



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

## أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة

من إعداد الطلبة : بوغرايري أسماء - باخالد رويدنة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/27

امام لجنة المكونة من السادة:

أ/ سميمة قداش (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

أ/ تيمجغدين نور الدين (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا ومقررا

أ/ محمد صغير قريشي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، و نصلي و تسلم على أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد :

ما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الأطراف سواء كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد و التوجيه والاقتراح أو مساهمة من طبيعة علمية ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء و التشجيع

فكل الشكر والتقدير أولاً إلى أستاذنا الفاضل : تمجدين نور الدين شرفنا بقبوله المتابعة و الإشراف على هذه المذكرة، والذي لمست عنده كل العناية و الاهتمام إذ لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته النيرة، فجزاه الله عنا كل خير و ادامه لنا ذخرا للعلم والعمل النافع

كما نقدم بجميل الشكر وعظيم الامتنان و وافر العرفان :

للأستاذ المؤطر والموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر "قواميد ابوبكر"، على تعاونه واحتضانه لدراسته الميدانية، وتقديمه لنا التسهيلات والدعم اللازم.

كما نتوجه بخالص عبارات الشكر لكل الإطارات والموظفين بمديرية Algérie Telecom

شكرنا الجزيل أيضا إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذا العمل

شكرا لكم جميعاً

إلى كل هؤلاء وغيرهم كل الاحترام والتقدير راجين من الله العلي القدير أن لا تكون قد نسينا من ذوي الفضل أحدا.

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفي أما بعد :

أهدي جهدي إلى من اعطاني القوة والإرادة إلى من كانوا لي وطناً حين ضاق العالم، وكانت دعواتهم لي زاداً في دربي وحياتي حياً وسعادة

إلى أعز ما أملك " أمي وأبي "

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلتي الكريمة خاصة سندي وقوتي في هذه الحياة إلى أعلى ما أملك "إخوتي" وإلى،  
"عائشة"، "ماريا" وفقهم الله.

كما أهدي هذا إلى أختي رفيقة قلبي قد حال بينك وبين حضورك يوم تخرجي، أسأل الله أن يتم لك بالخير، ويرزقك مولوداً  
سليماً معافى.

كما أهدي هذا إلى صديقة الروح، للسنوات التي جمعتنا كانت كفيلة بأن تصنع في حياتي نكري لا تنسى، ضحكنا، بكينا، كُسرنا  
من أشخاص لم نتوقع منهم، واجهنا الصعاب سوياً، وتخرجي لا يكتمل من غيرك... رفيقتي "ميرة".

كما أهدي هذا إلى من سرنا سوياً في شق طريق نحو النجاح وتكاتفنا يدا بيد بعد سهر الليالي لنقطف زهرة تعبنا صديقتي "رودينة"  
وكل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل.

"إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

أسماء

## الإهداء

لى من كانت دعواتهم سرّ عطائي، وابتسامتهم زادي في درب العلم

إلى والديّ العزيزين، منبع القوة والحنان، وأعلى نعم الله في حياتي.

إلى إخوتي الأحبة، الذين كانوا سندي ودعمي في كل خطوة.

إلى كل من أسهم بكلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو لحظة مساندة في مسيرتي.

إلى صفحة University Dz، التي كانت لنا معينًا ومصدرًا للعلم والنصائح القيمة، فجزاكم

الله عنا كل خير وجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

وأخيرًا، إلى رفيقة دربي وزميلة مشواري أسماء، التي كانت خير سند وأجمل صديقة في رحلة

العلم، تقاسمنا معًا التعب والفرح، فلكِ مني كل الشكر والامتنان.

رودينة

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجته إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (60) موظفاً، وتم استرجاع (58) استبانة، مع رفض (5) استبانة لعدم استيفائها الشروط المطلوبة، وبالتالي تم معالجة (63) استبانة وهي العينة النهائية التي طُبقت عليها الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع.
- مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متوسط.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ اتصالات الجزائر؛ رقمنة العمليات؛ التخطيط.

### **Abstract:**

This study aims to identify the impact of digital transformation on human resource management (HRM) practices at Algérie Télécom – Ouargla. It also explores the relationship between the study variables. The descriptive analytical approach was used, along with a case study method through a questionnaire. The data was statistically processed using SPSS software. The questionnaire was distributed to a random sample of 60 employees, with 58 responses received. After excluding 5 unqualified questionnaires, 53 valid responses formed the final study sample.

- The main findings of the study were:

- The level of digital transformation at Algérie Télécom is high.
- The level of HRM practices within the organization is average.
- There is a statistically significant correlation between digital transformation and HRM practices.
- Digital transformation has a statistically significant impact on HRM practices.
- There are no statistically significant differences in employees' perceptions of HRM practices based on personal variables (gender, age, education level, and professional experience).

