

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطالبة:  
سالمي عتيقة

تحت عنوان:

أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية  
بالمؤسسات العمومية الجزائرية

لجنة المناقشة:

|               |                           |         |
|---------------|---------------------------|---------|
| رئيسا         | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. .... |
| مشرفا و مقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. .... |
| مناقشا        | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. .... |

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: .....  
المستشرف

## تصريح شرقي

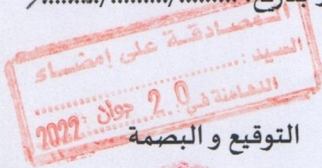
بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : .....  
المولود(ة) بتاريخ: .....  
المحمل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
الموافق: .....  
في اليوم: .....  
بالتوقيع: .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: .....  
بالتوقيع: .....



التوقيع و البصمة

و بتفويض منه - العيون  
رداوي العمادي

# شكر وعرفان

وما التّوفيق إلا بالله ربّ العالمين

((... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)) [النمل: 19].

يقول نبيّنا الكريم □ ((مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)).

أشكر الله على إعانته وتوفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون في المستوى، والشكر

موصول كذلك إلى أستاذي المشرف على توجيهي طيلة عملي هذا

الدكتور "زريقات بوبكر".

إلى الأصدقاء وكل من شجّعني ولو بكلمة أو ابتسامة من قريب أو بعيد.

سالمي عتيقة.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أمي الطاهرة  
وإلى والدي الحبيب أسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل في عمره على الطاعة  
وأن يمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل عاقبتهما الجنة عرضها السماوات والأرض  
إلى القلوب التي أحاطتني بالجد والرعاية، ورافقتني في درب الحياة، الأهل والأقارب  
إلى كل من التقيت بهم وسرت معهم على درب العلم والتعلم إلى الأصدقاء  
رمز الوفاء والعطاء، إلى هؤلاء وأولئك، أهدي ثمرة جهدي  
هذا العمل المتواضع.

سالمي عتيقة.

## فهرس المحتويات:

|  |  |
|--|--|
| شكر وعران  | .....                                  |
| إهداء  | .....                                  |
| مقدمة:   | 1.....                                 |
| الإطار المنهجي للدراسة                                 | ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |
| 1- تحديد الإشكالية:                                    | ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |
| 2- فرضيات الدراسة:                                     | 2.....                                 |
| 3- أهمية الدراسة:                                      | 2.....                                 |
| 4- أهداف الدراسة:                                      | 3.....                                 |
| 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:                         | 4.....                                 |
| 6- الدراسات السابقة:                                   | 5.....                                 |
| 7- منهج الدراسة:                                       | 7.....                                 |
| 8- حدود الدراسة:                                       | 9.....                                 |
| 9- تقسيمات الدراسة:                                    | 9.....                                 |
| الإطار النظري للدراسة                                  | 11.....                                |
| المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي              | 13.....                                |
| المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي                      | 13.....                                |
| المطلب الثاني: مبررات و مزايا التحول الرقمي            | 15.....                                |
| المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي                   | 21.....                                |
| المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية    | 26.....                                |
| المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية              | 26.....                                |
| المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية                   | 28.....                                |
| المطلب الثالث: معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية | 29.....                                |

|    |  |
|----|--|
| 33 | المبحث الثالث : علاقة التحول الرقمي بدعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية.....            |
| 33 | المطلب الأول : مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية .....                       |
| 35 | المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي .....     |
| 36 | المطلب الثالث :استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي.....     |
| 38 | الإطار التطبيقي للدراسة .....  |
| 39 | المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة.....                         |
| 40 | المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات .....                           |
| 41 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان .....                              |
| 43 | المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات. .... |
| 45 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل ، مناقشتها .....                   |
| 45 | المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان .....  |
| 51 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين .....                                 |
| 62 | المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....                    |
| 65 | الخاتمة : .....  |
| 66 | التوصيات : .....   |
| 67 | قائمة المصادر والمراجع: .....  |

## قائمة الجداول:

| الرقم | الاسم  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | درجات الاستبيان  | 44     |
| 02    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة والدرجة الكلية لفقراته        | 48     |
| 03    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية لفقراته  | 49     |
| 04    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. والدرجة الكلية لفقراته                                   | 50     |
| 05    | معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان   | 51     |
| 06    | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الجنس   | 52     |
| 07    | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير العمر   | 53     |
| 08    | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي  | 54     |
| 09    | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الخبرة  | 55     |
| 10    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة | 56     |
| 11    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي   | 59     |
| 12    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.                            | 61     |
| 13    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.                    | 64     |
| 14    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي.  | 64     |
| 15    | المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.                            | 65     |

## قائمة الأشكال:

| الصفحة | الاسم   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 52     | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الجنس            | 01    |
| 53     | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير العمر            | 02    |
| 54     | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 03    |
| 55     | تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الخبرة           | 04    |

## تمهيد:

عندما تصبح الانترنت مجالاً للعرض و الطلب ليلتقيا دون قيد ولا وسيط ،فأنت في حضرة التحول الرقمي الذي أصبح من بين أهم الاستراتيجيات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من القطاع العام و الخاص، فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة و المهمة من أجل التحكم و السيطرة الكاملة على كل تفاصيل الموارد البشرية للمؤسسة التي تهم المسؤولين لاتخاذ القرارات الرشيدة ،ولقد أثبتت مختلف الدراسات أن من أهم القوى و أعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري .

و لقد عرف العالم في العقود الأخيرة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية و التكنولوجية ،أحدثت تغييراً في الحياة اليومية للإنسان ،و دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام و الخاص إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية .فقد وجدت نفسها مطالبة بتوفير السرعة و الدقة و اتقان في أداء الخدمة و سير العمل و تنظيم سير العمل و تبسيط الإجراءات الإدارية ،وتحسين علاقات الأفراد، وبالتالي ابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها ،مما يؤثر على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات و دورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد .

من هذا المنطلق نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على دعم

وتعزيز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

و عليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يؤثر التحول الرقمي على**

**دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟**

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية

- ما هو مفهوم التحول الرقمي وما هي مبرراته ومزاياه ومتطلباته؟
- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ومعايير قياس كفاءتها؟
- ما هي علاقة التحول الرقمي بدعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية محل الدراسة.
- الفرضيات الفرعية:

- يوجد مزايا للتحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية محل الدراسة.
- توجد متطلبات لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات العمومية محل الدراسة.
- توجد تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات العمومية محل الدراسة.

## 3- أهمية الدراسة :

على الرغم من حداثة موضوع التحول الرقمي، إلا أنه اليوم يلقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين لما له من أثر في تطوير المؤسسة العمومية وتحسين تعاملها مع البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه.

كما أن للكفاءة الإدارية دور كبير في تطوير العمل الإداري وتحسينه والذي بدوره ينعكس على الخدمات المقدمة للمواطن من خلال زيادة السرعة والدقة في التنفيذ .  
وبالنظر إلى أنّ المؤسسة العمومية الجزائرية لها شخصيتها المؤسساتية التي تؤثر وتتأثر بالتطورات الحاصلة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، لجأت الى تبني مشروع التحول الرقمي قصد تقديم

خدمات راقية تنال رضى وقبول المواطن ، أين تعدّ رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من أكثر المتطلبات الحديثة في ظلّ ما تشهده الساحة العالمية والوطنية من تطورات كبيرة في هذا المجال حيث يسمح الاستغلال الأمثل للوسائل الرقمية الجديدة برفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية الجزائرية، ممّا يساعد على تحسين الإنتاجية وصولاً لتحقيق الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة التي أصبحت عملية حتمية من أجل اللحاق بركب الأمم المتقدمة وتقليص الفجوة بين مؤسسات هذه الأخيرة والمؤسسات العمومية الجزائرية .

وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، والتي تعد من أبرز سمات المؤسسات الناجحة اليوم، و بالإضافة إلى ذلك فللدراسة قيمة علمية لما ستتوصل إليه من نتائج حول أثر التحول الرقمي في تحسين وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة كمؤسسات عمومية جزائرية (البلدية، البريد و المواصلات ،المكتبة العمومية للبلدية، الثانوية) بعد التعرض لمختلف الجوانب المرتبطة بهذه الدراسة.

#### 4- أهداف الدراسة :

**الهدف العام للدراسة:** هو الكشف عن أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة ، باعتبارها مؤسسات عمومية جزائرية تساهم من خلال أدائها في تحقيق التنمية المستدامة للدولة.

#### الأهداف الفرعية للدراسة :

- توضيح و تبسيط مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي إدارة الموارد البشرية .
- معرفة مختلف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة لإنجاح مشروع التحول الرقمي.
- التعرف على انطباعات ومواقف موظفي المؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة من التوجه نحو التحول الرقمي.
- تقديم بعض الاستنتاجات والاقتراحات التي قد تساهم في حسن استغلال التحول الرقمي لدعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة .
- مساهمة هذه الدراسة في إثراء الدراسات السابقة في مجال رقمنة الموارد البشرية.

### 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إنّ اختيار أي طالب لموضوع معين دون غيره بغية الدراسة العلمية، لا يكون بمحض الصدفة أو بشكل عشوائي وإنما يكون ناتجا عن مجموعة من الدوافع الملحة التي تجعله يركز اهتمامه على الموضوع المراد دراسته، ومنه فإن اختيارنا لدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية لبلدية الدهانة - دائرة مقرة -ولاية المسيلة - يرجع إلى عدة مبررات خاصة وأنّ التحول الرقمي اليوم محور الكثير من الأبحاث نظرا لتزايد دوره في الرقي بالمؤسسات العمومية.

ونوجز مجموعة الأسباب الدافعة لاختيار دراسة هذا الموضوع وصياغة اشكاليته فيما يلي:

#### الأسباب الذاتية:

■ الرغبة في دراسة هذا الموضوع : والتي تنبع من صميم انتباهي له كموضوع يستحق الدراسة العلمية خاصة بعد زيارة العديد من المؤسسات العمومية وملاحظة وجود توجه ملحوظ نحو التحول الرقمي .

■ اختبار المعارف المنهجية السابقة : من خلال تطبيق أدوات البحث العلمي بالإضافة إلى الرغبة في استغلال المعارف والمكتسبات العلمية التي تمّ تحصيلها في السنوات الدراسية السابقة وخاصة تخصص التسيير العمومي .

#### الأسباب الموضوعية:

■ حداثة الموضوع حيث أن دراسة التحول الرقمي تتزايد مع الاهتمام الكبير الذي يوليه الباحثون للتطورات غير المسبوقة للوسائل التكنولوجية والتوجه الجديد نحو التحول الرقمي، ما يجعل دراسة أثره على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية موضوعا جديرا بالدراسة العلمية الجديّة.

■ يرجع أيضا اختيار هذا الموضوع للدراسة إلى أنّ التحول الرقمي يعد اليوم أحد أهم المحركات التي تعمل على الرفع من كفاءة المؤسسات العمومية، زيادة على ذلك ما نلاحظه من أثر للرقمنة على مؤسسات الدولة وكعينة على ذلك المؤسسات العمومية لبلدية الدهانة محل دراستنا.

■ تبحث الدراسة في العلاقة بين التحول الرقمي بدعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية الرقمية ، وهذا ما يجعل الموضوع جديرا بالدراسة العلمية لأنه يأتي في فترة تشهد تطورات جذرية وكبيرة تعرفها الجزائر اليوم على أكثر من صعيد خاصة في قطاع التكنولوجيات الرقمية الجديدة.

- الأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسات العمومية وتحقيق نجاحها، من أبرز الدوافع التي تحفزنا لدراسة أثر الرقمنة على دعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية .

#### 6- الدراسات السابقة :

##### ❖ الدراسة الأولى :

- دراسة لطابة الدكتوراه جميلة سلايمي، " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر " ، مجلة العلوم القانونية والسياسة ، المجلد 10 ، العدد 02 ، سبتمبر 2019 ، ص: 944 – 967 .
- ✓ تهدف الدراسة الى البحث عن مكانة الجزائر ومدى تبنيها لتقنية التحول الرقمي مقارنة مع الدول العربية ومعرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية .
  - ✓ من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :
  - أن التحول الرقمي انتقل من القول الى الفعل في الجزائر .
  - التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة .
  - تعد الهجمات الالكترونية من أبرز المخاطر الرقمية التي يواجهها التحول الرقمي وأن تقنيات الأمن التقليدية لم تعد مناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر .
  - إصدار الجزائر مؤخرا مجموعة من القوانين تعزز الانتقال الى عصر الرقمنة .
  - ✓ وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها :
  - بما أن التحول الرقمي أصبح ضرورة فيجب على الجزائر تبنيه في مختلف القطاعات مما سيؤثر إيجابا عليها من ناحية تقليل النفقات .
  - ✓ تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أن للتحول الرقمي أثر إيجابي على القطاعات الحكومية أي له أثر على المؤسسات العمومية الجزائرية .

##### ❖ الدراسة الثانية :

- دراسة للطالبة فاطمة الزهراء فرحات، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020/2019 .

## الإطار المنهجي للدراسة

- ✓ تهدف الدراسة الى الكشف عن الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي باعتبارها مؤسسة عمومية جزائرية تساهم من خلال أدائها في تحقيق التنمية المستدامة للدولة .
- ✓ من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :
- للتحول الرقمي دور مهم ومساهمات عديدة في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية حيث ترتبط التحولات الرقمية بمختلف الوظائف التي تمارس في المؤسسة من حيث تسهيل المهام والوظائف وتنظيمها .
- المؤسسة العمومية تعترضها العديد من المعوقات التي تعرقل استخدام وسائل رقمية جديدة تتمثل في ( صعوبات مادية ، إدارية ، مهنية ، معرفية وقانونية ) .
- ✓ وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها :
- ضرورة سعي المؤسسات الى استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب وخاصة التعاملات الالكترونية والاتصالات الرقمية .
- ضرورة تذليل الصعوبات والمعوقات المهنية والادارية والقانونية لتطوير الوسائل المستخدمة في أداء وظائف العلاقات العامة عن طرق التحول الرقمي .
- إلزامية إشراك العمال والموظفين بدورات تكوينية لتطوير مهاراتهم العملية .
- ✓ وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في المؤسسات العمومية لتحسين تقديم الخدمات للمواطن .

### ❖ الدراسة الثالثة :

دراسة الطالبة : وحشي عفاف ، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية –دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية – أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 ، 2017/2018 .

✓ تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على خصائص قطاع العدالة الجزائرية عموما ومدى كفاءة الادارة العدلية خصوصا .
- تحديد المفاهيم الخاصة بالتسيير العمومي الحديث وعلاقته بتطوير كفاءة الادارة العدلية الجزائرية .

