قابلية الخدمة للتخزين : حيث ان طبيعة الخدمة غير قابلة للخرن فالخدمة تستهلك وقت انتاجها ولايمكن حفظها بشكل مخزون .

٤- التلازمية (عدم الانفصال) عادة ما يتم استهلاك الخدمة اثناء انتاجه، حيث ان عمليتي الانتاج والاستهلاك تتم في نفس الوقت ولايمكن فصل الخدمة عن مقدمها .

٥- عدم انتقال الملكية : ان هذه الصفة تميز الخدمة عن السلعة ، كون الزبون يستطيع استخدام الخدمة لفترة معينة دون امتلاكها بعكس السلعة التي يكون لدى الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية .

#### **٤.٢.٢.أبعاد جودة الخدمة**

يمكن بيان أهم الأبعاد التي ذكرها عدد من الباحثين والكتاب لجودة الخدمة في الجدول ادناه (الجدول ٣) يبين آراء بعض الكتاب والباحثين لأبعاد جودة الخدمة



| ١  | الباحث                                     | السنة | المعلومية | الاعتمادية | الاستجابة | الثقة | التعاطف | تصميم التطبيق | سهولة الاستخدام | المعلومات | محتوى | الحماية |
|----|--------------------------------------------|-------|-----------|------------|-----------|-------|---------|---------------|-----------------|-----------|-------|---------|
| ١  | حواس و حمودي                               | 2013  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٢  | فائزة و ملوكي                              | 2019  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٣  | بوقريقة و زعباط                            | 2020  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٤  | نصيرة و فريدة                              | 2020  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٥  | قادة و عبد القادر                          | 2021  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٦  | Alemadi & Abu-Shanab                       | 2021  |           | *          | *         |       | *       | *             | *               | *         | *     |         |
| ٧  | لطيفة و زاهية                              | 2021  | *         | *          | *         | *     |         |               |                 |           |       |         |
| ٨  | Mboma                                      | 2021  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ٩  | Abd-Elrahman                               | 2022  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ١٠ | SHAMSU, et al                              | 2022  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ١١ | احمد واخرون                                | 2023  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ١٢ | الحساوي واخرون                             | 2023  |           | *          | *         | *     |         | *             | *               |           |       |         |
| ١٣ | Udom                                       | 2024  | *         | *          | *         |       |         |               |                 |           |       |         |
| ١٤ | Subedi& Adhikari                           | 2024  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ١٥ | Mwela                                      | 2024  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
| ١٦ | الهلساو الكناكري                           | 2024  | *         | *          | *         | *     | *       |               |                 |           |       |         |
|    | المجموع                                    |       | 14        | 100        | 100       | 13    | 13      | 2             | 2               | 12.5      | 6.25  | 6.25    |
|    | النسبة من مجموع الدراسات التي تم اعتمادها% |       | 87.5      | 100        | 100       | 81.25 | 81.25   | 12.5          | 12.5            | 12.5      | 6.25  | 6.25    |

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول

من خلال مراجعة الباحثين للأدبيات السابقة، والمصادر المذكورة ضمن الجدول أعلاه ، والتي تدل على أن غالبية الكتاب والباحثين يتفقون على خمسة أبعاد ، وهي: (الملموسية ، الوثوقية ، الاستجابة، الثقة والامان (الضمان) ، التعاطف )، وعلى هذا الأساس ، تم الاعتماد عليها من قبل الباحثان، وفي ضوء أهميتها في دراستنا وملئمتها للميدان المبحوث وهذه الأبعاد هي الأكثر استخداماً ، ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين تلك الأبعاد :-

١- الملموسية ( Tangibility) : عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية التي ترافق عملية تقديم الخدمة ،كالمظهر الخارجي للمنظمة ، الاجهزة ، المعدات ، ووسائل الاتصال والافراد ، حيث تساهم هذه العناصر في تقديم توضيح مادي للخدمة وتساعد في انجازها بشكل افضل ( حاجي و عابي ، ٢٠٢٤ : ٩١)

٢- الموثوقية (Reliability): القدرة على تقديم الخدمة بشكل متكرروثقة ودقة وقد تم تحديدها كأهم محدد لجودة الخدمة ( جبوري و بوصلاح ٢٠٢٠: ٦٥٥)

٣- الاستجابة (Responsiveness) : هي عبارة عن سرعة استجابة مقدم الخدمة لطلبات العملاء وتشتمل على الدقة في المواعيد عند التنفيذ، السرعة عند تلبية الخدمة، تقديم الخدمات التي تشجع العملاء على التفاعل مع المؤسسة ( عيد الله ، ٢٠٢٤ : ٩٧ )

٤- الثقة والامان (الضمان) (Assurance): ان الامان والثقة عبارة عن ما يتمتع به الموظفون من لطف ومعرفة بالاضافة الى قدرة الشركة وموظفيها على بناء الثقة وشعور الامان في نفوس العملاء (حمدتو واخرون ،٢٠٢٤ : ١٨٩ )

٥- التعاطف (Empathy) : تقديم الاهتمام الشخصي لكل زبون مستفيد من الخدمة ، حيث يسعى الزبائن الى الشعور بالتميز وانهم مميزون ويحظون بالاولوية من قبل المؤسسة التي تقدم الخدمة قبل ( عبادي ، ٢٠٢٤ : ٣٣٤ ).

### ٣.١.٣. الإطار الميداني للبحث

#### ١.٣. وصف مجتمع البحث

##### ١.١.٣. وصف المستجيبون

يتمثل مجتمع البحث الحالي بعدد من العاملين في شركة كورك للاتصالات -مدينة اربيل والبالغ (١٠٦١) عامل في الشركة ، حيث تم توزيع (١٠٦) استمارة عليهم وتمت اعادة (١٠٦) استمارة صالحة للتحليل والتي تمثل (١٠٠٪) من مجموع المستجيبين.

##### ٢.١.٣. وصف خصائص الأفراد المستجيبين

إن البحث الحالي اعتمد على التكرارات والنسب المئوية في عملية وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين في البحث الحالي، ويتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (٤) والممثلة بوصف السمات الديموغرافية لعينة البحث وادناه وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين

٣.١.٢.١. توزيع افراد عينة البحث وفق الجنس: يوضح الجدول توزيع افراد العينة بحسب الجنس إلى أن نسبة الذكور في الشركة المبحوثة هي (٥٢.٨٪)، أما نسبة الإناث هي (٤٧.٢٪)، إذ تبين أن أعلى نسبة من العاملين كانوا من الذكور وهذا يعني أن أكثرية المبحوثين ضمن افراد عينة البحث كانوا من الذكور.

٣.٢.١.٣. توزيع افراد عينة البحث وفق العمر: يتضح من الجدول توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (٢١ - ٣٠ سنة) والفئة (٣١ - ٤٠) والتي بلغت نسبتهم (٣٨.٧٪)، وتليها نسبة (١٨.٩٪) للفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة والاختيرة بالنسبة (٣.٧٪). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الشركة المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الجسدية والمؤهلات للعمل لفترات زمنية طويلة.

٣.٢.١.٣. توزيع افراد عينة البحث وفق التحصيل الدراسي : يتضح من المعلومات في الجدول بأن أغلبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية ومن حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم (٦٥.١٪) وجاءت بالمرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم فما دون بنسبة (١٨.٩٪)، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير في المرتبة الثالثة إذ بلغت (١٣.٢٪) ، وجاءت بالمرتبة الاختيرة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (٢.٨٪). مما يدل على أن غالبية العاملين يمتلكون المؤهلات العلمية الكافية لاداء مهامهم الادارية.

٣.٢.١.٣. توزيع الأفراد على وفق العنوان الوظيفي: يعرض في الجدول توزيع الأفراد حسب العنوان الوظيفي، حيث يمثل موظفي الشركة (٥٠.٩٪) من المستجيبين يليه رؤساء الاقسام بنسبة (١٩.٨٪) ، ثم المدراء بنسبة (١٥.١٪) ثم تأتي العناوين الوظيفية الاخرى في المرتبة الاختيرة بنسبة (١٤.٢٪) .

٣.٢.١.٣. توزيع افراد عينة البحث وفق عدد سنوات الخدمة الاجمالية : يوضح الجدول توزيع الافراد المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الاجمالية وتبين أن النسبة الكبرى من المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (١-٥) وبنسبة بلغت (٣٤.٩٪) ، ثم تليها فئة (٦-١٠) والتي شكلت نسبتهم (٢٥.٥٪)، ومن ثم تليها فئة (١١-١٥) بنسبة بلغت (٢٢.٦٪) ، وجاءت بعدها فئة (١٥ سنة فأكثر) بالمرتبة الاختيرة بنسبة (١٧.٠٪)، مما يدل على أن غالبية العاملين هم من ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة ، الامر الذي قد يعكس تجدد الكوادر او حداثة تعيينهم في الشركة المبحوثة.

