

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم تسيير  
الرقم التسلسلي: ...../.....  
رقم التسجيل: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

**تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة  
في مؤسسات التعليم العالي**  
- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

تحت إشراف:

-د/ قرواط يونس

إعداد الطالبين:

- الحسن خرباشي

- محمد رافع

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. تمار توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. قروش عيسى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

نجر

# تشكرات

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

ولا تطيب الجنة إلا برويتك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...

ونصح الأمة...إلى النبي الرحمة والنور عليه سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى الذين حملوا قدس رسالة في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى

جميع أساتذتنا الكرام.

إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل شكر والاحترام والتقدير.

كما نتوجه بشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " الدكتور قرواط يونس "

إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

وإلى الأخ "رمضان معاش" الذي تعاون معنا ولولاه لما تم هذا العمل.



## إهداء

إلى اللذين قال الله فيهما: (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل رب

ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى من علمتني معنى الصبر والتسامح، إلى من

رافقتني بصلواتها ودعواتها إلى الغالية أمي...

إلى من لقتني دروسا في العمل والكفاح وأولى

الخطوات من النجاح، إلى رمز التضحية والمثابرة

والاجتهاد أبي الغالي ...

إلى الزوجة الغالية والأولاد الأعزاء؛

إلى أشقائي وشقيقاتي الكرام وكل العائلة؛

إلى وطني الحبيب الجزائر

✍️ الحسن خرباشي



# إهداء



الحمد لله على التوفيق وعونه أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى من أسقوني حنان لا ينتهي وأعطوني الحب

الدائم وربوني على الدين والأخلاق والعلم وبعثوا فيا

الشجاعة وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل إلى

هذا المستوى أبي الله يرحمه ويسكنه فسيح الجنات

وأمي أدامها وافر الصحة وأطال عمرها.

وإلى زوجتي العزيزة رفيقة الحياة والكفاح، وابنتي

الغالية " تسنيم "

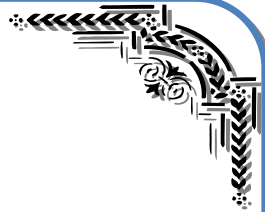
دون أن أنسى صديقي ورفيقي في هذا العمل "

الحسن خرياشي "

محمد رافع



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.</b>	
<b>12</b>	<b>تمهيد الفصل الأول.</b>
13	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.
13	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.
14	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص تنمية الموارد البشرية.
14	أولاً: مفهوم التنمية البشرية.
16	ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية.
18	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.
18	أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية.
18	ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية.
19	المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.
20	أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
21	ثانياً: متطلبات تنمية الموارد البشرية.
<b>23</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.</b>
23	المطلب الأول: السياق التاريخي للرقمنة.

26	المطلب الثاني: مفهوم الرقمنة وخصائصها.
26	أولاً: مفهوم الرقمنة.
27	ثانياً: خصائص الرقمنة.
30	المطلب الثالث: مبادئ وتحديات الرقمنة
30	أولاً: مبادئ الرقمنة.
31	ثانياً: تحديات الرقمنة.
33	المطلب الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة.
33	أولاً: علاقة التوظيف بالرقمنة.
34	ثانياً: علاقة التدريب بالرقمنة.
35	ثالثاً: علاقة التعلم بالرقمنة
36	رابعاً: علاقة التحفيز بالرقمنة
38	خلاصة الفصل الأول.
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-</b>	
40	تمهيد الفصل الثاني.
41	المبحث الأول: تقديم عام للجامعة ميدان الدراسة.
41	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة -
41	أولاً: نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
42	ثانياً: كليات وأقسام جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة -المسيلة -
43	أولاً: رئاسة الجامعة.
45	ثانياً: الأمانة العامة.
45	ثالثاً: المكتبة المركزية.
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

46	أولاً: المنهج العلمي المعتمد.
46	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.
49	ثالثاً: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.
51	رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان.
52	خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
56	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.
56	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
57	ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.
64	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses).
64	أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.
66	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.
80	خلاصة الفصل الثاني.
82	الخاتمة
85	قائمة المراجع
92	الملاحق
/	الملخص

فهرس الجداول

والأشكال والملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	الفروع الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة	(01)
21	ملخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.	(02)
47	يوضح عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف.	(03)
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(04)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	(05)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي.	(06)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	(07)
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	(08)
50	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت الخماسي.	(09)
51	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	(10)
53	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية.	(11)
54	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة.	(12)
55	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.	(13)
56	يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	(14)
57	العبارات المتعلقة ببعء التوظيف.	(15)
58	العبارات المتعلقة بالتدريب	(16)
60	العبارات المتعلقة بالتعلم.	(17)
61	العبارات المتعلقة بالتحفيز.	(18)
63	العبارات المتعلقة بالرقمنة.	(19)

65	يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	(20)
65	يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.	(21)
66	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(22)
67	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(23)
69	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(24)
70	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	(25)
71	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(26)
73	يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج).	(27)
74	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(28)
75	يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج).	(29)
77	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(30)
78	يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة (معنوية معالم النموذج).	(31)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	يوضح النموذج الفرضي للدراسة.	(01)
19	مخرجات التعلم.	(02)
24	تطور المدارس الإدارية.	(03)
25	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت وإدارة الرقمية.	(04)
29	يوضح مميزات وخصائص الرقمنة.	(05)
52	يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	(06)
70	نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعدلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التوظيف.	(07)
72	نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعدلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التدريب.	(08)
75	نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعدلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التعلم.	(09)
77	نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعدلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التحفيز.	(10)

فهرس المالحق

الصفحة	عنوان المالحق	الرقم
92	المالحق رقم (1) استمارة التربص	(01)
93	المالحق رقم (02): الاستبيان	(02)
95	المالحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	(03)
96	المالحق رقم (04): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	(04)

# مقدمة

## مقدمة:

إن ظهور الحاسبات والأتمتة وتطور تقنيات وسائل الاتصال، دور كبير في بروز الرقمنة، التي تمثل مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته الإدارية الإدارة بدون أوراق، تعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من حاسب آلي وشبكات أنترنت وفاكس وهاتف... الخ، في العمليات الإدارية المختلفة وعصرنتها، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة، لمختلف المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، منها التحديات البشرية كعدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، التحديات التنظيمية كنقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، التحديات الاجتماعية كانهماض الوعي بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة والمتطورة... الخ، مما فرض على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي حتمية التحدي وتنمية مواردها البشرية ضد الإجراءات التقليدية ومخلفات العمل التقليدي، ومن خلال هذه التحديات تكمن الإشكالية الرئيسية لدراستنا:

أولاً: الإشكالية الرئيسية للدراسة:

ما واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

لمعالجة وتحليل هاته الإشكالية الرئيسية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعدنا في الإجابة عنها وهي كما يلي:

- 1- ما هو الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وما هي أهم متطلباتها؟
- 2- ما هو مفهوم الرقمنة وأهم خصائصها ومبادئها وتحدياتها؟
- 3- ما علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة؟
- 4- ما واقع تنمية الموارد البشرية والرقمنة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي المطروح والتساؤلات الفرعية، يمكن وضع مجموعة من الفرضيات التي يتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال التحليل العام لهذه الدراسة.

الفرضية الرئيسية للدراسة:

$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتوظيف لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتدريب لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

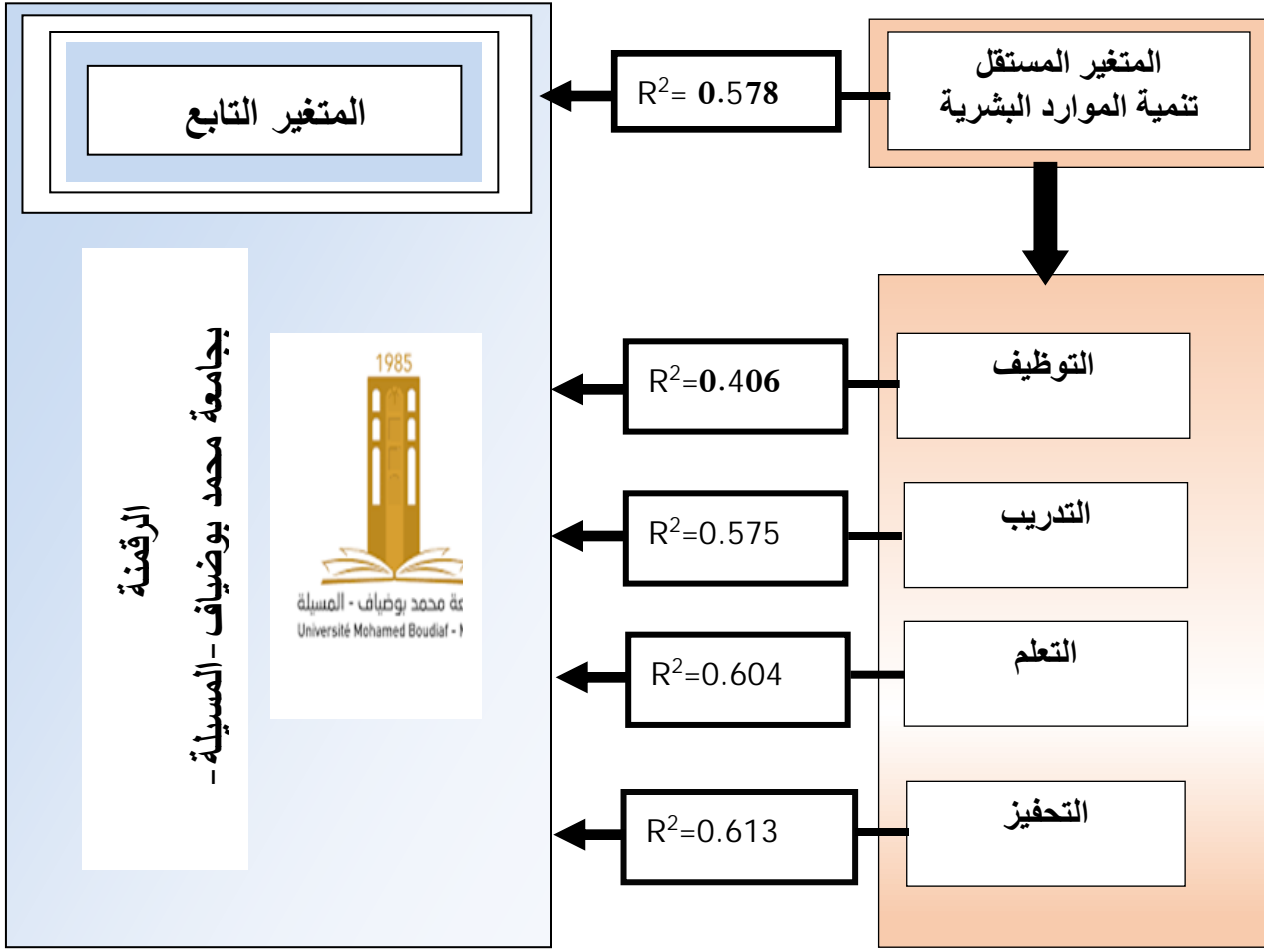
$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتعلم لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتحفيز لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

ثانيا: النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

التعليق على النموذج:

من خلال الشكل رقم (01) المتغير المستقل هو تنمية الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف،

التدريب، التعلم التحفيز)، والمتغير التابع الرقمنة ويتبين من النموذج أن:

- 1-نسبة مساهمة المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية في زيادة عملية الرقمنة 57.80%؛
- 2-نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف في زيادة عملية الرقمنة 40.60%؛
- 3-نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب في زيادة عملية الرقمنة 57.50%؛
- 4-نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التعلم في زيادة عملية الرقمنة 60.40%؛
- 5-نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز في زيادة عملية الرقمنة 61.30%،

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع لإبراز الأهمية العلمية لتنمية الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من حيث التحديات والصعوبات التي تواجهها في رقمنة إدارتها، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، التي تسعى إلى الارتقاء والنجاح في هذا المجال؛ باعتبارها الإشعاع العلمي في المجتمع، ولا يتسنى ذلك إلا بعصرنة إدارتها والتخلي عن الممارسات التقليدية بإدخال الرقمنة في ميدانها الإداري، واستخدام الآليات التي تمكنها من تنمية مواردها البشرية وتمكنها من التحكم في الرقمنة بالشكل المناسب، عن طريق آليات التوظيف الفعال والتدريب الناجح، التعلم، التحفيز، كما تسمح هذه الدراسة بنشر الوعي لمفهوم الرقمنة، وتوضيح علاقتها بتنمية الموارد البشرية.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية وأهمية هذه الدراسة، ارتأينا أن نضع مجموعة من الأهداف التي نأمل في تحقيقها والتمثلة في:

- 1- التعرف على المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والرقمنة، وتوصيف علاقات الارتباط بينهما؛
- 2- إبراز أهمية ودور الرقمنة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛
- 3- توضيح أهم تحديات رقمنة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛
- 4- إعطاء صورة عن واقع استخدام الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي؛
- 5- نأمل من خلال بحثنا أن نتوصل إلى نتائج تضاف إلى مجموع البحوث المتعلقة بهذا الموضوع.

#### سادساً: أسباب اختيار الموضوع.

انقسمت أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخري موضوعية.

- 1- الأسباب الذاتية: تتمثل في الرغبة والاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية، وإثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.

2- الأسباب الموضوعية: تتمثل أهم الأسباب الموضوعية التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع في مقدمتها أحداثه، بالإضافة إلى أنه يدخل ضمن التخصص الذي ادرسه، وكذا التعرف على الحثيات الدقيقة له، والوقوف الميداني على واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل تحديات الرقمنة.

ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

### 1- منهجية الدراسة:

استخدامنا المنهج الوصفي، الذي يستند على دراسة الظواهر أو إحداها مهما كان تصنيفها، كما هي موجودة على أرض الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً خالياً من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها، ثم ذكر أسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها ومضاعفاتها كيفاً وكماً، ومقدار تأثيرها ومدى ترابطها أو ارتباطها بغيرها من الظواهر.

### 2- الأدوات المستخدمة:

• جمع البيانات الثانوية: تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات الثانوية اللازمة لأغراض الدراسة النظرية، من المصادر المكتبية الممتلئة في الكتب والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

• جمع البيانات الأولية: من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة من العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والقيام بتحليل البيانات الأولية، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار 26، spss

(Statistical Package for Social Sciences)

### • تاسعا: حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: السنة الدراسية 2021/2020.

2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بجامعة المسيلة.

3- الحدود الموضوعية: استطلاع رأي عينة من العاملين بإدارة جامعة المسيلة. عن محورين محور تنمية الموارد البشرية، ومحور تحديات الرقمنة.

## عاشرا: الدراسات السابقة.

1- يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، كما تهدف إلى التعرف على الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان مكونة من 88 فقرة، واستخدم الباحث لتحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
- تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، والمقدر عددهم 239 مفردة.
- خلصت الدراسة إلى أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية علميا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدي كافة الجامعات، أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية، أما فيما يتعلق بنظام الجامعات في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض الوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية بالرغم من توفرها.

• ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا أما دراستنا فتناولت واقع تنمية الموارد البشرية، كما أن دراستنا الميدانية كانت بجامعة جزائرية، أما دراسة الباحث كانت في الجامعات الفلسطينية النظامية.

## 2-ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد

السوسيو-تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الحصول على درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية اللوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

• هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الرقمنة لإدارة الموارد البشرية لمديرية الأمن لولاية بسكرة كدراسة حالة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة البسيطة، المقابلة، بالإضافة إلى توزيع استمارة الاستبيان.

• تكون مجتمع الدراسة من أفراد الشرطة العاملين بمديرية الأمن لولاية بسكرة، والمقدر عددهم 50 مفردة.

• خلصت الدراسة إلى أن مستوى الرقمنة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لمديرية الأمن بولاية بسكرة هي درجة استخدام عالية، كما توصلت الدراسة لوجود القليل من الصعوبات والتحديات التي تواجه هذه الإدارة.

• ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت المقترضات السيوسيو-تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية التي من شأنها تنمي وتطور الموارد البشرية، أما دراستنا فتناولت واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة، كما أن دراستنا الميدانية كانت بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، أما دراسة الباحث كانت بمديرية الأمن لولاية بسكرة.

## 3-سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة

حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الحصول على درجة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة بالإضافة إلى توزيع استمارة الاستبيان، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v22).
- تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومساعدتهم في بعض الجامعات الجزائرية، والمقدر عددهم 413 مفردة.
- خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه متوسط.
- ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي أما دراستنا فتناولت واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة، كما أن دراستنا الميدانية كانت بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، أما دراسة الباحث كانت على مجموعة من الجامعات الجزائرية.

4-Bongiwe Cleopatra Nyide, Investigated the digitization of theses and dissertations at the University of KwaZulu Natal, Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Information Studies, Information Studies Programme, School of Social Sciences, College of Humanities, at the University of KwaZulu-Natal, South Africa, 2014.

- هدفت الدراسة إلى معالجة القضايا والتحديات التي تمت مواجهتها في الرقمنة الجديدة لرسائل والأطروحات بجامعة كوازولو ناتال بجنوب إفريقيا، استخدم المنهج الوصفي، معتمداً في ذلك على المقابلة والاستبيان، وتم تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة، والمقدر عددهم 30 مفردة، 9 مفردات شاركت في المقابلة، و 21 مفردة اجابت على الاستبيان.
- خلصت الدراسة إلى أن مكتبة جامعة كوازولو ناتال لم يكن لها استراتيجيات وسياسات توجيهية للرقمنة، لهذا لم تكن هناك خطوط اتصال واضحة، بالإضافة إلى التأخر في المشروع الذي كان من المفترض أن يستمر لمدة عامين فقط.
- ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت معالجة القضايا والتحديات التي تمت مواجهتها في الرقمنة الجديدة لرسائل والأطروحات، أما دراستنا فتناولت واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة، كما أن دراستنا الميدانية كانت بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، أما دراسة الباحث كانت بجامعة كوازولو ناتال بجنوب إفريقيا.

5-Faisal Noorddin, Impact of Digitization/AUTOMATION HAS CHANGED THE ROLE OF HR DEPARTMENT FROM RECRUITMENT AND SELECTION PERSPECTIVE, THE CASE OF ADECCO IN MIDDLE EAST MARKET, Management Research Dissertation submitted in fulfilment of the requirements of Cardiff Metropolitan University for the degree of Master of Business Administration Cardiff School of Management ,United Kingdom Britain, 15th May, 2018.

- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرقمنة في شركة ADECCO بالشرق الأوسط، باستخدام التوظيف والاختيار الإلكتروني، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان.
- تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة ADECCO، والمقدر عددهم 50 مفردة.
- خلصت الدراسة أن استخدام Adecco الرقمنة قد أتاح للشركة فرصة لتعزيز انتشارها العالمي وكذا تخفيض تكلفتها، وانفتاحها النظام الأساسي لإدارة الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً من خلال الرقمنة / أو الأتمتة على عملية التوظيف والاختيار الشاملة

في الشركة، مما قد يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة باختيار المرشح المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

• ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت أثر التحول الرقمي، من منظور التوظيف والاختيار، أما دراستنا فتناولت واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة، كما أن دراستنا الميدانية كانت بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، أما دراسة الباحث كانت دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية ADECCO بالشرق الأوسط (الامارات العربية المتحدة).

إحدى عشر: هيكل الدراسة.

للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الموضوع إلى فصلين الفصل النظري والفصل التطبيقي، وكل فصل يتضمن بحثين كما هو مبين كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

يتضمن هذا الفصل بحثين، تناولنا في المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يتضمن هذا الفصل بحثين، تناولنا في المبحث الأول: تقديم لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وفي المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الاحصائي للبيانات، اختبار فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري والمفاهيمي

## لتنمية الموارد البشرية والرقمنة

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

## تمهيد الفصل الأول:

التحديات التي يعيشها العالم اليوم ضمن إطار ما يسمى بالثورة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية، تحتم ضرورة الاهتمام بشكل مستمر بتنمية الموارد البشرية، سواء من حيث تلبية احتياجاتها الأساسية، أو من حيث تكوينها وزيادة فرص توظيفها في السوق المحلية أو دولية للعمل، هذه الأخيرة التي أصبحت تعتمد كثيرا على الرأس المال المعرفي والرقمي، وأصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من بين القضايا الهامة التي باتت تشغل اهتمام القادة والمفكرين، إذ تعتبر ركيزة أساسية لمواجهة التحديات التي تفرضها الرقمنة، و لا يمكن أن يتم ذلك دون وجود موارد بشرية تتوفر فيها مواصفات معينة، هذه المواصفات لا تأتي هكذا جزافا بل لا بد من وجود جهود حقيقية واستراتيجيات تعمل على تنمية وتطوير هذه الموارد وهو ما يصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية، من خلال رفع وصقل المهارات في مختلف جوانبها التوظيف التدريب، التعلم، والتحفيز، وسنتطرق في هذا الفصل النظري، لجملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

نتناول في هذا المبحث الأول أربعة (04) مطالب، نبرز فيهم ماهية تنمية الموارد البشرية، في المطلب الأول، في المطلب الثاني نتطرق لمفهوم وخصائص الرقمنة وفي المطلب الثالث لأهميتها وأهدافها وفي المطلب الرابع مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

بدأ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية كحقل علمي سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر Leonard Nadler الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه الواسع الانتشار حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب Developing Human Resource سنة 1979، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من:

1- إدارة الموارد البشرية Management Human Ressource

2- بيئة الموارد البشرية Ressource Environnement

3- تنمية الموارد البشرية Developing Human Ressource

الجدول رقم (01): الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المنظمة

تنمية الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
- التدريب training	- الإثراء الوظيفي job enrichment	- الاختيار selection
- التعليم Education	- التوسع الوظيفي job enlgment	- التعيين placement
- التطوير Development	- التطور التنظيمي Organizational developmen	- التوظيف recruitment
		- التقييم evaluation
		- التعويض compensation
		- تخطيط القوي العاملة work force planning

Source: Leonard Nadler, Garland D. Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, sanfransisco, 1986, p4.

في هذا الصدد يشير المؤلف أن التنمية البشرية مرت تاريخيا بأربع مراحل<sup>1</sup>:

- 1-مرحلة منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
  - 2- مرحلة الحقبة الموالية بدأت من الثمانينيات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر، وظهر علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية.
  - 3-مرحلة التسعينات وعرفت مساعدة التعليم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول، وبلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.
  - 4-مرحلة الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة، وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.
- المطلب الثاني: مفهوم وخصائص تنمية الموارد البشرية.**

من خلال هذا المطلب نتناول مفهوم تنمية الموارد البشرية، بإضافة إلى خصائصها.

**أولا: مفهوم التنمية البشرية.**

يعد مفهوم التنمية البشرية من المفاهيم المركبة، فهو يتكون من مفهومين أساسيين هما: التنمية والموارد البشرية وسنتطرق لتعريف كل منهما:

1-**تعريف التنمية:** اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد مفهوم التنمية كل وفق تخصصه، وبروز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد الحرب العالمية الثانية من خلال سعي المجتمعات بالنهوض والخروج من دائرة التخلف، لذا سعت المجتمعات وأنظمتها من إحداث إقلاع تنموي للتخلص من آثار التخلف.

تعرف لغة: اشتقت من النماء بمعنى زاد الشيء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص، ص: 258، 259.

<sup>2</sup>ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، الطبعة الأولى، المجلد الأول، بيروت، لبنان، 1997، ص: 262.

اصطلاحاً: يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية"<sup>1</sup>

يعرفها **لعلى بوكميش** "التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة"<sup>2</sup>.

2-**تعريف الموارد البشرية:** يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي بسبب التطورات والتغييرات في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وقد أورد الباحثين والمتخصصين عدة تعريفات في حقل الموارد البشرية والتنظيمات منها:

" مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج".

يعرفها **علي الغربي وآخرون** " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية صفة القدرة على أداء الأعمال، وصفة الرغبة في أداء الأعمال".

3-**تعريف تنمية الموارد البشرية:**

تعرف التنمية البشرية وفقاً لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها "عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص: 72.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عملن، الأردن، 2012، ص: 21.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص: 72.

كما تعرف " هي مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"<sup>1</sup>. يعرفها **علي السلمي** بأنها" تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لتنمية الموارد البشرية، أنها مبادئ وقيم وفلسفات تزيد الإنسان من طاقته في العمل والإنتاج وهي وسيلة تكوينية وفنية تمنح خبرات إضافية ومهارات وقدرات من خلال رسم السياسات المتعلقة بالتدريب، التكوين، التعليم والتوظيف.

### ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص في المؤسسات الحديثة يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1- **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، وينظر إليها على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن استراتيجية المؤسسة، وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة من برامج التدريبية والتنمية

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 121.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص: 215.

<sup>3</sup> عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2005، ص: 437.

المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة حيث؛ تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكساب موارده البشرية و المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها وتخفيف الضغوط التي تشكلها على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: نشاط مستمر باستمرار وعملية تنظمية تعتمد على التعلم لبناء مهارات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، وهي مساعي جادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يوجهها من مخاطر وتهديدات وجعل أدائها في حالة تحسن مستمر ودائم.

3- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغير والتطوير البشري نحو الأفضل، وبما يخدم أهداف المؤسسة.

4- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية: يركز على

الارتقاء بمستوي الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛

5- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل: كونها توجه إلى جميع العاملين وتصاحبهم منذ

التحاقهم بالعمل بالمؤسسة وحتى انتهاء مدة خدمتهم، فتعرفهم على المؤسسة التي سيعملون

بها من كل النواحي وكذلك على الحقوق والواجبات التي يكتسبونها نتيجة انضمامهم لها

وأیضا مجموعة العمل التي سينتمون إليها، وتساعدهم على إعداد أنفسهم للترقية، أو النقل وملاحقة التغييرات التكنولوجية السريعة التي تحيط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.

نتناول في هذا المطلب إلى أهمية تنمية الموارد البشرية، وكذا إلى أهدافها.

#### أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في عالمنا المعاصر وقد شاركت المنشآت كبيرة وصغيرة وبمختلف أنواعها مسؤولية هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، من أجل تحقيق التفوق والتميز والعنصر الحاسم هنا هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة.

1- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية؛

2- خلق رأس مال بشري مؤهل وصنع قادة محتملين للمنشأة؛

3- الأداء الكفاء والفعال للأفراد والاقتصاد في النفقات وكذا توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجيات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة<sup>2</sup>.

#### ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية.

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic human resource development) تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط، أثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة

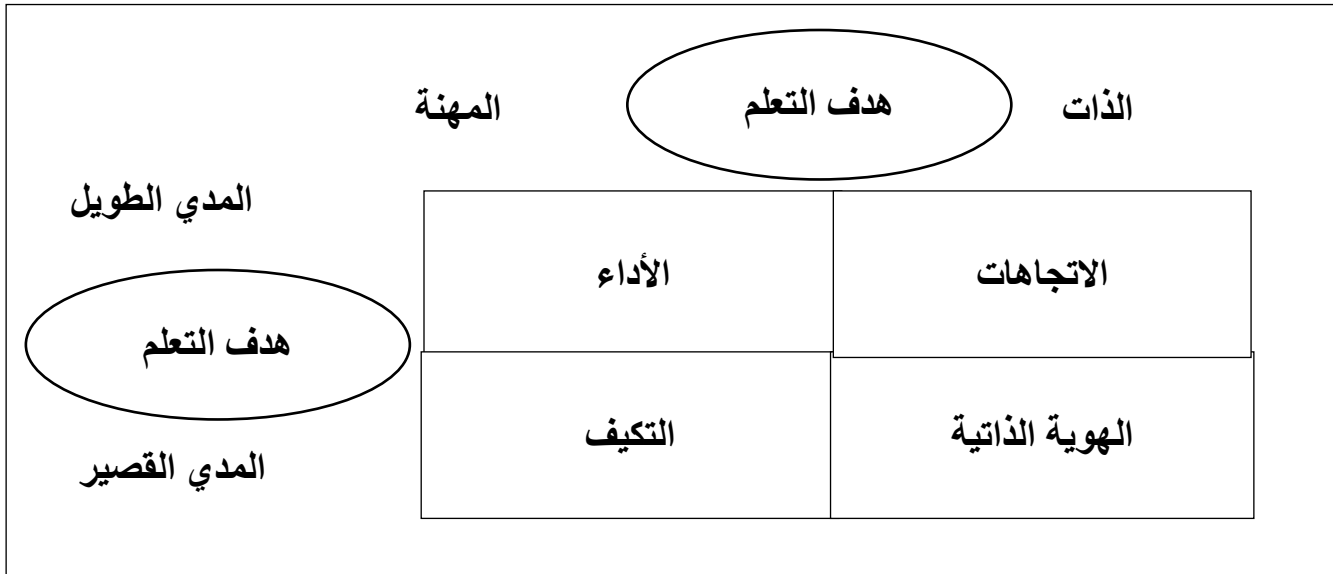
<sup>1</sup> أمال قبائلي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص، ص: 18، 19. تم الاطلاع عليه في 2021/04/03م، رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

<sup>2</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهاتها وممارساتها، دار المنهل، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008، ص: 239.

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية عملية تدعم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الرئيسي لتنمية الموارد البشرية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي<sup>1</sup>: الأداء والاتجاهات الهوية الذاتية التكيف والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم(02): مخرجات التعلم



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص: 84.

من خلال الشكل رقم(02) أعلاه:

- 1-الأداء والاتجاهات: تهتم بالحاضر تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة الالتزام الصراع... الخ.
  - 2-التكيف: هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي.
  - 3-الهوية الذاتية: رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي.
- المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف؛ مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

جادة لإحداث الموازنة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

#### أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

تعتمد مسؤوليات التنمية الموارد البشرية على أربع مستويات أساسية<sup>1</sup> تكمن في:

- 1- الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ وعليه فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه تقدم لقوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكله منشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن تنجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى متابعة القيام بالإجراءات.
- 2- الإدارة الإشرافية: هي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الافراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم كامنة هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.
- 3- الفرد: أما الفرد كعضو في فريق المنشأة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تفسيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.
- 4- الجهة المتخصصة: المنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحياناً تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحياناً أقسام التدريب سواء داخل القسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحياناً يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 79، 80.

الجدول رقم (02): يمثل ملخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية.</li> <li>- وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل.</li> <li>- توفير الموارد المالية اللازمة.</li> <li>- تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.</li> </ul>
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب</li> </ul>
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.</li> <li>- المشاركة في اختيار العنصر البشري.</li> <li>- الكشف في الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- متابعة الأداء الفعلي.</li> <li>- تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.</li> </ul>

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 80.

ثانياً: متطلبات تنمية الموارد البشرية.

إن التنمية الاستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية كذلك استراتيجية ملائمة للإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي<sup>1</sup>:

1-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

2- أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات سواء الإدارة العليا أو مستوى الوحدة أو قسم أو على مستوى العمليات.

3- إدارة أفراد فعالة: وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب جرد مخصص على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

4- الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات (الاستراتيجي، الإداري، العمليات)، رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: يعني أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة، رؤية واضحة للمساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قدرات العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة.

حيث أن ثقافة المنشأة نظرة مستقبلية والقيم لها تأثيرات مباشرة وواضحة بين خصائص المديرين في كل قطاع العام والخاص، والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية للأهداف.

6- هدف وسياسة لتنمية الفرد: التحرك في الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى تعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المنشأة.

7- خطط واستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

7-1 الاستراتيجية الأولى: معرفية تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل: الكتب، برامج تدريب، وكلها أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين؛

7-2 الاستراتيجية الثانية: فهي سلوكية تحاول تغيير السلوك المباشر داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك، تمثيل الأدوار، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

7-3 الاستراتيجية الثالثة: بيئية والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل: التدوير الوظيفي أو بناء فريق.

8- التعليم التنظيمي: الذي يعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، التفوق والمساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا ويساهموا

ويشاركوا في الرؤية المستقبلية، والتعليم التنظيمي فكرته مستمر من التحسن المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات، والتعليم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

9- ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط والاستراتيجيات: أن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط.

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.**

نتناول في هذا المبحث أربعة مطالب، في المطلب الأول نعرض السياق التاريخي للرقمنة، وفي المطلب الثاني مفهومها وخصائصها، وفي المطلب الثالث نتطرق لمبادئ وتحديات الرقمنة، وفي المطلب الرابع والأخير نبرز العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة.

**المطلب الأول: السياق التاريخي للرقمنة.**

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نمط جديد من الإدارة وهو ما أُصطلح عليه بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، وظهر هذا النمط الإداري لم يكن من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات أن استخدامها للحاسوب معناه الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت وكفاءة استخدام للموارد، و ترى أغلب الدراسات المتخصصة أن التطور ونشأة الرقمنة كان على النحو التالي<sup>1</sup>:

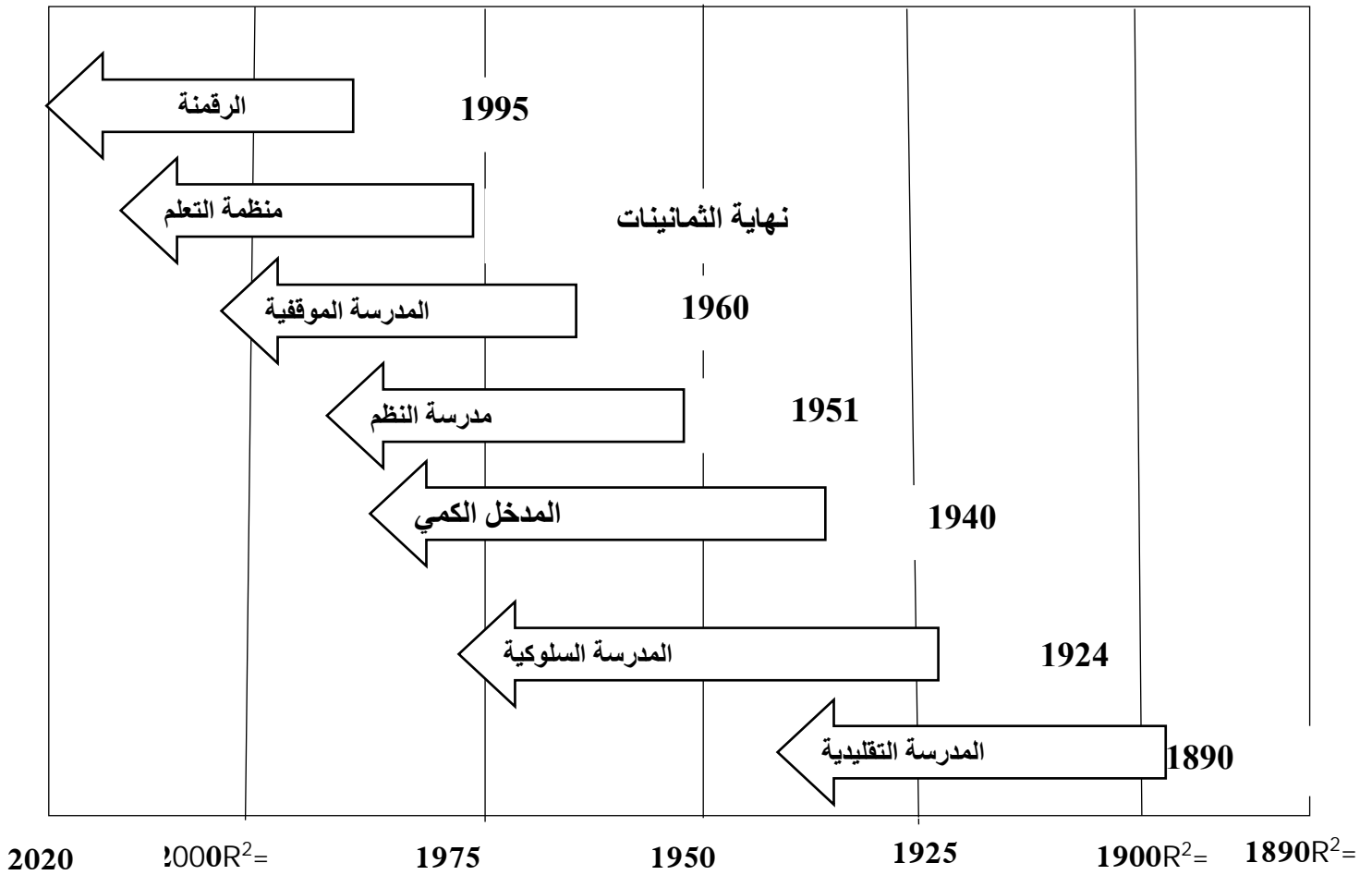
1-الرقمنة هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: لقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجهت في

<sup>1</sup> سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص، ص: 10، 11. تم الاطلاع عليه في 2021/04/08م، رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>، الشكل التالي يوضح تطور المدارس الإدارية:

الشكل رقم (03): تطور المدارس الإدارية.



المصدر: عادل حرحوش المبرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات

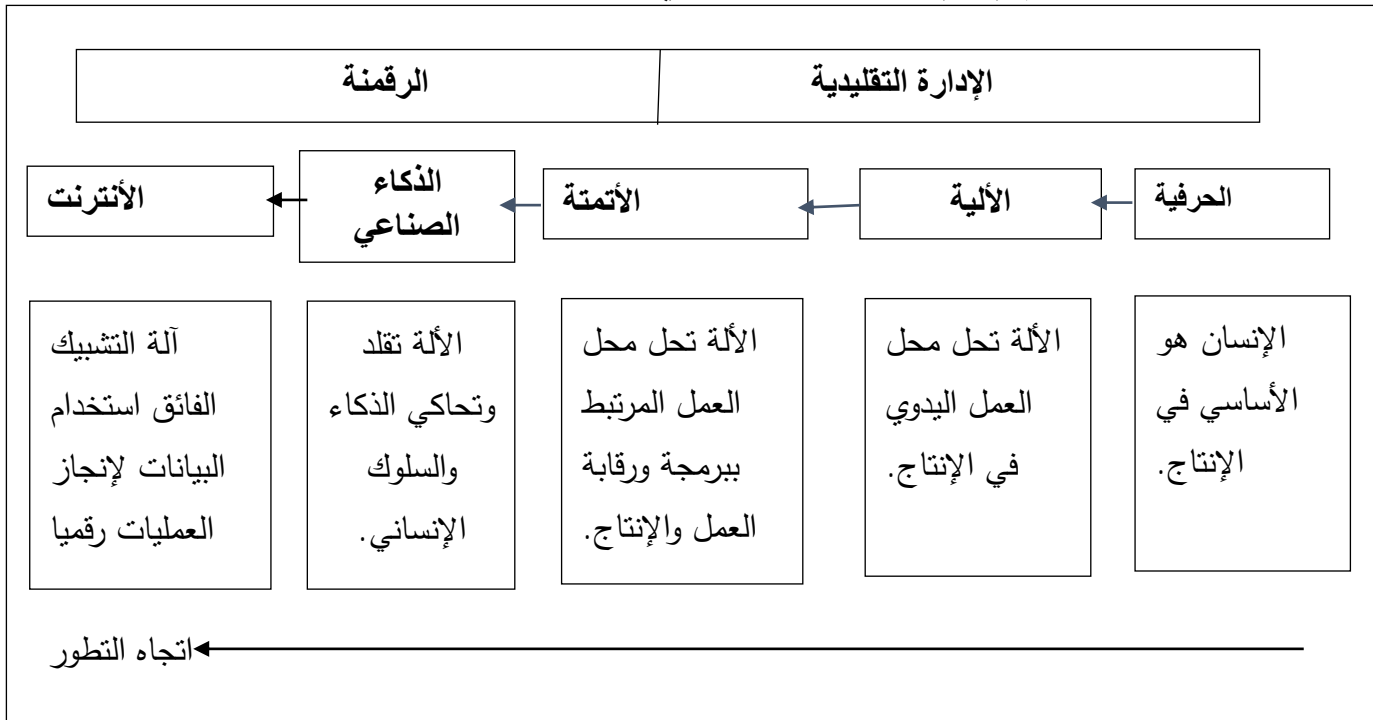
تأسيس عملية المنظمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 7.