## الإطار المنهجي للدراسة

- التعرف على أهمية دور التسيير العمومي الحديث وأبعاده وكذا تعزيز قيمة الكفاءة الادارية .
- التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق المناجمنت العمومي في تطوير ورفع كفاءة الادارة العدلية الجزائرية .
- ✓ من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :
- اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أولاً ثم أسلوب التوجه نحو الأداء ، يليه أسلوب التوجه نحو الخدمة ثم التوجه نحو اللامركزية ثم تحسين إدارة الموارد البشرية وفي الأخير أسلوب التوجه نحو الحاكمية .
- تؤثر مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الادارة العدلية ، حيث جاء التوجه نحو الحاكمية بأعلى نسبة تأثير 95.9 % يليه التوجه نحو اللامركزية بنسبة 90.4 % ثم التوجه نحو الأداء بنسبة 84.3 % ثم تحسين إدارة الموارد البشرية بنسبة 82.8 % ثم الادارة الالكترونية بنسبة 41.4 % لتصل نسبة تأثير التوجه نحو الخدمة على كفاءة الادارة العدلية 41 % .
- بالرغم من تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الادارة العدلية إلا أن هناك عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها في هذا النموذج وقد تم تحديد قيمها حسب تأثير كل أسلوب .
- ✓ وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها :
- إعادة تعريف الادارة المركزية لوزارة العدل وفق تحديد سليم للصلاحيات والأهداف وحدود النطاق وفق مبادئ التسيير العمومي الحديث .
- مراجعة أسس المكافآت والحوافز وربطها بكفاءة الأداء أو الانجاز المحقق على الصعيد الفردي أو الجماعي .
- ضرورة تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين من خلال إعادة النظر في تقييم أدائهم .
- ✓ تتفق أو تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بعدة عوامل من بينها التسيير العمومي الحديث أو التحول الرقمي الذي هو موضوع دراستنا .

### 7- منهج الدراسة :

إن نجاح الدراسات العلمية مرهون بقدرة الطالب على إتباع المنهج العلمي المناسب لموضوع الظاهرة المدروسة فمن خلاله يتمكن من الوصول لنتائج موضوعية ذات مصداقية حول هذا الموضوع، إذ يعتبر المنهج العلمي أسلوباً للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها

وعرضها. ويرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث ويطبقه لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، بمعنى أن مناهج وأساليب البحث العلمي تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة وما يصلح لدراسة ظاهرة لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى نظرا لاختلاف الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق فقد خلصنا إلى أن أكثر المناهج ملائمة لدراسة موضوعنا المعنون بـ " أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية" هو المنهج "الوصفي التحليلي" بغية فهم الظاهرة ككل والعلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل أعمق وتفصيلي. ويعرف المنهج بأنه: "الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، وهو الخطة التي تبين وتحدد طرق واجراءات جمع البيانات وتحليلها، حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد تصميم البحث الذي عادة ما يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة معينة<sup>2</sup>".

وكما ذكرنا سابقا فالمنهج الذي يُتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي، وقد تمّ الاعتماد عليه لأنه المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: المنهج الذي يقوم برصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة بطريقة كمية ونوعية، في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على ظاهرة أحدث من حيث المحتوى والمضمون وبالتالي الوصول إلى نتائج وتعميمات تساهم في فهمنا للواقع<sup>3</sup>.

ويرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد، على صورة نوعية أو كمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قوائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل عدة فترات زمنية وبشكل عام ممّا يجعله منهجا تحليليا، أو أسلوبا من أساليب التحليل الذي يركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 م، ص 33

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م، ص 36.

<sup>3</sup> حسن محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، ص 177.

<sup>4</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 199، ص 46.

8- حدود الدراسة:

❖ **الحدود المكانية للدراسة:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات العمومية لبلدية الدهانة- دائرة مقرة- ولاية المسيلة

❖ **الحدود الزمانية للدراسة:** امتدت الدراسة من بداية شهر أفريل الى غاية 20 ماي 2022

❖ **الحدود البشرية للدراسة:** شملت هذه الدراسة مجموع موظفي المؤسسات العمومية لبلدية الدهانة.

❖ **الحدود الموضوعية للدراسة:** ركزت الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وأثرها في تعزيز ودعم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية (البلدية، البريد و المواصلات، المكتبة العمومية للبلدية، الثانوية) لبلدية الدهانة.

9- تقسيمات الدراسة:

للإلمام بالموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم تقسيمها إلى جانبين، الأول يتضمن جانب نظري لشرح متغيرات الدراسة والتأثيرات الموجودة بينها، من خلال إبراز الإطار النظري للتحول الرقمي وأثره على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة المقاربات النظرية لكل من التحول الرقمي و الموارد البشرية، أما الجانب التطبيقي فخصص لمعرفة واقع تأثير التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية لبلدية الدهانة . وقد أخذت الدراسة التقسيم التالي:

مقدمة : تضمنت تمهيد بسيط للموضوع

**الإطار المنهجي للدراسة :** وقد قمت فيه بتحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها و توضيح أهميتها وأهدافها و أسباب اختيار الموضوع ، كما قمت بتوضيح منهج الدراسة وتحديد حدودها والدراسات السابقة ، كما شمل هذا الفصل أيضا تقسيمات الدراسة .

**\* الإطار النظري للدراسة :** فصل ويضم ثلاثة مباحث

- **المبحث الأول :** يتناول الاطار النظري للتحول الرقمي من خلال تحديد مفهومه كمطلب أول وإبراز مبررات ومزايا التحول الرقمي كمطلب ثاني وفي المطلب الثالث تحديد متطلبات التحول الرقمي .

- **المبحث الثاني :** ويتناول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، وأهميتها في المطلب الثاني وتحديد معايير قياس إدارة الموارد البشرية في المطلب الثالث .

- **المبحث الثالث :** وتم التطرق فيه إلى علاقة التحول الرقمي بدعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية. و ذلك من خلال تحديد مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية في المطلب الأول ، و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المطلب الثاني ، وفي المطلب الثالث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي .

\* **الإطار التطبيقي :** فصل تناولت فيه الدراسة الميدانية للمؤسسات العمومية لبلدية الدهاهنة .

**الخاتمة :** وتضمنت مختلف النتائج المتوصل إليها والخروج بمجموعة من التوصيات والتوجيهات .

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي

المطلب الأول : مفهوم التحويل الرقمي .

المطلب الثاني : مبررات و مزايا التحويل الرقمي

1- مبررات التحويل الرقمي .

2- مزايا (خصائص ) التحويل الرقمي .

المطلب الثالث : متطلبات التحويل الرقمي .

المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : علاقة التحويل الرقمي بدعم وتعزيز إدارة الموارد

البشرية

المطلب الأول : مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل

التحول الرقمي

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات

التحول الرقمي

## المبحث الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي

المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي .

المطلب الثاني : مبررات و مزايا التحول الرقمي

1- مبررات التحول الرقمي .

2- مزايا (خصائص ) التحول الرقمي .

المطلب الثالث : متطلبات التحول الرقمي .

### المبحث الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي

بدأ مصطلح المجتمع الرقمي في الظهور في الدراسات النظرية خلال الثمانينات من القرن الماضي، كمفهوم جديد للدلالة على وضع المجتمع في العصر الجديد "عصر المعلومات" الذي ظهر نتيجة لتأثير التغيرات السريعة و القوية لثورة تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، و هو ما تجلى فعلا اليوم في المجتمع الذي يشهد الملامح الأساسية للمجتمع الرقمي خاصة في الدول المتقدمة في هذا المجال، مما نجم عنه تغيير طريقة الخدمة بشكل جذري سواء للمواطنين أو العملاء ؛ فظهر ما يعرف بالتحول الرقمي .

حيث يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي تدخل عالم العلاقات العامة وترتبط بها ارتباطا مؤثرا على وظائفها ونشاطاتها المختلفة وبذلك من الضروري التطرق لمفهوم التحول الرقمي وتحديد المعنى الخاص بهذا المصطلح وإبراز مبرراته ودوافعه ومزاياه بالإضافة إلى تناول متطلباته.

### المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي

يوجد نوع من التباين بين الباحثين والمختصين حول تحديد الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي فضلا عن الاختلاف الواسع في توصيف تفاصيله وتطبيقاته وهو الأمر الذي يعكسه وجود العديد من التعاريف المقدمة بشأنه والتي سنقدم جانبا منها في الآتي:

وقبل التطرق إلى تلك التعاريف نقدم تعريف التحول الرقمي لغة وهو عبارة عن مفهوم مركب من شقين "التحول" و " الرقمي "

التحول : هو تحول الشيء أي تنتقل من موضع إلى آخر أو من حال إلى آخر وتحول الشيء أي انصرف إلى غيره<sup>1</sup>

الرقمي : من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم وهو العلامة ، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.almaany.com/ar.28/04/2022> ,H10:23

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020م، ص35

اصطلاحاً: في هذا الصدد سنشير إلى مختلف التعريفات التي قيلت في التحول الرقمي وذلك على النحو التالي :

- التحول الرقمي هو العملية التي يتم فيها تحويل المواد المكتوبة والمطبوعة ( الكتب ، المخطوطات ، الجرائد ) وحتى المواد السمعية والمواد البصرية إلى شكل ملفات يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى<sup>1</sup>.

- التحول الرقمي : هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل<sup>2</sup>.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات و فرضها تزيد من قيمة منتجها<sup>3</sup>.

كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستثمارية العالمية نذكر منها

### 1- عرفته شركة "Capgemini" :

"أصبح التحول الرقمي هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة و الموقع الاستراتيجي ، ولكن على جميع مستويات المؤسسة (كل مهمة ، نشاط ، عملية ) و سلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها"<sup>4</sup>

### 2- عرفته شركة "Deloitte" :

" الرقمية كانت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات، والتحول يتسارع "<sup>5</sup> - وعرفه Michael Wade التحول الرقمي على أنه " إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ، و نماذج الأعمال لتحسين الأداء "<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الختمعي ، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، دراسة الاستراتيجيات المتبعة ، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص 21

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص35

<sup>3</sup> د. جميلة سلايمي، د. يوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، مجلد10 ، العدد02 ، سبتمبر 2019 ، ص ص 944-967

<sup>4</sup> المرجع نفسه ص ص 967-944 .

<sup>5</sup> المرجع نفسه ، ص ص 967-944 .

<sup>6</sup> ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، جامعة جيجل ، الجزائر، 2019، ص209

- التحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها Bytes وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الأنترنت<sup>1</sup>.

- كما عرف التحول الرقمي على أنه " والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني

حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين: \*الرقمنة بشكل صورة. \*والرقمنة بشكل نص ، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف "2

من خلال التعريفات السابقة يتضح ان عملية التحول الرقمي لا تعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة ؛بل هي برنامج شامل يتطلب وجود نموذج عمل و قدرات تقنية و رقمية يتم جمعها ،لابتكار منتجات و خدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات .

و بالتالي يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها ،وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية و خفض التكلفة ،و الاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء و الجمهور ، والتكيف مع واقع السوق الجديد ،من أجل التفوق على المنافسين .

### المطلب الثاني : مبررات و مزايا التحول الرقمي

#### 1- مبررات التحول الرقمي :

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم و تغلغلها في الحياة اليومية و المدنية يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات و التحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات المدنية ، و أفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشارا هائلا كان وراءه مجموعة من الدوافع و العوامل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجلاء احمد يس ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، عضو اتحاد الناشرين الليبيين ع 13 ، س 06 ، يناير 2015 ، دار النخلة للنشر ، طرابلس ليبيا ، 2015 م ، ص 30.

<sup>2</sup> زهير حافظي ، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008 م . ص 23

نذكر منها :

أ. زيادة الإنتاجية :و يقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية و المادية و الطبيعية كما و كيفا ،من أمثلتها <sup>2</sup> .

\* زيادة إنتاجية عمال المصانع .

\* زيادة إنتاجية عمال المكاتب .

\* زيادة إنتاجية نظم التعليم .

\* زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية .

لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج و الخدمات من خلال

تقليل العمالة، وتوفير المواد الخام ،و المواد البسيطة ،و تقليل استغلال الطاقة .و التحولات الرقمية هي وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة و المستدامة ؛فهي حلقة الوصل التي تربط بين مطالب السوق و أنشطة التصميم و الإنتاج و التوزيع في نظام متكامل .من جانب آخر فقد ساعدت نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة و ضبط جودة الإنتاج .

أما فيما يخص زيادة إنتاجية عمالة المكاتب فيتضح ذلك من خلال ظهور أتمتة المكاتب <sup>3</sup>

Office Automations وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب ،وبين مراكز الإدارة و الفروع و كذلك سرعة إنتاج الوثائق و تبادلها و تسهيل و ضبط عمليات حفظ السجلات و استخراج الكشوف و عمل التقارير .

ب. تحسين الخدمات : تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة و استحداث

خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها :خدمات المصارف و المواصلات و الاتصالات و الصحة من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة او الزبون أو العميل.....الخ .و تسهيل عمل مقدمها <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات ،مرجع سبق ذكره ،ص68.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات ،مرجع سبق ذكره ،ص68.

<sup>3</sup> أتمتة المكاتب : تعتبر أتمتة المكاتب من التقنيات التي دخلت مجالات العمل المختلفة وبسرعة، وهي باختصار العملية التي تتم بها مكننة العمل في المكاتب أو المنظمات بشكل عام وجعله تلقائيا أو أوتوماتيكيا لغرض التقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوب الحصول عليها.

ت. السيطرة على التعقيد : عن التطورات السريعة و المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه. من أجل التخلص من هذا التعقيد ثم اللجوء لتلك المعلومات و الاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية. و يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل و التقنيات التي تساعد بفعالية كبيرة في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع ،وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات و خارجها<sup>2</sup>

ث. دراسة ما ليس متاحا :أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة الى تعدد الظروف و المواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو حالية فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمنة الماضي ،وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر ،فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن ان تحدث في المستقبل<sup>3</sup> .

ج. المرونة :تعد المرونة هي الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد و عاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة .بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد و المؤسسات مع المتغيرات و المتطلبات و الرغبات المتجددة و تكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها : عمليات الإنتاج ،و عمليات تقديم الخدمات ، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و طرق استغلال و استخدام المعلومات<sup>4</sup> .

### 2- مزايا التحول الرقمي :

تساهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي و تخلق فرص عمل جيدة ،فضلا عن ذلك ترتبط الرقمنة ارتباطا وثيقا بالابتكار ؛بل و تشجع أيضا على استخدام الموارد البشرية والطبيعية و الاقتصادية بكفاءة اكثر ، و على الرغم من ضعف النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة ،إلا

<sup>1</sup> مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2007 م ، ص70 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ،ص70

<sup>3</sup> المرجع نفسه ،ص71.

<sup>4</sup> المرجع نفسه،ص72.