٣.٢.١.٣. توزيع افراد عينة البحث وفق عدد سنوات الخدمة في مجال الاتصالات: يوضح الجدول توزيع الافراد المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الاجمالية وتبين أن النسبة الكبرى من المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (١-٥) وبنسبة بلغت (٣٨.٧٪) مما يشير الى وجود عدد كبير من العاملين الجدد في هذا القطاع، ثم تليها فئة (٦-١٠) والتي شكلت نسبتهم (٢٦.٤٪)، ومن ثم تليها فئة (١١-١٥) بنسبة بلغت (٢٠.٨٪) ، وجاءت بعدها فئة (١٥ سنة فأكثر) بالمرتبة الاختيرة بنسبة (١٤.١٪)، مما يدل على أن غالبية العاملين يمتلكون خبرات عملية متوسطة الى قصيرة في مجال الاتصالات ، وهو ما يعكس طبيعة القطاع الديناميكي او التغيرات التي تحدث بشكل مستمر في الكوادر العاملة في الشركة المبحوثة. الجدول (٤) وصف أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

| # | السمات | الفئات      | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------|-------------|-------|----------------|
| 1 | الجنس  | ذكور        | ٥٦    | ٥٢,٨           |
|   |        | إناث        | ٥٠    | ٤٧,٢           |
| 2 | العمر  | ٢١ - ٣٠ سنة | 41    | 38.7           |

## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (٨) حزيران لسنة ٢٠٢٥

|      |    |                 |                                    |   |
|------|----|-----------------|------------------------------------|---|
| 38.7 | 41 | ٣١ - ٤٠ سنة     |                                    |   |
| 18.9 | 20 | ٤١ - ٥٠ سنة     |                                    |   |
| 3.7  | 4  | ٥١ سنة فأكثر    |                                    |   |
| 18.9 | 20 | دبلوم فما دون   | التحصيل الدراسي                    | 3 |
| 65.1 | 69 | بكالوريوس       |                                    |   |
| 13.2 | 14 | ماجستير         |                                    |   |
| 2.8  | 3  | دكتورا          |                                    |   |
| 15.1 | 16 | مدير            | العنوان الوظيفي                    | 4 |
| 19.8 | 21 | رئيس قسم (وحدة) |                                    |   |
| 50.9 | 54 | موظف            |                                    |   |
| 14.2 | 15 | اخرى            |                                    |   |
| 34.9 | 37 | ١ - ٥           | عدد سنوات الخدمة الاجمالية         | 5 |
| 25.5 | 27 | ٦ - ١٠          |                                    |   |
| 22.6 | 24 | ١١ - ١٥         |                                    |   |
| 17.0 | 18 | ١٥ سنة فأكثر    |                                    |   |
| 38.7 | 41 | ١ - ٥           | عدد سنوات الخدمة في مجال الاتصالات | 6 |
| 26.4 | 28 | ٦ - ١٠          |                                    |   |
| 20.8 | 22 | ١١ - ١٥         |                                    |   |
| 14.1 | 15 | ١٥ سنة فأكثر    |                                    |   |

المصدر: من إعداد الباحثان على اساس نتائج تحليل استمارة الاستبانة

٣.٢. وصف وتشخيص متغيرات البحث يمكن عرض نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعاده كالآتي:

١.٢.٣. وصف متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية:

١.١.٢.٣. وصف بُعد الاختيار الرقمي تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X1 - X5) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الإختيار الرقمي ، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧١.٨٩%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١١.٣٢%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (٧٥.٧٠%)، وجاء هذا بوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٧) . مما يعطي دلالة أولية على ممارسة شركة كورك للاتصالات المبحوثة لبعد الإختيار الرقمي. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (٧٧.٣٦%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٣) والتي تشير الى ان (شركة كورك للاتصالات توفر الادوات والوسائل الرقمية اللازمة لإجراء الاختبارات للمرشحين للوظائف الشاغرة) ، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاختيار الرقمي كان للعبارة (X5) والتي بلغت (73.21%)، وبوسط حسابي بلغ (3.66)، والتي تنص على ان (البرمجيات والتطبيقات والوسائل الرقمية في شركة كورك للاتصالات تساعد في اختيار ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب).

٢.١.٢.٣. وصف بُعد التوظيف الرقمي تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 - X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التوظيف الرقمي والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧٣.٠٢%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١٢.٠٨%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (76.45%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٢). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التوظيف الرقمي لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (٧٧.٩٢%)، وبوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٠) ، والتي تشير الى ان (شركة كورك للاتصالات تعلن عن الوظائف الشاغرة بإستخدام المنصات والتقنيات الرقمية للاعلان) ، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوظيف الرقمي هي للعبارة (X8) والتي بلغت (73.58%)، وبوسط حسابي بلغ (3.68)، والتي تنص على ان (شركة كورك للاتصالات توفر جهاز رد آلي رقمي للإجابة عن استفسارات المتقدمين للوظائف) .

٣.١.٢.٣. وصف بُعد التقييم الرقمي للاداء تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{15} - X_{11}$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التقييم الرقمي للاداء والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧١.٨٩%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١٢.٦٤%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (٧٦.١١%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (١.٠٤). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد التقييم الرقمي للاداء لدى الشركة المبحوثة وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة ( $X_{14}$ ) والتي بلغت (٧٧.٣٦%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩) والتي تشير الى ان (شركة كورك للاتصالات تعمل على متابعة نتائج الاداء بواسطة المنصات الرقمية الخاصة بعملية التقييم الرقمي للاداء) ، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاختيار الرقمي كانت للعبارتين ( $X_{13}$ ) و ( $X_{15}$ ) والتي بلغت نسبة الاتفاق لهما (٧٥.٠٩%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، والتي تنص على التوالي الى (يمكن من خلال التقييم الرقمي للاداء في شركة كورك للاتصالات التعرف على المهام المنجزة او التي ما زالت قيد الانجاز والوقت المطلوب لاداء هذه المهام بأفضل طريقة) و(توفر الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة في شركة كورك للاتصالات عملية تقييم عادلة وشفافة).

٤.١.٢.٣. وصف بُعد التدريب والتطوير الرقمي تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{20} - X_{16}$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التدريب والتطوير الرقمي والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧٤.١٥%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١٣.٢١%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (٧٦.٤٥%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٢). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التدريب والتطوير الرقمي لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة ( $X_{17}$ ) والتي بلغت (٧٦.٩٨%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، والتي تشير الى مساهمة التدريب الرقمي في تحفيز موظفي شركة كورك للاتصالات على المشاركة في الدورات التدريبية عبر منصات الإنترنت والتطبيقات الرقمية ومواقع التواصل الاجتماعي، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوظيف الرقمي هي للعبارة ( $X_{19}$ ) والتي بلغت (٧٥.٨٥%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، والتي تنص على ان (التدريب الرقمي يسهل حصول موظفي شركة كورك للاتصالات على الدورات التدريبية في التوقيت والمكان المناسبين).

٥.١.٢.٣. وصف بُعد الادارة الرقمية للتعويض تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{25} - X_{21}$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الادارة الرقمية للتعويض والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٦٤.٩١%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١٤.٩١%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (٧٣.٦٦%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٨). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الادارة الرقمية للتعويض لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة ( $X_{24}$ ) والتي بلغت (٧٩.٤٣%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، والتي تشير الى ان (شركة كورك للاتصالات تستخدم الادوات والوسائل الرقمية في متابعة الغيابات والحضور والاجازات الخاصة بالموظفين وكذلك تحديد ساعات العمل) ، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الادارة الرقمية للتعويض هي للعبارة ( $X_{25}$ ) والتي بلغت (٧٠.٣٨%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٥٢)، والتي تنص على ان (شركة كورك للاتصالات تعتمد على استخدام الاساليب الرقمية في تحديد الاجور والمكافاة بصورة متساوية وعادلة وشفافة). الجدول (٥) وصف ابعاد متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية

| العبارات | اتفق بشدة |       | اتفق  |       | محايد |       | لا اتفق |      | لا اتفق بشدة |      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق % |
|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|------|--------------|------|---------------|-------------------|----------------|
|          | 5         |       | 4     |       | 3     |       | 2       |      | 1            |      |               |                   |                |
|          | Freq.     | %     | Freq. | %     | Freq. | %     | Freq.   | %    | Freq.        | %    |               |                   |                |
| X1       | ٢٤,٠٠     | ٢٢,٦٤ | ٥٧,٠٠ | ٥٣,٧٧ | ١٤,٠٠ | ١٣,٢١ | ٩,٠٠    | ٨,٤٩ | ٢,٠٠         | ١,٨٩ | ٣,٨٧          | ٠,٩٣              | ٧٧,٣٦          |
| X2       | ٢٥,٠٠     | ٢٣,٥٨ | ٥٢,٠٠ | ٤٩,٠٦ | ٢٠,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٥,٠٠    | ٤,٧٢ | ٤,٠٠         | ٣,٧٧ | ٣,٨٤          | ٠,٩٧              | ٧٦,٧٩          |
| X3       | ٢٤,٠٠     | ٢٢,٦٤ | ٥١,٠٠ | ٤٨,١١ | ٢٠,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٩,٠٠    | ٨,٤٩ | ٢,٠٠         | ١,٨٩ | ٣,٨١          | ٠,٩٥              | ٧٦,٢٣          |

**مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (٨) حزيران لسنة ٢٠٢٥**

|       |      |      |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |        |
|-------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| ٧٤,٩١ | ١,٠٤ | ٣,٧٥ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ١١,٣٢ | ١٢,٠٠ | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ٥٣,٠٠ | ٢١,٧٠ | ٢٣,٠٠ | X4     |
| ٧٣,٢١ | ٠,٩٨ | ٣,٦٦ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ٧,٥٥  | ٨,٠٠  | ١٩,٨١ | ٢١,٠٠ | ٥٢,٨٣ | ٥٦,٠٠ | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | X5     |
| .75.7 | 0.97 | 3.78 | 3.2   |      | 8.1   |       | 16.8  |       | 50.8  |       | 21.1  |       | المعدل |
|       |      |      | 11.32 |      |       |       | 71.89 |       |       |       |       |       |        |
| 2٧٧,٩ | ١,٠٠ | ٣,٩٠ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠ | ٨,٤٩  | ٩,٠٠  | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٤٧,١٧ | ٥٠,٠٠ | ٢٨,٣٠ | ٣٠,٠٠ | X6     |
| 77.17 | ٠,٩٤ | ٣,٨٦ | ١,٨٩  | ٢,٠٠ | ٩,٤٣  | ١٠,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٣,٠٠ | ٥٣,٧٧ | ٥٧,٠٠ | ٢٢,٦٤ | ٢٤,٠٠ | X7     |
| 73.58 | ١,٠٦ | ٣,٦٨ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ٩,٤٣  | ١٠,٠٠ | ١٩,٨١ | ٢١,٠٠ | ٤٥,٢٨ | ٤٨,٠٠ | ٢٠,٧٥ | ٢٢,٠٠ | X8     |
| 77.17 | ١,٠١ | ٣,٨٦ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠  | ١٦,٠٤ | ١٧,٠٠ | ٤٧,١٧ | ٥٠,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | X9     |
| 76.42 | ١,٠٧ | ٣,٨٢ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ٨,٤٩  | ٩,٠٠  | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٤٧,١٧ | ٥٠,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | X10    |
| 76.45 | 1.02 | 3.82 | ٣,٦   |      | ٨,٥   |       | ١٤,٩  |       | ٤٨,١  |       | ٢٤,٩  |       | المعدل |
|       |      |      | ١٢,٠٨ |      |       |       | ٧٣,٠٢ |       |       |       |       |       |        |
| ٧٧,١٧ | ٠,٩٧ | ٣,٨٦ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠ | ٧,٥٥  | ٨,٠٠  | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ٥٣,٠٠ | ٢٤,٥٣ | ٢٦,٠٠ | X11    |
| ٧٥,٨٥ | ١,١٣ | ٣,٧٩ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠ | ٧,٥٥  | ٨,٠٠  | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٤٥,٢٨ | ٤٨,٠٠ | ٢٧,٣٦ | ٢٩,٠٠ | X12    |
| ٧٥,٠٩ | ١,٠٤ | ٣,٧٥ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠  | ٢٠,٧٥ | ٢٢,٠٠ | ٤٤,٣٤ | ٤٧,٠٠ | ٢٣,٥٨ | ٢٥,٠٠ | X13    |
| ٧٧,٣٦ | ٠,٩٩ | ٣,٨٧ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠ | ٨,٤٩  | ٩,٠٠  | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ٥٣,٠٠ | ٢٥,٤٧ | ٢٧,٠٠ | X14    |
| ٧٥,٠٩ | ١,٠٩ | ٣,٧٥ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٣,٠٠ | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | ٤٢,٤٥ | ٤٥,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | X15    |
| ١76.1 | ١,٠٤ | ٣,٨١ | ٤,١٥  |      | ٨,٤٩  |       | ١٥,٤٧ |       | ٤٦,٤  |       | ٢٥,٥  |       | المعدل |
|       |      |      | ١٢,٦٤ |      |       |       | ٧١,٨٩ |       |       |       |       |       |        |
| 0٧٦,٦ | ١,٠٢ | ٣,٨٣ | ١,٨٩  | ٢,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٣,٠٠ | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٤٦,٢٣ | ٤٩,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | X16    |
| 76.98 | ١,٠١ | ٣,٨٥ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠ | ١٠,٣٨ | ١١,٠٠ | ١١,٣٢ | ١٢,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ٥٣,٠٠ | ٢٥,٤٧ | ٢٧,٠٠ | X17    |
| 0٧٦,٦ | ٠,٩٨ | ٣,٨٣ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠ | ٩,٤٣  | ١٠,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٣,٠٠ | ٥٢,٨٣ | ٥٦,٠٠ | ٢٢,٦٤ | ٢٤,٠٠ | X18    |
| 5٧٥,٨ | ١,٠٨ | ٣,٧٩ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ١٠,٣٨ | ١١,٠٠ | ١١,٣٢ | ١٢,٠٠ | ٤٨,١١ | ٥١,٠٠ | ٢٥,٤٧ | ٢٧,٠٠ | X19    |
| 3٧٦,٢ | ١,٠٠ | ٣,٨١ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ٧,٥٥  | ٨,٠٠  | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | ٥٠,٩٤ | ٥٤,٠٠ | ٢٢,٦٤ | ٢٤,٠٠ | X20    |
| 76.45 | 1.02 | 3.82 | 3.21  |      | 10.00 |       | 12.64 |       | 49.62 |       | 24.53 |       | المعدل |
|       |      |      | 13.21 |      |       |       | 74.15 |       |       |       |       |       |        |
| 73.96 | ١,٠٣ | ٣,٧٠ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠ | ٨,٤٩  | ٩,٠٠  | ١٧,٩٢ | ١٩,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ٥٣,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٢٠,٠٠ | X21    |
| 71.89 | ١,٠٥ | ٣,٥٩ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ١١,٣٢ | ١٢,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | ٣٨,٦٨ | ٤١,٠٠ | ١٩,٨١ | ٢١,٠٠ | X22    |
| 72.64 | ١,١٧ | ٣,٦٣ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠ | ١٠,٣٨ | ١١,٠٠ | ٢٢,٦٤ | ٢٤,٠٠ | ٣٣,٩٦ | ٣٦,٠٠ | ٢٦,٤٢ | ٢٨,٠٠ | X23    |
| 79.43 | ١,٠١ | ٣,٩٧ | ٣,٧٧  | ٤,٠٠ | ٤,٧٢  | ٥,٠٠  | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ٤٦,٠٠ | ٣٣,٠٢ | ٣٥,٠٠ | X24    |
| 70.38 | ١,١٥ | ٣,٥٢ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠ | ١٤,١٥ | ١٥,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٢٠,٠٠ | ٤١,٥١ | ٤٤,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٢٠,٠٠ | X25    |
| 73.66 | 1.08 | 3.68 | 5.09  |      | 9.81  |       | 20.19 |       | 41.51 |       | 23.40 |       | المعدل |
|       |      |      | 14.91 |      |       |       | 64.91 |       |       |       |       |       |        |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي N= ١٠٦

٢.٢.٣. وصف متغير جودة الخدمات :كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالاتي:

١.٢.٢.٣. وصف بُعد الملموسية :

تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (y1- y5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الملموسية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.79%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (78.91%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الملموسية لدى شركة

كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (y2) والتي بلغت (79.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، والتي تشير إلى ان (شركة كورك للاتصالات تستخدم أجهزة ومعدات تكنولوجية حديثة في تقديم الخدمات للزبائن)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الملموسية هي للعبارة (y3) والتي بلغت (77.74%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تنص على ان (التصميم الداخلي لشركة كورك والمبنى والتجهيزات يوفر جواً مريحاً للعاملين ويلتزم بتقديم الخدمات المختلفة للزبائن).

**٣.٢.٢.٣. وصف بُعد الاعتمادية:** تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (y6- y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاعتمادية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.34%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.13%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (76.79%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.97). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الاعتمادية لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (y8) والتي بلغت (77.55%)، وبوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (١.٠٠)، والتي تشير إلى ان (شركة كورك تحرص على حل مشاكل الزبائن حول الخدمات المقدمة لهم بسرعة وسهولة ويسر)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاعتمادية هي للعبارة (y9) والتي بلغت (75.47%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي تنص على ان (تلتزم شركة كورك بتقديم الخدمات التي وعدت الزبائن بها وبجودة عالية).

**٣.٢.٢.٣. وصف بُعد الاستجابة:** تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (y11- y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاستجابة والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.23%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.13%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (78.00%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.00). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الاستجابة لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (y11) والتي بلغت (79.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.94)، والتي تشير إلى ان (يسعى العاملون في شركة كورك للاتصالات لمساعدة الزبائن في حل المشاكل التي تواجههم عند تقديم الخدمة دون أي تأخير أو تردد)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاستجابة هي للعبارة (y15) والتي بلغت (76.42%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تنص إلى ان (شركة كورك للاتصالات تحرص على الاعلان الفوري عن المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة التي تقدمها للزبائن).