<sup>1</sup> عبد العزيز فرحي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم: إدارة وتسيير رياضي، تخصص: إدارة رياضية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص: 76. تم الاطلاع عليه في 2021/04/25م، رابط الموقع:

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

2- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة : إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة؛ فالإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وهو ما يجعل من الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية:

### الشكل رقم (04): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.



المصدر: العياشي زرزار، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص:33.

انطلاقاً من الشكلين السابقين رقم (03) ورقم (04) يمكن القول بأن نشأة الرقمنة يعود إلى التطور الحاصل في أدوات وأساليب العمل المختلفة حيث؛ كانت بداية تطبيق

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

الرقمنة، تتم بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم يظهر تطبيقها بصورة رسمية إلا في أواخر عام 1995، ومن ثم فهي محصلة للتقدم في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية، وهو ما جعل المؤسسات تعتمد على الوسائل التكنولوجية المتطورة تساعدها على انجاز أعمالها وتنفيذها على الوجه الأكمل.

### المطلب الثاني: مفهوم الرقمنة وخصائصها.

نتناول في هذا المطلب لمختلف الزوايا والآراء التي تناولت مفهوم الرقمنة، مستنتجين من ذلك التعريف الإجرائي لها، بالإضافة إلى ذكر خصائصها.

### أولاً: مفهوم الرقمنة digitization.

كثيراً ما يتم ربط الرقمنة بالإدارة الإلكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين، فالرقمنة هي نفسها الإدارة الإلكترونية وهي استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل، مع استخدام أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

تعرف الرقمنة (Digitization) على أنها "من أهم إنجازات التكنولوجيا الرقمية للمعلومات وتعني إسقاط الحواجز الفاصلة بين أنساق الرموز المختلفة من نصوص وأصوات وأنغام وصور ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الأنساق إلى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد، حتى تتلاءم مع نظام الإعداد الثنائي أساس عمل الكمبيوتر"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها "اتصال الأشخاص والعمليات والبيانات والأشياء لتوفير معلومات استخبارية ورؤى قابلة للتنفيذ، وهي أحد أكثر الارتباطات من الاتصال التناظري إلى الرقمية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن يمينة خيرة، وآخرون، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية مع جامعة بني سويف، مصر، المجلد 7، العدد 12، ماي 2019، ص:70.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، سياسة اقتصادية اجتماعية نفسية إعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص:258.

<sup>3</sup> Daniel R, and others, Digital transformation now! Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model, Library of Congress, Germany, 2018, p5.

وتعرف أيضا بأنها" المعلومة في شكل أرقام ممزوجة بإشارات بحجم تطبيقاتها تسمح الحساب، وإنجاز الإحصائيات، ورقابة النماذج الرياضية، وتختلف الرقمنة عن التناظرية، يمكن الاختلاف في طريقة التعامل بالمعلومة وتخزينه، الرقمنة باللغة الفرنسية Numérisation أما باقي اللغات فإنها تستعمل مصطلح Digital"<sup>1</sup>.

تعرف بأنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة...) إلى شكل مقروء، بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bites) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، بفضل الاسناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة"<sup>2</sup>.

**التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأنه يتم استخدام المصطلح الرقمنة عند تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي، يُمكن فهمه بواسطة أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الإلكترونية الأخرى، والمعلومات الرقمية أسهل في التخزين والوصول والإرسال والتعامل... الخ.

### ثانيا: خصائص الرقمنة:

يمكن ذكر أهم مميزات وخصائص الرقمنة<sup>3</sup> كما يلي:

1- **أنها عملية إدارية:** هذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو رسم السياسات إن كانت سريعة التغير .

<sup>1</sup>لطيفة بوراس، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، مداخلة في الملتقى الوطني حول: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، يوم 1مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، ص 118.

<sup>2</sup> مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2016، ص:6.

<sup>3</sup> رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، قطاع العدالة

**نموذجاً**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018، ص:35. تم الاطلاع عليه في

2021/04/27م، رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

2-الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: هذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية وتحدد هذه الإمكانيات المتميزة في:

1-2 التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظم إمكانات الشبكة.

2-2 التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث تمثل الإنترنت تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما أن الإنترنت يعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطوال (7) أيام كاملة.

3-2 التفاعل هنا وفي كل مكان: حيث أن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة وفي كل مكان عبر العالم ببسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

4-2 السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد والمنتقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.

5-2 العمل عن بعد وبلا حدود: إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود، وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة المؤسسة حتى لو كان من يقوم به هم المنافسون، وإن العاملين عن بعد هم جزء من القوة عمل المؤسسة حتى لو كانوا لا يعملون في المؤسسة فعلا، وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

كما يمكن تلخيص خصائص الرقمنة في النقاط التالية:

1- تتميز الرقمنة بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة؛

2- تتميز الرقمنة بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة؛

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

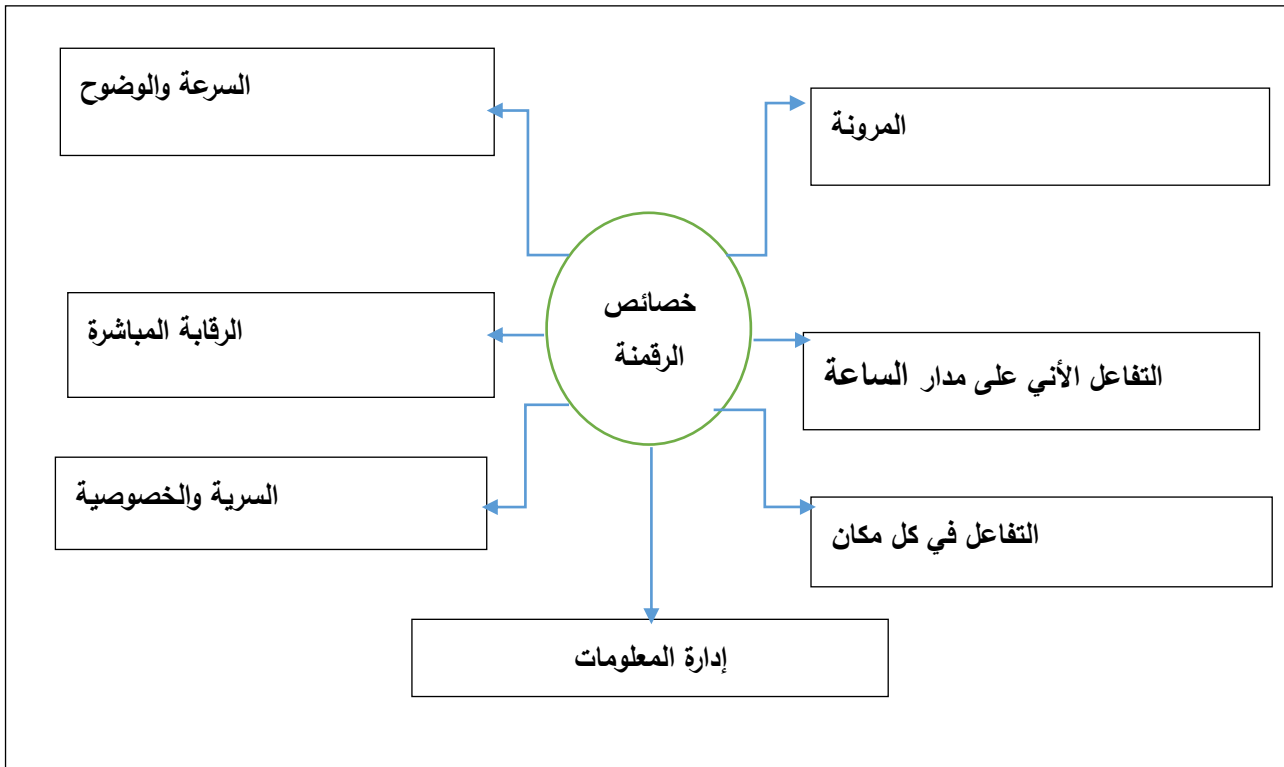
3- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة؛

4- تمتلك الرقمنة ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين؛

5- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة؛

ويمكن توضيح خصائص ومميزات الرقمنة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح مميزات وخصائص الرقمنة.



المصدر: الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:19.

مما سبق ومن الشكل رقم(05) أعلاه يمكن أن نوجز خصائص الرقمنة أنها تستخدم النظم المتطورة وتبعد عن التنظيمات الجامدة التي تسود الإدارة التقليدية، وتتميز بالابتكارية

على الأعمال والاعتماد على الأعمال المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال، وتقلل من التكاليف الباهظة التي تتفقا المنظمات في الملفات والسجلات الخاصة.

### المطلب الثالث: مبادئ وتحديات الرقمنة.

نتناول في هذا المطلب مبادئ الرقمنة، ومختلف التحديات التي تقع عائق في تطبيقها.

#### أولاً: مبادئ الرقمنة.

تعتمد الرقمنة على مجموعة من المبادئ<sup>1</sup> نلخصها فيما يلي:

- 1- **تقديم أحسن الخدمات:** وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- 2- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الرقمنة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، أن تحقق فوائد للجمهور في تخفيف العبء من حيث الجهد، والمال والوقت: وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- 3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في أماكن العمل والمؤسسات والمكتبات... الخ، لكي يتمكن الكل من التواصل.
- 4- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار منخفضة.
- 5- **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الرقمنة، بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سميرعماري، ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنوئية على المعطيات الكبيرة، يومي 13/12/2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة. ص:5.

تم الاطلاع عليه في 2021/05/03م، رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

ثانيا: تحديات الرقمنة.

الرقمنة هي من جهة بمثابة وعد لتوفير الوقت اللازم للأنشطة ذات قيمة مضافة للموارد البشرية ومن جهة أخرى استجابة لتوقعات العاملين وتحسين صورة وسمعة الإدارة، وبالتالي فإن التحدي الذي يواجه الموارد البشرية هو التحول من أجل تقديم خدمات قوية ذات القيمة المضافة وبتكلفة أقل، ومن بين التحديات الحديثة للإدارة و المؤسسات التعليمية العالي بصفة خاصة، التي ترغب وتسعي لتحقيقها، تطبيق نظام تقديم الخدمات (7/7 أيام -24/24 ساعة)، تقليل الورقيات المستعملة (الملفات الورية) لتخفيض التكاليف الورقية ولمحافظة على البيئة (الوصول إلى صفر ورقة)، التخلص من البيروقراطية مع تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة، تحسين جودة التدفق الأنترنت، توفير الأجهزة والحواسيب، توفير قواعد المعلومات، إجراء مختلف النشاطات إلكترونيا كالتسجيلات للدخول الجامعي، ومختلف الإعلانات والعمليات التعليمية عن بعد، التصديق الإلكتروني، تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لتأهيل الموارد البشرية للعمل في ظل الظروف غير الاعتيادية بما يساهم في تحقيق الاستمرارية والفعالية في الأداء المؤسسي، وهذا ما فرضته الأوبئة العالمية كجائحة كورونا الحالية بأن الرقمنة هي الحل والمحرك الرئيسي للتنمية، محاولة تخفيض التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة الإلكترونية، تقديم حوافز و تدريبات متخصصة في المجال الرقمي.

يشير أحمد بوشنافة<sup>2</sup> في هذا الصدد أن هناك العديد من التحديات التي تصعب عملية تطبيق الرقمنة في المؤسسات الآتي ذكرها:

1- **التحديات التقنية والتكنولوجية:** المتمثلة في ضعف الإنفاق على البحوث والتطوير وعدم توفير متطلبات الرقمنة الإدارية عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني

<sup>1</sup> عبد الله سفيان رمادلية، النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني -واقع-تحديات-أفاق، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني لمرفق العام الإلكتروني، واقع-تحديات-أفاق، أيام 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص:5. تم الاطلاع عليه في 2021/05/12م، رابط الموقع:

<http://dspace.univ-msila.dz>

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة، فاطنة بوداوي، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسير العمومي-تجربة قطاع العدالة بالجزائر-على مستوى بلدية بشار، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص:291.

أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الأنترنت.

2-التحديات التنظيمية والإدارية: ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمؤسسات، فيما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل أنيا وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير خوفا من زوال امتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة أو حتى فقدان عملهم، نظرا لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من شفافية في نظام العمل.

3-التحديات التشريعية والقانونية<sup>1</sup>: تتمثل في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إجراءات إثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.

4-تحديات التكلفة: إن الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.

5-التحديات الأمنية والاجتماعية: تتطلب الإدارة الإلكترونية فسح المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، إلا أن خطر القرصنة والاختراقات أو حتى الفضوليون يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة للتخوف من إلغاء بعض الوظائف، إضافة للأمية الإلكترونية وصعوبة تجسيد التواصل عبر التقنية الحديثة.

6-المعوقات البشرية: والتي يمكن تحديدها<sup>2</sup>فيما يلي:

1 عبد الفتاح علاوي، ناصر هاشمي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. العدد 06، سبتمبر 2018، ص:52.

تم الاطلاع عليه في 2021/05/14م، رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

<sup>2</sup> سليم عاشور، ليلي بن حليمة، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين المرفق العام في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني لمرفق العام الإلكتروني، واقع-تحديات-افاق، أيام 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

1-6 الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية؛

2-6 الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛

• إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً على امتيازاته ومنصبه.  
**المطلب الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة.**

نتناول في هذا المطلب علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة، محاولينا في ذلك إبراز وتوضيح العلاقات التي تربط أبعاد تنمية الموارد البشرية بالرقمنة.

### أولاً: علاقة التوظيف بالرقمنة.

التوظيف هو الإعلان عن الوظائف الشاغرة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة<sup>1</sup>، ويعتبر التوظيف جوهر وظائف إدارة الموارد البشرية وحتى يتمكن قسم الموارد البشرية من توظيف الأشخاص المناسبين، فلا بد أن تتماشى خطة التوظيف مع استراتيجية المؤسسة بخصوص ما تريد تحقيقه، بجذب واختيار وتوظيف المترشحين المناسبين للوظائف، وإن زيادة الوظائف وتعقدتها من حيث مكوناتها ومهاراتها، والتحول الجذري العالمي الحاصل في طرق التوظيف؛

تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها إدخال الرقمنة في عملية التوظيف، حيث تساعدنا الرقمنة من خلال أنظمتها المعلوماتية على تحسين إدارة عملية التوظيف، بتحويله من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية واستخدام أحسن التقنيات الرقمية، ويمثل عنصر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الرقمنة.

السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص:6. تم الاطلاع عليه في 2021/05/18م، رابط الموقع:  
<http://dspace.univ-msila.dz>

<sup>1</sup> بن يمينة خيرة، مرجع سبق ذكره، ص:88

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

يقصد بالتوظيف الإلكتروني " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الأنترنت في إجراء توفير الموارد البشرية اللازمة" فهو يمكننا من جذب أكبر عدد من الموارد البشرية ويوسع من عملية الاختيار والانتقاء والمفاضلة بينهم لشغل الوظيفة الشاغرة والمناسبة.

إن التوظيف الناجح لا يتم إلا من خلال إدخال الرقمنة للقضاء على الحواجز البيروقراطية والجغرافية، إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمتروشح بسهولة وفي كل مواقع عبر محركات البحث لشبكات الأنترنت،<sup>1</sup> كما تساهم الرقمنة في إرساء معالم الشفافية، وتحسين صورة المؤسسة، من خلال استخدام برامج تشغيلية محوسبة وتسرع في الإجراءات ويسع نطاق التحقيق المتعلق بالعاملين المرتقبين، والعمل عن بعد... الخ.

عموما لعملية التوظيف، والتوظيف الإلكتروني بصفة خاصة مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمنة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

### ثانيا: علاقة التدريب بالرقمنة.

الإنسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة، بما يعني أنه يمكن أن يكون أداة بناء وإصلاح، وإن تدريبه وإعادة تأهيله وترقيته مهنيا واجتماعيا لاحقا، بالقدر الذي يرفع كفاءته الأدائية باستمرار، ويجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيات الجديدة، ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية؛

لتحقيق ذلك يتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها بكيفية متكاملة، وإعادة تأهيله مهنيا ورفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، باعتبار أن المهارات تستمد قوتها من طبيعة ونوعية الخطط التدريبية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيدة جوي، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، مجلة التنمية البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 01، 2018، ص 193.

<sup>2</sup> ناديا براهيم، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص:8. تم الاطلاع عليه في 2021/05/18م،

رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz>

يلقي التدريب اهتماما متزايدا في ظل المنظمات الحديثة والاقتصاد المعرفي، فمفهوم التدريب لا يقتصر على البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>، إذ يعتبر التدريب مؤشرا هاما يستدل به في تنمية الموارد البشرية؛

على سبيل المثال أنقت شركة IBM فرع كندا سنة 1991 ما يقارب 40 مليون دولار على البرامج التدريبية وبرامج إعادة التأهيل للأفراد وهذا بهدف تجديد المهارات والمعارف لديهم التي أصبحت غير ملائمة<sup>2</sup>؛

التدريب آلية من الآليات التي من خلالها يتم التحكم في الرقمنة والتكيف مع الأساليب التكنولوجية وأنظمة العمل الجديدة، مما يترتب ضرورة تأهيل وتدعيم القابلية الشخصية والنفسية للعاملين وخاصة الذين يلتحقون بوظائفهم للمرة الأولى، مما يعني حاجتهم الماسة إليه، مع التركيز على استخدام الفئة الصحيحة من العاملين في الوظائف المناسبة.