أن الرقمنة ساهمت في 5.9 مليون وظيفة، أي ما يمثل 3.9 في المئة من إجمالي التوظيف في الولايات المتحدة (150.3 مليون)، بالمقارنة مع الصناعات الأخرى<sup>1</sup>.

إن إمكانية الرقمنة كأداة للتنمية والتطوير هو نتيجة لقدرتها على التأثير في كل مجال من مجالات الحياة في دولة ما، مثل التخفيف من حدة الفقر، والارتقاء بجودة التعليم و الخدمات الصحية و تقديم أفضل للخدمات الحكومية، وتقديم أفضل الأنشطة الاقتصادية، وتسهيل متطلبات الحياة اليومية للمواطنين، ولذا فمن الضروري وضع استراتيجية من شأنها أن تجعل التطورات التكنولوجية متاحة للجميع، وفيما يتعلق بتعريف الأهداف المحددة للرقمنة، والذي ينظر من خلاله إلى الأثر متعدد الأبعاد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واعتمادها في المجتمع. و على وجه التحديد، فإن هذا المفهوم يشمل لجوانب مختلفة مثل القدرة على تحمل التكاليف، وموثوقية البنى التحتية و قدرة تلك الدول في الوصول إلى الشبكات، و استخدام و تدريب الموارد البشرية لتطوير المنتجات و الخدمات الرقمية<sup>2</sup>.

و يتضح مما سبق أن منافع التحول الرقمي ليست اقتصادية فحسب؛ بل تشتمل على

مجالات أخرى ومنها الاجتماعية و السياسية أيضا، إلا أن تركيز النظر على مفهوم الرقمنة الاقتصادية جاء لنتيجة أن جميع مؤشرات الرقمنة تعود إلى زيادة في معدلات الناتج المحلي الإجمالي وذلك لما لهذا المقياس من أهمية الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بوصفه أفضل مرجع لتمثيل قوة اقتصاد الدولة ولعل الغاية من استخدامه هو معرفة وبيان مدى أهمية اقتصاد الدولة النسبي بالمقارنة مع الدول الأخرى، فضلا عن ذلك يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة تراكمية في النمو الاقتصادي، فضلا عن أنها تقلل من مستوى البطالة و تحسن من نوعية الحياة، و كذلك تدعم وصول المواطنين إلى الخدمات العامة، كما يسمح التحول الرقمي للحكومات بالعمل في إطار الشفافية و الكفاءة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 11 العدد1، العراق، سنة 2019، ص103.

<sup>2</sup> المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص104.

و من مزايا التحول الرقمي كذلك نجد :

- ❖ التفاعلية: حيث يتبادر القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية و تبادلية، و ليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين .
  - ❖ اللاتزامنية: و هي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا<sup>1</sup>.
  - ❖ المشاركة و الانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسائله ويشاركها مع الآخرين<sup>2</sup>.
  - ❖ المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام .
  - ❖ الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة و يصحح مسارها<sup>3</sup>.
- كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من المزايا الأخرى هي :
- ❖ التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال و تعددها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج و التخزين و الإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية التي وفرت للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته و دوافعه للاتصال و تمثل ذلك في الآتي<sup>4</sup> :
  - ❖ التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي ، والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان و المكان الذي يحدده بناء على حاجاته و ظروفه الخاصة .
  - ❖ التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية و محو الامية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م، ص138.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1991م، ص151.

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص110.

في وظائف هذا المحتوى او مجالاته .

❖ التكامل : تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال و أشكالها ، والوسائل

الرقمية المختلفة و المحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للملتقى الخيارات المتعددة ،في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض و الإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت و مواقعها المتعددة <sup>1</sup> .

❖ تجاوز وحدتي المكان و الزمان :فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد و بالتالي لا

يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي و الذي كان شرطاً لتوفر عنصري المرونة و التفاعلية .

❖ الاستغراق في عملية الاتصال : من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة

الاتصال أو الاستخدام نظراً لتوفر البنية الأساسية للاتصال و انتشار الأجهزة الرقمية ،و كذلك تطور برامج المعلومات و نظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب و برامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي ،كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة و الوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية ،و لذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي و برامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة ،خصوصاً بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدراً مضافاً لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة <sup>2</sup> .

ومن خصائص التحول الرقمي و استغلاله الوسائل الرقمية أيضاً :

❖ اندماج الوسائط :فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام كل وسائل و طرق و تقنيات

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص111.

<sup>2</sup> محمد عبد المجيد ،مرجع سبق ذكره، ص115.

الاتصال مثل النصوص ،الصوت ،الصورة الثابتة ،الصورة المتحركة ،الرسوم البيانية الثنائية و الثلاثية الأبعاد.... الخ .

❖ الانتباه و التركيز :نظرا لأن المتلقي للوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختيار

المحتوى ،والتفاعل معه ، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه و التركيز ،بخلاف التعرض لوسائل الإعلام و الاتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا و سطحيا .

❖ التخزين و الحفظ :حيث يسهل على المتلقي تخزين و حفظ الرسائل الاتصالية و استرجاعها

كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها<sup>1</sup> .

و من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال و التحولات الرقمية دورا هاما في

تعزيز التنمية البشرية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، و ذلك لما لها من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية ، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية و السياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما انها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات و البرامج التثقيفية و التعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية، متاحة في كل زمان و مكان ،و بتكلفة منخفضة ، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات ،كما انها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث :متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية و البنية الأساسية المشكلة لهذا التحول ،وتتمثل في الظروف الناشئة عن المزوجة بين الحاسبات الآلية و شبكات الاتصالات الرقمية ،و التي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالاتي<sup>3</sup> :

#### ■ الحاسبات الآلية :

<sup>1</sup> بشرى حسين الحمداني ، مرجع سبق ذكره ، ص65 .

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات ،مرجع سبق ذكره،ص65..

<sup>3</sup> المرجع نفسه ،ص73.

إن التحولات الرقمية أثبتت أن فكرة عمليات الاتصال لم تعد بالصورة التقليدية التي تقتضي وتستهلك وجود إنسان مرسل وإنسان كرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط تشكيل عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان و التفاعل بين العاملين الإنساني و المادي، وما زاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب و برمجياتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات Data Processing، إلى كونها آلة لمعالجة المعلومات Information Processing، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف Knowledge Processing، بحيث أصبح الحاسوب يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على الاستنساخ و استخلاص الأحكام و هو ما يفسر برمجيات و أنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرة، Expert Systems و سميت هكذا لأنها نظم قادرة على القراءة و السمع و الرؤية و حتى على التمييز بين المسافات و الأشكال و تستطيع ان تفهم و تحلل، و تحل المسائل و تبرهن النظريات و تتخذ القرارات؛ بل و تؤلف النصوص و الأشكال أيضا، و يواصل علم الحاسوب التقدم لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يوجد الآلاف من النظم الرقمية ذات الاستخدام الرقمي في العديد من المجالات<sup>1</sup>.

### ■ الشبكات الرقمية :

إن الشبكة عموما تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية أو تكنولوجية.....، أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية و على رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة و بعضها كما لو كانت جهازا واحدا، وهناك نوعان من شبكات الاتصال هما :

✓ شبكة محلية : Local Area Network : و هي الشبكة التي تربط بين مجموعة من

الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق و محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة و المسح الضوئي..... و غيرها .

<sup>1</sup> فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008. ص 16.

✓ شبكة واسعة النطاق : Wide Area Network : و هي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل و الاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا ،فهي يمكن أن تغطي مدينة او دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم .

ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي ما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ الحاسبات الآلية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة .
- ❖ الماسحات الضوئية المرقمنة Scanner لفحص أنواع المعلومات المكتوبة ،المطبوعة، المصورة...
- ❖ الكاميرات الرقمية لرقمنة المواد التالفة التي لا يمكن نقلها .
- ❖ أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء (تفاديا لإتلاف الأجهزة و بالتالي فقدان المعلومات )
- ❖ أجهزة النسخ الاحتياطية ،و تضمن هذه الأجهزة تخزين و حفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر و يفضل حفظها خارج المؤسسة .
- ❖ الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات المرقمنة في حاملات ورقية .
- ❖ البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة و برامج الإدخال ، و من بينها :
  - محرر HTML و يسمح بتحرير أو كتابة أي أكواد HTML عن طريق عملية الترميز.
  - محرر XML يعمل هذا المحرر بشكل كبير بطريقة محرر HTML (الترميز).
  - محرر النص او معالج الكلمات الذي يسمح بإنشاء النص و كتابته و صياغته و تحريره.
  - محرر الصور الذي يسمح بإنتاج الصور و تحريرها لأغراض الحفظ والعرض .
  - برمجيات المسح الضوئي .
  - برمجيات التعرف الضوئي للحروف .
  - برمجيات بروتوكول نقل الملفات FTP .
  - برمجيات تخطيط الصفحات و تصميمها .
  - برمجيات PDF .

<sup>1</sup> نجلاء يس ، مرجع سبق ذكره ،ص37.

- برمجيات ضغط و ضبط الصورة .
- برمجيات الاسترجاع (لاسترجاع المعلومات من الوثائق المرقمنة).
- برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره حول التحول الرقمي أصبح ضروري جدا لممارسات النشاطات

المؤسسية؛ وذلك لم له من فائدة تعود على تنمية الأعمال و تسهيلها، فالتحول الرقمي يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها، و يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، و يخلق فرص لتقديم خدمات منتظرة و إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، و عليه يمكن القول بأن التحول الرقمي يساعد منظمات الأعمال على التوسع و الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء و الجمهور .

<sup>1</sup> نجلاء يس، مرجع سبق ذكره، ص37.

**المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية**

**المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الثالث : معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية**

### المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد المساهمة في تقدم المجتمعات ،فكلما تميزت نوعية هذه الموارد وازدادت كفاءتها ازداد ازدهار هذه المجتمعات و تطورها ، وفي هذا المبحث سنقدم اليكم مفهوم إدارة الموارد البشرية ،و أهميتها و معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية .

#### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال ،حيث تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم و تنوعت حسب الاختصاص و الهدف المرجو منها ،نذكر منها ما يلي :

❖ يعرف **وصفي عقيلي** الموارد البشرية بأنها "مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة

رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها ،لأداء وظائفها و أعمالها<sup>1</sup>.

❖ و يعرف **الداوي الشيخ** بأنها : "مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت

معين ،و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ،خبرتهم ،سلوكهم ،اتجاهاتهم، و طموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ،مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"<sup>2</sup>.

❖ أما **محمد الصيرفي** فيعرفها بأنها : "الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف

و الواجبات مقابل الأجور و الرواتب و الحوافز و المكافآت الأخرى"<sup>3</sup>.

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما :

❖ **النظرة التقليدية** :و التي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ، و

مجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات و سجلات العاملين و ضبط أوقات

<sup>1</sup> عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، 2005 ،ص11.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ ،تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ،مجلة الباحث ،جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السادس، 2008 ،ص09 .

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع و الطباعة ،الإسكندرية ،2013 ،ص15 .

حضورهم و انجازاتهم ،و تعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم ادراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى منظمات الأعمال .

❖ **النظرة الحديثة:** و التي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية التي

في المنظمة و لها نفس أهمية الوظائف الأخرى(كالإنتاج ،التسويق ،التمويل ...إلخ ) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة ،هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد كمورد وليس كعوامل إنتاجية ،بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع<sup>1</sup> .

و لقد وردت في الأدبيات الإدارية تعاريف كثيرة و متنوعة لإدارة الموارد البشرية ،أهمها :

❖ يشير **J.M. Peretti** إلى ان إدارة الموارد البشرية تعني : "التكفل الدائم و الدوري

بالمورد البشري في المنظمة ،و ان مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الاعمال ،برامج التوظيف ،مخطط السير الذاتية و التحفيز ،تحليل الوظائف ،تقييم الموارد البشرية ،تسيير المكافآت و شبكة الأجور ،المشاركة ،التكوين و تأهيل الأعمال"<sup>2</sup> .

❖ و يرى **Armstrong** بأن إدارة الموارد البشرية "تعدّها نهجا استراتيجيا متكاملًا و –

متناسقا فيما يتعلق بتوظيف و تنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال"<sup>3</sup> .

❖ أما **Boxall and Purcell** فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها "العملية التي تقوم من

خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة ،وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة"<sup>4</sup> .

❖ و يعرفها **علي السلمي** بانها "كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار ،تعيين و

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمن ،إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية 2019، ص209 .

<sup>2</sup> J.M.Peretti, Gestion du Personnel, Edition Librairie Vuibert, Paris, 1981, P : 26.

<sup>3</sup> Armstrong M, Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London, 2016, P 07.

<sup>4</sup> Boxall P and Purcell J, Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London, 2016 , P07.

تدريب العاملين في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقافتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها، و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجي" <sup>1</sup> .

❖ كما عرفها أحمد ماهر بأنها "التوفيق بين خصائص الوظائف و وضع الفرد المناسب في

الوظيفة المناسبة" <sup>2</sup> .

❖ و هناك من عرف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأنشطة و الجهود الإدارية

التي تمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها ، و تحفيزها و الحفاظ عليها ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية" <sup>3</sup> .

و من خلال التعاريف السابقة ؛ يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد من أجل المحافظة عليهم و تجنيدهم و توعيتهم و تعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة .

### المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة ، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي ؛ لا لأنها تسيير أهم و أتمن أصول المنظمة فحسب ، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول .

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي <sup>4</sup> :

❖ اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة .

❖ تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة .

❖ تعنى بمشاكل الموظفين و تجد الحلول العملية و الناجعة لها .

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998، ص30.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001، ص23.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص15 .

<sup>4</sup> مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص26

- ❖ تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين .
- ❖ تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة .

### المطلب الثالث : معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن المؤشر الرئيسي للموارد البشرية هو قيمة قابلة للقياس تساعد في تتبع الاهداف التنظيمية المحددة مسبقا لإدارة الموارد البشرية .

يستخدم قسم الموارد البشرية مؤشرات و معايير الأداء الرئيسية لتحسين عمليات التوظيف و اشراك الموظفين و معدلات الدوران و تكاليف التدريب وما إلى ذلك .

و تتمثل معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية في مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية<sup>1</sup>:

**1- معيار التغيب عن العمل:** يقيس أول مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية لدينا

متوسط معدل التغيب كنسبة مئوية من إجمالي أيام العمل بين جميع الموظفين ،إنه مؤشر أداء رئيسي مهم للغاية لإشراك الموظفين ؛لأنه يوضح دافع الموظف و مشاركته في عمله وبشكل عام في الشركة.