**٣.٢.٢.٣. وصف بُعد الثقة والامان (الضمان):** تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (y16- y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الثقة والامان (الضمان) والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75.66%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.13%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (78.26%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.05). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الثقة والامان (الضمان) لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (y19) والتي بلغت (80.57%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٤)، والتي تشير إلى ان (تتوفر لدى شركة كورك للاتصالات الوسائل والتجهيزات الامنية اللازمة للسلامة مما يشعر الزبائن بالأمان في التعامل معها)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاستجابة هي للعبارة (y17) والتي بلغت (76.42%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تنص إلى ان (يتمتع مقدمي الخدمة في شركة كورك للاتصالات بالمصادقية عند تقديم الخدمات للزبائن).

**٣.٢.٢.٣. وصف بُعد التعاطف:** تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (y21- y25) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التعاطف والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75.47%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.75%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (77.92%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.98). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التعاطف لدى شركة كورك للاتصالات. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة



## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (٨) حزيران لسنة ٢٠٢٥

(y21) والتي بلغت (80.19%)، وبوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤)، والتي تنص الى ان " شركة كورك تعطي اهتماما شخصيا عند التعامل مع الزبون ( كأنه الزبون المهم والوحيد للشركة )"، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التعاطف هي للعبارة (y23) والتي بلغت (76.42%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تنص الى ان (ادارة شركة كورك تضع مصلحة الزبون ضمن اولويات اهتماماتها) (الجدول (٦) وصف ابعاد متغير جودة خدمات الإتصالات

| العبارات | اتفق بشدة |       | اتفق  |       | محايد |       | اتفق  |       | اتفق بشدة |      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق % |
|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|------|---------------|-------------------|----------------|
|          | 5         |       | 4     |       | 3     |       | 2     |       | 1         |      |               |                   |                |
|          | Freq.     | %     | Freq. | %     | Freq. | %     | Freq. | %     | Freq.     | %    |               |                   |                |
| Y1       | ٢٣,٠٠     | ٢١,٧٠ | ٦٦,٠٠ | ٦٢,٢٦ | ٨,٠٠  | ٧,٥٥  | ٥,٠٠  | ٤,٧٢  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٩٣          | ٠,٩١              | 8.68٧          |
| Y2       | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٥٦,٠٠ | ٥٢,٨٣ | ١٧,٠٠ | ١٦,٠٤ | ٣,٠٠  | ٢,٨٣  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٩٩          | ٠,٨٥              | 79.81          |
| Y3       | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٤٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ٢٦,٠٠ | ٢٤,٥٣ | ٤,٠٠  | ٣,٧٧  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٨٩          | ٠,٩١              | 7.74٧          |
| Y4       | ٣٣,٠٠     | ٣١,١٣ | ٤٨,٠٠ | ٤٥,٢٨ | ١٨,٠٠ | ١٦,٩٨ | ٣,٠٠  | ٢,٨٣  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٩٧          | ٠,٩٧              | .43٧٩          |
| Y5       | ٣٣,٠٠     | ٣١,١٣ | ٤٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ١٧,٠٠ | ١٦,٠٤ | ٨,٠٠  | ٧,٥٥  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٩٤          | ٠,٩٧              | 8.87٧          |
| المعدل   | 27.36     |       | 49.43 |       | 16.23 |       | 4.34  |       | 2.64      |      | 3.95          | 0.92              | 78.91          |
|          | 76.79     |       |       |       |       |       | 6.98  |       |           |      |               |                   |                |
| Y6       | ٢٥,٠٠     | ٢٣,٥٨ | ٥٦,٠٠ | ٥٢,٨٣ | ١٣,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٨٧          | ٠,٩٥              | .36٧٧          |
| Y7       | ٢٢,٠٠     | ٢٠,٧٥ | ٥٥,٠٠ | ٥١,٨٩ | ٢٠,٠٠ | ١٨,٨٧ | ٧,٠٠  | ٦,٦٠  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٨٣          | ٠,٩٠              | 6.60٧          |
| Y8       | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٥٢,٠٠ | ٤٩,٠٦ | ١٥,٠٠ | ١٤,١٥ | ٧,٠٠  | ٦,٦٠  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٨٨          | ١,٠٠              | 7.55٧          |
| Y9       | ٢٢,٠٠     | ٢٠,٧٥ | ٥٦,٠٠ | ٥٢,٨٣ | ١٣,٠٠ | ١٢,٢٦ | ١٢,٠٠ | ١١,٣٢ | ٣,٠٠      | ٢,٨٣ | ٣,٧٧          | ١,٠٠              | .47٧٥          |
| Y10      | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٥٠,٠٠ | ٤٧,١٧ | ١٦,٠٠ | ١٥,٠٩ | ٨,٠٠  | ٧,٥٥  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٨٥          | ١,٠٢              | 6.98٧          |
| المعدل   | 23.58     |       | 50.75 |       | 14.53 |       | 8.30  |       | 2.83      |      | 3.84          | 0.97              | 76.79          |
|          | 74.34     |       |       |       |       |       | 11.13 |       |           |      |               |                   |                |
| Y11      | ٣١,٠٠     | ٢٩,٢٥ | ٥٥,٠٠ | ٥١,٨٩ | ١١,٠٠ | ١٠,٣٨ | ٦,٠٠  | ٥,٦٦  | ٣,٠٠      | ٢,٨٣ | ٣,٩٩          | ٠,٩٤              | 79.81          |
| Y12      | ٢٩,٠٠     | ٢٧,٣٦ | ٥٢,٠٠ | ٤٩,٠٦ | ١٥,٠٠ | ١٤,١٥ | ٦,٠٠  | ٥,٦٦  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٩١          | ٠,٩٩              | .11٧٨          |
| Y13      | ٣٠,٠٠     | ٢٨,٣٠ | ٥٤,٠٠ | ٥٠,٩٤ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٨,٠٠  | ٧,٥٥  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٣,٩٢          | ١,٠١              | .49٧٨          |
| Y14      | ٢٧,٠٠     | ٢٥,٤٧ | ٥١,٠٠ | ٤٨,١١ | ١٦,٠٠ | ١٥,٠٩ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٨٦          | ٠,٩٧              | .17٧٧          |
| Y15      | ٣١,٠٠     | ٢٩,٢٥ | ٤٤,٠٠ | ٤١,٥١ | ١٥,٠٠ | ١٤,١٥ | ١٣,٠٠ | ١٢,٢٦ | ٣,٠٠      | ٢,٨٣ | ٣,٨٢          | ١,٠٨              | .42٧٦          |
| المعدل   | 27.92     |       | 48.30 |       | 12.64 |       | 8.11  |       | 3.02      |      | 3.90          | 1.00              | 78.00          |
|          | 76.23     |       |       |       |       |       | 11.13 |       |           |      |               |                   |                |
| Y16      | ٣٥,٠٠     | ٣٣,٠٢ | ٤٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ١٥,٠٠ | ١٤,١٥ | ٣,٠٠  | ٢,٨٣  | ٧,٠٠      | ٦,٦٠ | ٣,٩٣          | ١,٠٩              | 8.68٧          |
| Y17      | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٥٠,٠٠ | ٤٧,١٧ | ١٤,٠٠ | ١٣,٢١ | ٩,٠٠  | ٨,٤٩  | ٥,٠٠      | ٤,٧٢ | ٣,٨٢          | ١,٠٧              | .42٧٦          |
| Y18      | ٣٦,٠٠     | ٣٣,٩٦ | ٤٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ١٣,٠٠ | ١٢,٢٦ | ٤,٠٠  | ٣,٧٧  | ٧,٠٠      | ٦,٦٠ | ٣,٩٤          | ١,١٠              | 8.87٧          |
| Y19      | ٣٩,٠٠     | ٣٦,٧٩ | ٤٦,٠٠ | ٤٣,٤٠ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٧,٠٠  | ٦,٦٠  | ٤,٠٠      | ٣,٧٧ | ٤,٠٣          | ١,٠٤              | 0.57٨          |
| Y20      | ٢٨,٠٠     | ٢٦,٤٢ | ٤٧,٠٠ | ٤٤,٣٤ | ١٨,٠٠ | ١٦,٩٨ | ١٢,٠٠ | ١١,٣٢ | ١,٠٠      | ٠,٩٤ | ٣,٨٤          | ٠,٩٨              | 6.79٧          |
| المعدل   | 31.32     |       | 44.34 |       | 13.21 |       | 6.60  |       | 4.53      |      | 3.91          | 1.05              | 78.26          |
|          | 75.66     |       |       |       |       |       | 11.13 |       |           |      |               |                   |                |
| Y21      | ٣٣,٠٠     | ٣١,١٣ | ٥٣,٠٠ | ٥٠,٠٠ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٨,٠٠  | ٧,٥٥  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٤,٠١          | ٠,٩٤              | .19٨٠          |
| Y22      | ٢٦,٠٠     | ٢٤,٥٣ | ٥٤,٠٠ | ٥٠,٩٤ | ١٤,٠٠ | ١٣,٢١ | ١٠,٠٠ | ٩,٤٣  | ٢,٠٠      | ١,٨٩ | ٣,٨٧          | ٠,٩٦              | .36٧٧          |
| Y23      | ٢٥,٠٠     | ٢٣,٥٨ | ٥٠,٠٠ | ٤٧,١٧ | ١٩,٠٠ | ١٧,٩٢ | ١١,٠٠ | ١٠,٣٨ | ١,٠٠      | ٠,٩٤ | ٣,٨٢          | ٠,٩٤              | .42٧٦          |

|       |      |      |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |        |
|-------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 7.55٧ | ٠,٩٩ | ٣,٨٨ | ١,٨٩  | ٢,٠٠ | ١٠,٣٨ | ١١,٠٠ | ١٣,٢١ | ١٤,٠٠ | ٤٧,١٧ | ٥٠,٠٠ | ٢٧,٣٦ | ٢٩,٠٠ | Y24    |
| .11٧٨ | ١,٠٨ | ٣,٩١ | ٦,٦٠  | ٧,٠٠ | ٢,٨٣  | ٣,٠٠  | ١٥,٠٩ | ١٦,٠٠ | ٤٤,٣٤ | ٤٧,٠٠ | ٣١,١٣ | ٣٣,٠٠ | Y25    |
| 77.92 | 0.98 | 3.90 | 2.64  |      | 8.11  |       | 13.77 |       | 47.92 |       | 27.55 |       | المعدل |
|       |      |      | 10.75 |      |       |       |       |       | 75.47 |       |       |       |        |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي N= ١٠٦