عموما لعملية التدريب، والتدريب الإلكتروني للعاملين بصفة خاصة مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمنة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

### ثانيا: علاقة التعلم بالرقمنة.

يعتبر التعلم جوهرى للوجود الإنساني وهو التغير التلقائي غير المقصود في السلوك وتعديل ثابت نسبي في السلوك الناتج عن الممارسة والخبرة<sup>1</sup>. ويعد التعلم العملية التي من

<sup>1</sup>هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص: 56. تم الاطلاع عليه في 20/05/2021م، رابط الموقع: <http://dSPACE.univ-msila.dz>

<sup>2</sup> عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، فايذة بلعابد، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص: 5. تم الاطلاع عليه في 21/05/2021م، رابط الموقع: <http://dSPACE.univ-msila.dz>

## الفصل الأول-----الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والرقمنة.

خلالها يتم اكتساب الفرد المعارف والمهارات والقدرات الجديدة لإحداث التغيير في الفهم والسلوك، ويعتبر التدريب واحدة من العلاجات والإجراءات المتعددة التي يمكن أن تتخذها المؤسسة لتشجيع التعلم وتحقيق نتائج جديدة، ونظرا لمختلف التغيرات التكنولوجية الحديثة التي تشهدها بيئة تنمية الموارد البشرية كمهارات التفسير والبرمجة وعلوم الحاسوب أصبح مفروضا عليها مواكبتها بإدخال هذه التقنيات التكنولوجية، وضرورة تعلم العاملين عليها بسرعة وبتكاليف أقل، حيث يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة بالتقليدي، من خلال التعلم الذاتي أو عبر شبكات الموظفين،<sup>2</sup>

قد أدت جائحة فيروس كورونا في واقعنا الحالي والتحول السريع في الاقتصادات والمجتمعات الحاجة إلى تعلم أدوات وأساليب الرقمنة وإعادة تشكيل جذرية لماهية وكيفية التعلم على جميع المستويات في كل المجالات.

عموما عملية التعلم، والتعلم الإلكتروني للعاملين بصفة خاصة مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمنة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

### رابعا: علاقة التحفيز بالرقمنة.

تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا، ويبرز دور الحوافز في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة وتصنف استراتيجيات التحفيز إلى التحفيز على أساس المهارة، التحفيز على أساس الأداء<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> يونس قرواط وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص: 98.

<sup>2</sup> سعيدة جوي، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

<sup>3</sup> يونس قرواط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

في حين أنه لا يجب النظر إلى الحوافز أنها جزء مكمل للأجور والمرتبات، بل هي المقابل للأداء المتميز<sup>1</sup>.

تساهم الرقمنة في وضع وتصميم وتطوير آليات نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع روح المعنوية لديهم وزيادة إنتاجيتهم، فأجر الفرد يعكس توازنا بين ما يساهم به العامل من جهد وبين ما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت، واختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أداء الفرد.

عموما تساهم عملية تحفيز العاملين بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، ولها علاقة طردية بالرقمنة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

<sup>1</sup> سامية خرخاش، دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة لعينة من مسيري مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2015/2014، ص:146.

خلاصة الفصل الأول:

مكننا هذا الفصل من تأطير وتجسيد المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة، والتأكد من صحة الأسئلة الأربعة التي تتكون منها الدراسة، وكذا التجسيد النظري لوصف العلاقة التي تربط تنمية الموارد البشرية بالحقائق والاحتميات التي تفرضها الرقمنة، وتجدر الإشارة أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحقيق الرقمنة، وذلك من خلال تفعيل آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب، التعلم، التحفيز، سعيًا لمحو الأمية الإلكترونية، وزيادة كفاءة عمل الإداري، وإلغاء عامل المكان و تقليل كلفة الإجراءات، والقضاء على البيروقراطية والحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ وغيرها من مزايا رقمنة الموارد البشرية.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف - المسيلة -

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.

## تمهيد الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة واقع تنمية الموارد البشرية على السلوك في ظل تحديات الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بمؤسسة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين وأساتذة بمؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام للجامعة ميدان الدراسة.

قسم هذا المبحث إلى مطلبين، نتناول في المطلب الأول تعريف بمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني سنوضح الهيكل التنظيمي لإدارتها.

### المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة -

أولاً: نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تقع جامعة المسيلة على الطريق 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذارع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلو مترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين لتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لنبداً الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر في نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك لتكنولوجيا ، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين ، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى) الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدينة ) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية، وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهداً وطنياً ثانياً في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي<sup>1</sup>.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-301 المؤرخ في 6 محرم عان 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001 ، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح بعض الفروض منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية ، الإعلام

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي: رقم 92-301 المؤرخ في 06 محرم 1413هـ، الموافق ل 07 يوليو 1992، والمتضمن إنشاء المركز الجامعي.

الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997، ثم فرع الأدب العربي البيولوجي والاعلام الآلي والالكتروني وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2001/2000 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهيكلا الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة المسيلة كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لعدد الصادر بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال لأنشاء مكتبة مركزية وقاعة المحاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك ، وفي مجالات البحث العلمي إسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية وطنيا ودوليا ، وكذا انتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية ، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال كالحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرف الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

### ثانيا: كليات وأقسام جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

باعتبار أن الجامعة هي مؤسسة ذات تنظيم ونمط تسيير عليه، وتطبيقا لأحكام المادة 2 من المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة المعدل والمتمم تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تدعى في صلب النص "جامعة المسيلة " كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001 تتكون جامعة المسيلة من الكليات التالية أي على أربع كليات حيث كل كلية تنقسم بدورها إلى أقسام نذكرها على الترتيب:

1-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: وتحتوي على (14) قسم.

- 2- كلية العلوم الهندسية: وتحتوي على اثني عشر (12) قسم.
  - 3- كلية الآداب والعلوم الاجتماعية: وتحتوي على 5 أقسام.
  - 4- كلية الحقوق والعلوم السياسية: وتحتوي على ثلاثة أقسام.
  - 5- معهد التسيير والتقنيات الحضرية: ويضم قسم التسيير والتقنيات الحضرية.
- يعتبر معهد التقنيات الحضرية المعهد الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ويربط المعهد علاقات جديدة وميدانية مع الهيئات التي تشرف على العمران كالوكات العقارية ومكاتب الدراسة والأبحاث والجامعات المحلية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة -المسيلة -

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة ككليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضح بيانات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيسي الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

**أولاً: رئاسة الجامعة:** والمتمثلة في رئيس الجامعة والشخص المسؤول عن التسيير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يعني رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة عدة مهام نذكر منها:

- 1- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- 2- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- 3- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم التمدرسي؛
- 4- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

5- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يبحث نشاطات التكوين والبحث للجامعة

تتكون رئاسة الجامعة من ثلاثة نيابات تتمثل فيما يلي:

1- مديرة الجامعة للتكوين العالي في التخرج والتكوين المتواصل والشهادات: والتي من

مهامها المتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم العالي والتدريب المنظمة من قبل الجامعة

والسهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات

والمعدلات، وهذه النيابة تشمل المصالح التالية: مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،

مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة الشهادات.

2- نيابة مديرة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات

العلمية: من مهامها: القيام بأعمال التنشيط والاتصال، تنظيم التظاهرات العلمية

وترقيتها، ضمان متابعة برامج تحسين المستوى، وتتكون من المصالح التالية: مصلحة

التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات

العلمية، نيابة مديرة الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه، ومن مهامها: جمع

العناصر الضرورية لأعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة، مسك البطاقة الإحصائية

للجامعة، متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع

المصالح المعنية، وتشمل هذه النيابة مصلحة الإحصاء والاستشراق، مصلحة التوجيه

والاعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثانيا: الأمانة العامة.

متمثلة في الاميين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح

الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناءا على اقتراح

من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي<sup>2</sup>:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والعملاء

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

<sup>2</sup> معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره، وتحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.  
تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع الى مصالح منها:

- المديرية الفرعية للمستخدمين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

### ثالثا: المكتبة المركزية.

التمثلة في محافظة المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية، الخاصة بكل الشخصيات بالغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الاسبانية، تحتوي جامعة المسيلة على كم هائل من الكتب بالإضافة الى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة، بالإضافة الى قاعتان انترنت قاعة خاصة بالطلبة وقاعة خاصة بالأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:<sup>1</sup>  
- مسك بطاقيه الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج، ومساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيليوغرافية، وصيانة ارصد الوثائقي للمكتبة المركزية.

تشمل المصالح الآتية: مصلحو الاقتنا/ مصلحة البحث البيليوغرافي/ مصلحة المعالجة/ مصلحة التوجيه.

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.**

من خلال هذا المبحث نتعرف في المطلب الأول على المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة، وفي المطلب الثاني نتناول عرض التحليل الإحصائي للبيانات بالنقاش والتحليل، وفي المطلب الثالث سيتم اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

**أولاً: المنهج العلمي المعتمد.**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار (دراسة حالة)، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.**

1- تكون مجتمع الدراسة من مختلف المصالح الإدارية بجامعة محمد بوضياف التي لها علاقة مباشرة بالرقمنة كمصلحة الرقمنة، مصلحة البحث والتطوير، المكتبة المركزية، بالإضافة إلى الأساتذة والمصالح الإدارية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير حيث؛ تم توزيع استمارة الاستبيان بشكل عشوائي على عينة من مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستمارات الموزعة 145 استمارة استبيان، استرجع منها 112 استمارة استبيان، بنسبة استرداد 77.24%، واستبعدت 9 استمارات غير صالحة للتحليل، ليصبح عددها 103 استمارة استبيان صالحة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول (03): يوضح عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف.

عدد أفراد العينة	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	عدد استمارات الاستبيان المسترجعة	عدد استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل	عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل
145	145	112	9	103

المصدر: من إعداد الطالبين.

2- خصائص عينة الدراسة:

1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	61	59.23%
أنثي	42	40.77%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 59.23%، في حين كانت نسبة مشاركة الإناث أقل من مشاركة الذكور بنسبة 40.77%.

2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	22	21.38%
من 30 إلى 50 سنة	51	49.50%
أكبر من 50 سنة	30	29.12%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

قسم متغير السن إلى 3 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول رقم (05) هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 49.50%، وتلتها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة، بنسبة مشاركة 29.12%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 30 سنة، بنسب مشاركة 21.38%.

3-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
10.68	11	مهني
41.75	43	جامعي
47.57	49	دراسا عليا
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

نلاحظ من الجدول (06) أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة مشاركة 47.57%، ثم تليها الفئة المستوي جامعي بنسبة مشاركة 41.75%، وبعدها الفئة ذات المستوى مهني بنسبة مشاركة 10.68%.

4-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية%	التكرار	الدخل
10.67	11	أقل من 5 سنوات
69.91	72	من 5 إلى 15 سنة
19.42	20	أكثر من 15 سنة
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

قسم متغير الخبرة المهنية إلى 03 فئات، ونلاحظ من الجدول رقم (07) أن الترتيب الأول يعود للفئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة مشاركة 69.91%، ثم تليها الفئة أكثر من 15 سنة، بنسبة مشاركة 19.42%، وفي المرتبة الأخيرة تعود للفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 10.67%.

5-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية%	التكرار	الدخل
40.78	42	موظف إداري
06.80	07	إطار سامي
30.10	31	أستاذ
07.76	08	أستاذ ذو منصب إداري
14.56	15	أخرى
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

قسم متغير الوظيفة الحالية إلى 05 فئات، ونلاحظ من الجدول رقم (08) أن الترتيب الأول يعود للفئة موظف إداري بنسبة مشاركة 40.78%، ثم تليها وظيفة أستاذ بنسبة مشاركة 30.10% ، وبعدها فئة وظائف أخرى بنسبة مشاركة 14.56%، ثم تليها وظيفة أستاذ ذو منصب إداري بنسبة مشاركة 07.76% ، وفي الترتيب الأخير يعود للفئة إطار سامي بنسبة مشاركة 06.80% .

ثالثا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1-المصادر الثانوية للدراسة.

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، الأطروحات... والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

2-المصادر الأولية للدراسة: اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع البيانات

والمعلومات، وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع

البيانات والمعلومات، كما تمت مراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

### المرحلة الأولى: مرحلة البناء.

صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من فقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (09): بين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛

ب- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان؛

ج- تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وكل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛

د-مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية؛

هـ- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛

و- إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.

- المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، واشتمل على

ثلاثة (3) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول البيانات العامة، وشمل الجزء الثاني على

المحور المستقل تنمية الموارد البشرية، والجزء الثالث شمل المحور التابع الرقمنة.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences.V26)، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة... الخ.

2- محك الدراسة (مسطرة الاستبيان): لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية (0.80).

الجدول رقم (10): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوي عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوي عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

3-أنواع الارتباط: لتحديد الارتباطات ومعرفة نوعها بين مختلف متغيرات الدراسة تم توضيح أنواع الارتباط من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1- 0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام					تام				

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC) ,Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

خامسا: صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبيان).

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي تم إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: هو أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين<sup>1</sup>.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)، وللتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 34 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2-1 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (11): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	عبارات محور تنمية الموارد البشرية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	<b>1- التوظيف</b>	/	**0.862
01	يساهم التوظيف بإدارة الجامعة في تعزيز مبدأ تكافؤ فرص الترشح.	**0.753	**0.657
02	يساعد التوظيف بإدارة الجامعة على توسيع نطاق الإعلان التوظيفي.	**0.547	**0.445
03	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف الإلكتروني.	**0.578	**0.531
04	تساهم رقمنة التوظيف بإدارة الجامعة في القضاء على المحاباة والوساطة.	**0.691	**0.550
05	استخدام الرقمنة في عملية التوظيف يساهم في حسن اختيار وتعيين أحسن الكفاءات.	**0.606	**0.549
	<b>2- التدريب</b>	/	**0.757
06	تحدد إدارة الجامعة احتياجات العمال لبرامج تدريبية في مجال الرقمنة بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة.	**0.542	**0.513
07	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	**0.645	**0.452
08	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة في تدريب عمالها لأجل رقمنة إدارتها.	**0.717	**0.450
09	التدريب داخل الجامعة أحسن من التدريب خارج الجامعة.	**0.687	**0.470
10	يتبادر في اذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.	**0.550	**0.483
	<b>3- التعلم</b>	/	**0.788
11	تساهم إدارة الجامعة في تعزيز مشاركة ثقافة الرقمنة والعمل بروح الفريق.	**0.586	**0.490
12	تشجع إدارة الجامعة على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	**0.601	**0.460
13	تتيح إدارة الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم.	**0.582	**0.462
14	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	**0.562	**0.330

15	تضع إدارة الجامعة برامج التعلم بشكل مستمر تخصص رقمنة إدارتها.	**0.618	**0.579
4 - التحفيز			
16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات والمكافآت.	**0.629	**0.485
17	يتناسب أجرك الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	**0.626	**0.528
18	أشعر بالاستقرار في عملي ولم يسبق لي أن بحثت عن فرص عمل أخرى.	**0.568	**0.412
19	الحوافز التي تقدمها إدارة الجامعة تزيد من دافعتك ورغبتك في العمل.	**0.771	**0.595
20	تتخذ إدارة الجامعة التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.	**0.718	**0.668
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجداول رقم (11) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور تنمية الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة.

رقم العبارة	عبارات محور الرقمنة	الاتساق مع المحور
21	تتوفر إدارة الجامعة على الأجهزة ذات تقنية عالية وحديثة.	**0.545
22	البرمجيات المستخدمة في إدارة الجامعة تتناسب مع التحولات الحاصلة في المجال الرقمي.	**0.658
23	تسعى إدارة الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.	**0.582
24	تستخدم الجامعة المواقع الإلكترونية لتسهيل عمليات الاتصال المختلفة.	**0.570
25	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني المهني للتواصل مع مستخدميها.	**0.715
26	تعتمد إدارة الجامعة على الخدمات الرقمية وتعتبرها عامل أساسي في تخفيض التكاليف وريخ الوقت وبأقل جهد.	**0.580
27	تسعى إدارة الجامعة إلى استخدام الرقمنة لتقليل الملفات الورقية.	**0.620
28	تعمل إدارة الجامعة إلى ترسيخ ثقافة الرقمنة في الموارد البشرية.	**0.664
29	تخصص إدارة الجامعة مبالغ مالية معتبرة وكافية لدعم جهود البحث والتطوير الخاص بالرقمنة.	**0.621
30	تمتلك إدارة الجامعة خبراء ومختصين في مجال الرقمنة.	**0.741
31	تسعى إدارة الجامعة لحل المشاكل التنظيمية والتشريعية التي لا تتلاءم مع رقمنة إدارتها.	**0.699
32	تعمل إدارة الجامعة على تحسين جودة الأنترنت.	**0.649
33	تحتزم إدارة الجامعة حقوق الملكية الفكرية لمواردها البشرية.	**0.693

34	تصعد إدارة الجامعة وتيرة استخدام المنصات الرقمية.
**0.726	** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .
	* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجداول رقم (12) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور الرقمنة؛

أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان

بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير،

ولتحقق من ثباته اعتمدنا طريقة ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbachs) حيث؛

يستخدم معامل الثبات ألفا كرو نباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق

الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند

تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة

المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ.

الجدول رقم (13): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
محور تنمية الوارد البشرية	من 1 إلى العبارة 20	0.844
محور الرقمنة	من 21 إلى العبارة 34	0.894
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 34	0.920

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ

لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.00%.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما يتم عرض النتائج وتحليلها إحصائياً.

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov، لأن حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تنمية الموارد البشرية	.083	103	.078	.942	103	.000
الرقمنة	.081	103	.094	.980	103	.129

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

نلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov أن القيمة الاحتمالية للمحور المستقل تنمية الموارد البشرية تساوي 0.078، والقيمة الاحتمالية للمحور الثاني التابع الرقمنة تساوي 0.094، كلا القيمتين أكبر من مستوى المعنوية

<sup>1</sup>سواء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، للتعرف استجابات أفراد العينة وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم على مختلف عبارات الاستبيان.

1- تحليل اتجاهات الزبائن نحو عبارات محور تنمية الموارد البشرية.

1-1 تحليل اتجاهات الزبائن نحو عبارات بعد التوظيف.

الجدول رقم (15): العبارات المتعلقة ببعده التوظيف.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	يساهم التوظيف بإدارة الجامعة في تعزيز مبدأ تكافؤ فرص الترشح.	3.55	0.997	71.00	2	عال
02	يساعد التوظيف بإدارة الجامعة على توسيع نطاق الإعلان التوظيفي.	3.56	0.967	71.20	1	عال
03	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف الإلكتروني.	3.50	1.101	70.00	4	عال
04	تساهم رقمنة التوظيف بإدارة الجامعة في القضاء على المحاباة والوساطة.	3.52	0.989	70.40	3	عال
05	استخدام الرقمنة في عملية التوظيف يساهم في حسن اختيار وتعيين أحسن الكفاءات.	3.47	1.008	69.40	5	عال
	بعد التوظيف	3.52	0.641	70.40	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (15) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده التوظيف فقد جاءت العبارة رقم 02 (يساعد التوظيف بإدارة الجامعة على توسيع نطاق الإعلان التوظيفي) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن عملية التوظيف في الجامعة تتم بشكل إعلاني واسع، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.967)

ووزن نسبي 71.20%، ووقعت العبارات رقم (01)، (04)، (03) على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة ضمن مجال الاتجاه (عال)، بمتوسطات حسابية 3.55، 3.52، 3.50، وأوزان نسبية 71.00% 70.40% 70.00% على الترتيب، ووقعت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على أن استخدام الرقمنة في عملية التوظيف تساعد بشكل عال وفعال في عملية اختيار وتعيين أحسن الكفاءات، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.241)، وبوزن نسبي 69.60%، أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التوظيف، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.52)، وبوزن نسبي 70.40%، وانحراف معياري بقيمة (0.641)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التوظيف، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال لعملية التوظيف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومساهمته بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية وزيادة رقماتها.