**Keywords:** Digital Transformation; Human Resource Management Practices; Algérie Télécom; Process Digitization; Planning.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	الإهداء
V	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد :
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفاهيم حول التحويل الرقمي
15	المطلب الثاني: مفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).
34	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :
47	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
51	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

53	تمهيد:
54	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية:
76	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
79	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
80	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
106	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة
115	خلاصة الفصل:
116	خاتمة
121	قائمة المصادر والمراجع
128	الملاحق
141	الفهرس

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
ح	الشكل رقم 01: تأثير التحول الرقمي وخصائص الموظفين على إدارة الموارد البشرية
12	الشكل 02 : يمثل تقنيات التحول الرقمي
80	الشكل رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
82	الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن
83	الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
84	الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
75	الجدول (1-2): إحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة
75	الجدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة
77	جدول رقم (3-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي
77	جدول رقم (4-2): يوضح مقياس الدرجة
79	جدول رقم (5-2) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة
80	الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
81	الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب السن
82	الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
83	الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
85	الجدول رقم (10-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الثقافة الرقمية
87	الجدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد قواعد البيانات
88	الجدول رقم (12-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد رقمنة العمليات
90	الجدول رقم (13-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد التقنيات
92	الجدول رقم (14-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الجذب والاستقطاب

93	الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء التدريب
95	الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء التخطيط
97	الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء التوظيف
98	الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الأجور والحوافز
100	الجدول رقم (2-19): عرض نتائج معامل الارتباط بيرسون
102	الجدول (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط
103	الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد
104	الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
129	الملحق رقم 01 : الأستبيان
131	الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان
133	الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة-
134	الملحق رقم (4): الصدق والثبات
134	الملحق رقم (5): التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية
135	الملحق رقم(6): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور
137	الملحق رقم (7): معامل الارتباط بريسون

---

# مقدمة

---

## أ-توطئة:

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة من أبرز مظاهر التغيير التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أسهمت الابتكارات التكنولوجية المتسارعة في إعادة تشكيل طبيعة العمل وأساليبه داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. ولم يعد اعتماد الحلول الرقمية خيارا ترفيهيا بل غدا ضرورة حتمية تفرضها متطلبات المنافسة، تحسين الكفاءة، وضمان استمرارية الأداء في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد.

وفي هذا السياق، لم تبق إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذه التحولات، بل كانت من أكثر الوظائف الإدارية تأثرا بها، باعتبارها العنصر المسؤول عن تسيير المورد البشري الذي يعد المحرك الأساسي لكل مؤسسة، فقد أدى التحول الرقمي إلى تطوير آليات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بداية من عمليات الاستقطاب والتوظيف مرورًا بتسيير الأداء والتكوين وصولا إلى تحفيز الأفراد والاحتفاظ بالكفاءات.

وبات من الضروري تحليل هذا الأثر ومعرفة انعكاساته على مستوى أداء المؤسسات خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، وما تفرضه من تحديات وفرص أمام المؤسسات بمختلف قطاعاتها.

## ب-الإشكالية الرئيسية:

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث وأهمية القيام به والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي تحاول تناولها في سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة ؟

وللإجابة عن الإشكالية السابقة ارتأينا إلى وضع الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟(جنس العمر ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية )
- **الفرضيات :**

1.مستوى التحول الرقمي في مؤسسة إتصالات الجزائر مرتفع.

2.مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر متوسط.

3.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقة.

4.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة.

5 لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

ت- مبررات إختيار الموضوع :

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي درسناه حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في الاطلاع على هكذا موضوع؛
- عدم التطرق لهذا الموضوع في حدود علم الطالب على مستوى الجامعة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وفرة الدراسات والمصادر والمراجع العلمية في هذا الموضوع؛
- إبراز أهمية ووقائع هذا الموضوع والحقائق المعاشة على مستوى المؤسسة.

ث- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة.

- إبراز مفهوم التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

### ج- أهمية البحث:

-تبرز أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة الباحثين من نتائج الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والكشف على مدى مساهمته في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤسسة بصفة عامة وعلى الموظفين بصفة خاصة،

-أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

-تبرز أهمية البحث في تحديد أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة - من كونها تبحث عن مستويات التحول الرقمي في المؤسسة وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

### ح- حدود البحث:

1.الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة

2.الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية من الثامن من أفريل إلى غاية 30 من

نفس الشهر بالسداسي الثاني من الموسم 2024/ 2025

3.الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة بمختلف رتبهم؛

4. الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التحول الرقمي كمتغير مستقل من

خلال الأبعاد التالية (الثقافة الرقمية، قواعد البيانات، التقنيات، رقمته العمليات ) وهو ما تناوله

العديد من الباحثين في هذا السياق أما المتغير التابع هو ممارسات إدارة الموارد البشرية فتم

التركيز على الأبعاد التالية ( التخطيط، جذب والاستقطاب، التخطيط، التوظيف، الأجور

والحوافز) وهو ما تناوله عدد من الباحثين في اغلب الدراسات.

خ-منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لأثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة في عرض المؤسسة محل الدراسة، أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان المقابلة ، و سيتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 60 في معالجة البيانات، واعتمدنا على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل .

#### د-مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

-الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

-مذكرات ماجستير والدكتوراه العربية المنشورة وغير المنشورة هذا بالنسبة للفصل النظري. أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية ومقابلة شخصية اجريناها مع إطار في المؤسسة إتصالات الجزائر .

#### ذ-صعوبة الدراسة:

- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة؛
- نقص المراجع التي تلم بالمتغيرين معا في السنوات الجديدة؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الإستبيان الموزعة بالإضافة إلى تأخر تسليمها.