ويقاس مؤشر الأداء بالمقارنة بين معدل التغيب عن العمل في الشهر أو الأشهر الماضية مع معدل الفترة نفسها في الماضي ؛فإذا كان أعلى أو أدنى فهنا يجب البحث عن الاسباب ،هل هو خاص بقسم واحد أو مشكلة على مستوى المؤسسة (الشركة )،ثم اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح الوضع .

**2- معيار ساعات العمل الإضافي** تعتبر ساعات العمل الإضافي في الغالب مؤشرا جيدا ،و على

العديد من المستويات .ولكن يجب التعامل معها وتفسيرها حسب كل حالة مع دراسة الظروف المحيطة.

حيث قد يفسر الارتفاع المفاجئ في ساعات العمل الإضافي وجود زيادة في حجم الطلبات بشكل مؤقت ،أو وجود نمو اقتصادي ،كما يمكن أن يشير إلى تفاني الموظفين وولائهم .

<sup>1</sup> امين باسم ،مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية HR KPLS التي يجب ان تعتمدھا إدارة الموارد البشرية ،مقال متاح على الرابط التالي : <https://www.hrinsider.info/2021/11/hr-kpis.html>, 22/05/2022,14:54.

من جانب آخر يمكن أن يشير ذلك إلى وجود عيوب في إجراءات العمل. أو ربما يشير إلى نقص في الموظفين القادرين على التعامل مع الضغوط العالية حيث سيؤثر هذا بشكل مباشر على مقاييس الموارد البشرية الأخرى؛ مثل معدل التغيب عن العمل أو إنتاجية الموظفين، في الواقع حتى وإن كان الموظفين لا يمانعون العمل لساعات إضافية بين الحين والآخر، فإن مقدار ساعات العمل الإضافية غير المخطط لها أو غير المسيطر عليها و عبء العمل الكبير و المستمر على هؤلاء الموظفين سيقلل من تحفيزهم والرضا الوظيفي لديهم، مما قد يؤدي إلى زيادة معدل التغيب أو تخفيض إنتاجيتهم .

ويقاس هذا المعيار من خلال التحقيق في أسباب العمل الإضافي الدائم، حيث يمكن أن يفيد النمو المحتمل للشركة عندما يؤدي إلى فقدان الشركة للطلبات أو المشاريع .

### 3- معيار إنتاجية الموظف :تعد فعالية العمل الاجمالية بمثابة مؤشر أداء رئيسي مثير للاهتمام

وكامل للغاية للموارد البشرية، حيث يأخذ عدة أبعاد في الحسابات عند قياسه بدقة .فعادة ما يتم حسابها بقسمة اجمالي المبيعات على عدد الموظفين، ولكن من أجل تحليل أعمق، من الجيد النظر في المكونات التي لها تأثير على الناتج الإنتاجي مثل (التوافر، مقدار الوقت الذي يعمل فيه الموظفون بالفعل، الأداء أو كمية المنتج الذي تم تسليمه، الجودة، عدد المنتجات المثالية القابلة للبيع التي تم إنتاجها خلال تلك الفترة،.....)

قد يبدو أن هذا النهج موجه نحو قطاع التصنيع لكنه في الواقع قابل للتطبيق في القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة أداء الموظفين، يمكن أن تساعد قياسات الإنتاجية على فهم مقدار ما أنجزه الموظفون و مدي نجاحهم، وتحسن طرق عملهم عند الحاجة .

و يقاس معيار الاداء إذ كلما ارتفعت هذه النسبة، كان ذلك أفضل للمؤسسة،يمكن ان يضمن قياس الإنتاجية بدقة ربحا أكبر و لكنه يزيد أيضا من تحفيز الموظفين وتقديرهم .

### 4- معيار رضا الموظفين :يعتبر هذا الأداء أحد أمثلة مؤشرات الأداء للموارد البشرية التي ينبغي

أن لا يتم اهمالها، و تحديدا في الأوقات التي يكون فيها نقص واضح في أصحاب الخبرات و المهارات وما يرتبط بها من "حرب من أجل المواهب" .

و ليس الجوانب المالية فقط هي من تلعب دورا حيويا في التوظيف ، ولكن أيضا التوازن الجيد بين العمل و الحياة ، ونماذج أوقات العمل المرنة ، و ثقافة المؤسسة المستدامة و الاجتماعية و غيرها من الجوانب الجذابة و المحفزة لبقاء الموظفين الموهوبين الحاليين و جذب أصحاب الخبرات المحتملين . و يجب توفير كل العوامل خاصة من أجل الاحتفاظ بالمتخصصين المطلوبين للغاية ، على المدى الطويل .

و يقاس معيار هذا الأداء بتقييم جودة إجراءات التوظيف و الاحتفاظ بالموظفين . من المنطقي النظر إلى الموظفين أو المتخصصين وفقا لطول فترة استقرارهم وبقائهم في المؤسسة .

**5- الكفاءة المطلوبة<sup>1</sup>:** إن هذا المؤشر هو الناتج لبعض العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فتحدد الكفاءة الأساسية التي يحتاج إليها العمل وبمجرد تحديدها يتم المقارنة بين هذه الحاجة ، وما هو متوفر من أفراد يحملون مؤهلات تجعلهم أكثر مناسبة لأداء هذا العمل . لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد ما ينقص المؤسسة من مؤهلات معنية وكفاءات ومهارات. قياس أداء الموظفين : يقوم هذا المؤشر بقياس المتوسط لأداء العامل في المؤسسة كما يساعد في وضع التصنيف المناسب لأي موظف بحسب الدرجة التي يعمل بها وبالتالي يكون تحديد احتياجه لدورة تدريبية .

مؤشر اكتساب المهارة: من خلال اكتساب الموظف مهارات عالية تضمن المؤسسة نمو عمل على المستوى المحلي والعالمي

واكتساب المهارات يكون من خلال تنظيم الدورات التي تجعلهم ليس بعملهم ثغرة ، وأي مؤسسة ناجحة تستغل ما لديها من موظفين في كوادرات مختلفة لتطويرهم حتى يبلغون المستوى الأعلى في الأداء

<sup>1</sup> <https://mqaall.com/6-indicators-measure-human-resources/>,01/06/2022,H21:26

**المبحث الثالث :علاقة التحول الرقمي بدعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الأول : مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية**

**المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي**

**المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي**

### المبحث الثالث : علاقة التحول الرقمي بدعم و تعزيز إدارة الموارد البشرية

إن مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية تتبلور وظيفته الرئيسية في العمل على تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين و تخطيط و تنظيم و توجيه الأنشطة و العمليات الخاصة بهذه الإدارة .

و بهذه الصدد سنبحث في مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية ، و التطرق إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي ، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي .

### المطلب الأول : مفهوم و مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية

#### ■ مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية :

و تعني كيف يمكن أن تتغير وظيفة الموارد البشرية نفسها في المنظمات لتعمل بطريقة رقمية ، واستحداث الأدوات و التطبيقات الرقمية لتقديم الحلول ، و التجربة و الابتكار بشكل مستمر . في إحدى الاستطلاعات البحثية وجد أن حوالي 56% من الشركات قد تم إعادة تصميم برامج إدارة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة ، و حوالي 51% من الشركات تقوم بإعادة تصميم مؤسساتها لتلائم نماذج الأعمال الرقمية بينما يستخدم 33% من فرق الموارد البشرية بعض أشكال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول لمشاكل الموارد البشرية، و 41% يعملون على تصميم أنشطة تطبيقات للجوال لتقديم خدمات الموارد البشرية<sup>1</sup> .

كما عرفها الأستاذ محمد احمد إسماعيل بأنها " هي طريقة عمل معتمدة على التكنولوجيا والتي تستفيد من العلوم الجديدة لجعل معاملات الموارد البشرية والقرارات بديهية ومطلعة وملهمة لتمكين الفعالية التنظيمية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> الشيماء يوسف ،معلومات عن الموارد البشرية،مقال متاح على الرابط التالي :

<https://www.almsal.com/post/576176,22/05/2022,H18:38>

<sup>2</sup> محمد احمد إسماعيل ، الموارد البشرية الرقمية: ما المقصود به، و لماذا، مقال متاح على الرابط التالي :

<https://hrdiscussion.com/hr127444.html,22/05/2022,H21:45>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي طريقة عمل معتمدة على التكنولوجيا، وهي معزز لمشاركة الموظفين و آلية تمكين ؛حيث يتحكم الموظفون أكثر في وظائفهم و حياة العمل ،مما يؤدي إلى أكبر قدر من الشفافية.

### ▪ مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية :

لإدارة الموارد البشرية الرقمية عدة مزايا أهمها<sup>1</sup>:

- ❖ هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير و تداول المعلومات بين العاملين على – اختلاف مستوياتهم ،داخل التنظيم و اشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ؛و بالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة .
- ❖ تساعد على الأتمتة و لا مركزية المعلومات اتجاه الموظفين ،على تنظيم الخدمة المجانية لهم ،كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية .
- ❖ تحسين صورة المؤسسة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، و يتكون لدى الطاقم الإداري للحدثة وشعورا بالتقدير لمؤسستهم ،وإعادة خلق علاقات لتبادل القائمة على التكنولوجيا الجديدة ،و تعزيز التعاون بين الفرق و الإدارة الرقمية .
- ❖ تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا ،مستخدمين ،الحاسب الآلي و المتعاملين خارج المؤسسة فيتحول المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق و أداء المعلوماتية .
- ❖ تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض و التنسيق معا ،من خلال غرف الحوار و الدردشة بالنقاش و مؤتمرات الفيديو.

<sup>1</sup> خيرة بن يمينة .ناشد داوود، أحمد زادي، دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تميمين إدارة الموارد البشرية ، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح ،اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف ،المجلد 7 ،العدد 12 ،2019، ص ص 82-83.

## المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

إن تحديات إدارة الموارد البشرية تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات و الموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع. و هذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السبابة فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة. و لا شك في ان تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات و مهمات معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، و مساعدة الموظفين و القادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول<sup>1</sup>.

و عليه أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية<sup>2</sup>:

- التحدي الأول: إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي.

- التحدي الثاني: فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.

- التحدي الثالث: تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.

و إلى جانب تلك التحديات الرئيسية؛ هناك تحديات أخرى التي من الممكن أن تؤثر على نجاحها او فشلها و من بين هذه التحولات نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وتحسين مكانتها،

فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة.

2- بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، و كان استخدامها مقتصرًا على

العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع، كما يمكنها إحداث تكامل بينها و بين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المؤسسة.

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمن، مرجع تم ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 216.

<sup>3</sup> خيرة بن يمينة. ناشد داوود، أحمد زادي، مرجع سبق ذكره. ص ص91-92.

3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، و حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الإدارة فقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في نقص الاتصال المباشر ، و ربما يشعر الموظفون أن الإدارة قللت من اهتمامها بالعنصر البشري ، و تعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام و تنفيذه.

4- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى الكتروني ، تأمين المعلومات ، ضمان الوصول الى النظام من قبل كافة العاملين، و من قبل ذوي الاحتياجات الخاصة التوافق مع المعايير المتعارف عليها خاصة عند بناء صفحات الويب ، مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية خاصة عند العمل في بيئة دولية .

### المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي

من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي ؛ نجد<sup>1</sup>

1- استراتيجية التدريب : و ذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات و مهارات و معارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم مع الابتكارات و التحولات التقنية و تقديم الأفضل في منتجاتها و خدماتها.

2- استراتيجية التحفيز : بالرغم من أن مشكلة تحفيز المواد البشرية و تحريك رغباتهم قديمة قدم

التنظيمات ، إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطورا حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية و التحولات التقنية السريعة ، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض المواد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها و استخدامها بشكل جيد

3- استراتيجية بناء وفق العمل : هناك العديد من التحديات داخل منظمات الأعمال والتي

تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل و من أهم هذه التحديات التحول التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها ، فننتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة، فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد و جعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، فإن هذه العملية و بمرورها بعدة مراحل

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 2017

يحدث فيها النمو و النضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، و ترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون، و تبادل المهارات و الخبرات .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا جلياً أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها .

وفي ظل التحول الرقمي وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات و دورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد .

حيث تبين أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، و تعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 217.

## الإطار التطبيقي للدراسة

**المبحث الأول:** إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

**المطلب الأول:** منهج الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

**المطلب الثاني:** مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان .

**المطلب الثالث:** كشف نوع والتوزيع للبيانات واختبار أساليب معالجة

الإحصائيات للبيانات

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، والمناقشة

**المطلب الأول:** صدق وإثبات الاستبيان

2- صدق الاتساق البنائي

3- حساب ثبات الاستبيان

**المطلب الثاني:** التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

4- عرض وتحليل وصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

5- التحليل الوصفي للبيانات للمستجوبين نحو متغيرات الدراسة

**المطلب الثالث:** عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

6- اختبار الفرضية الأولى

7- اختبار الفرضية الثانية

8- اختبار الفرضية الثالثة

9- الجداول المرفقة التي ساعدت للحصول على هذه النتائج

10- خلاصة النتائج و التوصيات

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الوارد البشرية في المؤسسات العمومية لبلدية الدهاننة ولاية المسيلة وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة تم تقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة حيث تناول منهج الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان ونوع والتوزيع للبيانات واختبار أساليب معالجة الإحصائيات للبيانات وخصص في المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، والمناقشة من خلال قياس ثبات وصدق الاستبيان والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين وأخيرا عرض و تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي spss

حيث تمت الدراسة في مؤسسات عمومية ببلدية الدهاننة التي تقع في أقصى حدود ولاية المسيلة إلى الشرق لها حدود مع ولاية برج بوعريريج ( بلدية تغلعت) ومع ولاية سطيف (بلدية أولاد تبان ) يقطنها حوالي 7000 نسمة تضم سبعة قرى .

المؤسسات العمومية المتواجدة بها ثمانية مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية ومكتب البريد والمواصلات ومكتبة مركزية للمطالعة العمومية ومستوصف وقد ارتكزت في الدراسة الميدانية على أربع مؤسسات وهي البلدية التي تحتوي على 44 موظف والثانوية والتي تحتوي على 30 موظف ومكتب البريد والمواصلات موظفين اثنين والمكتبة المركزية 03 موظفين وكانت الدراسة كالآتي:

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

إن البحوث العلمية عموما تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص231.

**المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات  
الفرع الأول- منهج الدراسة:**

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية . ،كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجا إليها الباحث، بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فقد استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

**الفرع الثاني: حدود الدراسة:**

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية :

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من موظفي مؤسسات عمومية ببلدية الدهاننة ولاية المسيلة ( البلدية+ ثانوية + البريد والمواصلات + المكتبة المركزية للبلدية)
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من شهر أبريل 2022 إلى غاية 20ماي 2022.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مؤسسات عمومية ببلدية الدهاننة ولاية المسيلة

**الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات :**

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

**1-المصادر الأولية:**

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

<sup>1</sup> محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص32.