## 2-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعد التدريب.

الجدول رقم (16): العبارات المتعلقة ببعد التدريب.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تحدد إدارة الجامعة احتياجات العمال لبرامج تدريبية في مجال الرقمنة بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة.	3.47	1.119	69.40	5	عال
07	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	3.54	1.064	70.80	3	عال
08	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة في تدريب عمالها لأجل رقمنة إدارتها.	3.61	1.040	72.20	1	عال
09	التدريب داخل الجامعة أحسن من التدريب خارج الجامعة.	3.55	1.035	71.00	2	عال
10	يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.	3.50	1.093	70.00	4	عال
	بعد التدريب	3.53	0.670	70.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (16) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد التدريب، فقد جاءت العبارة رقم 08 (تولي إدارة الجامعة اهمية كبيرة في تدريب عمالها لأجل رقمنة إدارتها) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تهتم لعملية التدريب لأجل رقمنة إدارتها، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (1.040) ووزن نسبي 72.20%.

وقعت العبارات رقم (09)، (07)، (10) على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة ضمن مجال الاتجاه (عال)، بمتوسطات حسابية 3.55، 3.54، 3.50، وأوزان نسبية 71.00 %، 70.80 %، 70.00 % على الترتيب.

وقعت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تحدد احتياجات العمال لبرامج تدريبية في مجال الرقمنة بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.119)، ووزن نسبي 69.40%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعيد التدريب، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.53)، ووزن نسبي 70.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.670)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التدريب، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال لعملية التدريب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومساهمته بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية وزيادة رقمنة إدارتها.

3-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعد التعلم.

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعد التعلم.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	تساهم إدارة الجامعة في تعزيز مشاركة ثقافة الرقمنة والعمل بروح الفريق.	3.27	1.238	65.40	4	متوسط
12	تشجع إدارة الجامعة على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	2.71	1.398	54.20	5	عال
13	تتيح إدارة الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم.	3.82	1.813	76.40	2	عال
14	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	3.82	0.998	76.40	1	عال
15	تضع إدارة الجامعة برامج التعلم بشكل مستمر تخصص رقمنة إدارتها.	3.64	1.018	72.80	3	عال
	<b>بعد التعلم</b>	<b>3.45</b>	<b>0.645</b>	<b>69.00</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (17) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التعلم، فقد جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن العامل يستطيع تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.998) ووزن نسبي 76.40%؛ وقعت العبارات رقم (13)، (15)، (11) على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة ضمن مجال الاتجاه (عال)، بمتوسطات حسابية 3.82، 3.64، 3.27، وأوزان نسبية 76.40 % 72.80 % 65.40 % على الترتيب؛

وقعت العبارة رقم (12) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن إدارة الجامعة تساهم في تعزيز مشاركة ثقافة الرقمنة

والعمل بروح الفريق، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.71)، وانحراف معياري (1.398)، وبوزن نسبي 54.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التعلم، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم (12) التي تنتمي للمجال (متوسط)، ويمكن القول أن بعد التعلم أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.45)، وبوزن نسبي 69.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.645)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التدريب، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال لعملية التعلم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومساهمته بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية وزيادة رقمنة إدارتها.

#### 4-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعد التحفيز.

##### الجدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعد التحفيز.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات والمكافآت.	3.39	1.087	67.80	4	متوسط
17	يتناسب أجرك الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	3.52	1.028	70.40	1	عال
18	أشعر بالاستقرار في عملي ولم يسبق لي أن بحثت عن فرص عمل أخرى.	3.48	1.979	69.60	2	عال
19	الحوافز التي تقدمها إدارة الجامعة تزيد من دافعيته ورغبتك في العمل.	3.35	1.169	67.00	5	متوسط
20	تتخذ إدارة الجامعة التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.	3.46	0.998	69.20	3	عال
	بعد التحفيز.	3.43	0.700	68.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (18) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التحفيز فقد جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)،

أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الأجر الذين يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي تبذلها في العمل، حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.028) ووزن نسبي 70.40%. وقعت العبارتين رقم (18) و(20)، على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة ضمن مجال الاتجاه (عال)، بمتوسطات حسابية 3.48، 3.46، وأوزان نسبية 69.60%، 69.20% على الترتيب؛

وقعت العبارة رقم (16) في المرتبة الرابعة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة بأن إدارة الجامعة تعتبر كفاءة العاملين معياراً مهماً بدرجة متوسطة في نظام الترقيات والمكافآت، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.087)، ووزن نسبي 67.80%؛

كما وقعت العبارة رقم (19) في الترتيب الأخير وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة بأن الحوافز التي تقدمها إدارة الجامعة تزيد من الدافعية والرغبة في العمل، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.979)، ووزن نسبي 67.00%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده التحفيز، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.43)، ووزن نسبي 68.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.700)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التحفيز، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال لعملية التحفيز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومساهمته بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية وزيادة رقماتها.

2- تحليل اتجاهات الزبائن نحو عبارات محور الرقمنة.

الجدول رقم (19): العبارات المتعلقة بالرقمنة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تتوفر إدارة الجامعة على الأجهزة ذات تقنية عالية وحديثة.	3.62	1.011	72.40	3	عال
22	البرمجيات المستخدمة في إدارة الجامعة تتناسب مع التحولات الحاصلة في المجال الرقمي.	3.69	0.960	67.80	1	عال
23	تسعى إدارة الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.	3.65	1.109	75.60	5	عال
24	تستخدم الجامعة المواقع الإلكترونية لتسهيل عمليات الاتصال المختلفة.	3.78	0.949	75.60	4	عال
25	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني المهني للتواصل مع مستخدميها.	3.76	0.880	75.20	6	عال
26	تعتمد إدارة الجامعة على الخدمات الرقمية وتعتبرها عامل أساسي في تخفيض التكاليف وريح الوقت وبأقل جهد.	3.87	0.871	77.40	2	عال
27	تسعى إدارة الجامعة إلى استخدام الرقمنة لتقليص الملفات الورقية.	3.86	0.950	77.20	3	عال
28	تعمل إدارة الجامعة إلى ترسيخ ثقافة الرقمنة في الموارد البشرية.	3.73	0.888	74.60	9	عال
29	تخصص إدارة الجامعة مبالغ مالية معتبرة وكافية لدعم جهود البحث والتطوير الخاص بالرقمنة.	3.88	0.832	77.60	1	عال
30	تمتلك إدارة الجامعة خبراء ومختصين في مجال الرقمنة.	3.74	0.960	74.80	7	عال
31	تسعى إدارة الجامعة لحل المشاكل التنظيمية والتشريعية التي لا تتلاءم مع رقمنة إدارتها.	3.54	1.036	70.80	12	عال
32	تعمل إدارة الجامعة على تحسين جودة الأنترنت.	3.64	1.047	72.80	11	عال
33	تحتزم إدارة الجامعة حقوق الملكية الفكرية لمواردها البشرية.	3.74	1.038	74.80	8	عال
34	تصعد إدارة الجامعة وتيرة استخدام المنصات الرقمية.	3.70	0.979	74.00	10	عال
	<b>محور الرقمنة</b>	<b>3.72</b>	<b>0.631</b>	<b>74.40</b>		عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (19) وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الرقمنة، فقد جاءت العبارة رقم 29 في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.832)، ووزن نسبي 77.60%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تخصص مبالغ مالية معتبرة وكافية لدعم جهود البحث والتطوير الخاص بالرقمنة، ووقعت العبارة رقم 31 في الترتيب الأخير وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.036)، ووزن نسبي 70.80%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تسعى لحل المشاكل التنظيمية والتشريعية التي لا تتلاءم مع رقمنة إدارتها، بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الرقمنة؛ جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.72)، وبوزن نسبي 74.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.631)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على محور الرقمنة، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه إيجابي عال لواقع الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق أولاً لاختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة، وبعدها يتم التحقق من صحة الفرضيات.

#### أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)،

وكذا التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج)، ويتم هذا من خلال حساب معامل التضخم (Variance Inflationary Factor).

الجدول رقم (20): يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	بعد التوظيف	بعد التدريب	بعد التعلم	بعد التحفيز
بعد التوظيف	1	**0.573	**0.561	**0.648
بعد التدريب	**0.573	1	**0.458	**0.405
بعد التعلم	**0.561	**0.458	1	**0.530
بعد التحفيز	**0.648	**0.405	**0.530	1

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $1 \leq \alpha \leq 0.0$ .  
\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (20) أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات الفرعية المستقلة للدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، أصغر معامل ارتباط بين المتغيرين بعد التدريب وبعد التحفيز بقيمة 0.405، وأكبر معامل ارتباط بين المتغيرين بعد التحفيز والبعد التوظيف بقيمة 0.648 وهو ارتباط متوسط، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

جدول رقم (21): يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح)
بعد التوظيف	2.276	0.439
بعد التدريب	1.551	0.645
بعد التعلم	1.630	0.613
بعد التحفيز	1.853	0.540

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (21) أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (10)، وقيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها قريبة من 1 وأكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

$H_0$ : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.546	4	5.886	33.568	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.185	98	.175		
	Total	40.731	102			
a. Dependent Variable: الرقمنة						
b. Predictors: (Constant), بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F=33.568$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات

<sup>1</sup>أحمد حامد، سعد الدين عبد الله، يارا الصارم: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقمنة من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة لتنمية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE=0.175 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.760					الخطأ المعياري للتقدير = 0.418
معامل التحديد $R^2 = 0.578$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.561
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.591	0.275	/	2.144	0.035
التوظيف	0.222	0.097	0.225	2.276	0.025
التدريب	0.223	0.077	0.237	2.900	0.005
التعلم	0.235	0.082	0.240	2.870	0.005
التحفيز	0.220	0.081	0.243	2.726	0.008

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (23) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة على مستوى المؤسسة محل الدراسة قدرت  $R = 0.760$  أي ما يعادل نسبة 76.00%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.578$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 57.80% من التباين الحاصل في الرقمنة يفسره المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية، وأن الباقي 42.20% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية،

والتابع الرقمنة، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقمنة بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثير للمتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع الرقمنة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد التحفيز بقوة تأثير (0.243).
- المرتبة الثانية بعد التعلم بقوة تأثير (0.240).
- المرتبة الثالثة بعد التدريب بقوة تأثير (0.237).
- المرتبة الرابعة بعد التوظيف بقوة تأثير (0.225).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع الرقمنة المتوقعة الذي نرمز له بالرمز  $Y$  ونرمز لبعده التوظيف بالرمز  $X_1$ ، بعد التدريب بالرمز  $X_2$ ، بعد التعلم بالرمز  $X_3$ ، بعد التحفيز بالرمز  $X_4$ .

$$Y=0.591+0.222X_1+0.223X_2+0.235X_3+0.220X_4$$

مما سبق وبناء على قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

$H_1$ : تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على ما يلي:

$H_0$ : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتوظيف لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

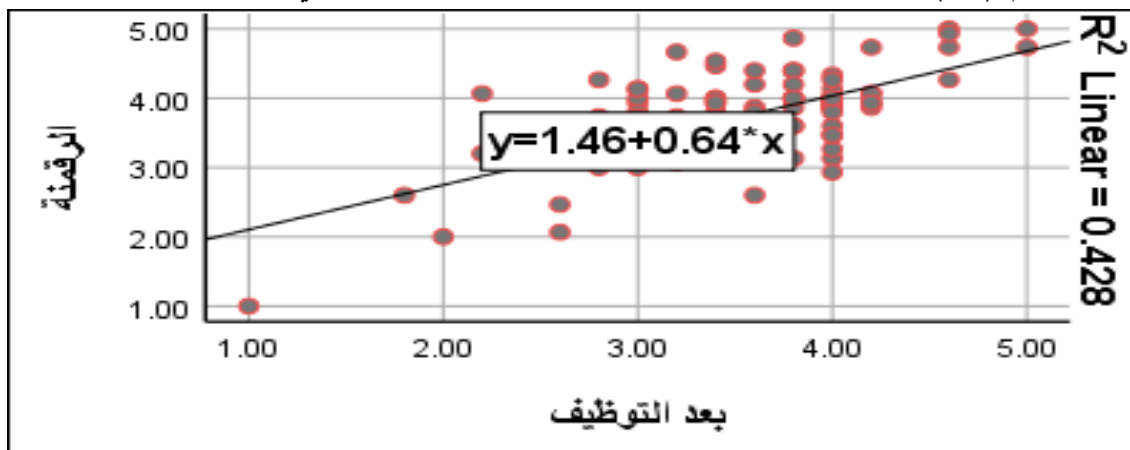
الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.418	1	17.418	75.461	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.313	101	.231		
	Total	40.731	102			
a. Dependent Variable: الرقمنة						
b. Predictors: (Constant), ابعاد التوظيف						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (24) الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 75.461$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقمنة من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.231$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعده التوظيف.

الشكل رقم (07): نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعدلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التوظيف.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الشكل رقم (07) أعلاه يتبين ان البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (25): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.637					الخطأ المعياري للتقدير = 0.544
معامل التحديد $R^2 = 0.406$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.404
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.462	0.265	/	5.515	0.000
بعد التوظيف	0.644	0.074	0.654	8.687	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (25) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التوظيف والرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت  $R = 0.637$  أي ما يعادل نسبة 63.70%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.406$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 40.60% من التباين الحاصل في الرقمنة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف، وأن الباقي 59.40% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.544 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.644$ ، مما يشير إلى أن

## الفصل الثاني-----الدراسة الميدانية.

هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الرقمنة بمقدار 0.614، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.462 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التوظيف في التأثير على الرقمنة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقمنة المتوقعة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف بالرمز X.

$$Y=1.462+0.644x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في

الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

H<sub>1</sub> : تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتوظيف لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على ما يلي:

H<sub>0</sub> : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتدريب لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

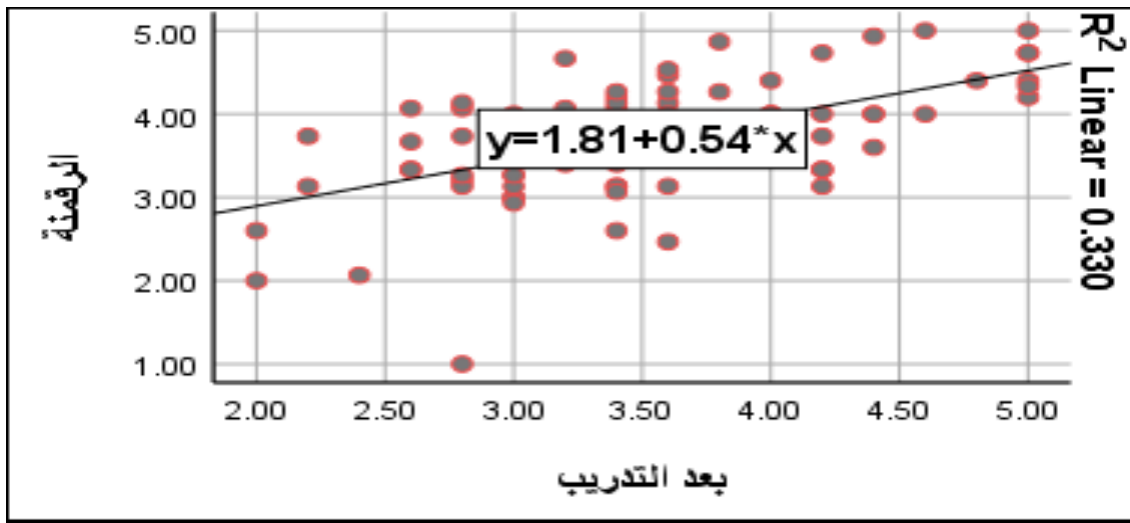
الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.452	1	13.452	49.805	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27.279	101	.270		
	Total	40.731	102			
a. Dependent Variable: الرقمنة						
b. Predictors: (Constant), بعد التدريب						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (26) الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 49.805$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P- Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقمنة، من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.270$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب.

الشكل رقم (08): نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الشكل رقم (08) أعلاه يتبين ان البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (27): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.575					الخطأ المعياري للتقدير = 0.519
معامل التحديد $R^2 = 0.330$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.324
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.814	0.276	/	6.568	0.000
بعد التدريب	0.542	0.077	0.575	7.057	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (27) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التدريب والرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت  $R = 0.575$  أي ما يعادل نسبة 70.10%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.330$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 33.00 % من التباين الحاصل في الرقمنة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، وأن الباقي 70.00% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.519. تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.542$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الرقمنة بمقدار 0.542، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.814 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التدريب في التأثير على الرقمنة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقمنة المتوقعة الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بالرمز X.

$$Y = 1.814 + 0.542x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي.

H<sub>1</sub> : تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتدريب لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على ما يلي:

H<sub>0</sub> : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتعلم لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

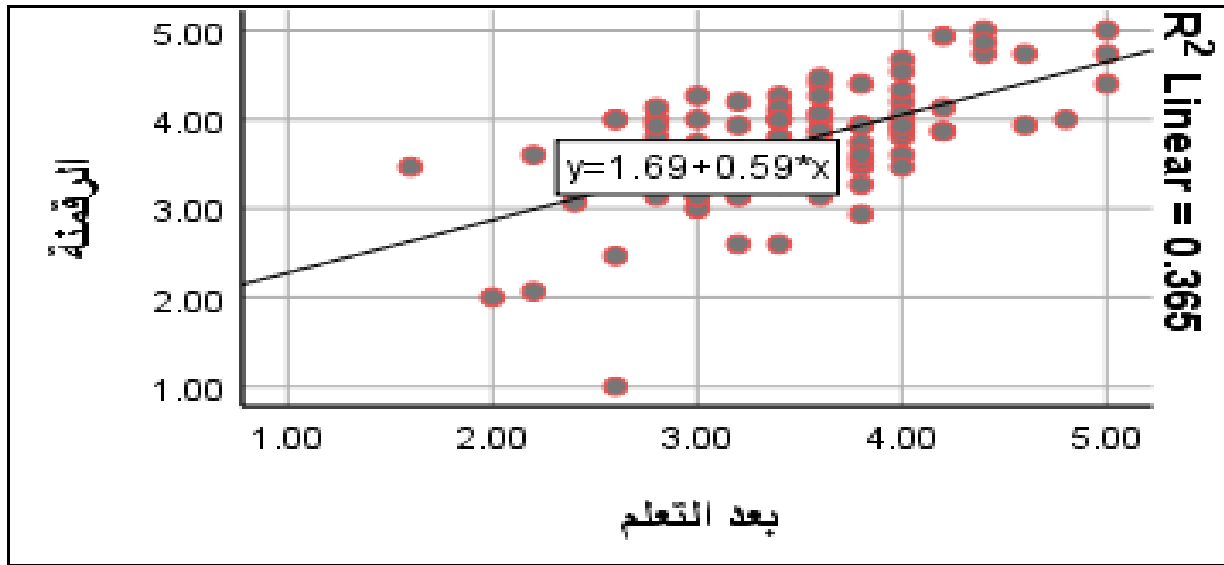
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.878	1	14.878	58.123	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.853	101	.256		
	Total	40.731	102			
a. Dependent Variable: الرقمنة						
b. Predictors: (Constant), بعد التعلم						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (28) الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 58.123$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P- Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو

نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقمنة، من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التعلم، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.256$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التعلم.