#### ر-هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث كما يلي :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد

البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة

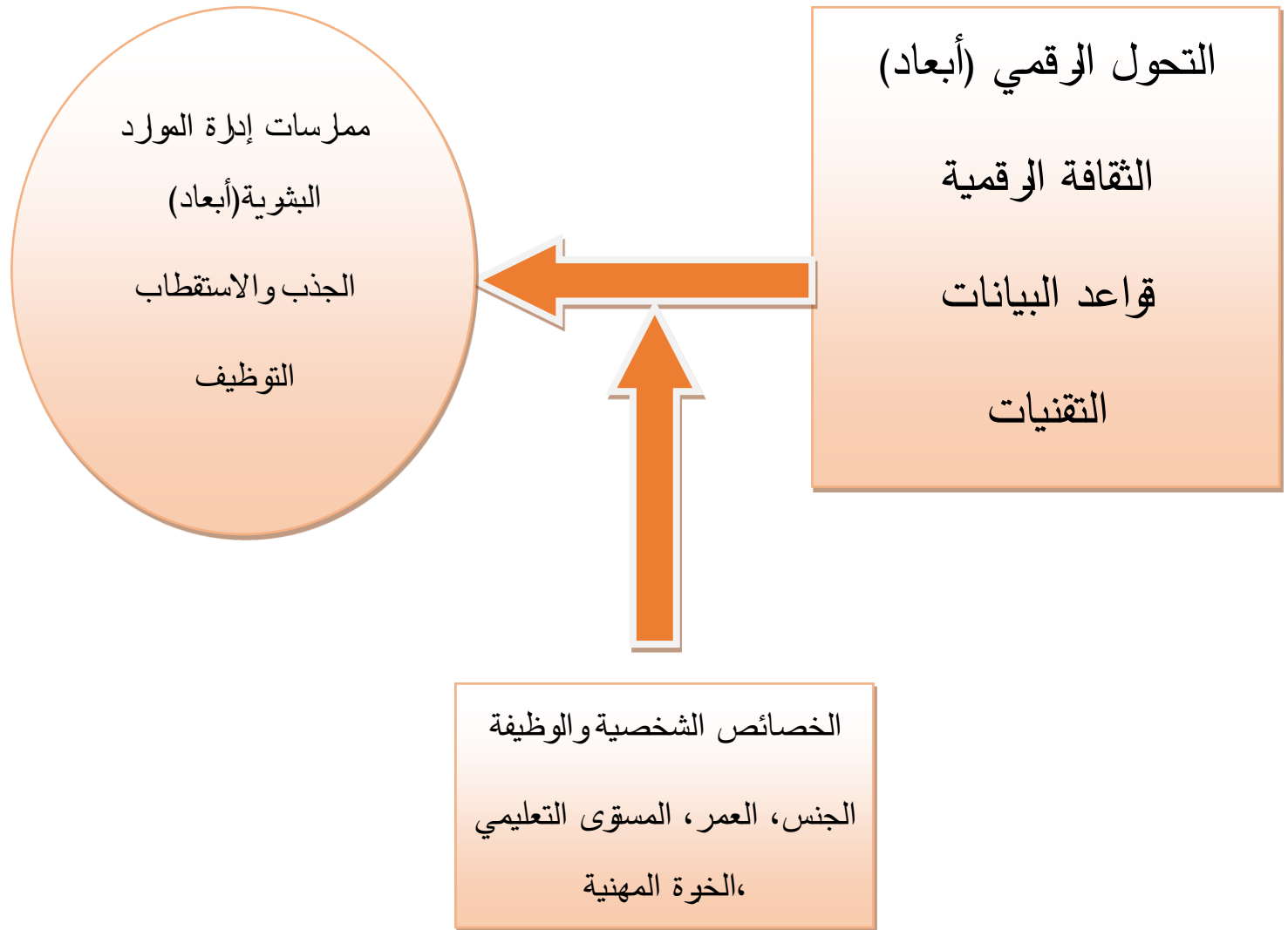
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج ومناقشتها

ز- نموذج البحث:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص للتعرف

على مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم 01: تأثير التحول الرقمي وخصائص الموظفين على إدارة الموارد البشرية

---

الفصل الأول : الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات  
إدارة الموارد البشرية

---

## تمهيد :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي شهدت تطورات متسارعة في ظل التحولات التكنولوجية المتلاحقة، حيث أصبح من الضروري مواكبة التغيرات الرقمية بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز تنافسية المؤسسات. وفي هذا الإطار، برز التحويل الرقمي كأحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية ذات العلاقة بالعنصر البشري.

سنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لأثر التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التحويل الرقمي و ممارسات إدارة الموارد البشرية

في ظل التسارع الكبير للتطورات التكنولوجية، بات التحويل الرقمي أحد أبرز المحاور التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة من أجل تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها، خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية. وعليه، سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحويل الرقمي.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التحويل الرقمي

لفهم أثر التحويل الرقمي بشكل أعمق من الضروري الوقوف أولاً عند مفهومه وتحديد خصائصه، لما لذلك من أهمية في توضيح الأبعاد النظرية التي يستند إليها هذا التوجه التقني داخل المؤسسات.

### الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي وخصائصه

#### أولاً: مفهوم التحويل الرقمي

يعرف التحويل الرقمي للموارد البشرية بأنه: " ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية وماله من أثر بارز في سهولة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عمر مهدي، دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي، المجلد 11، السنة 2022، ص156.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها".<sup>1</sup>

كما عرفه ( Fitzgerald et a ) بأنه الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، ووسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية ( مثل تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق اعمال جديدة).<sup>2</sup> و يرى على محمد الخوري أن التحول الرقمي يشير إلى تحويل كل المعاملات والاجراءات والوثائق إلى معاملات إلكترونية أوسع نطاقاً ، من خلال التوظيف الأمثل والمتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال.