## 2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات<sup>1</sup>

| مجتمع الدراسة                                   | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة | نسبة عينة الدراسة الى مجتمع الدراسة |
|---|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| مؤسسات عمومية<br>بلدية الدهانة ولاية<br>المسيلة | 78                     | 67                       | 86 %                                |

## 3-أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي)"الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (البلداوي، 2007، ص 22)،ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وبتوجيه من المشرف قام الباحث بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من أربعة محاور:

- المحور الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (04) عناصر تمثلت - الجنس- العمر -المستوى التعليمي -الخبرة الوظيفية -".

<sup>1</sup> بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

## الإطار التطبيقي للدراسة

- المحور الثاني: محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة : ويتكون من (07) عبارات .
- المحور الثالث: محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي : ويتكون من (07) عبارات
- المحور الرابع: محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

| عدد العبارات | الأبعاد  | المحاور | أقسام الاستبيان |
|--------------|--|---------|-----------------|
| /            | الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث  |         | المحور الأول:   |
| 07           | محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية محل الدراسة |         | المحور الثاني : |
| 07           | محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي                         |         | المحور الثالث : |
| 07           | محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي           |         | المحور الرابع : |
| 21           | مجموع عبارات الاستبيان   |         |                 |

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كمايلي:

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-------|------------|
| 5          | 4     | 3     | 2     | 1          |

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (معارض بشدة) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة =  $0.8 = 5 / (1-5)$  وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمد الطالبة في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

■ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

## الإطار التطبيقي للدراسة

| مجال الوزن النسبي | درجة الموافقة    | مقياس لكرت | مجال المتوسط الحسابي  |
|-------------------|------------------|------------|-----------------------|
| من 84.1% إلى 100% | درجة مرتفعة جداً | موافق بشدة | من 1 إلى 1.80 درجة    |
| من 68.1% إلى 84%  | درجة مرتفعة      | موافق      | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| من 52.1% إلى 68%  | درجة متوسطة      | محايد      | من 2.61 إلى 3.40 درجة |
| من 36% إلى 52%    | درجة منخفضة      | معارض      | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| أقل من 36%        | درجة منخفضة جداً | معارض بشدة | من 4.21 إلى 5 درجة    |

جدول رقم (01) : درجات الاستبيان"

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل<sup>a</sup> Kolmogorov-Smirnov ومعامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي

### Tests de normalité

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|---|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|   | Statistiques                    | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| على الرقمي التحول مزايا<br>بالمؤسسات الإدارية الكفاءة<br>الجزائرية العمومية     | ,260                            | 67  | ,113 | ,820         | 67  | ,287 |
| البشرية الموارد إدارة متطلبات<br>الرقمي التحول نحو<br>إدارة تواجه التي التحديات | ,202                            | 67  | ,259 | ,855         | 67  | ,176 |
| التحول ظل في البشرية الموارد<br>الرقمي  | ,195                            | 67  | ,099 | ,882         | 67  | ,070 |

a. Correction de signification de Lilliefors

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين  
1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي اتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصففر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>/Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

-اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

## الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل ، مناقشتها

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .<sup>1</sup>

الصدق الظاهري: تحكيم الاستبيان

تم تحكيم الاستبيان في صورته الأولية من طرف ..... أساتذة يحملون درجة دكتوراه في ..... حيث كان فترة التحكيم من ..... إلى ..... والجدول التالي يوضح ذلك:

الصدق الظاهري للاستبيان

| الرقم | اسم ولقب الأستاذ | الكلية | الجامعة |
|-------|------------------|--------|---------|
| 01    |                  |        |         |
| 02    |                  |        |         |
| 03    |                  |        |         |
| 04    |                  |        |         |
| 05    |                  |        |         |

الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط .

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.ص108.

<sup>2</sup> عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دارالشروق، 2007م.ص135

## الإطار التطبيقي للدراسة

### Corrélations

|   |  | الرقمي التحول مزايا<br>الإدارية الكفاءة على<br>العمومية بالمؤسسات<br>الجزائرية | الموارد إدارة متطلبات<br>التحول نحو البشرية<br>الرقمي | تواجه التي التحديات<br>في البشرية الموارد إدارة<br>الرقمي التحول ظل |
|---|--|--|---|---|
| الكفاءة على الرقمي التحول مزايا<br>العمومية بالمؤسسات الإدارية<br>الجزائرية | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br><br>67  | ,677**<br><br>,000<br>67                              | ,679**<br><br>,000<br>67  |
| البشرية الموارد إدارة متطلبات<br>الرقمي التحول نحو                          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,677**<br><br>,000<br>67   | 1<br><br>67   | ,665**<br><br>,000<br>67  |
| الموارد إدارة تواجه التي التحديات<br>الرقمي التحول ظل في البشرية            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,679**<br><br>,000<br>67   | ,665**<br><br>,000<br>67                              | 1<br><br>67   |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي عبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة الكبرى قيمة (0.679) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 66 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

➤ الاتساق الداخلي بين عبارات محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية العمومية ببلدية الدهانة ولاية المسيلة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

| القيمة             |              | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
|--------------------|--------------|---|
| معامل الارتباط     | <b>1</b>     | <b>المحور 2:</b> محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية محل الدراسة |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.750</b> | <b>1-</b> يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين.                           |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.798</b> | <b>2-</b> يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين.                     |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |

## الإطار التطبيقي للدراسة

|                    |              |   |
|--------------------|--------------|---|
| معامل الارتباط     | <b>0.675</b> | 3-يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.       |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.827</b> | 4-يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.747</b> | 5-يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع.    |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.615</b> | 6-يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها.                |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |
| معامل الارتباط     | <b>0.802</b> | 7-يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل.         |
| مستوى المعنوية sig | <b>0.000</b> |   |
| حجم العينة         | <b>67</b>    |   |

**جدول رقم (02):** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة

الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة والدرجة الكلية لفقراته

- الجدول رقم (02) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية محل الدراسة والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.615 - 0.827) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،
- الاتساق الداخلي بين عبارات محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

## الإطار التطبيقي للدراسة

| القيمة             |       | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
|--------------------|-------|---|
| معامل الارتباط     | 1     | <b>المحور 3:</b> محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي                      |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.572 | 8- يجب أن تهتم الإدارة باشتراك الموظفين في عملية التحول الرقمي                            |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.555 | 9- يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.598 | 10- يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.                     |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.598 | 11- يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.             |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.753 | 12- يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.                           |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.722 | 13- يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.                  |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.598 | 14- يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.                           |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |

**جدول رقم (03):** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.555 - 0.753) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

## الإطار التطبيقي للدراسة

الاتساق الداخلي بين عبارات محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

| القيمة             |       | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
|--------------------|-------|---|
| معامل الارتباط     | 1     | المحور 4: محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.                       |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.757 | 15- التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.764 | 16- الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.        |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.700 | 17- إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                              |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.776 | 18- فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.        |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.751 | 19- سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.   |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.687 | 20- سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات.                        |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |
| معامل الارتباط     | 0.789 | 21- إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.                            |
| مستوى المعنوية sig | 0.000 |   |
| حجم العينة         | 67    |   |

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد

البشرية في ظل التحول الرقمي. والدرجة الكلية لفقراته

## الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. والدرجة الكلية الفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.687-0.789) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

### الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان:

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال ومعامل كرونباخ

معامل الثبات كرونباخ : الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

| الإحصائيات             |             | المحور الثاني: محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية |
|------------------------|-------------|---|
| معامل Cronbach's Alpha | عدد الأسئلة | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
| 0.860                  | 07          |   |
| الإحصائيات             |             | المحور الثالث: محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي                        |
| معامل Cronbach's Alpha | عدد الأسئلة | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
| 0.740                  | 07          |   |
| الإحصائيات             |             | المحور الرابع: محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي         |
| معامل Cronbach's Alpha | عدد الأسئلة | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
| 0.863                  | 07          |   |
| الإحصائيات             |             | جميع عبارات الاستبيان   |
| معامل Cronbach's Alpha | عدد الأسئلة | يوجد ارتباط معنوي (دال)   |
| 0.920                  | 21          |   |

جدول رقم (05) : معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان

## الإطار التطبيقي للدراسة

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الرابع محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بـ 0.863 وحدها الأدنى في محور الثالث: محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي بـ 0.740" كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.920، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

\* نظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم 05 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

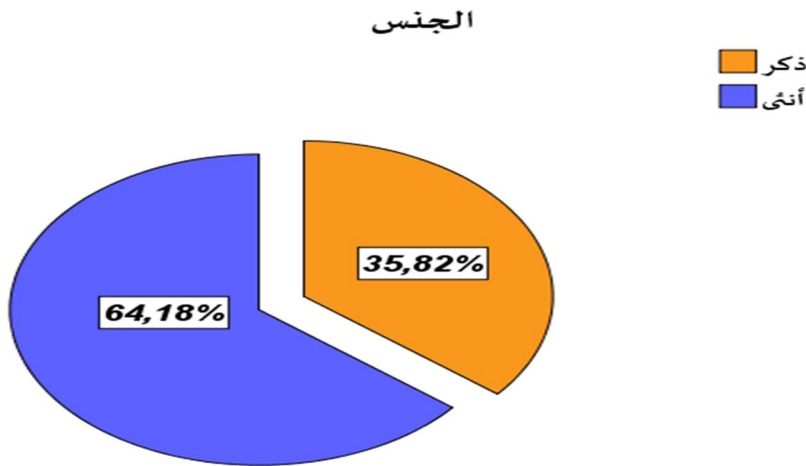
#### الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

#### 01- بالنسبة لمتغير الجنس

جدول رقم (06) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الجنس

#### الجنس

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 24        | 35,8        | 35,8               | 35,8               |
| أنثى       | 43        | 64,2        | 64,2               | 100,0              |
| Total      | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |



شكل رقم (01) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الجنس

## الإطار التطبيقي للدراسة

➤ من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 01 تبين أن نسبة الذكور بلغت 35.82% ونسبة الإناث بلغت 64.18% ويدل هذا على أن العنصر الأنثوي هو الغالب بشكل كبير.

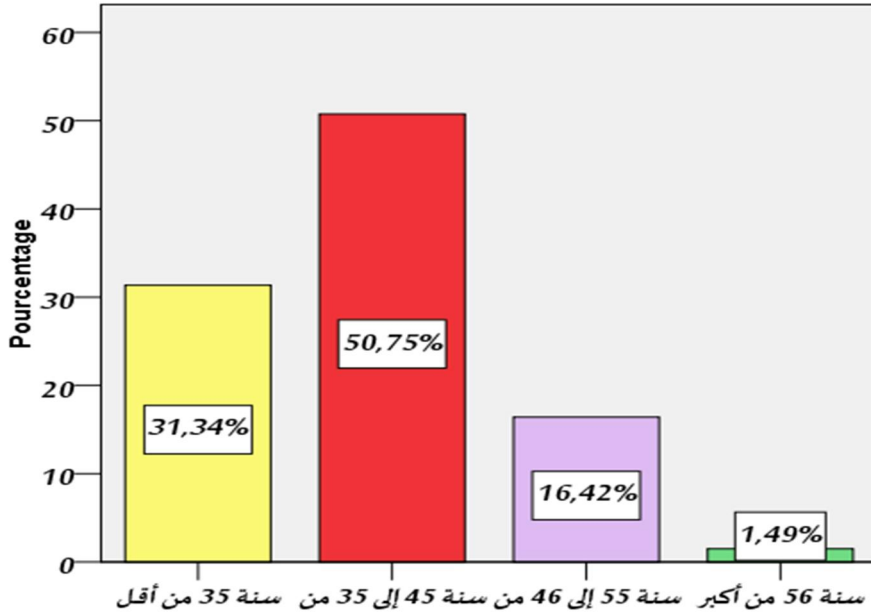
02- بالنسبة لمتغير العمر:

جدول رقم (07) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير العمر

### العمر

|                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide           |           |             |                    |                    |
| سنة 35 من أقل    | 21        | 31,3        | 31,3               | 31,3               |
| سنة 45 إلى 35 من | 34        | 50,7        | 50,7               | 82,1               |
| سنة 55 إلى 46 من | 11        | 16,4        | 16,4               | 98,5               |
| سنة 56 من أكبر   | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total            | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

### العمر



شكل رقم (02) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير العمر

➤ من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 02 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 35 سنة بلغت 31.34%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 35-45 سنة بلغت 50.75% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 46-55 سنة

## الإطار التطبيقي للدراسة

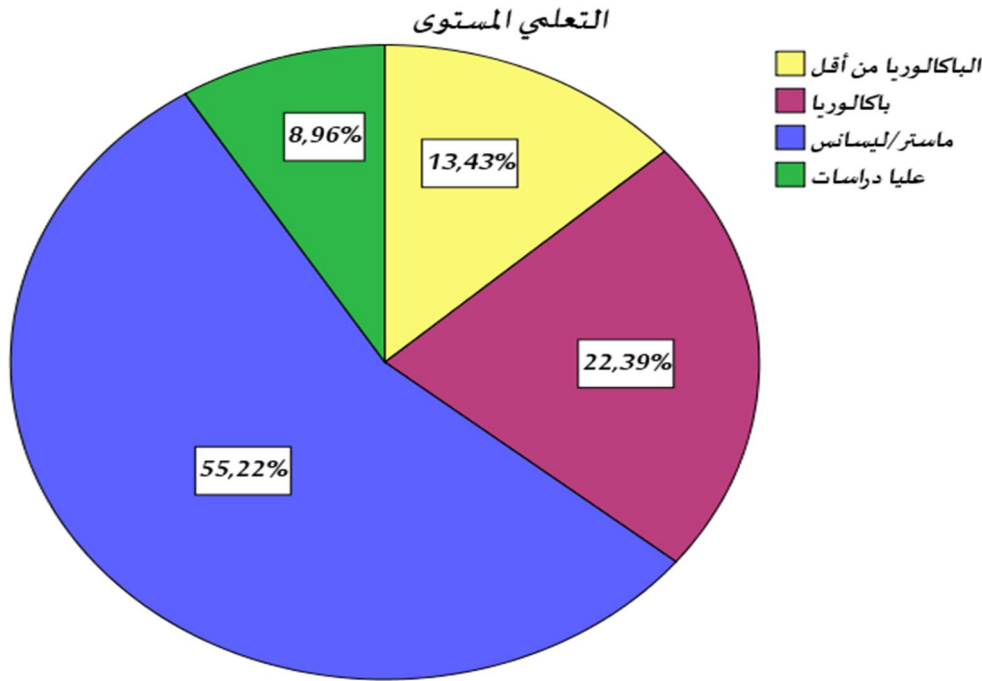
16.42% وهي نسبة أكبر من نسبة الأفراد الذين أعمارهم تتجاوز 56 سنة حيث بلغت حوالي 1.49% وهي نسبة قليلة جداً، مما يدل على نقص في فئة الكهول سواءً من الذكور أو الإناث.