٣. ٣. الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات البحث يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في شركة كورك للاتصالات ، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، وقيم معامل الاختلاف الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج في الجدول (٧) والجدول (٨)، حيث تشير تلك النتائج إلى أن متغير جودة خدمات الاتصالات جاءت بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية عالية وبوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وبمعامل اختلاف بلغ (21.74%)، أما متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية فقد جاء بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية جيدة وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للوساط الحسابية له (3.76) وبمعامل اختلاف بلغ (20.96%)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يلي:

١.٣.٣. أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية: يشير الجدول (٧) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية حيث إحتلت أبعاده المتمثلة بالإختيار الرقمي ، التوظيف الرقمي ، التقييم الرقمي للاداء ، التدريب والتطوير الرقمي، الادارة الرقمية للتعويض ، أهمية مختلفة، إذ جاء بعد التوظيف الرقمي بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (٧٦.٦٥%) وبوسط حسابي (٣.٨٣) وبمعامل اختلاف (٢١.٨٩%)، في حين جاء بعد التدريب والتطوير الرقمي بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (٧٦.٤٥%) بوسط حسابي (٣.٨٢) وبمعامل أختلاف (٢٣.٠٨%) في حين جاء بعد التقييم الرقمي للاداء بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (٧٦.١١%) وبوسط حسابي بلغت (٣.٨١) وبمعامل الأختلاف (٢٣.١٥%)، في حين جاء بعد الإختيار الرقمي بالمرتبة الرابعة بنسبة اتفاق (٧٥.٧٠%) وبوسط حسابي بلغت (٣.٧٨) وبمعامل الأختلاف (٢٢.١٨%)، في حين جاء بعد الادارة الرقمية للتعويض بالمرتبة الخامسة والاخيرة بنسبة اتفاق (٧٣.٦٦%) وبوسط حسابي بلغت (٣.٦٨) وبمعامل الأختلاف (٢٣.٧٦%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن شركة كورك للاتصالات تعتمد على أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين فيها الجدول (٧) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية

| ت | المتغير                 | الوسط الحسابي | معامل الاختلاف % | نسبة الاتفاق % | الترتيب حسب الأهمية |
|---|-------------------------|---------------|------------------|----------------|---------------------|
| 1 | الإختيار الرقمي         | 3.78          | 22.18            | 75.70          | الرابع              |
| 2 | التوظيف الرقمي          | 3.83          | 21.89            | 76.65          | الأول               |
| 3 | التقييم الرقمي للاداء   | 3.81          | 23.15            | 76.11          | الثالث              |
| 4 | التدريب والتطوير الرقمي | 3.82          | 23.08            | 76.45          | الثاني              |
| 5 | الادارة الرقمية للتعويض | 3.68          | 23.76            | 73.66          | الخامس              |
|   | المؤشر الكلي            | 3.76          | 20.96            | 75.68          | -                   |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N=106

٢.٣.٣. أبعاد جودة الخدمات : يشير الجدول (٨) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد جودة خدمات الاتصالات حيث إحتلت أبعاد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان (الضمان)، والتعاطف أهمية مختلفة. وجاء بعد الملموسية بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (78.91%) وبوسط حسابي (٣.٩٥) وبمعامل اختلاف (١٩.٥٨%) في حين جاء بعد الثقة والامان (الضمان) بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (٧٨.٢٦%) وبوسط حسابي (٣.٩١) وبمعامل اختلاف (٢٣.٣٣%)، في حين جاء بعد الاستجابة بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (٧٨.٠٠%) بوسط حسابي (٣.٩٠) وبمعامل اختلاف (٢٢.١٨%)، في حين جاء بعد التعاطف بالمرتبة الرابعة بنسبة اتفاق (٧٧.٩٢%) وبوسط حسابي بلغت (٣.٩٠) وبمعامل الأختلاف (٢١.٩٨%)، في حين جاء بعد الاعتمادية بالمرتبة الخامسة والاخيرة بنسبة اتفاق (٧٦.٧٩%) وبوسط حسابي بلغت (٣.٨٤) وبمعامل الأختلاف (٢١.٦٤%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن شركة كورك للاتصالات تعتمد على أبعاد جودة خدمات الاتصالات بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين فيها الجدول (٨) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير جودة خدمات الاتصالات

| ت | المتغير    | الوسط الحسابي | معامل الاختلاف % | نسبة الاتفاق % | الترتيب حسب الأهمية |
|---|------------|---------------|------------------|----------------|---------------------|
| 1 | الملموسية  | 3.95          | 19.58            | 78.91          | الأول               |
| 2 | الاعتمادية | 3.84          | 21.64            | 76.79          | الخامس              |



|   |                        |      |       |       |        |
|---|------------------------|------|-------|-------|--------|
| ٣ | الاستجابة              | 3.90 | 22.18 | 78.00 | الثالث |
| ٤ | الثقة والامان (الضمان) | 3.91 | 23.33 | 78.26 | الثاني |
| ٥ | التعاطف                | 3.90 | 21.98 | 77.92 | الرابع |
|   | المؤشر الكلي           | 3.90 | 21.74 | 77.98 | -      |

N=106

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيري الدراسة وابعادها بناء على اختلاف اراء المستجيبين".

#### 4.3. اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من إدارة الموارد البشرية الرقمية منفردة ومجموعة وبين أبعاد جودة خدمات الاتصالات منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

١. العلاقة حسب المؤشر الكلي: بينت نتائج تحليل الارتباط الموضحة في الجدول (9)، ظهور ارتباط معنوي وطردني وبمستويات عالية بين تلك المتغيرات على مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية ومتغير جودة خدمات الاتصالات بقيمة ( $0.871^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ )، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الشركة المبحوثة على إدارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى تعزيز جودة خدمات الاتصالات لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات في الشركة المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الشركة المبحوثة إدارة الموارد البشرية الرقمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز جودة خدمات الاتصالات.

٢. العلاقة حسب المؤشر الجزئي: من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (9) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد متغير جودة خدمات الاتصالات منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد التدريب والتطوير الرقمي وبعد التعاطف والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة ( $0.824^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ )، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بعد الاختيار الرقمي وبعد الثقة والامان (الضمان) وبقيمة بلغت ( $0.680^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ ). أما العلاقات بين كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين متغير جودة خدمات الاتصالات فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد التدريب والتطوير الرقمي ومتغير جودة خدمات الاتصالات والتي بلغت ( $0.832^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ )، وسجل بعد الإدارة الرقمية للتعويض قيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.819^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ ) مع متغير جودة خدمات الاتصالات، وسجل بعد التقييم الرقمي للاداء قيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.798^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ ) مع متغير جودة خدمات الاتصالات، وسجل بعد التوظيف الرقمي قيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.791^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.005$ ) مع متغير جودة خدمات الاتصالات، في حين أن أقل علاقة معنوية كانت بين بعد الاختيار الرقمي مع متغير جودة خدمات الاتصالات وبقيمة بلغت ( $0.762^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.005$ ). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الشركة المبحوثة على استخدام أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية أدى ذلك إلى تحقيق الشركة لجودة خدمات الاتصالات.

#### الجدول (9) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

| جودة خدمات الاتصالات (٧) |         |                        |           |            |           | المتغير المعتمد         |                                   |
|--------------------------|---------|------------------------|-----------|------------|-----------|-------------------------|-----------------------------------|
| المؤشر الكلي             | التعاطف | الثقة والامان (الضمان) | الاستجابة | الاعتمادية | الملموسية | المتغير المستقل         |                                   |
| 0.762**                  | .749**  | .680**                 | .707**    | .746**     | .749**    | الاختيار الرقمي         | إدارة الموارد البشرية الرقمية (X) |
| 0.791**                  | .779**  | .716**                 | .761**    | .786**     | .719**    | التوظيف الرقمي          |                                   |
| 0.798**                  | .780**  | .719**                 | .771**    | .791**     | .739**    | التقييم الرقمي للاداء   |                                   |
| 0.832**                  | .824**  | .766**                 | .808**    | .757**     | .803**    | التدريب والتطوير الرقمي |                                   |
| 0.819**                  | .799**  | .757**                 | .787**    | .786**     | .769**    | الإدارة الرقمية للتعويض |                                   |

|              |       |        |        |        |        |         |
|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|
| المؤشر الكلي | 823** | .841** | .835** | .792** | .856** | 0.871** |
|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

\*\*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

N= 106

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات سواء منفردة أو مجتمعة".