التحول الرقمي يشير إلى إنتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أوسع نطاقاً ، عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال و تطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات.<sup>2</sup>

### ثانياً: خصائص التحول الرقمي

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الإنقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفر من خدمات متنوعة، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات

<sup>1</sup> عمر مهدي، مرجع سبق ذكره، ص156.

<sup>2</sup> طارق عمر فاروق، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة الحلوان، المجلد15، العدد1، السنة 2023، ص15.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحويل الرقمي ومن أهمها :

**1-التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الإتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.

**2-اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الإتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

**3-المشاركة والانتشار :** يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالته ويشاركها مع الآخرين.<sup>1</sup>

**4-المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام.

**5-الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جداً من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.<sup>2</sup>

**6-التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددتها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال.<sup>3</sup>

**7-التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة إتصالية تجمع بين نظم الإتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في

<sup>1</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية ومحو الأمية الرقمية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2015، ص138

<sup>2</sup> حسن عماد، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، سنة 1997، ص، ص152، 151.

<sup>3</sup> بلخير، بوسمينة، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحويل الرقمي، مجلة طينة للدراسات الأكاديمية، جامعة أم البواقي، مجلد06، عدد06، سنة2023 ص674.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي ومتطلباته

#### أولاً: أهمية التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي مهماً لتطوير الأداء وتسهيل الخدمات، وقد بينت الدراسات أهميته في ما يلي:

#### 1- دعم اتخاذ القرارات:

تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة لتحسين قراراتها في مجالات متعددة، كالصحة، التعليم، والنقل. وتستعمل المؤسسات أنظمة وخوارزميات معقدة لجمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة، مما يساعدها على التفاعل السريع مع التغيرات واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت الحقيقي.<sup>2</sup>

2- زيادة معدلات النمو: زيادة حجم الأسواق والاستثمارات: لما تتطور التكنولوجيا، يزيد اعتماد البنوك والمؤسسات المالية على هذه التقنيات، يشجعها على توسيع استثماراتها وهذا يؤدي إلى ارتفاع العوائد على المدى الطويل، وبالتالي يساهم في دعم الاقتصاد وزيادة النمو.

-يمكن للمؤسسات ابتكار أفكار جديدة في العمل للصناعات المالية والمصرفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلخير، بوسمينة، مرجع سبق ذكره، ص 674.

<sup>2</sup> زروالي، مهدي، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد الشريف سوق اهراس، المجلد 6، العدد 1، السنة 2022، ص 363.

<sup>1</sup> زروالي، مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 363

### 3- خفض التكاليف التشغيلية:

يقلل الإستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيرا من تكاليف التشغيل الجارية من خلالها أتمتة العمليات وخفض التكاليف كصيانة المعدات، نفقات الطاقة ، نفقات الموارد البشرية، نفقات دعم العملاء.<sup>2</sup>

### 4- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:

حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص.<sup>1</sup>

وهناك بعض التحولات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء:

-تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة.

-اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بسرعة

-اعتماد الذكاء الإصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي

-تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء بإستخدام الأتمتة.<sup>2</sup>

-تسريع الإجراءات الرقمية وجعلها أكثر سهولة ومرونة.

-تقديم تجربة محسنة من حيث السرعة، والدقة والتكلفة والمرونة.

-ربط القطاعات المختلفة لتعزيز التنسيق والتكامل وتوفير الخدمات في أي زمان ومكان.

---

<sup>2</sup> <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation> ما المقصود بالتحويل الرقمي ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 7

ماي2025، 12.20.

-تحقيق رضا المستخدمين من خلال توظيف التكنولوجيا بشكل فعال وتطوير الخدمات وتجاوز الحواجز الجغرافية.<sup>1</sup>

### ثانياً: متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف من الآليات يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل الثاني:

**التقنيات:** يعتمد التحول الرقمي على منظومة متكاملة تشمل الأجهزة، البيانات، وسائل التخزين، والبرمجيات، والتي تشتغل ضمن بيئات تقنية مدعومة بمراكز معلومات متطورة. هذه المنظومة تهدف إلى ضمان استخدام الموارد الرقمية بكفاءة عالية وبدون انقطاع في الأداء. كما يتطلب التحول الرقمي توفير مستوى خدمة جيد لكل من موظفي المؤسسة، زبائنها، وحتى شركائها من الموردين، عبر فرق متخصصة تُشرف على إدارة الأنظمة التقنية والبنية التحتية للشبكة بشكل مستمر.<sup>2</sup>

**البيانات:** ان حجم البيانات والمعلومات التي تنتجها تطبيقات الإلكترونيات، يفرض على المؤسسات توفير شبكة معلومات وطنية حديثة وقوي، ويجب هذه الشبكة أن تكون مرتبطة بالإنترنت وتسمح بنقل مختلف أنواع البيانات، سواء كانت نصوصاً، أصواتاً أو فيديو،

<sup>1</sup> بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة إتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية، سنة 2024، ص406.