الشكل رقم (09): نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعء التعلم.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الشكل رقم (09) أعلاه يتبين ان البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (29): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري للتقدير = 0.505			معامل الارتباط = 0.604		
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.359			معامل التحديد $R^2 = 0.365$		
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	6.200	/	0.272	1.688	ثابت الانحدار a
0.000	7.624	0.604	0.078	0.591	بعء التعلم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول رقم (29) يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التدريب والرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت  $R=0.604$  أي ما يعادل نسبة 60.40%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.365$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 36.50 % من التباين الحاصل في الرقمنة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التعلم، وأن الباقي 63.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.505. تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b=0.591$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التعلم بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقمنة بمقدار 0.591، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.688 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التعلم في التأثير على الرقمنة؛ معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقمنة المتوقعة الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التعلم بالرمز X.

$$Y=1.688+0.591x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

$H_1$  : تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتعلم لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على ما يلي:

$H_0$  : لا تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتحفيز لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

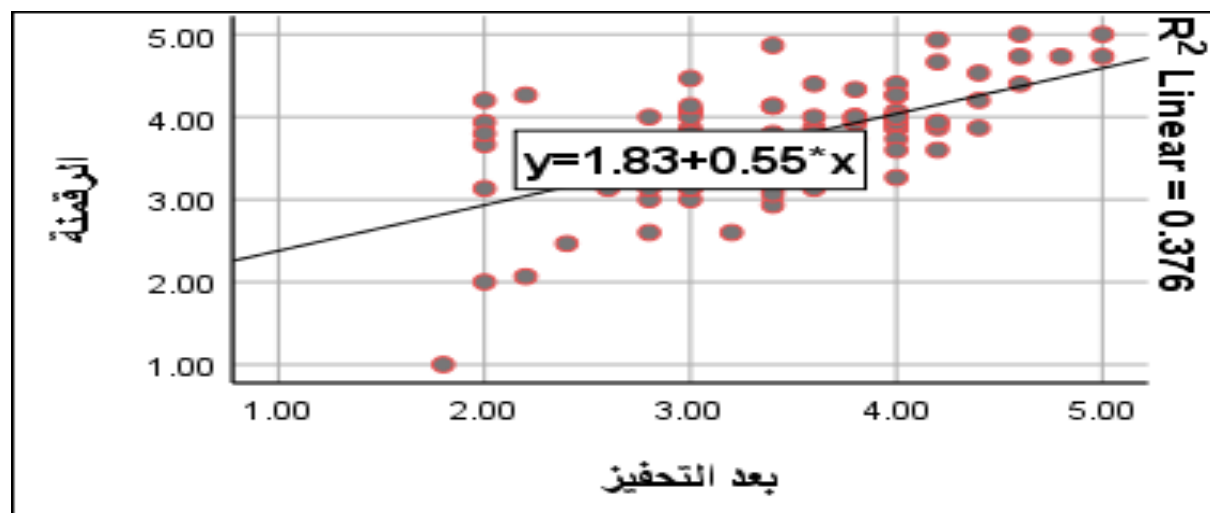
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.298	1	15.298	60.751	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.433	101	.252		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: الرقمنة  
b. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (30) الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 60.751$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P- Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقمنة، من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.252$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز.

الشكل رقم (10): نقاط شكل الانتشار للبيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الشكل رقم (10) أعلاه يتبين ان البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (31): يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.613		لخطأ المعياري للتقدير = 0.501			
معامل التحديد $R^2 = 0.376$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.369			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.827	0.249	/	7.337	0.000
بعد التحفيز	0.553	0.071	0.613	7.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول رقم (31) يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التحفيز والرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت  $R=0.613$  أي ما يعادل نسبة 61.30%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.376$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 37.60% من التباين الحاصل في الرقمنة يفسره المتغير الفرعي بعد التحفيز وأن الباقي 62.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.501. تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.553$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي بعد التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقمنة بمقدار 0.553، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.827 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التحفيز في التأثير على الرقمنة؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقمنة المتوقعة الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز بالرمز  $X$ .

$$Y=1.827+0.553x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

$H_1$  : تهتم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتحفيز لتنمية مواردها البشرية في ظل تحديات الرقمنة.

### خلاصة الفصل التطبيقي.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة الحالية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على واقع الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز) على الرقمنة؛ أما من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد المستقلة على الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة، استحوذ على التوالي بعد التحفيز وبعد التعلم على الترتيب الأول والثاني، ويأتي في الترتيب الثالث بعد التدريب، وفي الترتيب الرابع والأخير يرجع لبعد التوظيف، في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

# الخاتمة



## الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور تنمية الموارد البشرية ومحور الرقمنة، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما تم طرح مجموعة من التوصيات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

### أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- الرقمنة ركيزة أساسية مهمة في تنمية الموارد البشرية والتي يجب على الجامعة الاهتمام بها؛
- 2- فلسفة نجاح تنمية الموارد البشرية وتطورها مرتبط بمستوى الرقمنة المطبق؛
- 3- يؤدي تنفيذ أبعاد تنمية الموارد البشرية إلى التمكن من الرقمنة الإدارية؛
- 4- تؤدي عملية رقمنة الموارد البشرية إلى التخلي عن ممارسات الإدارة الكلاسيكية من بيروقراطية ومحسوبة، احتكار المعلومة، هدر الوقت والجهد والمال... الخ.

### ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية.

- 1- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة أن رقمنة الموارد البشرية إيجابيات على مختلف المستويات؛
- 2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمختلف أبعاد محور تنمية الموارد البشرية (بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز)، بالمؤسسة محل الدراسة، مساهمة هذه الأبعاد بشكل فعال وإيجابي في تنمية مواردها البشرية وزيادة مستوى رقمنة إدارتها، وكانت اجاباتهم بدرجة عالية من القبول والموافقة على هذا المحور؛
- 3- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمحور الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة، لأفراد العينة توجه إيجابي عالي لواقع الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكانت اجاباتهم بدرجة عالية من القبول والموافقة على هذا المحور؛

4-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية على الرقمنة؛

5-يعد التأثير الإيجابي لبعد التحفيز من أكثر الأبعاد تأثيرا على زيادة عملية الرقمنة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة؛

6-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية (بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز) على الرقمنة؛  
ثالثا: الاقتراحات.

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات:

- 1-ضرورة مواكبة التحول الرقمي الحاصل في البيئة الرقمية؛
- 2-تبني مبادئ ومفاهيم الإدارة الإلكترونية الحديثة والتخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية؛
- 3-البحث عن أساليب وطرق ابتكارية لتعزيز الرقمنة الإدارية،
- 4-ضرورة حرص الجامعة على جلب الكفاءات والتدريب والتعلم المستمر وتحفيز العاملين لتحسن أدائها الإداري؛
- 5-تشجيع المهارات الإدارية على الابداع والابتكار من خلال تبني استراتيجيات التحفيز؛

رابعا: آفاق الدراسة.

- يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:
- 1-تنمية الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها؛
  - 2-الرقمنة والأمن السيبراني؛
  - 3-دور الرقمنة في خلق الأداء الوظيفي المتميز.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب.

- 1- أبو دقة سناء إبراهيم، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، الطبعة الأولى، المجلد 1، بيروت، لبنان، 1997.
- 3- أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- 4- بوكميش لعل، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 5- برير كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهاتها وممارساتها، دار المنهل، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008.
- 6- الجوهري عبد الهادي، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 7- جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 8- حاروش نورالدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 9- ناهض زكي، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
- 10- المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

11- مركز هردول دعما لتعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2016.

12- الساعدي مؤيد، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

13- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.

14- عبد الكافي عبد الفتاح، معجم مصطلحات عصر العولمة، سياسة اقتصادية اجتماعية نفسية إعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

15- العقبلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2005.

ب- الرسائل والأطروحات:

1- براهمي نادية، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017/2018.

2- الوافي رابح، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، قطاع العدالة نموذجاً، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2019.

3- عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017/2018.

- 4- فرحي عبد العزيز، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديرات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم: إدارة وتسيير رياضي، تخصص: إدارة رياضية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018.
- 5- قبائلي أمال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 6- خرخاش سامية، دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة لعينة من مسيري مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2015/2014.
- 7- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- ج- المقالات المحكمة:

- 1- بوراس لطيفة، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، مداخلة في الملتقى الوطني حول: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، يوم 1 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- 2- بوشنافة أحمد، بوداوي فاطنة، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسير العمومي-تجربة قطاع العدالة بالجزائر- على مستوى بلدية بشار، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018.
- 3- بن يمينة خيرة، وآخرون، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية مع جامعة بني سويف، مصر، المجلد 7، العدد 12، ماي 2019.
- 4- جوي سعيدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، مجلة التنمية البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 01، 2018.
- 5- الجعفري محمد، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري، دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
- 6- زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013.
- 7- حامد أحمد، عبد الله سعد الدين الصارم، يارا الصارم، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

8-- قرواط يونس، وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019.

#### د-الملتقيات والمؤتمرات

1- بن محمد الحسن حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

2- مقدم عبد الجليل، عدنان يخولة، بلعابد فايزة، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، المجلد 03، العدد 02، 2019.

3- عاشور سليم، بن حليلة ليلي، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين المرفق العام في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني لمرفق العام الإلكتروني، واقع- تحديات-افاق، أيام 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4- علاوي عبد الفتاح، ناصر هاشمي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. العدد 06، سبتمبر 2018

5- عماري سمير، ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، يومي 12/13/ نوفمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

6-رمادلية عبد الله سفيان، النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني -واقع -تحديات -أفاق، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني لمرفق العام الإلكتروني، واقع-تحديات-أفاق، أيام 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

د-المراسيم التنفيذية:

1-المرسوم التنفيذي: رقم 92-301 المؤرخ في 06 محرم 1413هـ، الموافق ل 07 يوليو 1992، والمتضمن إنشاء المركز الجامعي.

2-المرسوم التنفيذي: رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذو الحجة 1403هـ، الموافق ل 24 سبتمبر 1983، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي الجامعي، المعدل ومتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، بتاريخ 19 سبتمبر 2001،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC) ,Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25

2- Leonard Nadler, Garland D, Wiggs, Managing Human ResourceDevelopment, Jossey-Bass, sanfransisco, 1986, p4.

3- Daniel R, and others, Digital transformation now! Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model, Library of Congress, Germany, 2018.

# الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: ادارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛؛؛

الرجاء منكم التعاون معنا لمليء هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف -المسيلة-تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

تحت إشراف د. قرواط يونس

من إعداد الطالبين: الحسن خرياشي، محمد رافع؛

رقم الهاتف: 0657473121

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم)

		ذكر	1. الجنس:
	أنثى		
		أقل من 30 سنة	2. السن:
أكبر من 50 سنة	من 30 إلى 50		
	جامعي	مهني	3. المستوى التعليمي:
دراسات عليا			
أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	4. الخبرة المهنية:

5. الوظيفة الحالية: موظف إداري

إطار سامي

أستاذ

أستاذ ذو منصب اداري

أخرى: .....

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يساهم التوظيف بإدارة الجامعة في تعزيز مبدأ تكافؤ فرص الترشح.					
2.	يساعد التوظيف بإدارة الجامعة على توسيع نطاق الإعلان التوظيفي.					
3.	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف الإلكتروني.					
4.	تساهم رقمنة التوظيف بإدارة الجامعة في القضاء على المحاباة والوساطة.					
5.	استخدام الرقمنة في عملية التوظيف يساهم في حسن إختيار وتعين أحسن الكفاءات.					
6.	تحدد إدارة الجامعة احتياجات العمال لبرامج تدريبية في مجال الرقمنة بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة.					
7.	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.					
8.	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة في تدريب عمالها لأجل رقمنة إدارتها.					
9.	التدريب داخل الجامعة أحسن من التدريب خارج الجامعة.					
10.	يتبادر في اذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.					
11.	تساهم إدارة الجامعة في تعزيز مشاركة ثقافة الرقمنة والعمل بروح الفريق.					
12.	تشجع إدارة الجامعة على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.					
13.	تتيح إدارة الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم.					
14.	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.					
15.	تضع إدارة الجامعة برامج التعلم بشكل مستمر تخص رقمنة إدارتها.					
16.	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات والمكافآت.					
17.	يتناسب أجرك الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.					
18.	أشعر بالاستقرار في عملي ولم يسبق لي أن بحثت عن فرص عمل أخرى.					
19.	الحوافز التي تقدمها إدارة الجامعة تزيد من دافئتك ورغبتك في العمل.					
20.	تتخذ إدارة الجامعة التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.					

المحور الثالث: الرقمنة

21.	تتوفر إدارة الجامعة على الأجهزة ذات تقنية عالية وحديثة.					
22.	البرمجيات المستخدمة في إدارة الجامعة تتناسب مع التحولات الحاصلة في المجال الرقمي.					
23.	تسعى إدارة الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.					
24.	تستخدم الجامعة المواقع الإلكترونية لتسهيل عمليات الاتصال المختلفة.					
25.	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني المهني للتواصل مع مستخدميها.					
26.	تعتمد إدارة الجامعة على الخدمات الرقمية وتعتبرها عامل أساسي في تخفيض التكاليف وربح الوقت وبأقل جهد.					
27.	تسعى إدارة الجامعة إلى استخدام الرقمنة لتقليص الملفات الورقية.					
28.	تعمل إدارة الجامعة إلى ترسيخ ثقافة الرقمنة في الموارد البشرية.					

					29. تخصص إدارة الجامعة مبالغ مالية معتبرة وكافية لدعم جهود البحث والتطوير الخاص بالرقمنة.
					30. تمتلك إدارة الجامعة خبراء ومختصين في مجال الرقمنة.
					31. تسعى إدارة الجامعة لحل المشاكل التنظيمية والتشريعية التي لا تتلاءم مع رقمنة إدارتها.
					32. تعمل إدارة الجامعة على تحسين جودة الأنترنت.
					33. تحترم إدارة الجامعة حقوق الملكية الفكرية لمواردها البشرية.
					34. تصعد إدارة الجامعة وثيرة استخدام المنصات الرقمية.

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01		
02		
03		

الملحق رقم (04): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية.

CORRELATIONS

/VARIABLES=independent q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:31:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss.el hacene.q34.p103 .sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=independent q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,16
	Elapsed Time	00:00:00,24

[DataSet1] C:\Users\NeW PC\Desktop\program spss etudiant\spss.elhacene.q34.p103.sav

Correlations												
		independent	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10
independent	Pearson Correlation	1	.657**	.445**	.531**	.550**	.549**	.513**	.452**	.450**	.470**	.483**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q1	Pearson Correlation	.657**	1	.121	.284**	.667**	.326**	.250*	.314**	.322**	.175	.281**

	Sig. (2-tailed)	.000		.223	.004	.000	.001	.011	.001	.001	.077	.004
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q2	Pearson Correlation	.445**	.121	.271	.270**	.139	.231*	.172	.100	.005	.175	.294**
	Sig. (2-tailed)	.000	.223	.006	.160	.019	.082	.316	.963	.077	.003	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q3	Pearson Correlation	.531**	.284**	.270**	.119	.090	.193	.111	.178	.282**	.279**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.006	.230	.364	.051	.264	.072	.004	.004	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q4	Pearson Correlation	.550**	.667**	.139	.119	.294**	.176	.164	.228*	.116	.297**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.160	.230	.003	.076	.097	.020	.243	.002	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q5	Pearson Correlation	.549**	.326**	.231*	.090	.294**	.388**	.191	.305**	.417**	.265**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.019	.364	.003	.000	.053	.002	.000	.007	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q6	Pearson Correlation	.513**	.250*	.172	.193	.176	.388**	.114	.073	.317**	.159	
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.082	.051	.076	.000	.250	.465	.001	.110	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q7	Pearson Correlation	.452**	.314**	.100	.111	.164	.191	.114	.467**	.240*	.217*	

	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.316	.264	.097	.053	.250		.000	.015	.028
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q8	Pearson Correlation	.450**	.322**	-.005	.178	.228*	.305**	.073	.467**	1	.520**	.226*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.963	.072	.020	.002	.465	.000		.000	.022
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q9	Pearson Correlation	.470**	.175	.175	.282**	.116	.417**	.317**	.240*	.520**	1	.106
	Sig. (2-tailed)	.000	.077	.077	.004	.243	.000	.001	.015	.000		.287
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q10	Pearson Correlation	.483**	.281**	.294**	.279**	.297**	.265**	.159	.217*	.226*	.106	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.003	.004	.002	.007	.110	.028	.022	.287	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		independent	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
independent	Pearson Correlation	1	.483**	.490**	.460**	.462**	.330**	.579**	.485**	.528**	.412**	.595**	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q10	Pearson Correlation	.483**	1	.282**	-.012	.282**	.221*	.103	.031	.295**	.222*	.175	.236*

	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.905	.004	.025	.301	.753	.003	.024	.077	.016
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q11	Pearson Correlation	.490**	.282**	1	.103	.255**	.057	.242*	.219*	.164	.224*	.171	.145
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.301	.009	.568	.014	.026	.097	.023	.085	.145
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q12	Pearson Correlation	.460**	-.012	.103	1	.133	.193	.112	.327**	.182	.160	.279**	.237*
	Sig. (2-tailed)	.000	.905	.301		.179	.051	.261	.001	.065	.107	.004	.016
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q13	Pearson Correlation	.462**	.282**	.255**	.133	1	.248*	.310**	.060	.398**	.234*	.089	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.009	.179		.012	.001	.549	.000	.017	.371	.001
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q14	Pearson Correlation	.330**	.221*	.057	.193	.248*	1	.272**	-.006	.200*	-.060	.106	.115
	Sig. (2-tailed)	.001	.025	.568	.051	.012		.005	.955	.042	.548	.285	.248
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q15	Pearson Correlation	.579**	.103	.242*	.112	.310**	.272**	1	.331**	.294**	.163	.370**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.301	.014	.261	.009	.005		.001	.003	.099	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q16	Pearson Correlation	.485**	.031	.219*	.327**	.060	-.006	.331**	1	.176	.120	.525**	.206*

	Sig. (2-tailed)	.000	.753	.026	.001	.549	.955	.001		.076	.229	.000	.037
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q17	Pearson Correlation	.528**	.295**	.164	.182	.398**	.200*	.294**	.176	1	.257**	.279**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.097	.065	.000	.042	.003	.076		.009	.004	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q18	Pearson Correlation	.412**	.222*	.224*	.160	.234*	-.060	.163	.120	.257**	1	.222*	.358**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.023	.107	.017	.548	.099	.229	.009		.024	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q19	Pearson Correlation	.595**	.175	.171	.279**	.089	.106	.370**	.525**	.279**	.222*	1	.459**
	Sig. (2-tailed)	.000	.077	.085	.004	.371	.285	.000	.000	.004	.024		.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q20	Pearson Correlation	.668**	.236*	.145	.237*	.310**	.115	.452**	.206*	.395**	.358**	.459**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.145	.016	.001	.248	.000	.037	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2-صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقمنة.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=dependent q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:33:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pro gram spss etudiant\spss.el hacene.q34.p103. sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=dependent q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,42
	Elapsed Time	00:00:00,46