٥.٣. تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في جودة الخدمات يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بإدارة الموارد البشرية الرقمية في المتغير المعتمد المتمثل بجودة خدمات الاتصالات على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

- تحليل الإنحدار البسيط تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الرقمية) في المتغير المعتمد (جودة خدمات الاتصالات) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (١٠) إلى الآتي: وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الرقمية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (جودة خدمات الاتصالات) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (328.027) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.93) وبدرجات حرية (1,104) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية في متغير جودة خدمات الاتصالات والذي يشير إلى أن اعتماد الشركة المبحوثة على ادارة الموارد البشرية الرقمية يؤثر في تحقيق مستويات عالية من جودة خدمات الاتصالات لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي: في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B<sub>0</sub>) والبالغة (0.547) أن هناك ظهوراً لجودة خدمات الاتصالات من خلال أبعادها وبمقدار (0.547) وذلك عندما تكون قيمة ادارة الموارد البشرية الرقمية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن جودة خدمات الاتصالات تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ادارة الموارد البشرية الرقمية التي تستخدمها الشركة المبحوثة. أما قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) فقد بلغت (0.886) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى تغير مقداره (0.886) في جودة خدمات الاتصالات، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الرقمية في المتغير المعتمد جودة خدمات الاتصالات. أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (75.90%) والتي تشير إلى أن ما نسبته (75.9%) من التغير الذي يحدث في جودة خدمات الاتصالات يعود إلى ادارة الموارد البشرية الرقمية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (75.9%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (24.1%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في الدراسة الحالية. الجدول (١٠) تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات على المستوى الكلي

| المتغير المستقل               | المتغير المعتمد            |                         |                      |                |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------|
|                               | الثابت- B <sub>0</sub>     | B <sub>1</sub>          | F                    | R <sup>2</sup> |
| ادارة الموارد البشرية الرقمية | 0.547<br>(2.890)T<br>0.005 | 0.886<br>(18.112)T<br>0 | 328.027<br>Sig=0.000 | 75.90%         |

N= 106

\*\*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

١- تحليل الانحدار المتعدد بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الرقمية في المتغير المعتمد والمتمثل بجودة خدمات الاتصالات فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (١١) وكالاتي:

١-الاختيار الرقمي : تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٤٤.١٣٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (57.70%) من التباين الحاصل في جودة خدمات الاتصالات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (42.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.732) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاختيار الرقمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.732)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (12.006) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود جودة خدمات الاتصالات بمقدار (1.128) حتى لو كانت قيمة الاختيار الرقمي صفراً.

٢-التوظيف الرقمي:تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتوظيف الرقمي في جودة خدمات الاتصالات، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (173.535) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (62.50%) من التباين الحاصل في جودة خدمات الاتصالات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (37.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.762) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوظيف الرقمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.762)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (13.173) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.986) حتى لو كانت قيمة التوظيف الرقمي صفراً.

٣-التقييم الرقمي للاداء تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتقييم الرقمي للاداء في جودة خدمات الاتصالات ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (182.831) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (63.70%) من التباين الحاصل في جودة خدمات الاتصالات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (36.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.731) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التقييم الرقمي للاداء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.731)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (13.522) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود جودة خدمات الاتصالات بمقدار (1.117) حتى لو كانت قيمة التقييم الرقمي للاداء صفراً.

4-التدريب والتطوير الرقمي تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتدريب والتطوير الرقمي في جودة خدمات الاتصالات ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (233. 215) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (69.20%) من التباين الحاصل في جودة خدمات الاتصالات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (30.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.76) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التدريب والتطوير الرقمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.76)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (15.271) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.993) حتى لو كانت قيمة التدريب والتطوير الرقمي صفراً.

5-الادارة الرقمية للتعويض تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لادارة الرقمية للتعويض في جودة خدمات الاتصالات ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (212. 487) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (67.10%) من التباين الحاصل في جودة خدمات الاتصالات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (32.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.755) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الادارة الرقمية للتعويض بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في جودة خدمات الاتصالات بمقدار (0.755)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (14.577) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود جودة خدمات الاتصالات بمقدار (1.118) حتى لو كانت قيمة الادارة الرقمية للتعويض صفراً. كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) لكل من ابعاد الاختيار الرقمي، التوظيف الرقمي، التقييم الرقمي للاداء، التدريب والتطوير الرقمي ،و الادارة الرقمية للتعويض قد بلغ (57.70)،(62.50)،(63.70)،(69.20)،(67.10)، وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم بأن بعد التدريب والتطوير الرقمي من أكثر ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير جودة خدمات الاتصالات وبنسبة بلغت (69.20) وجاءت ابعاد الادارة الرقمية للتعويض ، التقييم الرقمي للاداء ، التوظيف الرقمي ، و الاختيار الرقمي بنسب تفسيرية اقل وعلى التوالي. وعليه يمكن للباحث الاستنتاج بأن

الشركة المبحوثة تستند في تقديم خدماتها على بعد التدريب والتطوير الرقمي بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير جودة خدمات الاتصالات و جاءت بعدها ابعاد الادارة الرقمية للتعويض ، التقييم الرقمي للاداء ، التوظيف الرقمي ، و الاختيار الرقمي بنسب تفسيرية وبمستويات أقل. **الجدول (١١) تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات**

| جودة خدمات الاتصالات (Y) |        |                                 |                                | المتغير المستقل         |                                      |
|--------------------------|--------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| F                        | R2     | $\beta_1$                       | الثابت-C                       | المتغير المعتمد         |                                      |
| 144.133<br>Sig=0.000     | 57.70% | 0.732<br>(12.006)T<br>Sig=0.000 | 1.128<br>(4.770)T<br>Sig=0.000 | الاختيار الرقمي         | ادارة الموارد البشرية<br>الرقمية (X) |
| 173.535<br>Sig=0.000     | 62.50% | 0.762<br>(13.173)T<br>Sig=0.000 | 0.986<br>(4.359)T<br>Sig=0.000 | التوظيف الرقمي          |                                      |
| 182.831<br>Sig=0.000     | 63.70% | 0.731<br>(13.522)T<br>Sig=0.000 | 1.117<br>(5.294)T<br>Sig=0.000 | التقييم الرقمي للاداء   |                                      |
| 233.215<br>Sig=0.000     | 69.20% | 0.76<br>(15.271)T<br>Sig=0.000  | 0.993<br>(5.085)T<br>Sig=0.000 | التدريب والتطوير الرقمي |                                      |
| 212.487<br>Sig=0.000     | 67.10% | 0.755<br>(14.577)T<br>Sig=0.000 | 1.118<br>(5.071)T<br>Sig=0.000 | الادارة الرقمية للتعويض |                                      |

N= 106

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في جودة خدمات الاتصالات سواء منفردة أو مجتمعة "

#### ٤.٤.٤ الاستنتاجات والمقترحات

##### ٤.٤.١ الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الحصيلية الفكرية والتطبيقية للدراسة، التي سيتم التعبير عنها بصيغة الاستنتاجات المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي، في شركة كورك للاتصالات، وبحسب العبارات الآتية:

١. أظهرت نتائج وصف الخصائص الشخصية بأن أكثرية العاملين في الشركة المبحوثة هم من الذكور، و هذا يشير إلى اعتماد الشركة على الذكور بنسبة اكبر من الاناث بسبب طبيعة العمل التي لانتاسب مع ظروفهم ومسؤولياتهم المنزلية ونظرا لحاجة الشركة للعمل في اوقات متنوعة ومتأخرة .

٢. أوضحت نتائج الدراسة بأن أكثرية العاملين في الشركة المبحوثة من الفئة العمرية الشابة والناضجة والتي تمتلك القدرات الجسدية والمؤهلات للعمل لفترات زمنية طويلة .

٣. استنتجت الدراسة بأن اغلب العاملين في الشركة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تفضل اصحاب الشهادات الجامعية عند التوظيف فضلاً عن حاجتهم لذلك من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية والتغلب على المنافسين

٤. اظهرت نتائج التحليل الوصفي للعينة المبحوثة بأن غالبية العاملين لديهم عدد سنوات خدمة دون الخمس سنوات نظراً لدوران العمل والتغيرات الحاصلة في التوظيف حيث ان التغيرات مستمرة في ذلك وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع طبيعة عمل شركات الاتصالات ومنها شركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل .

٥. اشارت نتائج التحليل الاحصائي على وجود إتفاق وبنسبة جيدة في اراء افراد العينة المستجيبة تجاه وصف ابعاد متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية. حيث كانت أعلى نسبة إتفاق لبعدي التوظيف الرقمي والتدريب والتطوير الرقمي مما يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بالوسائل الحديثة في التوظيف والتطوير .