<sup>2</sup> راهب، شايي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، جامعة باجي مختار، مجلة الإقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد 13، العدد 01، سنة 2023، ص693.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

بسرعة وبدقة عالية، ومن المهم جدًا ضمان حماية هذه البيانات والحفاظ على سريتها، لضمان الثقة في النظام المعلوماتي.<sup>1</sup>

**الموارد البشرية:** تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في إنجاح عملية التحول الرقمي وتعزيز الذكاء الرقمي داخل المؤسسات. لهذا، من المهم أن تعمل الإدارة على دعم الموظفين وتمكينهم من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. ضعف الكفاءات أو نقص القدرات يُعتبر من بين أبرز العوائق التي يمكن تعرقل تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

**العمليات:** وهي مجموعة من المهام المترابطة التي تهدف لتقديم خدمة أو منتج لفائدة المستفيدين في سياق التحول الرقمي، من الضروري أن تقوم المؤسسات ببناء نظام تقني فعال يساعد على تحسين وتطوير هذه العمليات داخليًا وخارجيًا، وهذا الشيء يضمن انسجام في طريقة تنفيذ العمليات وتوافقها مع الأهداف الرقمية، مع ضرورة وجود رقابة دقيقة على مراحل التنفيذ، باعتبارها عنصر مهم في التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تقنيات وأهداف التحول الرقمي

#### أولاً: تقنيات التحول الرقمي:

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات تذكر:

<sup>1</sup> عادل محمد محمد محمد، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 133، سنة 2023؛ ص563.

<sup>2</sup> بوشورور، عرابي الحاج، قوادري فضيلة، تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 01، سنة 2024، ص 48.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

- الطباعة ثلاثية الأبعاد: ظهرت منذ حوالي أربعة عقود كتقنية تصنيع متقدمة، حيث يُصمم النموذج رقمياً ويُجزأ إلى طبقات ترسل للطابعة. تسمح ببناء نماذج أولية قابلة للتعديل قبل التنفيذ النهائي، مما يقلل التكاليف والجهد، وتُستخدم في مجالات متعددة أبرزها التعليم لدعم العملية التعليمية.<sup>1</sup>

- البيانات الضخمة: البيانات الضخمة هي مجموعة من البيانات التي يكون حجمها كبير لدرجة يصعب التعامل معها بالطرق والأدوات التقليدية، سواء من حيث التخزين أو التحليل أو حتى المشاركة في وقت مناسب، ومن منظور المؤسسات أو مقدمي الخدمات، البيانات الضخمة تعني كل الأدوات والتقنيات التي يحتاجون إليها للتعامل مع هذه الكمية الكبيرة من المعلومات، بهدف تنظيمها، تحليلها، واستخلاص الفائدة منها.<sup>2</sup>

- إنترنت الأشياء (IoT): يُعد إنترنت الأشياء من العوامل التي تساهم بشكل كبير في دعم التحويل الرقمي داخل المؤسسات من خلاله إدماج تقنيات مثل الروبوتات أو ابتكار أدوات جديدة تعتمد على التكنولوجيا، بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات الذكية، الطابعات، وغيرها. كما يمكن دمج هذه التقنيات داخل المنتجات الحالية للمؤسسة.<sup>3</sup>

- الواقع المعزز: وهو تقنية تسمح بعرض مشاهد رقمية ثنائية أو ثلاثية الأبعاد داخل البيئة الحقيقية للمستخدم، بحيث تظهر وكأنها جزء من الواقع وهذا الدمج يخلق تجربة بصرية مركبة

<sup>1</sup> قرين ربيع، تقنيات التحويل الرقمي واستراتيجياته، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، السنة 2023، ص 63.

<sup>2</sup> ملياني، سفاحلو، البيانات الضخمة: فرص التحديات، مجالات التطبيق، جامعة خميس مليانة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في علوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، سنة 2019، ص 65.

<sup>3</sup> فرط، لعشب، التحويل الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، جامعة العربي تيسي تيسة، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 6، العدد 1، سنة 2023، ص 241.

## الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

وتفاعلية. وتستخدم هذه التقنية خاصة في المجال التعليمي، و تتيح محاكاة لعمليات دقيقة ومعقدة، مثل العمليات الجراحية أو تشريح جسم الإنسان.<sup>1</sup>

- **الذكاء الاصطناعي:** عرفه andreas kaplan و michael haenlei " كقدرة الأنظمة على تحليل بيانات خارجية، واستخلاص قواعد جديدة، وتكييفها لتحقيق مهام مستقبلية. يعرف أيضاً كسلوك وخصائص تجعل البرمجيات تحاكي القدرات الذهنية البشرية، كالاستنتاج والتعلم، رغم غياب تعريف موحد للمصطلح.

- **الحوسبة السحابية:** إحدى أدوات التحويل الرقمي، تسهم في تحسين أداء الأعمال عبر تقليل تكاليف البنية التحتية والاعتماد على الموارد البشرية، ما يجعلها خياراً فعالاً للمؤسسات.

- **الأمن السيبراني:** يعد الأمن السيبراني من المجالات الحديثة التي تتطلب توفير حماية متكاملة على مختلف الأصعدة، سواء كانت دولية، محلية، أو قطاعية. ولهذا، فإن تأمين المعلومات وحمايتها من أي اختراق أو استعمال غير قانوني يُعد أمراً ضرورياً للحفاظ على سرية وسلامة هذه الأصول الرقمية.