Correlations																
		dependent	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34
dependent	Pearson Correlation	1	.545**	.658**	.582**	.570**	.715**	.580**	.620**	.664**	.621**	.741**	.699**	.649**	.693**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q21	Pearson Correlation	.545*	1	.817**	.213*	.371**	.480**	.324**	.303**	.267**	.367**	.291**	.264**	.148	.119	.171
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.031	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.135	.230	.084
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q22	Pearson Correlation	.658*	.817**	1	.357**	.429**	.502**	.363**	.319**	.383**	.457**	.421**	.359**	.268**	.272**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q23	Pearson Correlation	.582*	.213*	.357**	1	.251*	.375**	.279**	.159	.361**	.359**	.254**	.414**	.347**	.405**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000		.010	.000	.000	.108	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q24	Pearson Correlation	.570*	.371**	.429**	.251*	1	.451**	.416**	.531**	.265**	.414**	.237*	.204*	.264**	.278**	.275**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010		.000	.000	.000	.000	.000	.016	.038	.007	.004	.005
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q25	Pearson Correlation	.715*	.480**	.502**	.375**	.451**	1	.446**	.359**	.442**	.470**	.458**	.340**	.373**	.445**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q26	Pearson Correlation	.580*	.324**	.363**	.279**	.416**	.446**	1	.583**	.260**	.507**	.265**	.403**	.251*	.267**	.289**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.004	.000	.000		.000	.008	.000	.007	.000	.011	.006	.003
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q27	Pearson Correlation	.620*	.303**	.319**	.159	.531**	.359**	.583**	1	.502**	.525**	.412**	.355**	.355**	.272**	.240*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.108	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.015

	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q28	Pearson Correlation	.664*	.267**	.383**	.361**	.265**	.442**	.260**	.502**	1	.488**	.548**	.450**	.379**	.454**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.007	.000	.008	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q29	Pearson Correlation	.621*	.367**	.457**	.359**	.414**	.470**	.507**	.525**	.488**	1	.342**	.256**	.244*	.293**	.270**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.009	.013	.003	.006
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q30	Pearson Correlation	.741*	.291**	.421**	.254**	.237*	.458**	.265**	.412**	.548**	.342**	1	.647**	.598**	.609**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.010	.016	.000	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q31	Pearson Correlation	.699*	.264**	.359**	.414**	.204*	.340**	.403**	.355**	.450**	.256**	.647**	1	.525**	.544**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.038	.000	.000	.000	.000	.009	.000		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q32	Pearson Correlation	.649*	.148	.268**	.347**	.264**	.373**	.251*	.355**	.379**	.244*	.598**	.525**	1	.445**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.135	.006	.000	.007	.000	.011	.000	.000	.013	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

q33	Pearson Correlation	.693*	.119	.272**	.405**	.278**	.445**	.267**	.272**	.454**	.293**	.609**	.544**	.445**	1	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.230	.006	.000	.004	.000	.006	.006	.000	.003	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q34	Pearson Correlation	.726*	.171	.306**	.444**	.275**	.427**	.289**	.240*	.368**	.270**	.573**	.559**	.583**	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.084	.002	.000	.005	.000	.003	.015	.000	.006	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3-ثبات أداة الدراسة:

#### 3-1 ثبات عبارات محور تنمية الموارد البشرية

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Reliability

Notes	
Output Created	05-JUN-2021 16:34:32
Comments	
Input	Data C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<p>RELIABILITY</p> <pre> /VARIABLES= q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALP HA.</pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	103	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	103	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	20

2-3 ثبات عبارات محور الرقمنة.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Reliability

Notes	
Output Created	05-JUN-2021 16:36:33
Comments	
Input	Data
	C:\Users\NeW PC\Desktop\program spss etudiant\spss.elhacene.q34.p103.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	103

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<p>RELIABILITY</p> <pre> /VARIABLES= q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALP HA.</pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	103	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	103	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	14

2-3 اختبار ثبات الاستبيان ككل:

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Reliability

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:38:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<p>RELIABILITY</p> <pre> /VARIABLES= q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALP HA.</pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLE

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	103	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	103	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	34

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

```
EXAMINE VARIABLES=independent dependent
/PLOT HISTOGRAM NPLOT
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Explore

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:38:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\New PC\Desktop\program spss etudiant\spss.e lhacene.q34.p103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=in dependent dependent /PLOT HISTOGRAM NPLOT /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:06,51
	Elapsed Time	00:00:04,57

**Case Processing Summary**

	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
independent	103	100.0%	0	0.0%	103	100.0%
dependent	103	100.0%	0	0.0%	103	100.0%

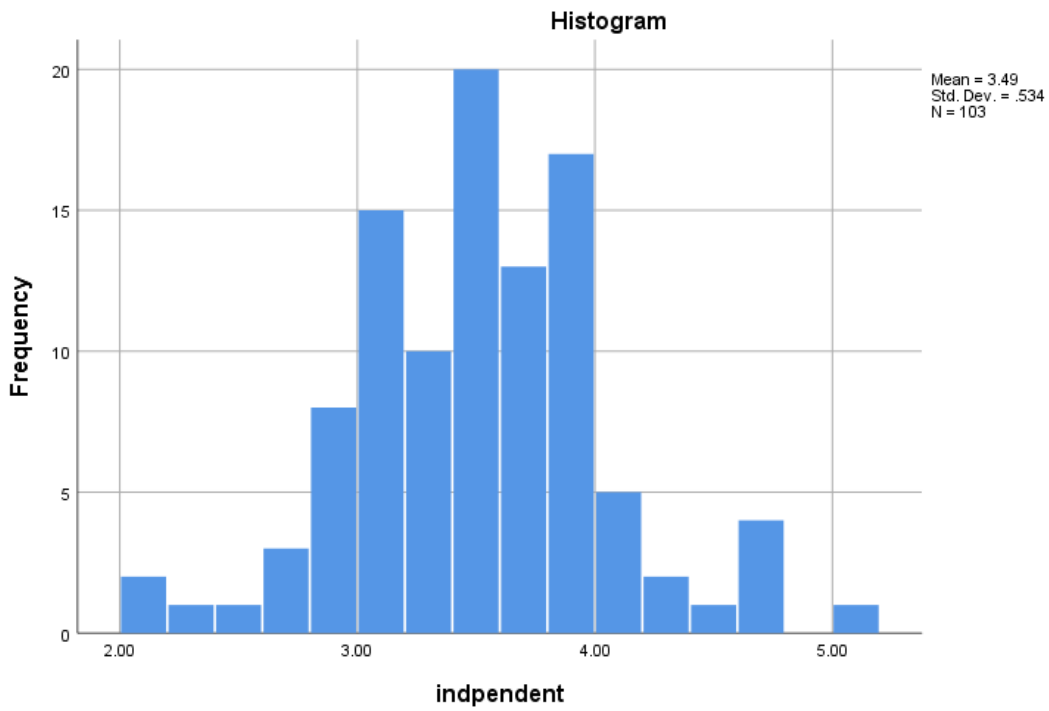
### Descriptives

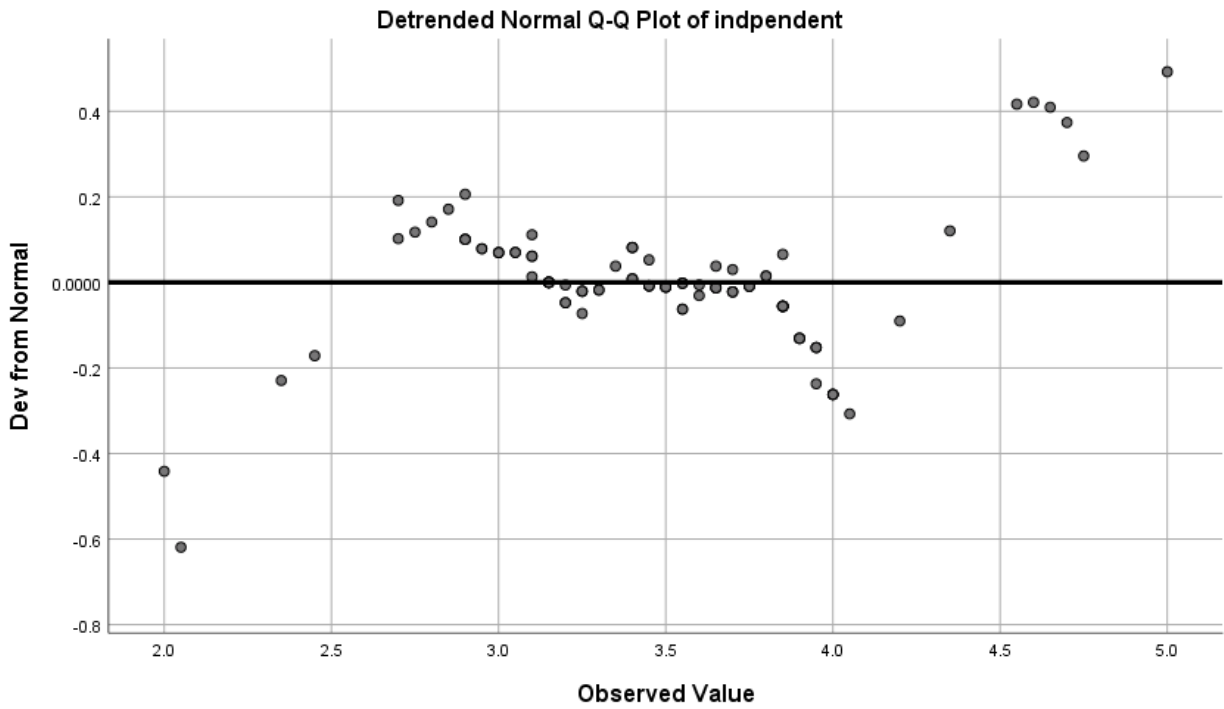
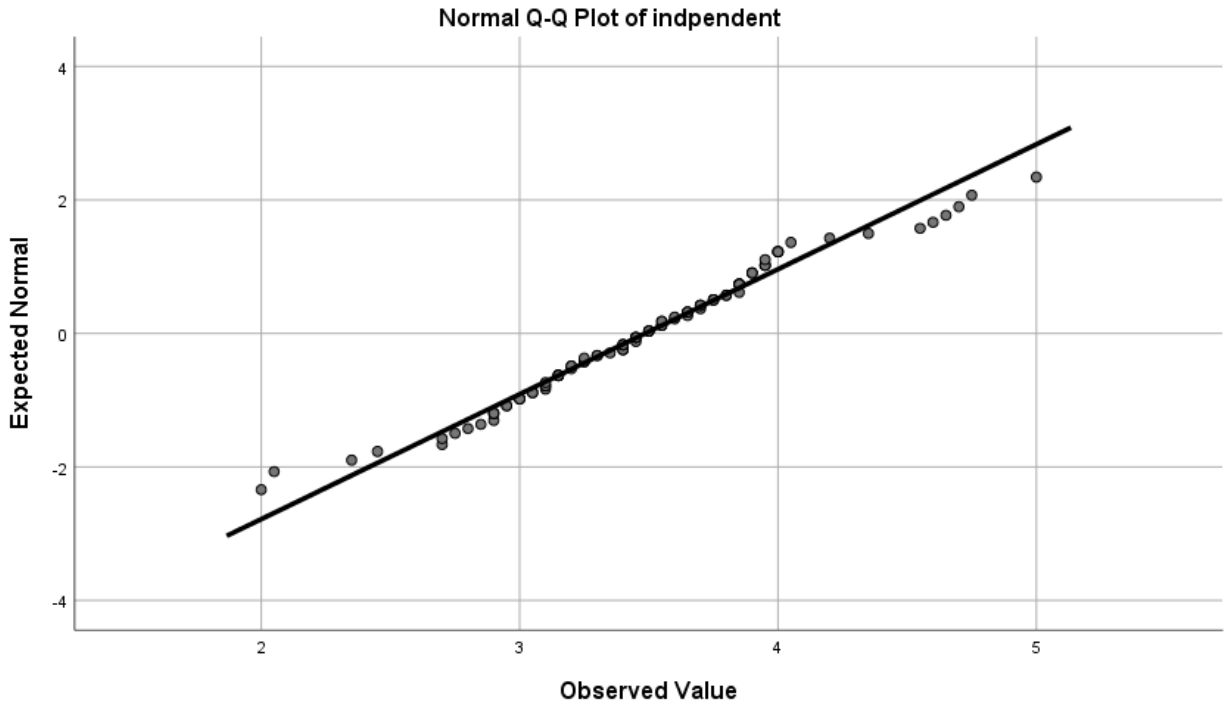
		Statistic	Std. Error	
independent	Mean	3.4864	.05263	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3820	
		Upper Bound	3.5908	
	5% Trimmed Mean	3.4818		
	Median	3.5000		
	Variance	.285		
	Std. Deviation	.53418		
	Minimum	2.00		
	Maximum	5.00		
	Range	3.00		
	Interquartile Range	.70		
	Skewness	.087	.238	
	Kurtosis	.837	.472	
dependent	Mean	3.7288	.06227	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6053	
		Upper Bound	3.8523	
	5% Trimmed Mean	3.7573		
	Median	3.8000		
	Variance	.399		
	Std. Deviation	.63192		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		
	Range	4.00		
	Interquartile Range	.67		
	Skewness	-.964	.238	
	Kurtosis	3.109	.472	

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
independent	.081	103	.094	.980	103	.129
dependent	.083	103	.078	.942	103	.000

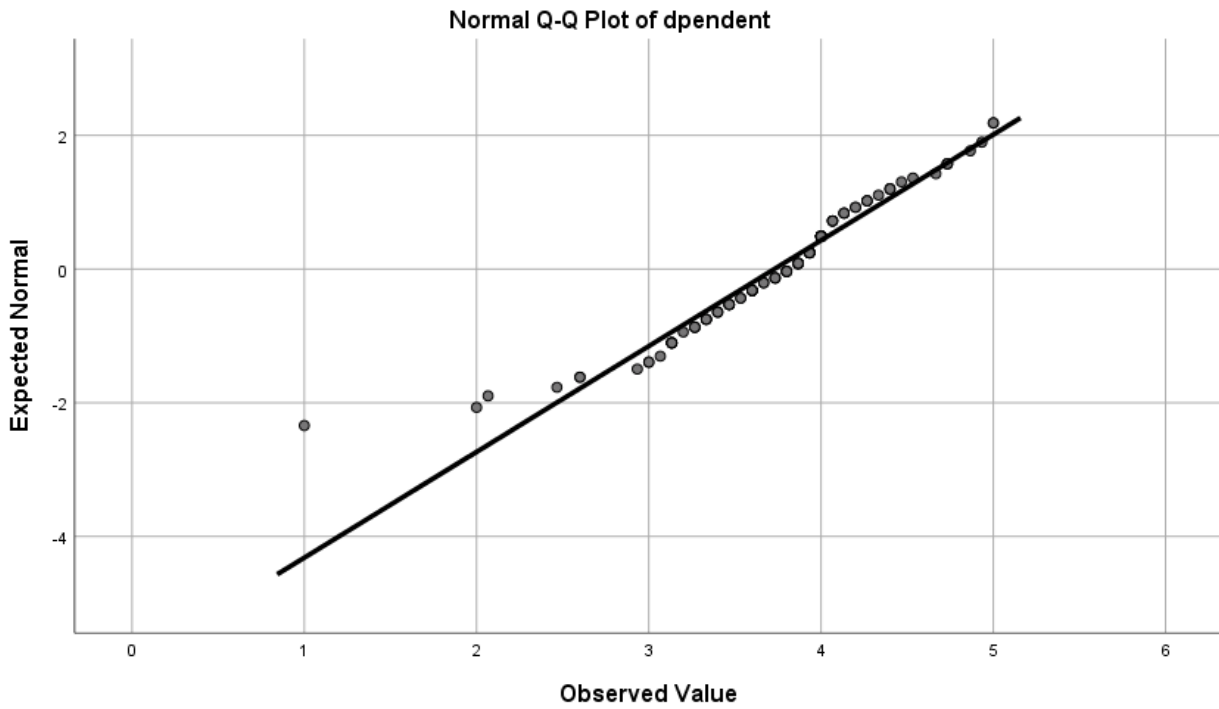
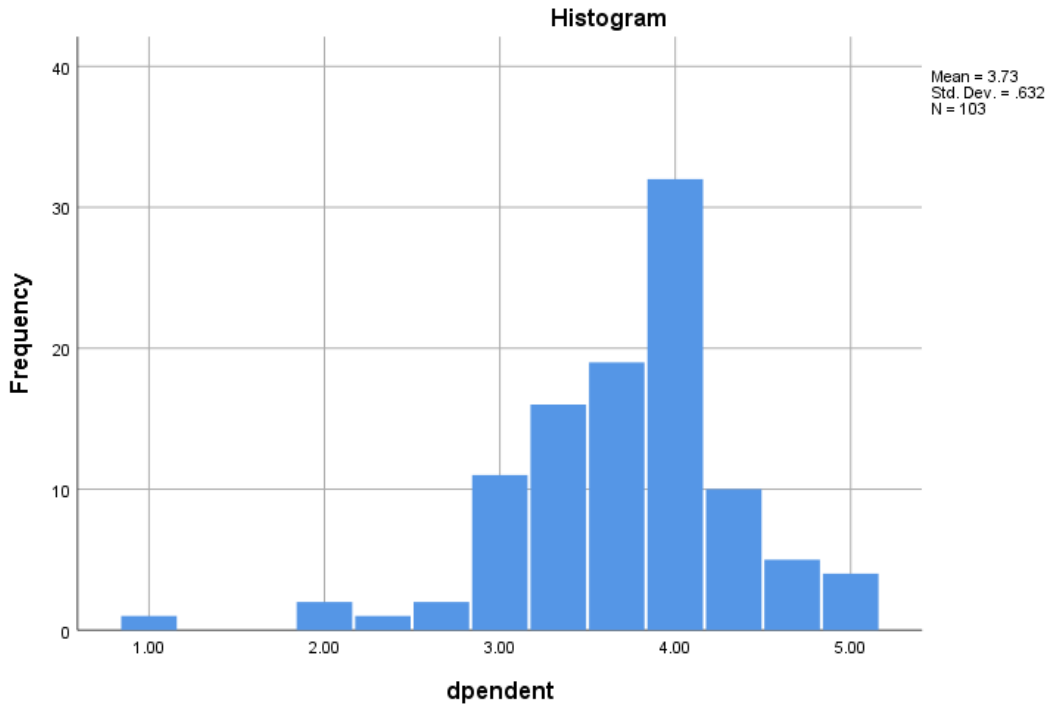
a. Lilliefors Significance Correction

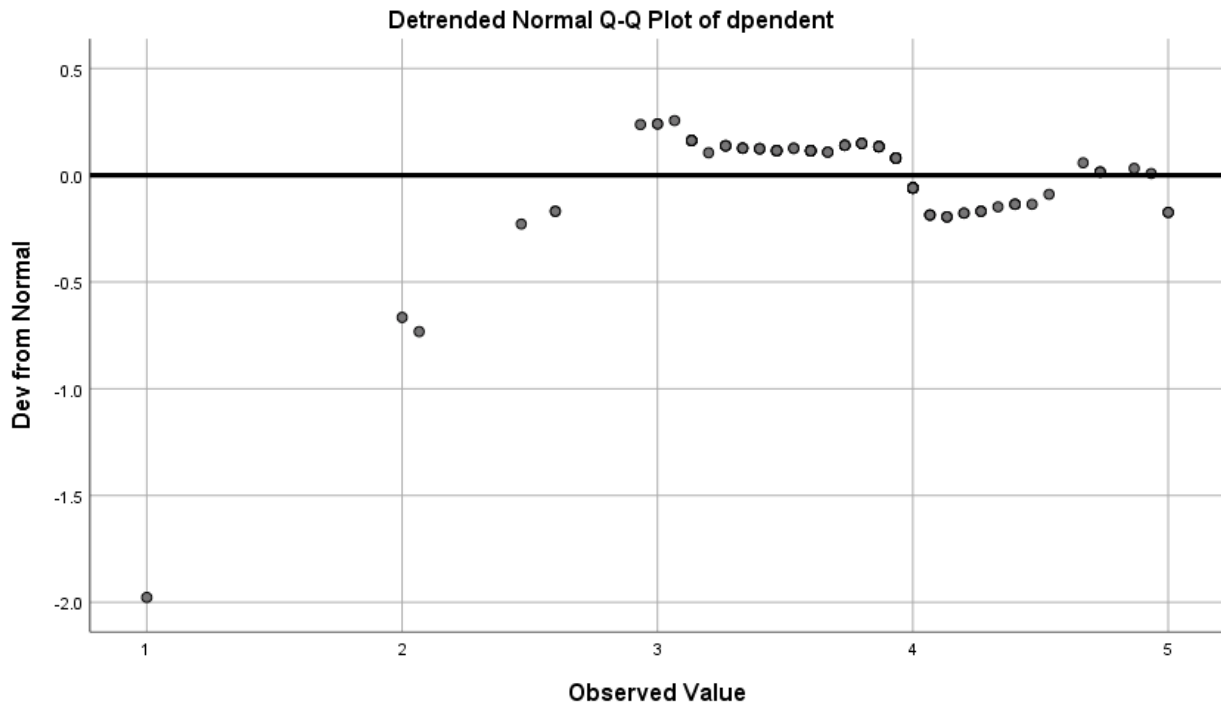
### independent





dependent





ثالثا: اتجاهات الزبائن نحو عبارات محور تنمية الموارد البشرية.

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16
q17 q18 q19 q20
  independent
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

Notes	
Output Created	05-JUN-2021 16:39:59
Comments	
Input	Data
	C:\Users\NeW PC\Desktop\pro gram spss etudiant\spss.el hacene.q34.p103. sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 independent  /STATISTICS=ST DDEV MEAN  /ORDER=ANALY SIS.                     </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

Statistics																						
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	independent
N	Valid	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.55	3.56	3.50	3.52	3.47	3.47	3.54	3.6117	3.5534	3.50	3.27	2.71	3.82	3.82	3.64	3.39	3.52	3.48	3.35	3.46	3.4864
Std. Deviation	.997	.967	1.101	.989	1.008	1.019	1.064	1.04067	1.03591	1.093	1.238	1.398	.813	.998	1.018	1.007	1.028	.979	1.169	.998	.53418

Frequency Table

		q1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strenghthe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	5	4.9	4.9	10.7
	neturel	33	32.0	32.0	42.7
	agree	44	42.7	42.7	85.4
	stenghte agree	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	6	5.8	5.8	10.7
	neturel	32	31.1	31.1	41.7
	agree	46	44.7	44.7	86.4
	stenghte agree	14	13.6	13.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	8	7.8	7.8	7.8
	non agree	9	8.7	8.7	16.5
	neturel	26	25.2	25.2	41.7
	agree	44	42.7	42.7	84.5
	stenghte agree	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	7	6.8	6.8	6.8
	non agree	3	2.9	2.9	9.7

	neturel	35	34.0	34.0	43.7
	agree	45	43.7	43.7	87.4
	stenghte agree	13	12.6	12.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non stenghte agree	8	7.8	7.8	7.8
	non agree	2	1.9	1.9	9.7
	neturel	40	38.8	38.8	48.5
	agree	40	38.8	38.8	87.4
	stenghte agree	13	12.6	12.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non stenghte agree	9	8.7	8.7	8.7
	non agree	5	4.9	4.9	13.6
	neturel	37	35.9	35.9	49.5
	agree	33	32.0	32.0	81.6
	stenghte agree	19	18.4	18.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strenghthe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	6	5.8	5.8	11.7
	neturel	38	36.9	36.9	48.5
	agree	32	31.1	31.1	79.6
	stenghte agree	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strenghthe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	6	5.8	5.8	10.7
	neturel	35	34.0	34.0	44.7
	agree	35	34.0	34.0	78.6
	stenghte agree	22	21.4	21.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	6	5.8	5.8	11.7
	neturel	34	33.0	33.0	44.7
	agree	39	37.9	37.9	82.5
	stenghte agree	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	7	6.8	6.8	6.8
	non agree	10	9.7	9.7	16.5
	neturel	27	26.2	26.2	42.7
	agree	42	40.8	40.8	83.5
	stenghte agree	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	15	14.6	14.6	14.6
	non agree	7	6.8	6.8	21.4
	neturel	32	31.1	31.1	52.4
	agree	33	32.0	32.0	84.5
	stenghte agree	16	15.5	15.5	100.0

Total	103	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

**q12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	31	30.1	30.1	30.1
	non agree	16	15.5	15.5	45.6
	neturel	18	17.5	17.5	63.1
	agree	28	27.2	27.2	90.3
	stenghte agree	10	9.7	9.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	2	1.9	1.9	1.9
	non agree	1	1.0	1.0	2.9
	neturel	30	29.1	29.1	32.0
	agree	51	49.5	49.5	81.6
	stenghte agree	19	18.4	18.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	1	1.0	1.0	6.8
	neturel	23	22.3	22.3	29.1

	agree	49	47.6	47.6	76.7
	stenghte agree	24	23.3	23.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	7	6.8	6.8	6.8
	non agree	3	2.9	2.9	9.7
	neturel	27	26.2	26.2	35.9
	agree	49	47.6	47.6	83.5
	stenghte agree	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	7	6.8	6.8	6.8
	non agree	12	11.7	11.7	18.4
	neturel	33	32.0	32.0	50.5
	agree	36	35.0	35.0	85.4
	stenghte agree	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	3	2.9	2.9	2.9
	non agree	12	11.7	11.7	14.6
	neturel	36	35.0	35.0	49.5
	agree	32	31.1	31.1	80.6
	stenghte agree	20	19.4	19.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	9	8.7	8.7	13.6
	neturel	33	32.0	32.0	45.6
	agree	44	42.7	42.7	88.3
	stenghte agree	12	11.7	11.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	9	8.7	8.7	8.7
	non agree	13	12.6	12.6	21.4
	neturel	32	31.1	31.1	52.4
	agree	31	30.1	30.1	82.5
	stenghte agree	18	17.5	17.5	100.0

Total	103	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

**q20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	10	9.7	9.7	14.6
	neturel	34	33.0	33.0	47.6
	agree	41	39.8	39.8	87.4
	stenghte agree	13	12.6	12.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**independent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.05	1	1.0	1.0	1.9
	2.35	1	1.0	1.0	2.9
	2.45	1	1.0	1.0	3.9
	2.70	1	1.0	1.0	4.9
	2.70	1	1.0	1.0	5.8
	2.75	1	1.0	1.0	6.8
	2.80	1	1.0	1.0	7.8
	2.85	1	1.0	1.0	8.7
	2.90	1	1.0	1.0	9.7
	2.90	3	2.9	2.9	12.6
	2.95	2	1.9	1.9	14.6
	3.00	3	2.9	2.9	17.5
	3.05	2	1.9	1.9	19.4
	3.10	1	1.0	1.0	20.4
	3.10	2	1.9	1.9	22.3
3.10	1	1.0	1.0	23.3	

3.15	6	5.8	5.8	29.1
3.20	1	1.0	1.0	30.1
3.20	2	1.9	1.9	32.0
3.25	3	2.9	2.9	35.0
3.25	1	1.0	1.0	35.9
3.30	2	1.9	1.9	37.9
3.35	1	1.0	1.0	38.8
3.40	3	2.9	2.9	41.7
3.40	3	2.9	2.9	44.7
3.45	1	1.0	1.0	45.6
3.45	4	3.9	3.9	49.5
3.50	4	3.9	3.9	53.4
3.55	3	2.9	2.9	56.3
3.55	2	1.9	1.9	58.3
3.60	1	1.0	1.0	59.2
3.60	1	1.0	1.0	60.2
3.65	1	1.0	1.0	61.2
3.65	3	2.9	2.9	64.1
3.70	1	1.0	1.0	65.0
3.70	3	2.9	2.9	68.0
3.75	3	2.9	2.9	70.9
3.80	2	1.9	1.9	72.8
3.85	1	1.0	1.0	73.8
3.85	7	6.8	6.8	80.6
3.90	3	2.9	2.9	83.5
3.95	3	2.9	2.9	86.4
3.95	1	1.0	1.0	87.4
4.00	4	3.9	3.9	91.3
4.05	1	1.0	1.0	92.2
4.20	1	1.0	1.0	93.2
4.35	1	1.0	1.0	94.2
4.55	1	1.0	1.0	95.1
4.60	1	1.0	1.0	96.1
4.65	1	1.0	1.0	97.1
4.70	1	1.0	1.0	98.1

	4.75	1	1.0	1.0	99.0
	5.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

رابعاً: اتجاهات الزبائن نحو عبارات محور الرقمنة.