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (08) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

### التعليمي المستوى

|                          | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide البكالوريا من أقل | 9         | 13,4        | 13,4               | 13,4               |
| بكالوريا                 | 15        | 22,4        | 22,4               | 35,8               |
| ماستر/ليسانس             | 37        | 55,2        | 55,2               | 91,0               |
| عليا دراسات              | 6         | 9,0         | 9,0                | 100,0              |
| Total                    | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |



شكل رقم (03) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 03 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية ماستر/ ليسانس تتصدر الترتيب بنسبة 55.22% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات البكالوريا فبلغت 22.39%، وهي نسبة لا بأس بها مقارنة مع نسبة حاملي شهادات أقل من البكالوريا وشهادات

## الإطار التطبيقي للدراسة

الدراسات العليا وهي على التوالي 13.43% و 8.96%، مما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة دراسات جامعية وشهادة البكالوريا بشكل كبير.

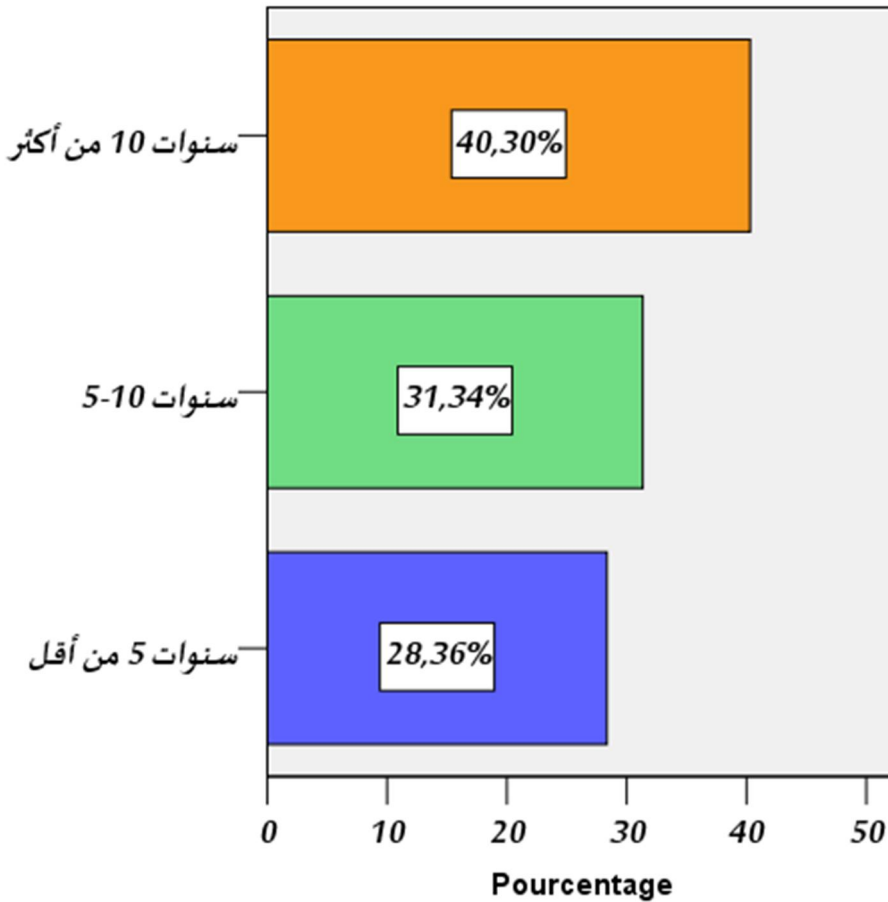
### 04- بالنسبة لمتغير الخبرة

جدول رقم (09) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الخبرة

#### المهنية الخبرة

|                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات 5 من أقل | 19        | 28,4        | 28,4               | 28,4               |
| سنوات 5-10            | 21        | 31,3        | 31,3               | 59,7               |
| سنوات 10 من أكثر      | 27        | 40,3        | 40,3               | 100,0              |
| Total                 | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

#### المهنية الخبرة



شكل رقم (04) : تحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير الخبرة

## الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 04 أن نسب الخبرة كانت متقاربة لحد ما حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 28.36% فيما كانت نسبة 31.34% لما بين 5 إلى 10 سنوات، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما أكثر من 10 سنوات 40.30%. وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة في الميدان.

### الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

### 1- تحليل فقرات محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور متطلبات التمكين قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي :

### جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة:

| الرتبة | N            |                 | المتوسط | انحراف معياري | المحور 2: محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية محل الدراسة |
|--------|--------------|-----------------|---------|---------------|--|
|        | عدد استمارات | استمارات مفقودة |         |               |  |
| 2      | 67           | 0               | 1.48    | 0.704         | 1- يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين.                           |
| 5      | 67           | 0               | 1.36    | 0.483         | 2- يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين.                     |
| 7      | 67           | 0               | 1.30    | 0.461         | 3- يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.                 |
| 3      | 67           | 0               | 1.43    | 0.609         | 4- يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها.           |
| 4      | 67           | 0               | 1.43    | 0.609         | 5- يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار                             |

## الإطار التطبيقي للدراسة

|   |    |   |      |       |  |
|---|----|---|------|-------|--|
|   |    |   |      |       | على نطاق أوسع.   |
| 6 | 67 | 0 | 1.31 | 0.467 | 6- يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها.        |
| 1 | 67 | 0 | 1.63 | 0.813 | 7- يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل. |

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: " يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.63 وانحراف معياري 0.813، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي يتم يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.48 وانحراف معياري بلغ 0.704، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة جداً على أنه يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: " يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.43 وانحراف معياري بلغ 0.609، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أنه يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.43 وانحراف معياري بلغ 0.609، حيث أن قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 5 يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: " يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.36 وانحراف معياري بلغ 0.483، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها. " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.31 وانحراف معياري بلغ 0.467، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها. بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.30 وانحراف معياري بلغ 0.461، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

## 2-تحليل فقرات محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كلا ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور المنظمة المتعلمة قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي

| الرتبة | N            |                 | المتوسط | انحراف معياري | المحور 3: محور متطلبات إدارة الوارد البشرية نحو التحول الرقمي                             |
|--------|--------------|-----------------|---------|---------------|---|
|        | عدد استمارات | استمارات مفقودة |         |               |   |
| 3      | 67           | 0               | 1.39    | 0.576         | 8- يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي                             |
| 7      | 67           | 0               | 1.25    | 0.532         | 9- يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. |
| 4      | 67           | 0               | 1.31    | 0.499         | 10- يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.                     |
| 6      | 67           | 0               | 1.27    | 0.479         | 11- يجب أن تسعى الإدارة دائماً إلى حث موظفيها إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.            |
| 1      | 67           | 0               | 1.45    | 0.724         | 12- يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.                           |
| 5      | 67           | 0               | 1.28    | 0.486         | 13- يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.                  |
| 2      | 67           | 0               | 1.42    | 0.655         | 14- يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.                           |

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: " يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.45 وانحراف معياري 0.724، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: " يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.42 وانحراف معياري بلغ 0.655، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي أنهم موافقون

بدرجة مرتفعة جداً على أنه يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: " يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.39 وانحراف معياري بلغ 0.576، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي أنه يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: " يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.31 وانحراف معياري بلغ 0.499، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: " يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.28 وانحراف معياري بلغ 0.486، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: " يجب أن تسعى الإدارة دائماً إلى حث موظفيها إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة." حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.27 وانحراف معياري بلغ 0.479، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في

## الإطار التطبيقي للدراسة

إجابتهم على العبارة رقم 11 يجب أن تسعى الإدارة دائماً الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة. بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 9: " يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.25 وانحراف معياري بلغ 0.532، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجابتهم على العبارة رقم 9 أي أن يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

3-تحليل فقرات محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

جدول رقم (12):المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

| الرتبة | N            |                 | المتوسط | انحراف معياري | المحور 4: محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.                      |
|--------|--------------|-----------------|---------|---------------|--|
|        | عدد استمارات | استمارات مفقودة |         |               |  |
| 1      | 67           | 0               | 1.93    | 0.910         | 15-التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. |
| 2      | 67           | 0               | 1.69    | 0.679         | 16-الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.        |
| 5      | 67           | 0               | 1.52    | 0.823         | 17-إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                              |
| 3      | 67           | 0               | 1.58    | 0.700         | 18-فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.        |
| 4      | 67           | 0               | 1.55    | 0.840         | 19-سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.   |
| 6      | 67           | 0               | 1.51    | 0.786         | 20-سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات.                        |
| 7      | 67           | 0               | 1.45    | 0.702         | 21-إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.                            |

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.93 وانحراف معياري 0.910، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي يتم التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: " الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.69 وانحراف معياري بلغ 0.679، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة جداً على أنه الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: " فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.58 وانحراف معياري بلغ 0.700، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي أنه فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية. بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.55 وانحراف معياري بلغ 0.840، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.52 وانحراف معياري بلغ 0.823، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: " سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات. " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.51 وانحراف معياري بلغ 0.786، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات. بدرجة مرتفعة جداً وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: " إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.45 وانحراف معياري بلغ 0.702، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار فرضية الأولى

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) (للعينة الواحدة

➤ الإجابة على التساؤل الأول:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

## الإطار التطبيقي للدراسة

المحور 2: محور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

|                         | خطأ انحراف معياري | الانحراف المعياري | المتوسط     | حجم العينة         | القيمة      |        |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|--------|
|                         | 0.055             | 0.446             | 1.42        | 67                 |             |        |
| 3 = قيمة المتوسط الفرضي |                   |                   |             |                    |             |        |
| القيمة                  | درجة الثقة 95%    |                   | فرق المتوسط | مستوى المعنوية sig | درجة الحرية | t      |
|                         | مستوى ارتفاع      | مستوى انخفاض      |             |                    |             |        |
|                         | -1.47             | -1.69             | -1.580      | 0.000              | 66          | 28.986 |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق ب: مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية بلغ (1.42) بانحراف معياري بلغ (0.466) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمحور مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (28.986) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 66 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

الفرع الثاني: اختبار فرضية الثانية

➤ الإجابة على التساؤل الثاني:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي.

المحور 3: محور متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي

|                         | خطأ انحراف معياري | الانحراف المعياري | المتوسط     | حجم العينة         | القيمة      |        |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|--------|
|                         | 0.44              | 0.357             | 1.34        | 67                 |             |        |
| 3 = قيمة المتوسط الفرضي |                   |                   |             |                    |             |        |
| القيمة                  | درجة الثقة 95%    |                   | فرق المتوسط | مستوى المعنوية sig | درجة الحرية | t      |
|                         | مستوى ارتفاع      | مستوى انخفاض      |             |                    |             |        |
|                         | -1.57             | -1.75             | -1.661      | 0.000              | 66          | 38.106 |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثالث المتعلق ب: متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي بلغ (1.34) بانحراف

## الإطار التطبيقي للدراسة

معياري بلغ ( 0.357 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (  $u=3$  ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمحور ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (38.106) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 66 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

| المحور 4: محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. |                   |             |                    |             |        |        |
|---|-------------------|-------------|--------------------|-------------|--------|--------|
| خطأ انحراف معياري   | الانحراف المعياري |             | المتوسط            | حجم العينة  | القيمة |        |
| 0.71  | 0.579             |             | 1.60               | 67          | القيمة |        |
| 3 = قيمة المتوسط الفرضي   |                   |             |                    |             |        |        |
| درجة الثقة 95%  |                   | فرق المتوسط | مستوى المعنوية sig | درجة الحرية | t      | القيمة |
| مستوى ارتفاع  | مستوى انخفاض      |             |                    |             |        |        |
| -1.26   | -1.54             | -1.397      | 0.000              | 66          | 19.748 | القيمة |

الفرع الثالث: اختبار فرضية الثالثة

➤ الإجابة على التساؤل الثالث:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الرابع المتعلق بـ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. : بلغ (1.60) بانحراف معياري بلغ (0.579) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (  $u=3$  ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمحور ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (19.748) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 66 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

### الخاتمة :

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن الموارد البشرية أصبحت الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات في كلا القطاعين الخاص والعام على حد سواء وفي ظل التحول الرقمي الذي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى الى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية حيث وجدت نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد. وعليكم أن تعلموا أن رقمنة الموارد البشرية لم تعد اختيارا في وقتنا هذا بل هو ضرورة حتمية لا بد من الاهتمام بها حيث تبين أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

ومن اهم النتائج التي استخلصناها من هذه الدراسة:

- إن العمل بتقنيات التكنولوجيات ضرورة حتمية في المؤسسات العمومية.
- يعتبر موضوع رقمنة المواد البشرية هاما لاسيما في تنمية وتطوير المورد البشري.
- أهمية التحول الرقمي في الدور الذي يلعبه في العمليات والأنشطة الادارية.
- الدور الواضح والتأثير الذي يُحدثه التحول الرقمي على الموارد البشرية.

التوصيات :

- ضرورة مجاراة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقها داخل المؤسسات العامة.
- السعي إلى توفير كافة الوسائل المادية والموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الادارة الرقمية.
- تقليص ظاهرة الأمية التكنولوجية في المجتمعات ونشر الوعي والتفكير الإلكتروني.
- إيجاد حلول بديلة من أجل التصدي لكل التحديات والصعوبات لرقمنة الموارد البشرية.
- تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.
- توضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات التي تهتم تكنولوجيا المعلومات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي ...
- توعية الموظفين حول أهمية الرقمنة والقضايا المتعلقة بالخصوصية والسرية الشخصية.
- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة للإعلام والاتصال.
- تحقيق الشفافية في المعلومات عن كل الموظفين وفق النظام الإلكتروني.
- استخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- التحكم في عملية أرشيف الإلكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتأمينها.
- توسيع وتفعيل الاستخدام لشبكة الانترنت لتطوير رقمنة الموارد البشرية.
- التوجه الرسمي للمؤسسات الخاصة والعامة نحو الرقمنة للموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
2. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية و محو الامية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015 م.
3. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1991 م.
4. حسن محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م.
5. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 م.
6. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
7. عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دار الشروق، 2007م.
8. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 1998.
9. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
10. فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 م.
11. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

12. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع و الطباعة، الإسكندرية، 2013.
13. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
14. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 199.
15. محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
16. معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998.

## 2- رسائل التخرج والمجلات:

17. بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2020/2019.
18. جميلة سلايمي، د. يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، مجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019.
19. خيرة بن يمينة. ناشد داوود، أحمد زادي، دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تميمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد 7، العدد 12، 2019.
20. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السادس، 2008.
21. زهير حافظي، الأنظمة الآلية و دورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، قسنطينة، 2008.