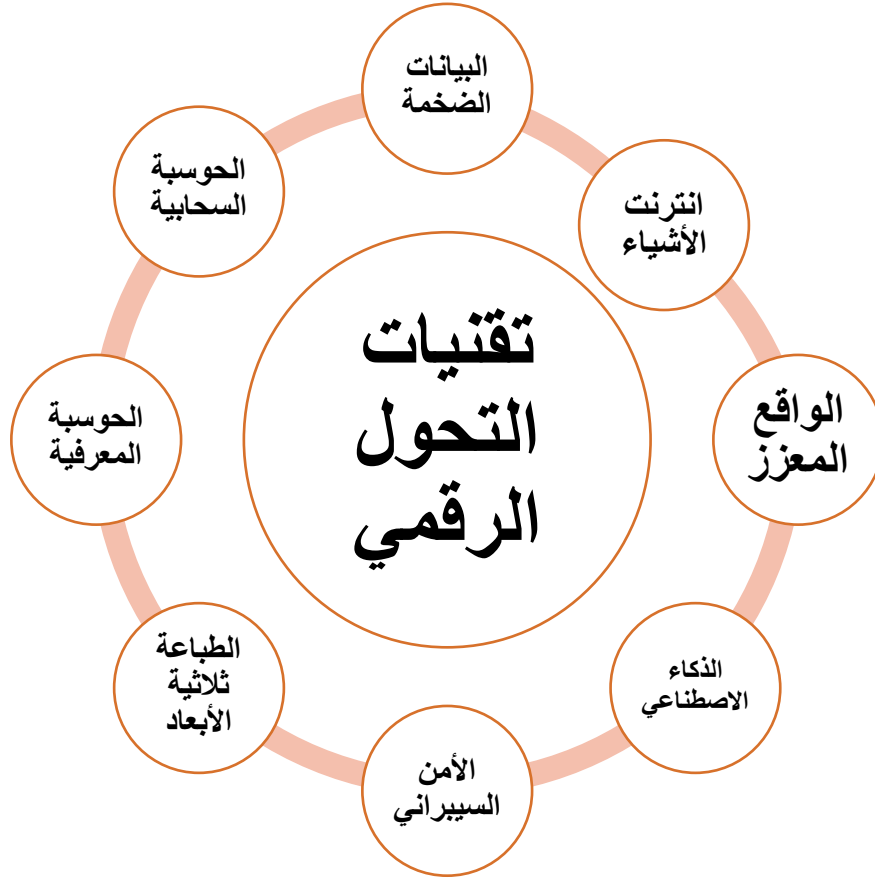
- **الحوسبة المعرفية:** تشير إلى أنظمة أو برمجيات تحاكي وظائف الدماغ البشري، وتهدف إلى دعم الإنسان في تحسين جودة اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أماني عبد الخالق عبد الحسين، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق، سنة 2023، ص 256.

<sup>2</sup> مخرمش، سالم، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة ماستر في موارد بشرية، جامعة ورقلة، السنة 2023، ص 5,6.

الشكل 02 : يمثل تقنيات التحويل الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة

ثانيا: أهداف التحويل الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال اعتماد التحويل الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسريع وصول المعلومة من مصدرها الأصلي إلى المستخدمين بأقل وقت ممكن.

<sup>1</sup> بلخير، بوسمينة، مرجع سبق ذكره، ص 674 .

- تجديد المعلومات الرقمية بشكل مستمر مع توفير نسخ أصلية مرقمنة.
- طرح عدد كبير من المعلومات التشاركية عبر منصات رقمية متنوعة.
- حماية المصادر الأصلية للمعلومات من الضياع أو التلف.<sup>1</sup>

بإضافة إلى ذلك، يهدف التحويل الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:

- أهداف تقترن برفع مستوى الأداء: لسلاسة نقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بشكل مفصل، تحسين دقة البيانات المتبادلة، وتقليل الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.
- اختصار الاجراءات الادارية يتم تقليل من حجم التعاملات الورقية وعدم الحاجة الى نسخ ورقية للمستندات المتاحة بشكل إلكتروني.
- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية: بفضل حفظ لمعلومات في نسخ رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، يتم توجيه الجهود البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية فعالية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: تسريع الأداء وتحقيق وفرة مالية في التسيير، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الشبكات.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد ومعوقات التحويل الرقمي

#### أولاً: أبعاد التحويل الرقمي

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون، لكن في دراستنا اعتمدنا على الأبعاد التي لها ارتباط وثيق بالموارد البشري كوننا ندرس أدائه، حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية:

#### البعد الأول: الإدارة الرقمية التشغيلية : D-HRM Operation Nelle

<sup>1</sup> بلخير ، بوسمينية،مرجع سبق ذكره، ص674 .

<sup>2</sup> طلق عوض الله أسواط، أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن ماي 2022،ص654.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الرقمية التشغيلية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة وأجهزة الكمبيوتر لتسهيل المهام الإدارية اليومية، مثل تنظيم كشوفات المرتبات، تسيير الأجور، وحفظ بيانات الموظفين ضمن قواعد بيانات رقمي،<sup>1</sup> وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج، والتوريد والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون والموارد البشرية.<sup>2</sup>

### البعد الثاني: الإدارة الرقمية العلائقية : "D-HRM Relation Nelle"

تركز على الجانب التنظيمي في تسيير الموارد البشرية، عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات الحديثة لتسهيل المهام التي تعتمد على التواصل الداخلي أو الخارجي. وتشمل هذه الوظائف كإدارة عمليات التوظيف، التدريب والتطوير.

### البعد الثالث: الإدارة الرقمية التحويلية : D-HRM Transformation Nelle

تستعمل المؤسسة التكنولوجيا الرقمية لدعم وظائف استراتيجية مهمة مثل إدارة المعرفة وإعادة التوجيه الاستراتيجي. هذا النوع من الإدارة يسمح بتحسين التخطيط طويل المدى ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواكبة التطورات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حميم، بلقرع، أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الجلفة، المجلد: 05، العدد: 02، السنة 2023، ص 79.

<sup>2</sup> دارين عبد الله ابو سالم ، ابعاد التحويل الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 04، سنة 2024، ص 191.