```
FREQUENCIES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
dependent
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:40:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pro gram spss etudiant\spss.el hacene.q34.p103. sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 dependent  /STATISTICS=ST DDEV MEAN  /ORDER=ANAL YSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

### Statistics

		q2 1	q2 2	q2 3	q2 4	q2 5	q2 6	q2 7	q2 8	q2 9	q3 0	q31	q3 2	q3 3	q3 4	de p e n d e n t
N	Valid	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.62	3.69	3.65	3.78	3.76	3.87	3.86	3.73	3.88	3.74	3.5437	3.64	3.74	3.70	3.7288
Std. Deviation		1.011	.960	1.109	.949	.880	.871	.950	.888	.832	.960	1.03637	1.047	1.038	.979	.63192

### Frequency Table

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	8	7.8	7.8	12.6
	neturel	25	24.3	24.3	36.9
	agree	48	46.6	46.6	83.5
	stenghte agree	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	3	2.9	2.9	2.9
	non agree	9	8.7	8.7	11.7
	neturel	23	22.3	22.3	34.0
	agree	50	48.5	48.5	82.5
	stenghte agree	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	4	3.9	3.9	3.9
	non agree	13	12.6	12.6	16.5
	neturel	24	23.3	23.3	39.8
	agree	36	35.0	35.0	74.8
	stenghte agree	26	25.2	25.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	3	2.9	2.9	2.9
	non agree	7	6.8	6.8	9.7
	neturel	21	20.4	20.4	30.1
	agree	51	49.5	49.5	79.6
	stenghte agree	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	2	1.9	1.9	1.9
	non agree	6	5.8	5.8	7.8
	neturel	25	24.3	24.3	32.0
	agree	52	50.5	50.5	82.5
	stenghte agree	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	1	1.0	1.0	1.0
	non agree	6	5.8	5.8	6.8
	neturel	22	21.4	21.4	28.2
	agree	50	48.5	48.5	76.7
	stenghte agree	24	23.3	23.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	3	2.9	2.9	2.9
	non agree	4	3.9	3.9	6.8
	neturel	24	23.3	23.3	30.1
	agree	45	43.7	43.7	73.8
	stenghte agree	27	26.2	26.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	3	2.9	2.9	2.9
	non agree	4	3.9	3.9	6.8
	neturel	28	27.2	27.2	34.0
	agree	51	49.5	49.5	83.5
	stenghte agree	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	1	1.0	1.0	1.0
	non agree	6	5.8	5.8	6.8
	neturel	18	17.5	17.5	24.3
	agree	57	55.3	55.3	79.6
	stenghte agree	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	4	3.9	3.9	3.9
	non agree	5	4.9	4.9	8.7
	neturel	25	24.3	24.3	33.0
	agree	49	47.6	47.6	80.6
	stenghte agree	20	19.4	19.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	8	7.8	7.8	13.6
	neturel	29	28.2	28.2	41.7
	agree	44	42.7	42.7	84.5
	stenghte agree	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	6	5.8	5.8	5.8
	non agree	6	5.8	5.8	11.7
	neturel	27	26.2	26.2	37.9
	agree	44	42.7	42.7	80.6
	stenghte agree	20	19.4	19.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	7	6.8	6.8	11.7
	neturel	21	20.4	20.4	32.0
	agree	47	45.6	45.6	77.7
	stenghte agree	23	22.3	22.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**q34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non strengththe agree	5	4.9	4.9	4.9
	non agree	5	4.9	4.9	9.7
	neturel	24	23.3	23.3	33.0
	agree	51	49.5	49.5	82.5
	stenghte agree	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**dependent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	1.9
	2.07	1	1.0	1.0	2.9
	2.47	1	1.0	1.0	3.9
	2.60	2	1.9	1.9	5.8
	2.93	1	1.0	1.0	6.8
	3.00	2	1.9	1.9	8.7
	3.07	1	1.0	1.0	9.7
	3.13	7	6.8	6.8	16.5
	3.20	1	1.0	1.0	17.5

3.27	3	2.9	2.9	20.4
3.33	4	3.9	3.9	24.3
3.40	3	2.9	2.9	27.2
3.47	5	4.9	4.9	32.0
3.53	2	1.9	1.9	34.0
3.60	7	6.8	6.8	40.8
3.67	2	1.9	1.9	42.7
3.73	4	3.9	3.9	46.6
3.80	4	3.9	3.9	50.5
3.87	6	5.8	5.8	56.3
3.93	7	6.8	6.8	63.1
4.00	12	11.7	11.7	74.8
4.07	4	3.9	3.9	78.6
4.13	3	2.9	2.9	81.6
4.20	2	1.9	1.9	83.5
4.27	3	2.9	2.9	86.4
4.33	1	1.0	1.0	87.4
4.40	3	2.9	2.9	90.3
4.47	1	1.0	1.0	91.3
4.53	1	1.0	1.0	92.2
4.67	1	1.0	1.0	93.2
4.73	3	2.9	2.9	96.1
4.87	1	1.0	1.0	97.1
4.93	1	1.0	1.0	98.1
5.00	2	1.9	1.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

خامسا: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dpendent
/METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3 ind4.
```

Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:42:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  /CRITERIA=PIN (.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dpendent  /METHOD=ENT ER ind1 ind2 ind3 ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,10
	Memory Required	5632 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind4, ind2, ind3, ind1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dpendent

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 <sup>a</sup>	.578	.561	.41876

a. Predictors: (Constant), ind4, ind2, ind3, ind1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.546	4	5.886	33.568	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.185	98	.175		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: dpendent

b. Predictors: (Constant), ind4, ind2, ind3, ind1

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.591	.275		2.144	.035		
	ind1	.222	.097	.225	2.276	.025	.439	2.276
	ind2	.223	.077	.237	2.900	.005	.645	1.551
	ind3	.235	.082	.240	2.870	.005	.613	1.630
	ind4	.220	.081	.243	2.726	.008	.540	1.853

a. Dependent Variable: dpendent

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	ind1	ind2	ind3	ind4
1	1	4.932	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.023	14.651	.12	.01	.34	.01	.45
	3	.018	16.533	.52	.07	.40	.16	.02
	4	.016	17.479	.35	.00	.01	.82	.12
	5	.010	21.721	.00	.91	.26	.01	.40

a. Dependent Variable: dpendent

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dpendent
  /METHOD=ENTER ind1.
```

### Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:44:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent</p> <p>/METHOD=ENTER ind1.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dpendent

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 <sup>a</sup>	.428	.422	.48044

a. Predictors: (Constant), ind1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.418	1	17.418	75.461	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.313	101	.231		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: dpendent

b. Predictors: (Constant), ind1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.462	.265		5.515	.000
	ind1	.644	.074	.654	8.687	.000

a. Dependent Variable: dpendent

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dpendent
  /METHOD=ENTER ind2.

```

## Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:45:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PI N(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dpendent  /METHOD=EN TER ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dpendent

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.330	.324	.51970

a. Predictors: (Constant), ind2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.452	1	13.452	49.805	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27.279	101	.270		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: dpendent

b. Predictors: (Constant), ind2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.814	.276		6.568	.000
	ind2	.542	.077	.575	7.057	.000

a. Dependent Variable: dpendent

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dpendent
  /METHOD=ENTER ind3.
```

### Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2021 16:45:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\pr ogram spss etudiant\spss. elhacene.q34.p 103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PI N(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dpendent  /METHOD=EN TER ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dpendent

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 <sup>a</sup>	.365	.359	.50594

a. Predictors: (Constant), ind3

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.878	1	14.878	58.123	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.853	101	.256		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: dpendent

b. Predictors: (Constant), ind3

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.688	.272		6.200	.000
	ind3	.591	.078	.604	7.624	.000

a. Dependent Variable: dpendent

## 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dpendent
  /METHOD=ENTER ind4.
```

### Regression

Notes	
Output Created	05-JUN-2021 16:46:18
Comments	

Input	Data	C:\Users\NeW PC\Desktop\program spss etudiant\spss.elhacene.q34.p103.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	103
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PI N(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dpendent  /METHOD=EN TER ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind4 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dpendent

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 <sup>a</sup>	.376	.369	.50181

a. Predictors: (Constant), ind4

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.298	1	15.298	60.751	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.433	101	.252		
	Total	40.731	102			

a. Dependent Variable: dpendent

b. Predictors: (Constant), ind4

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.827	.249		7.337	.000
	ind4	.553	.071	.613	7.794	.000

a. Dependent Variable: dpendent

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**إعداد الطالبين:** خرباشي الحسن، رافع محمد.

**إشراف:** د. قرواط يونس.

**أهداف الدراسة:** معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**إشكالية الدراسة:** تكمن إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي ما واقع تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مختلف المصالح الإدارية بجامعة محمد بوضياف، وكان حجم العينة 103 مفردة.

**منهج الدراسة وأدواتها:** استخدم المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظف الاستبيان كأداة لدراسة.

**أهم نتائج الدراسة:**

1-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية على الرقمنة حسب آراء عينة الدراسة؛

2-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية (بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز) على الرقمنة؛

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، الرقمنة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## Study Abstract

Study Title: Human resource development in light of the challenges of digitization in higher education institutions, a case study of Mohamed Boudiaf University in M'sila.

Student preparation: kharbachi Elhacene, Rafaa Mohamed.

Supervisor: D.Guerrouat younes

Objectives of the study: Knowing the reality of human resource development in light of the challenges of digitization at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

Problem of study: The problem of the study lies in answering the main question: What is the reality of human resource development in light of the challenges of digitization at Mohamed Boudiaf University in M'sila?

The Study population: The study population consisted of various administrative departments at Mohamed Boudiaf University, and the sample size was 103 individuals.

Method and study tools: Use the descriptive approach to achieve the objectives of the study, answer its questions and test its hypotheses, and employ the questionnaire as a study tool.

The most important results: Use the descriptive approach to achieve the objectives of the study, answer its questions and test its hypotheses, and employ the questionnaire as a study tool.

Keywords: Human resource development, digitization, Mohamed Boudiaf University in M'sila.

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)\*: رافع محمد المولود(ة) بتاريخ: 1986/07/21 ب: بعين القصير- المدينة-

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 109860920000850005 الصادرة بتاريخ: 2018/01/30 عن: دائرة

شلالة العذاورة.

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021/ 2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

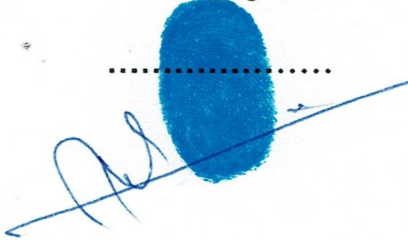
**\*\* تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي\***

**- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -**

أصريح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/18

التوقيع والبصمة

.....  




## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): ..... خريتي الحسن ..... المولود(ة) بتاريخ: 1985/04/01 ب. وزمغدة (المسيلة).  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... 7763 ..... الصادرة بتاريخ: 2018/10/08 عن: ..... بلورح المسيلة.  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم السيم ..... تخصص: ..... إدارة أعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2017/2018

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
تسمية المراد السيرة في ظل تحديات رقمنة المؤسسات  
العلوم العالي - دراسة حالة جامعة سطيف

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

حرر بتاريخ: 2018/10/10

التوقيع والبصمة