22. فارس كريم ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008.
23. فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.
24. المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 11 العدد 1، العراق ، سنة 2019 .
25. محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.
26. مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدّول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدّولية، الجزائر، 2007.
27. مسفرة بنت دخيل الله الختمعي ، مشاريع وتجارب التحويل الرّقمي في مؤسسات المعلومات، دراسة الاستراتيجيات المتبعة ، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
28. نجلاء احمد يس ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، عضو اتحاد الناشرين الليبيين ، ع 13 ، س 06 ، يناير 2015 ، دار النخلة للنشر ، طرابلس ليبيا ، 2015 م .
29. ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، 2019.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

30. Armstrong M, Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London, 2016.

31. Boxall P and Purcell J, Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London, 2016.

32. J.M.Peretti, Gestion du Personnel, Edition Librairie Vuibert, Paris, 1981.

### المواقع الالكترونية:

33. امين باسم، مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية HR KPLs التي يجب ان تعتمدھا إدارة الموارد البشرية، مقال متاح على الرابط التالي :  
<https://www.hrinsider.info/2021/11/hr-kpis.html>, 22/05/2022, 14:54.

34. الشيماء يوسف، معلومات عن الموارد البشرية، مقال متاح على الرابط التالي  
<https://www.almrsal.com/post/576176>, 22/05/2022, H18:38:

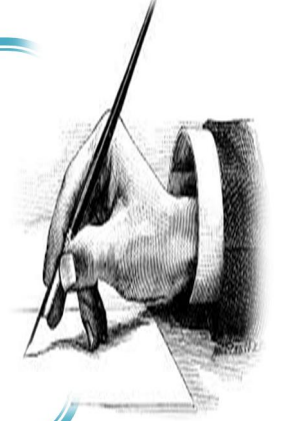
35. محمد احمد إسماعيل، الموارد البشرية الرقمية: ما المقصود به، و لماذا،  
مقال متاح على الرابط التالي :

<https://hrdiscussion.com/hr127444.html>, 22/05/2022, H21:45

36. <https://mqaall.com/6-indicators-measure-human-resources/>, 01/06/2022, H21:26

37. <https://www.almaany.com/ar.28/04/2022> , H10:23

# الإستبيان



## استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة علمية حول موضوع:

"أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية"

وتتدرج الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير عمومي من جامعة محمد بوضياف المسيلة، لذلك نرجو منكم التفضل والإطلاع على هذا الاستبيان والإجابة على أسئلته بكل دقة وموضوعية، وناكد لكم حرصنا الشديد على سرية المعلومات المقدمة من قبلكم وأنها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر.

إشراف الدكتور:

- بويكر رزيقات

من إعداد الطالبة

- سالمى عتيقة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

❖ يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

### 1- الجنس

ذكر  أنثى

### 2- العمر

أقل من 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  من 46 إلى 55 سنة  أكبر من 56 سنة

### 3- المستوى التعليمي

أقل من البكالوريا  بكالوريا  ليسانس/ماستر  دراسات عليا

### 4- الخبرة الوظيفية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

❖ يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

## المحور الثاني: مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

| الرقم | العبرة  | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين.                 |            |       |       |       |            |
| 2     | يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين.           |            |       |       |       |            |
| 3     | يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.       |            |       |       |       |            |
| 4     | يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. |            |       |       |       |            |
| 5     | يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع.    |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها.        | 6 |
|  |  |  |  |  | يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل. | 7 |

المحور الثاني: متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | العبرة   | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
|            |       |       |       |            | يجب أن تهتم الإدارة باشتراك الموظفين في عملية التحول الرقمي                            | 8     |
|            |       |       |       |            | يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | 9     |
|            |       |       |       |            | يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.                      | 10    |
|            |       |       |       |            | يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.              | 11    |
|            |       |       |       |            | يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.                            | 12    |
|            |       |       |       |            | يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.                   | 13    |
|            |       |       |       |            | يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.                            | 14    |

المحور الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | العبرة  | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|-------|
|            |       |       |       |            | التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. | 15    |
|            |       |       |       |            | الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.        | 16    |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                       | 17 |
|  |  |  |  |  | فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية. | 18 |
|  |  |  |  |  | سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.                                  | 19 |
|  |  |  |  |  | سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات.                 | 20 |
|  |  |  |  |  | إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.                     | 21 |

FREQUENCIES

VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:35:46   |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عينة\اعتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |

|            |  |             |
|------------|--|-------------|
| Syntaxe    | FREQUENCIES VARIABLES=s1 s2 s3<br>s4 s5 s6 s7<br>/STATISTICS=STDDEV MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |             |
| Ressources | Temps de processeur  | 00:00:00,00 |
|            | Temps écoulé   | 00:00:00,01 |

### Statistiques

|            | يساهم التحول الرقمي<br>على تحسين وتبسيط<br>الإجراءات لتقديم<br>الخدمات لمستفيديها. | يساعد التحول الرقمي<br>الموظفين لإنجاز المهام<br>الموكلة لهم في وقت<br>قصير. | يساهم التحول الرقمي<br>في تحسين طرق<br>الاتصال وزيادة معرفة<br>الموظفين. | يساهم التحول الرقمي<br>في الرفع من القدرات<br>المهنية للموظفين. |
|------------|--|--|--|---|
| N Valide   | 67   | 67   | 67   | 67  |
| Manquant   | 0  | 0  | 0  | 0   |
| Moyenne    | 1,48   | 1,36   | 1,30   | 1,43  |
| Ecart type | ,704   | ,483   | ,461   | ,609  |

### Statistiques

|            | يساهم ويعزز التحول الرقمي<br>التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل<br>أفضل. | يساهم التحول الرقمي في خفض<br>تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها. | يساعد التحول الرقمي منظمات<br>الاعمال على التوسع والانتشار على<br>نطاق أوسع. |
|------------|---|---|--|
| N Valide   | 67  | 67  | 67   |
| Manquant   | 0   | 0   | 0  |
| Moyenne    | 1,63  | 1,31  | 1,43   |
| Ecart type | ,813  | ,467  | ,609   |

## Table de fréquences

يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide موافق بشدة | 40        | 59,7        | 59,7                  | 59,7                  |
| موافق             | 24        | 35,8        | 35,8                  | 95,5                  |
| محايد             | 2         | 3,0         | 3,0                   | 98,5                  |
| معارض بشدة        | 1         | 1,5         | 1,5                   | 100,0                 |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0                 |                       |

يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 43        | 64,2        | 64,2               | 64,2               |
| موافق             | 24        | 35,8        | 35,8               | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 47        | 70,1        | 70,1               | 70,1               |
| موافق             | 20        | 29,9        | 29,9               | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستخدميها

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 41        | 61,2        | 61,2               | 61,2               |
| موافق             | 24        | 35,8        | 35,8               | 97,0               |
| محايد             | 1         | 1,5         | 1,5                | 98,5               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 42        | 62,7        | 62,7               | 62,7               |
| موافق             | 21        | 31,3        | 31,3               | 94,0               |
| محايد             | 4         | 6,0         | 6,0                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 46        | 68,7        | 68,7               | 68,7               |
| موافق             | 21        | 31,3        | 31,3               | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 36        | 53,7        | 53,7               | 53,7               |
| موافق             | 23        | 34,3        | 34,3               | 88,1               |
| محايد             | 5         | 7,5         | 7,5                | 95,5               |
| معارض             | 3         | 4,5         | 4,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

```
FREQUENCIES VARIABLES=s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:38:52   |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\اعتيقة\اعتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |

|            |   |  |             |
|------------|---|--|-------------|
| Syntaxe    | FREQUENCIES VARIABLES=s8 s9<br>s10 s11 s12 s13 s14<br>/STATISTICS=STDDEV MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |  |             |
| Ressources | Temps de processeur   |  | 00:00:00,00 |
|            | Temps écoulé  |  | 00:00:00,00 |

### Statistiques

|            |          | يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات. | يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة. |
|------------|----------|--|---|---|
| N          | Valide   | 67   | 67  | 67  |
|            | Manquant | 0  | 0   | 0   |
| Moyenne    |          | 1,39   | 1,25  | 1,31  |
| Ecart type |          | ,576   | ,532  | ,499  |

### Statistiques

|            |          | يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي. |
|------------|----------|--|---|
| N          | Valide   | 67   | 67  |
|            | Manquant | 0  | 0   |
| Moyenne    |          | 1,45   | 1,28  |
| Ecart type |          | ,724   | ,486  |

## Table de fréquences

يجب أن تهتم الإدارة باشتراك الموظفين في عملية التحول الرقمي

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 44        | 65,7        | 65,7               | 65,7               |
| موافق             | 20        | 29,9        | 29,9               | 95,5               |
| محايد             | 3         | 4,5         | 4,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 53        | 79,1        | 79,1               | 79,1               |
| موافق             | 11        | 16,4        | 16,4               | 95,5               |
| محايد             | 3         | 4,5         | 4,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 47        | 70,1        | 70,1               | 70,1               |
| موافق             | 19        | 28,4        | 28,4               | 98,5               |
| محايد             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 50        | 74,6        | 74,6               | 74,6               |
| موافق             | 16        | 23,9        | 23,9               | 98,5               |
| محايد             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 43        | 64,2        | 64,2               | 64,2               |
| موافق             | 20        | 29,9        | 29,9               | 94,0               |
| محايد             | 3         | 4,5         | 4,5                | 98,5               |
| معارض بشدة        | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 49        | 73,1        | 73,1               | 73,1               |
| موافق             | 17        | 25,4        | 25,4               | 98,5               |
| محايد             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 44        | 65,7        | 65,7               | 65,7               |
| موافق             | 19        | 28,4        | 28,4               | 94,0               |
| محايد             | 3         | 4,5         | 4,5                | 98,5               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

```
FREQUENCIES VARIABLES=s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:40:45  |
| Commentaires                   |  |   |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1   |
|                                | Filtre                                 | <sans>  |
|                                | Pondération                            | <sans>  |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |

|            |                        |  |
|------------|------------------------|--|
|            | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.         |
| Syntaxe    |                        | FREQUENCIES VARIABLES=s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21<br>/STATISTICS=STDDEV MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur    | 00:00:00,00  |
|            | Temps écoulé           | 00:00:00,00  |

### Statistiques

|            | التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها | الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي. | إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي. | فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية. |
|------------|--|--|--|--|
| N          | Valide   | 67   | 67   | 67   |
|            | Manquant   | 0  | 0  | 0  |
| Moyenne    |  | 1,93   | 1,69   | 1,52   |
| Ecart type |  | ,910   | ,679   | ,823   |

### Statistiques

|            | سماع القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي | سماع القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات. | إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح. |
|------------|--|--|--|
| N          | Valide   | 67   | 67   |
|            | Manquant   | 0  | 0  |
| Moyenne    |  | 1,55   | 1,51   |
| Ecart type |  | ,840   | ,786   |

## Table de fréquences

التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 26        | 38,8        | 38,8               | 38,8               |
| موافق             | 24        | 35,8        | 35,8               | 74,6               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| محايد | 13 | 19,4  | 19,4  | 94,0  |
| معارض | 4  | 6,0   | 6,0   | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | 100,0 |       |

.الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 28        | 41,8        | 41,8               | 41,8               |
| موافق             | 33        | 49,3        | 49,3               | 91,0               |
| محايد             | 5         | 7,5         | 7,5                | 98,5               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

.إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 43        | 64,2        | 64,2               | 64,2               |
| موافق             | 16        | 23,9        | 23,9               | 88,1               |
| محايد             | 5         | 7,5         | 7,5                | 95,5               |
| معارض             | 3         | 4,5         | 4,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

.فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 35        | 52,2        | 52,2               | 52,2               |
| موافق             | 26        | 38,8        | 38,8               | 91,0               |
| محايد             | 5         | 7,5         | 7,5                | 98,5               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

.سماع القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 41        | 61,2        | 61,2               | 61,2               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق      | 18 | 26,9  | 26,9  | 88,1  |
| محايد      | 6  | 9,0   | 9,0   | 97,0  |
| معارض      | 1  | 1,5   | 1,5   | 98,5  |
| معارض بشدة | 1  | 1,5   | 1,5   | 100,0 |
| Total      | 67 | 100,0 | 100,0 |       |

سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 41        | 61,2        | 61,2               | 61,2               |
| موافق             | 21        | 31,3        | 31,3               | 92,5               |
| محايد             | 3         | 4,5         | 4,5                | 97,0               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 98,5               |
| معارض بشدة        | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح

|                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق بشدة | 44        | 65,7        | 65,7               | 65,7               |
| موافق             | 17        | 25,4        | 25,4               | 91,0               |
| محايد             | 5         | 7,5         | 7,5                | 98,5               |
| معارض             | 1         | 1,5         | 1,5                | 100,0              |
| Total             | 67        | 100,0       | 100,0              |                    |

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الثاني. المحور

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Sortie obtenue                 | 31-MAY-2022 10:16:54  |  |
| Commentaires                   |   |  |
| Entrée                         | Données   | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sa  |
|                                | Jeu de données actif  | v  |
|                                | Filtre  | Jeu_de_données1  |
|                                | Pondération   | <sans>   |
|                                | Fichier scindé  | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail  | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante   | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées  | Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse. |
| Syntaxe                        | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=المحور.الثاني<br>/CRITERIA=CI(.95). |  |
| Ressources                     | Temps de processeur   | 00:00:00,02  |
|                                | Temps écoulé  | 00:00:00,01  |

#### Statistiques sur échantillon uniques

|  | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|--|----|---------|------------|-------------------------|
| مزاي التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية | 67 | 1,42    | ,446       | ,055                    |

#### Test sur échantillon unique

| Valeur de test = 3 |     |                  |                    |   |
|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|
| t                  | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |
|                    |     |                  |                    |   |

RELIABILITY

```

/VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:04:12   |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sa  |
|                                |  | v  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67   |
|                                | Entrée de la matrice                   |  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |  | RELIABILITY<br>/VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA.                                   |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,02  |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,00  |

## Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 67 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 67 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,860              | 7                 |

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

#### Remarques

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:04:44  |
| Commentaires                   |  |   |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sa   |
|                                | Jeu de données actif                   | v<br>Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>  |
|                                | Pondération                            | <sans>  |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67  |
|                                | Entrée de la matrice                   |   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |

|            |                                     |   |
|------------|-------------------------------------|---|
| Syntaxe    | Observations utilisées              | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.<br>RELIABILITY<br>/VARIABLES=s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur<br>Temps écoulé | 00:00:00,02<br>00:00:00,01  |

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 67 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 67 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,740              | 7                 |

```

RELIABILITY
/VARIABLES=s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
  
```

## Fiabilité

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:05:40   |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عريقة\عريقة.sa<br>v   |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67   |
|                                | Entrée de la matrice                   |  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |  | RELIABILITY<br>/VARIABLES=s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA.                            |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,00  |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,01  |

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 67 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 67 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,863              | 7                 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14 s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 |  | 31-MAY-2022 09:06:31   |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\PC\Desktop\spss\عينة\عينة.sa<br>v   |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 67   |
|                                | Entrée de la matrice                   |  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |

Syntaxe

RELIABILITY