### ثانياً: معوقات التحويل الرقمي

تواجه عملية التحويل الرقمي داخل المؤسسات العديد من المعوقات والتحديات المالية والمؤسسية والبشرية التي تحول دون نجاحها، ويمكن تلخيصها كما يلي:

-يتطلب التحويل الرقمي بنية تحتية تقنية مرتفعة التكلفة، مما يجعل محدودية الميزانيات المخصصة أحد أبرز التحديات.

-يُعد نقص الكفاءات البشرية المؤهلة وضعف التغطية بالإنترنت خاصة في المناطق الريفية من العوائق الرئيسية.

-تعيق البيروقراطية الداخلية وغياب قوانين واضحة لحماية الملكية الفكرية مسار التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات.

-تغير متطلبات الزبائن وصعوبة إقناعهم بفوائد الرقمنة، إلى جانب تعقيدات التغيير التنظيمي، تُعد تحديات حقيقية تتطلب تحديث الهيكل والبنية التنظيمية.

-ضعف القدرات الداخلية القادرة على قيادة مشاريع التحويل يُؤثر سلباً على فعالية تطبيقها داخل المؤسسات.

-تتشأ مخاوف من تهديدات أمن المعلومات نتيجة الاعتماد المتزايد على الوسائل الرقمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

ان المورد البشري هو العامل الوحيد الذي يصنع أهداف واستراتيجيات المنظمات والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس ويصنع لها مستقبلها.

<sup>1</sup> أسيا بلقاضي، متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 01، سنة 2024، ص 697.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نستطيع تعريف هذه الإدارة بأنها "تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليته كالأستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافأة"<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"

وتعرف بأنها "مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها مديرين وقادات وفرق عمل، واختصاصيو الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

ويعرفها FRANCH على أنها " عملية إختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"<sup>3</sup>

وكتعريف اجرائي يمكن القول :

من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيمية تهدف إلى استثمار العنصر البشري بشكل فعال، من خلال اختيار الموظفين، تدريبهم، تطوير مهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع، مع ضمان بيئة عمل مناسبة تعزز الإنتاجية والانتماء."

### ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

حسب ما أوضحه روبنز، مرت وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر أربع مراحل رئيسية:

---

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الديني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2005 ، ص 31.

<sup>2</sup> الحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، الدار الجامعية ، اسكندرية ، 2001 ، ص 25 .

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 16.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

1. **مرحلة النشأة:** انطلقت هذه المرحلة مع الثورة الصناعية، حيث ساهم الاقتصادي "آدم سميث" في تطوير فكرة تقسيم العمل والتخصص، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من المؤسسات الصناعية التي تنوعت مجالات نشاطها، واعتمدت على أساليب إنتاجية جديدة، الأمر الذي ترتب عنه بروز مشكلات إدارية وتنظيمية تتطلب حلاً مناسباً.

2. **مرحلة النمو والتطور:** بدأت هذه المرحلة أواخر القرن التاسع عشر وامتدت إلى غاية منتصف أربعينيات القرن العشرين، تميزت بظهور النظريات الإدارية الكلاسيكية، التي أسهمت بشكل كبير في تنظيم العمل داخل المؤسسات. من بين أبرز المساهمين في هذه الفترة نجد "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العلمية، و"هنري فايول" صاحب نظرية المبادئ الإدارية، إضافة إلى "ماكس فيبر" الذي وضع أسس النظرية البيروقراطية.

3. **مرحلة النضج:** تمتد من أربعينيات حتى ثمانينيات القرن العشرين، حيث أصبح ينظر لإدارة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية في المؤسسة. شهدت هذه المرحلة إصدار قوانين وتشريعات تنظم العلاقة بين المؤسسات وموظفيها في القطاعين العام والخاص، إلى جانب اهتمام متزايد بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، خاصة منذ أواخر عشرينيات وبداية ثلاثينيات القرن الماضي.<sup>1</sup>

4. **مرحلة المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:** بدأت منذ ثمانينيات القرن العشرين ولا تزال مستمرة إلى اليوم، حيث عرفت المؤسسات تحولات متسارعة في مختلف المجالات، بفعل التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، وظهور الاقتصاد المعرفي، ومنظمات التعلم، إضافة إلى انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، العولمة، والبيئة الديناميكية، الأمر الذي فرض على الموارد البشرية تبني أدوار استراتيجية تتماشى مع هذه المتغيرات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر مهدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 157؛ 158.

<sup>1</sup> عمر مهدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 157؛ 158.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات، فهي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات. فبفضل الكفاءات البشرية، تستطيع أي منظمة أن تتطور وتواجه التحديات بفعالية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في مايلي:

تشهد جودة الحياة وأنماط المعيشة تحولات متسارعة، أدت إلى استحداث وظائف جديدة واندثار أخرى تقليدية، مما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية وشروط الانتقاء والتوظيف.

2. أسفرت حركة المتغيرات العالمية عن ترسيخ مبادئ الانفتاح، التحرر والمرونة في تسيير منظمات الأعمال، مما زاد من حدة المنافسة في بيئة العمل.

3. أصبح مصير المؤسسة وأرباحها مرهوناً بقدراتها التنافسية، التي تمكنها من استقطاب العملاء والتفوق على المنافسين.