٦. اشارت نتائج التحليل الاحصائي على وجود إتفاق وبنسبة جيدة في اراء افراد العينة المستجيبة تجاه وصف ابعاد متغير جودة خدمات الاتصالات، حيث كانت أعلى نسبة إتفاق في بعد الملموسية، وهذا يدل على اهتمام الشركة المبحوثة ببعد الملموسية في تقديم خدمات اتصالات متميزة وتلبي رغبات الزبائن .

٧. احتل متغير جودة خدمات الاتصالات المرتبة الاولى من حيث الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة، وذلك حسب اراء المستجيبين وجاء بعد الملموسية في المركز الاول، وثم جاء بعده بعد الثقة والامان (الضمان) في المركز الثاني، و من ثم احتل بعد الاستجابة المركز الثالث ، ثم جاء بعد التعاطف في المركز الرابع ، في حين جاء بعد الاعتمادية بالمرتبة الخامسة والاخيرة .

٨. احتل متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية المرتبة الثانية من حيث الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة، وجاء بعد التوظيف الرقمي في المركز الاول، وثم جاء بعده بعد التدريب والتطوير الرقمي في المركز الثاني، و من ثم احتل بعد التقييم الرقمي للاداء المركز الثالث ، ومن ثم جاء بعد الاختيار الرقمي في المركز الرابع ، في حين احتل بعد الادارة الرقمية للتعويض المرتبة الخامسة والاخيرة .

٩. كشفت نتائج تحليل الإرتباط عن ظهور ارتباط معنوي وطردى وبمستويات عالية على المستوى الكلي بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات ، مما يدل على أنه كلما زاد استخدام الشركة المبحوثة لإدارة الموارد البشرية الرقمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز جودة خدمات الاتصالات.

١٠. كشفت نتائج تحليل الأرتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة على المستوى الجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد التدريب والتطوير الرقمي ومتغير جودة خدمات الاتصالات ، ثم جاءت علاقة بعد الادارة الرقمية للتعويض ومتغير جودة خدمات الاتصالات، تلتها علاقة بعد التقييم الرقمي للاداء ومتغير جودة خدمات الاتصالات، تليها علاقة بعد التوظيف الرقمي ومتغير جودة خدمات الاتصالات، ثم يليها بعد الاختيار الرقمي ومتغير جودة خدمات الاتصالات مما يدل على أنه كلما زاد استخدام الشركة المبحوثة لابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز جودة خدمات الاتصالات.

١١. تشير نتائج الانحدار البسيط وعلى المستوى الكلي وجود علاقة تأثيرية معنوية لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية وابعادها في متغير جودة خدمات الاتصالات والتي تشير إلى أن ادارة الموارد البشرية الرقمية وابعادها تؤثر في تحقيق مستويات عالية من جودة خدمات الاتصالات في الشركة المبحوثة.

١٢. أكدت نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بالانحدار المتعدد وعلى المستوى الجزئي بأن الشركة المبحوثة تستند في تقديم خدماتها على بعد التدريب والتطوير الرقمي بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير جودة خدمات الاتصالات وجاءت بعدها أبعاد الادارة الرقمية للتعويض ، التقييم الرقمي للاداء، التوظيف الرقمي ، والاختيار الرقمي بنسب تفسيرية وبمستويات أقل وعلى التوالي.

## **٢.٤. المقترحات**

١. تقترح الدراسة تشجيع الاناث بشغل المناصب الادارية لغرض تحقيق التنوع في الشركة والاستفادة من قدراتهن عن طريق تقليل متطلبات وشروط شغل الوظائف الادارية وتوفير المرونة في اوقات العمل في الشركة المبحوثة.

٢. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لكل من متغيري الدراسة والمتمثلة ب (ادارة الموارد البشرية الرقمية وجودة خدمات الاتصالات) والسعي الجاد لزيات مستويات الابعاد الاخرى وكذلك التوجه نحو تعريف ادارة الشركة المبحوثة بالوضع الداخلي من وجهات نظر متعددة من خلال الاستفادة من آراء ومقترحات وافكار كافة الاطراف لمعرفة نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية .

٣. ضرورة زيادة مستويات الاهتمام بالبرمجيات والتطبيقات والوسائل الرقمية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوفير جهاز رد آلي رقمي للإجابة عن استفسارات المتقدمين للوظائف ، وزيادة الاهتمام بالتقييم الرقمي للأداء ، وتوفير الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة ، والتدريب الرقمي حيث يسهل ذلك حصول موظفي الشركة على الدورات التدريبية في التوقيت والمكان المناسبين، واستخدام الاساليب الرقمية في تحديد الاجور والمكافاة بصورة متساوية وعادلة وشفافة في الشركة المبحوثة.

٤. ضرورة الاستفادة من العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي، وتوجيهها لخدمة الشركة المبحوثة والأخذ بنظر اعتبار تقوية العلاقة بين بعد الاختيار الرقميومتغير جودة خدمات الإتصالات.
٥. تقترح الدراسة الحالية بدعم التأثير الضعيف بين المتغيرين ولاسيما تأثير بعد الاختيار الرقمي في جودة خدمات الإتصالات من خلال سعي الشركة المبحوثة الى تقديم خدمات إتصالات متميزة ومتقدمة وبأسعار تنافسية من اجل التغلب على المنافسين
٦. بالرغم من أن نتائج تحليل الاحصائي والتي أظهرت وجود اختلاف في الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة، ويعد هذا الاختلاف من الامور البديهية في البحث العلمي لذلك توصي الدراسة بضرورة زيادة اهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية وبالذات الادارة الرقمية للتعويض، فضلاً عن ضرورة تعزيز الاهتمام بالطرق والأساليب الرقمية الحديثة في تقديم افضل الخدمات للزبائن .

## ٥. قائمة المصادر

### ٥.١. المصادر العربية

١. احمد، ايمان ياسين . كاظم ،عامر عبد اللطيف.عبد ، نور باسم .والسرحان ،جعفر احمد .(٢٠٢٣) . تعزيز جودة الخدمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية في دائرة بلدية الدورة. مجلة التقنيات ، ٥ (٤) ، ٢٦١-٢٦٦.
٢. إسماعيل،عمار فتحي موسي والمطيري ،نهار برجس نهار.(٢٠٢٢). دور النظم الخبيرة في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤ (١)، ٣٥-١.
٣. أصرف، حامد جودت. (٢٠٢٠). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٢)، ٢٣٣-٢٤٦.
٤. البدوي، ربهام صابر صالح . (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة ٦ أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية للإدارة، ٤٢ (٤)، ٢٨١-٢٩٤.
٥. بلاني، زيد حسين علي. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للتحويل الرقمي على العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في أتمتة العمليات التنظيمية (أطروحة دكتوراه، جامعة دهوك، العراق).
٦. بن غالية ، كنزة. و قورين ،حاج قويدر. (٢٠٢٥). تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في بيئة الاعمال الحديثة : حالة شركة(IBM). مؤتمر : الملتقى العلمي الدولي حول الرؤى والتوجهات المستقبلية لادارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة محليا ودوليا (جامعة الجزائر ٣ )
٧. بوقريفة ،رفيقة و زعباط ،سامي. (٢٠٢٠). اثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون:دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل. مجلة الإستراتيجية والتنمية، ١٠ (٢)، ١٤٠-١٥٩.
٨. توفيق ،زيمان محمد . هكاري ،زيرك يوسف . و عبد الرحمن ، محمد خالد . (٢٠٢٥) . دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابداع الاداري: دراسة استطلاعية لاراء عدد من مديري ورؤساء الاقسام في عدد من الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية. مجلة الريادة للمال والاعمال ، ٦ (١)، ١٦٣-١٧٦.
٩. جبوري، محمد و بوصلاح ،عبد اللطيف محمد. ( ٢٠٢٠ ). دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية و القيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، ٦ (١)، ٦٥١-٦٧٠ .
١٠. حاجي، الحسين وعابي، خليدة. (٢٠٢٤). جودة خدمات الاتصالات وأثرها في تعزيز ولاء الزبون-دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، ٩ (١)، ٨٧-١٠٥.
١١. حاروش ، نورالدين محمد و حروش، رفيقة احمد .( ٢٠٢٠ ). علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة ( الطبعة العربية).عمان ،الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
١٢. الحافظ ، علي عبد الستار و متعب ، رنا سالم. ( ٢٠٢٣ ) .أنشطة التعهيد وأثرها في تحسين جودة الخدمة في شركة اسياسيل للاتصالات : دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات .مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، ٤ (٦).