```
/VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8  
s9 s10 s11 s12 s13 s14 s15 s16 s17  
s18 s19 s20 s21  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Ressources

Temps de processeur

00:00:00,00

Temps écoulé

00:00:00,01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 67 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 67 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,920              | 21                |

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=الثاني.المحور s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

Remarques

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Sortie obtenue                 | 31-MAY-2022 08:46:47  |  |
| Commentaires                   |   |  |
| Entrée                         | Données   | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif  | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre  | <sans>   |
|                                | Pondération   | <sans>   |
|                                | Fichier scindé  | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail  | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante   | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées  | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=المحور.الثاني s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |  |
| Ressources                     | Temps de processeur   | 00:00:00,02  |
|                                | Temps écoulé  | 00:00:00,01  |

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav

### Corrélations

|  | مزايا التحول الرقمي<br>على الكفاءة الإدارية<br>بالمؤسسات العمومية<br>الجزائرية | يساهم التحول الرقمي<br>في الرفع من القدرات<br>المهنية للموظفين | يساهم التحول الرقمي<br>في تحسين طرق<br>الاتصال وزيادة معرفة<br>الموظفين |
|--|--|--|---|
| مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية<br>بالمؤسسات العمومية الجزائرية | 1  | ,750**   | ,798**  |
| Corrélation de Pearson   |  |  |   |
| Sig. (bilatérale)  |  | ,000   | ,000  |
| N  | 67   | 67   | 67  |
| يساهم التحول الرقمي في الرفع من<br>القدرات المهنية للموظفين              | ,750**   | 1  | ,692**  |
| Corrélation de Pearson   |  |  |   |
| Sig. (bilatérale)  | ,000   |  | ,000  |
| N  | 67   | 67   | 67  |
| يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق<br>الاتصال وزيادة معرفة الموظفين        | ,798**   | ,692**   | 1   |
| Corrélation de Pearson   |  |  |   |
| Sig. (bilatérale)  | ,000   | ,000   |   |
| N  | 67   | 67   | 67  |

|   |  |                      |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.       | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,675**<br>,000<br>67 | ,348**<br>,004<br>67 | ,465**<br>,000<br>67 |
| يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,827**<br>,000<br>67 | ,465**<br>,000<br>67 | ,495**<br>,000<br>67 |
| يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع.    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,747**<br>,000<br>67 | ,359**<br>,003<br>67 | ,444**<br>,000<br>67 |
| يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها.                | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,615**<br>,000<br>67 | ,275*<br>,024<br>67  | ,435**<br>,000<br>67 |
| يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل.         | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,802**<br>,000<br>67 | ,633**<br>,000<br>67 | ,654**<br>,000<br>67 |

### Corrélations

|   | يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير. | يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. | يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع. |                      |
|---|---|---|--|----------------------|
| مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,675**<br>,000<br>67  | ,827**<br>,000<br>67   | ,747**<br>,000<br>67 |
| يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين.                 | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,348**<br>,004<br>67  | ,465**<br>,000<br>67   | ,359**<br>,003<br>67 |
| يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين.           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,465**<br>,000<br>67  | ,495**<br>,000<br>67   | ,444**<br>,000<br>67 |
| يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير.       | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | 1<br>,000<br>67   | ,612**<br>,000<br>67   | ,666**<br>,000<br>67 |
| يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,612**<br>,000<br>67  | 1<br>,000<br>67  | ,673**<br>,000<br>67 |
| يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع.    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,666**<br>,000<br>67  | ,673**<br>,000<br>67   | 1<br>,000<br>67      |
| يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها.                | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                    | ,403**<br>,001<br>67  | ,475**<br>,000<br>67   | ,421**<br>,000<br>67 |

|                                   |                        |       |        |        |
|-----------------------------------|------------------------|-------|--------|--------|
| يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون | Corrélation de Pearson | ,261* | ,607** | ,423** |
| الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل    | Sig. (bilatérale)      | ,033  | ,000   | ,000   |
|                                   | N                      | 67    | 67     | 67     |

### Corrélations

|  |                        | يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها | يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل |
|--|------------------------|---|--|
| مزاي التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية     | Corrélation de Pearson | ,615**  | ,802**   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساهم التحول الرقمي في الرفع من القدرات المهنية للموظفين                 | Corrélation de Pearson | ,275*   | ,633**   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,024  | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق الاتصال وزيادة معرفة الموظفين           | Corrélation de Pearson | ,435**  | ,654**   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساعد التحول الرقمي الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم في وقت قصير       | Corrélation de Pearson | ,403**  | ,261*  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,001  | ,033   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساهم التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات لمستفيديها | Corrélation de Pearson | ,475**  | ,607**   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساعد التحول الرقمي منظمات الاعمال على التوسع والانتشار على نطاق أوسع    | Corrélation de Pearson | ,421**  | ,423**   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساهم التحول الرقمي في خفض تكلفة الخدمة والوقت في تقديمها                | Corrélation de Pearson | 1   | ,392**   |
|  | Sig. (bilatérale)      |   | ,001   |
|  | N                      | 67  | 67   |
| يساهم ويعزز التحول الرقمي التعاون الداخلي بين الموظفين بشكل أفضل         | Corrélation de Pearson | ,392**  | 1  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,001  |  |
|  | N                      | 67  | 67   |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور الثالث. s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE .

## Corrélations

### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 | 31-MAY-2022 08:49:40   |  |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données  | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre   | <sans>   |
|                                | Pondération  | <sans>   |
|                                | Fichier scindé   | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail   | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante  | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées   | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=المحور الثالث s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |  |
| Ressources                     | Temps de processeur  | 00:00:00,00  |
|                                | Temps écoulé   | 00:00:00,01  |

### Corrélations

|  |                        | متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي | يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي | يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. |
|--|------------------------|---|--|--|
| متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي            | Corrélation de Pearson | 1   | ,572**   | ,555**   |
|  | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   | ,000   |
|  | N                      | 67  | 67   | 67   |
| يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي | Corrélation de Pearson | ,572**  | 1  | ,069   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000  |  | ,577   |
|  | N                      | 67  | 67   | 67   |

|  |  |                      |                      |                      |
|--|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,555**<br>,000<br>67 | ,069<br>,577<br>67   | 1<br><br>67          |
| يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات.                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,598**<br>,000<br>67 | ,361**<br>,003<br>67 | ,438**<br>,000<br>67 |
| يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.              | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,598**<br>,000<br>67 | ,330**<br>,006<br>67 | ,085<br>,493<br>67   |
| يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي.                            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,753**<br>,000<br>67 | ,195<br>,114<br>67   | ,409**<br>,001<br>67 |
| يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,722**<br>,000<br>67 | ,358**<br>,003<br>67 | ,303*<br>,013<br>67  |
| يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.                            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,598**<br>,000<br>67 | ,246*<br>,044<br>67  | ,169<br>,171<br>67   |

#### Corrélations

|   | يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة. | يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات. | يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي. |
|---|---|---|---|
| متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي                                       | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | ,598**<br>,000<br>67  | ,598**<br>,000<br>67  |
| يجب أن تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي                            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | ,361**<br>,003<br>67  | ,330**<br>,006<br>67  |
| يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | ,438**<br>,000<br>67  | ,085<br>,493<br>67  |
| يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | 1<br>,005<br>67   | ,340**<br>,005<br>67  |
| يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة              | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | ,340**<br>,005<br>67  | 1<br><br>67   |
| يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي                            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                          | ,235<br>,056<br>67  | ,390**<br>,001<br>67  |

|  |                        |        |        |        |
|--|------------------------|--------|--------|--------|
| يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | Corrélation de Pearson | ,315** | ,383** | ,538** |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,009   | ,001   | ,000   |
|  | N                      | 67     | 67     | 67     |
| يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي.          | Corrélation de Pearson | ,103   | ,216   | ,398** |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,406   | ,079   | ,001   |
|  | N                      | 67     | 67     | 67     |

### Corrélations

|  |                        | يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي. |
|--|------------------------|--|---|
| متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي  | Corrélation de Pearson | ,722**   | ,598**  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تهتم الإدارة باشتراك الموظفين في عملية التحول الرقمي                            | Corrélation de Pearson | ,358**   | ,246*   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,003   | ,044  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تحرص الإدارة على إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | Corrélation de Pearson | ,303*  | ,169  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,013   | ,171  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تسعى الإدارة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات                       | Corrélation de Pearson | ,315**   | ,103  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,009   | ,406  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تسعى الإدارة دائما الى حث موظفيها الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة               | Corrélation de Pearson | ,383**   | ,216  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,079  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في رؤية التحول الرقمي                             | Corrélation de Pearson | ,538**   | ,398**  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,001  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب أن تحفز الإدارة الموظفين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي                    | Corrélation de Pearson | 1  | ,336**  |
|  | Sig. (bilatérale)      |  | ,005  |
|  | N                      | 67   | 67  |
| يجب تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين وعمليات التحول الرقمي                             | Corrélation de Pearson | ,336**   | 1   |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,005   |   |
|  | N                      | 67   | 67  |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور الرابع. s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Sortie obtenue                 | 31-MAY-2022 08:52:11  |  |
| Commentaires                   |   |  |
| Entrée                         | Données   | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif  | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre  | <sans>   |
|                                | Pondération   | <sans>   |
|                                | Fichier scindé  | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail  | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante   | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées  | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=المحور الرابع s15 s16 s17<br>s18 s19 s20 s21<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |  |
| Ressources                     | Temps de processeur   | 00:00:00,02  |
|                                | Temps écoulé  | 00:00:00,01  |

### Corrélations

|   |                        | التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي                   | الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي. |
|---|------------------------|--|--|
| التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي | Corrélation de Pearson | مماثل يهدد مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. |  |
|   | Sig. (bilatérale)      | 1  |  |
|   |                        | ,757**   | ,764**   |
|   |                        | ,000   | ,000   |

|   |                        |        |        |        |
|---|------------------------|--------|--------|--------|
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. | Corrélation de Pearson | ,757** | 1      | ,624** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.        | Corrélation de Pearson | ,764** | ,624** | 1      |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                              | Corrélation de Pearson | ,700** | ,478** | ,460** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.        | Corrélation de Pearson | ,776** | ,426** | ,486** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.   | Corrélation de Pearson | ,751** | ,352** | ,600** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,003   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات.                        | Corrélation de Pearson | ,687** | ,372** | ,416** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,002   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.                            | Corrélation de Pearson | ,789** | ,646** | ,426** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |

### Corrélations

|   |                        | إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي. | فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية. | سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي. |
|---|------------------------|--|--|---|
| التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي                                   | Corrélation de Pearson | ,700**   | ,776**   | ,751**  |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000  |
|   | N                      | 67   | 67   | 67  |
| التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. | Corrélation de Pearson | ,478**   | ,426**   | ,352**  |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,003  |
|   | N                      | 67   | 67   | 67  |
| الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.        | Corrélation de Pearson | ,460**   | ,486**   | ,600**  |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000  |
|   | N                      | 67   | 67   | 67  |
| إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                              | Corrélation de Pearson | 1  | ,490**   | ,475**  |
|   | Sig. (bilatérale)      |  | ,000   | ,000  |
|   | N                      | 67   | 67   | 67  |
| فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال  | Corrélation de Pearson | ,490**   | 1  | ,502**  |

|  |  |                      |                      |                      |
|--|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.                          | Sig. (bilatérale)<br>N                           | ,000<br>67           |                      | ,000<br>67           |
| سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.                  | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,475**<br>,000<br>67 | ,502**<br>,000<br>67 | 1<br>,000<br>67      |
| سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,240<br>,051<br>67   | ,695**<br>,000<br>67 | ,418**<br>,000<br>67 |
| إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,480**<br>,000<br>67 | ,510**<br>,000<br>67 | ,576**<br>,000<br>67 |

### Corrélations

|   |  | سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات. | إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح. |
|---|--|--|--|
| التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي                               | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,687**<br>,000<br>67   | ,789**<br>,000<br>67   |
| التحول الرقمي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الاعمال الرقمية ويزيد من مخاطرها. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,372**<br>,002<br>67   | ,646**<br>,000<br>67   |
| الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,416**<br>,000<br>67   | ,426**<br>,000<br>67   |
| إعادة هيكلة الإدارة لتمكينها من الاستفادة من تطورات التحول الرقمي.                          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,240<br>,051<br>67   | ,480**<br>,000<br>67   |
| فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,695**<br>,000<br>67   | ,510**<br>,000<br>67   |
| سماح القادة بمشاركة الموظفين في حمل رؤية التحول الرقمي.                                     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,418**<br>,000<br>67   | ,576**<br>,000<br>67   |
| سماح القادة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار من الموظفين في حل المشكلات.                    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,000<br>67  | ,488**<br>,000<br>67   |
| إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب لتحقيق تحول رقمي ناجح.                        | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,488**<br>,000<br>67   | 1<br>,000<br>67  |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور الثاني.المحور الثالث.المحور الرابع.  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Sortie obtenue                 | 31-MAY-2022 08:54:39  |  |
| Commentaires                   |   |  |
| Entrée                         | Données   | C:\Users\PC\Desktop\spss\عتيقة\عتيقة.sav   |
|                                | Jeu de données actif  | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre  | <sans>   |
|                                | Pondération   | <sans>   |
|                                | Fichier scindé  | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail  | 67   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante   | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées  | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=المحور الثاني.المحور الثالث.<br>المحور الرابع.<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |  |
| Ressources                     | Temps de processeur   | 00:00:00,00  |
|                                | Temps écoulé  | 00:00:00,01  |

**Corrélations**

|  |                      |                       |                       |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | مزاي التحول الرقمي   | متطلبات إدارة الموارد | التحديات التي تواجه   |
|  | على الكفاءة الإدارية | البشرية نحو التحول    | إدارة الموارد البشرية |
|  | بالمؤسسات العمومية   | الرقمي                | في ظل التحول الرقمي   |
|  | الجزائرية            |                       |                       |

|   |                        |        |        |        |
|---|------------------------|--------|--------|--------|
| مزايا التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية                      | Corrélation de Pearson | 1      | ,677** | ,679** |
| بالمؤسسات العمومية الجزائرية                                  | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| متطلبات إدارة الموارد البشرية نحو التحول الرقمي               | Corrélation de Pearson | ,677** | 1      | ,665** |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |
| التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي | Corrélation de Pearson | ,679** | ,665** | 1      |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        |
|   | N                      | 67     | 67     | 67     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).