١٣. الحساوي، معاذ عبد الله هادي. ابراهيم ، زيد خليل.و الطائي ،امال سرحان سليمان.( ٢٠٢٣).مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق جودة الخدمة الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات . مجلة أبحاث العلوم الإنسانية والاجتماعية ،٢(٥).
١٤. حمدتو،محمد احمد. حامد ،عماد يعقوب . و عمر ،ادم هارون .( ٢٠٢٤) . قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية للاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (١)، ١٧٦-٢٠٧ .
١٥. حواس، مولود.و حمودي ،رابح .( ٢٠١٣) . أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك:دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ٢(١)، ١٤٥-١٦٤.
١٦. سلطان ،اشكر بحر وفندي، علي حسون. ( ٢٠٢٢) . دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الاداء العالي : بحث تحليلي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية . مجلة جامعة الامام جعفر الصادق للعلوم الانسانية والاجتماعية ، ٢(٤)، ٢٩٥-٣٤٨.
١٧. طاقة ، شهب باسل و الحياصات ، وائل بشير. ( ٢٠٢٤) . تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري من خلال الرقابة الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ٧٦، ١٠٣-١٢٠.
١٨. عابد ، قاضي ومحمد ، كويتني. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة(رسالة ماجستيرغير منشورة) .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجبيلي بونعامة- خميس مليانة ،الجزائر.
١٩. عبادي ،عذراء جاسب .( ٢٠٢٤) . الاندماج المصرفي واثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن فروع مصرف الرشيد المندمجة في محافظة البصرة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، ٢٠ (٢)، ٣٢٥-٣٥٤.
٢٠. عبد الحميد ،بشير.(٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر).
٢١. عبد القادر،شراك و عبد الله ، بن سالم. (٢٠٢٤).دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد: دراسة ميدانية بـبريد الجزائر -وكالة تيارت(رسالة ماجستيرغير منشورة) ،جامعة ابن خلدون -تيارت، الجزائر .
٢٢. عبد الله ، عجيلة .(٢٠٢٤). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية-دراسة ميدانية لزبائن مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بولاية غرداية (أطروحة دكتوراه ،جامعة غرداية).
٢٣. عمر ، سالي وممراد ، رحمانى . (٢٠١٩) . تأثير جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية على رضا الزبون :دراسة حالة مؤسسة موبيليس -وكالة المسيلة ( رسالة ماجستيرغير منشورة). جامعة محمد بوضياف -المسيلة ، الجزائر .
٢٤. فائزة ،خيرالدين وصيف وملوكي، عمر .(٢٠١٩).أثرالتسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات :دراسة حالة اتصالات الجزائر-فرع تمنراست.مجلة المراجعة المغاربية للإدارة التنظيمية ، ٣(١)، ٧١-٨٥.
٢٥. فريال ،بوصوار و شهيناز،بن حاج .(٢٠٢٣). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمة :دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات برج بوعريريج وسطيف( رسالة ماجستير ، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
٢٦. قادة ، يزيد وعبد القادر ، طلحة .( ٢٠٢١) .جودة الخدمة ودورها في تحقيق ولاء العميل بالمؤسسة الخدمية : دراسة حالة مؤسسة اوريدو للاتصالات -سعيدة .مجلة الأبحاث الاقتصادية ١٦(٢)، ٢٢٥-٢٤٣.
٢٧. القصير ، خديجة حسن علي وعباس، سهيل لقمان. (٢٠٢٣). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية نينوى .مجلة وارث العلمية ، ٥(مايو)، ٣٨٢-٣٩٣.
٢٨. الكرعاوي ، علي حمزة حسن.(٢٠٢٤). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز جودة الخدمة : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلديات النجف الاشرف.مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢٠(٣).
٢٩. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون. الخزرجي،مازن رشيد يوسف . والبياتي،احمد محمود كتاب. (٢٠٢٤) . دور ادارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة.مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ،( عدد خاص)، ٧٢٢-٧٣١.
٣٠. لطيفة، كلاخي وزاهية، توام .( ٢٠٢١) .جودة الخدمة السياحية وأثرها على ولاء العملاء :دراسة تحليلية على عينة من عملاء وكالة لجدار للسياحة والاسفار بتيارت. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال ، ٥(٢)، ٦٨-٨٧.



٣١. محمد ،ايوب محمود. ( ٢٠٢٠ ). أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من مشتركى شركة إيرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة أربيل. المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)، ١٨(٢).
٣٢. مصطفى ، عثمانى. (٢٠٢٣). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية .مجلة إقتصاد المال والأعمال، ٨(١)، ٦٨٥-٦٩٨.
٣٣. مهدي ، محمد عبد الوهاب . الشحات ، نهال محمد فتحى .وعبد الباسط ،وائل فوزي .( ٢٠٢٥ ). دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات بالبريد وعلاقتها بالتنمية المستدامة.مجلة العلوم البيئية ، ٥٤(٢)، ٤٧٠-٤٩٢.
٣٤. نصيرة ، كرومي و فريدة، كرومي .( ٢٠٢٠ ). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية ( رسالة ماجستير غير منشورة .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية -أدرار ، الجزائر .
٣٥. الهلسا ،غادة سلمان. و الكناكري، شهد .( ٢٠٢٤ ). جودة الخدمة التعليمية والميزات التنافسية في برامج ماجستير التصميم في الجامعات الأردنية. المجلة العلمية بحوث في العلوم و الفنون النوعية ، ١٢(٢٢) ، ١-٤٢.
٣٦. فشتيت ، حميد . (٢٠١٥) .جودة خدمات الاتصالات من وجهة نظر الزبون لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.مجلة الاقتصاد الجديد ، ٢١٩-٢٣٤، ٢(١٣).
٣٧. العوفي ،محمد بن علي .( ٢٠٢٤ ). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير .المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٥(١٧)، ١٦٠-١٣٣ .

## ٥,٢. المصادر الانكليزية

38. Abd-Elrahman, A. E. H. (2022). Telecommunications service quality, customer satisfaction and customer loyalty in pandemic times. *Management Research Review*, 46(8), 1112-1131.
39. Alemadi, A.N., & Abushanab, E.( 2021). M-Service Quality of Telecommunication Companies in Qatar. Paper presented at Qatar University Annual Research Forum & Exhibition, Doha, Qatar. *Internationaljournal of Information Systems and Change Management*.[https:// 10.29117/quarfe.2021.0158](https://10.29117/quarfe.2021.0158)
40. Barboza, C. (2018). HRM in the digital age: Consequences and performance. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 8(3), 172-176.
41. Bashir, U., Toqeer, R., & Shah, S. M. A. (2024). Exploring the Role of Digital Human Resource Practices in Organizational Performance to Ensure Efficiency. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 226-231.
42. Démeijer, D. (2017). Making digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade (Master's thesis, University of Twente).
43. Eshan, M., & Binoy, T. A. (2018). The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(12), 203-211.
44. Fedorova, A., Koropets, O., & Gatti, M. (2019). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. In *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering 2019*. Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.075>
45. Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2).
46. Gorenšek, T., & Kohont, A. (2019). Conceptualization of Digitalization: Opportunities and Challenges for Organizations in the Euro-Mediterranean area. *International Journal of Euro Mediterranean Studies*, 12(2), 93-115.
47. Malkawi, M. N. (2018). Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence: Case Study at Social Security Corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
48. Mangipudi, M. R., & Vaidya, R. (2018). A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies. *Helix*, 8(6), 4220-4222.
49. Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.
50. Mboma, W.L. (2021). Effect of Service Quality on Customer Satisfaction: Experience from Telecommunication Industry in Tanzania. *African Multidisciplinary Journal of Development (AMJD)*, 10(3), 38-59.

51. Mia, M. H., & Faisal, F. (2020). Digital human resource management: Prospects & challenges for garments industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12(7), 18-25.
52. Mwela, J. (2024). Customer Experience on Service Quality Provided by Telecommunication Companies in Tanzania: A Case of Vodacom in Morogoro Region. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 11(4).
53. Nkechi, A. L., & Olorunleke, E.E. (2019). Electronic Human Resource Management for University Administration in Rivers State. *British Journal of Education*, 7(9).
54. Paramita, D. (2020). Digitalization in Talent Acquisition: A Case Study of AI in Recruitment( Master Thesis, Uppsala University, Faculty of Science and Technology, Uppsala, Sweden).
55. Pratiwi, M. A., Tiyasiningsih, E., & Fani, L. A. (2024). Digital Human Resource Management in Maritime Enterprises. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 134, p. 05003). EDP Sciences.
56. Rakhy, K. S., & Vijayan, S. (2018). Digitalisation in human resource management process, the opportunity for the competence management in retail sector. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(12), 2569-2581.
57. Rana, T. (2019). Digitization of human resource practices-An emerging trend. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*.
58. Savić, D. (2020). From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management. *The Grey Journal*, 16 (1).
59. SHAMSU, B., AFIQ, H., SIN, K. Y., & SIM, C. L. (2022). The impact of mobile telecommunication service quality on tourists' destination satisfaction in Sarawak. *Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development*, (39).
60. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
61. Subedi D.P., Adhikari, S.N.( 2024). Impact of E-banking on Service Quality in Nepalese Commercial Banks. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 13(3).
62. Udom, A. J. (2024). Service Quality and Customer Patronage of Telecommunication Products in Akwa Ibom State, Nigeria. *Journal of Social and Economic Statistics*, 13(1), 29-52.
63. Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51.
64. Woods, S.A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. (2019). Personnel Selection in the Digital Age: A Review of Validity and Applicant Reactions, and Future Research Challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1).
65. Yawalkar, V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24