4. تتجلى هذه القدرة التنافسية في حسن استغلال الموارد المتاحة، وتحويلها إلى قيمة مضافة تحقق رضا العملاء.<sup>2</sup>

5. يُعد المورد البشري الركيزة الأساسية لبناء واستدامة الميزة التنافسية داخل المؤسسة، نظراً لدوره المحوري في تعزيز الأداء وتنفيذ السياسات.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بيدوا، عبد النبي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف (منكرة ماستر غير منشورة)، جامعة أحمد دراية - أدرار، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، سنة 2023، ص17.

<sup>1</sup> بيدوا، عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص17.

### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

"تتمثل الغاية الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، سواء في المؤسسات الكبرى أو الصغرى، في تنمية وتطوير العنصر البشري بطريقة تُحقق تطلعات الأفراد المهنية والشخصية، وفي الوقت ذاته تُلبي متطلبات المنظمة التشغيلية والاستراتيجية. ويمكن توضيح هذه الأهداف بشكل أكثر تفصيلاً على النحو الآتي:

الأهداف الاجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم احسن الأعمال، وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلوهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، من اجل تحقيق الرفاهية.<sup>2</sup>

### أولاً: أهداف العاملين

تتمثل في توفير بيئة عمل محفزة تُمكن الأفراد من تطوير مساهمهم المهني وتحقيق الترقيات، بما يسهم في رفع مداخيلهم وتحفيزهم على أداء المهام بكفاءة عالية. كما تهدف هذه الأهداف إلى تبني سياسات عادلة تحافظ على طاقة الأفراد وتُعزز المعاملة الإنسانية في التعامل معهم.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف المنظمة

تسعى المنظمة إلى استقطاب كفاءات بشرية تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة، من خلال اعتماد معايير موضوعية في التوظيف والاختيار. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى تحفيز العاملين على بذل الجهد والاندماج مع أهداف المؤسسة، مما يعزز التعاون المشترك. كما تعمل على الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية عن طريق التأهيل والتطوير المستمر.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> مختار، عطية بن سعد، وامشيرى، حليلة علي، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للأسمتت المساهمة (دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012)", المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة صيراللة، 2018، ص، ص 68،69.

### ثالثاً: الأهداف الإنسانية

تركز هذه الأهداف على مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم، باعتبارهم العنصر المحوري في العملية الإنتاجية. إلى جانب ذلك، تهتم بتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وفق مبادئ أخلاقية وقانونية، مع ضمان معاملة عادلة من حيث توزيع المهام ومنح الحوافز والمكافآت.<sup>1</sup>

ومن الأهداف الأخرى نذكر أيضاً :

-المساهمة في تحقيق أهداف الشركة (المؤسسة) .

-توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفزة.

-زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

-المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاق العمل.

-إدارة وضبط عملية التغيير التعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.<sup>2</sup>

-السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد بين المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة

يتمثل في برامج تدريب العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة

والسلامة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> مختار، عطية بن سعد، وامشيري، حليلة علي، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 68،69.

<sup>2</sup> بومي اسيا، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>1</sup> بومي اسيا، مرجع سبق ذكره، ص11.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

تناولت العديد من الأبحاث، ومنها ما سيتم ذكره في هذه الدراسة، بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والتعيين والتدريب، تقييم الاداء التعويضات. أشارت الدراسات أن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية بأنها مزيج من عوامل متعددة وهذه العوامل هي الممارسات والسياسات والنظم التي تؤثر على سلوك وموقف وأداء الموظف نحو المنظمة بطريقة إيجابية، وترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية، من خلال الأنشطة اللازمة كتوظيف الموظفين والحفاظ على أداء الموظفين العالي.<sup>1</sup>

وتعني ممارسات إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تعزز رأس المال البشري للمنظمات في تحقيق أهداف العمل، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية استثمارات تنظيمية في تدريب الموظفين على المستوى الفردي والجماعي، واتخاذ القرارات والمشاركة، وفرص الترقية، واستخدام المكافآت المحتملة للأداء، لضمان ديمومة رأس المال البشري والاحتفاظ به.<sup>1</sup>

ويمكن القول كتعريف اجرائي:

---

<sup>2</sup> محمد كريم عبيد التميمي، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص 24.

<sup>1</sup> محمد كريم عبيد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق، بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات المنظمة التي تتبناها المؤسسات بهدف استقطاب الأفراد المؤهلين، واختيارهم، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، وذلك من خلال التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والتخطيط للمسار الوظيفي، وتعزيز بيئة العمل، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### \*ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### أ- تعريف التدريب وأهميته:

يُعرف التدريب على أنه أي نشاط يُراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.<sup>1</sup>

كما أن التدريب هو عملية تعلم لاكتساب معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم. ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ به من الأمور الأساسية والمهمة في بناء البرامج التدريبية الفعّالة.

إن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الفائدة بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها:

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد المحسن زيد حاجي حسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 42.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.<sup>1</sup>

### ب- نظريات التدريب:

هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:

#### النظريات السلوكية:

إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

#### النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل المستمر بين الفرد والبيئة التعليمية.<sup>1</sup>

#### التعويضات والحوافز:

الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العزاوي، عصام عبد الله، وآخرون، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.56.

<sup>2</sup> اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة".

يقصد بالتعويضات ما يحصل عليه الموظفين من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وانجازهم لمهامهم مثال: الرواتب المكافآت الحوافز والتأمين الصحي وراتب التقاعد.<sup>3</sup>

### 3- تخطيط الموارد البشرية :

يتضمن تخطيط الموارد البشرية (HRP) تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة ، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تتبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف.

توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج كمبيوتر لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

في المؤسسات الأصغر ، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال ما يعرف باسم تخطيط الموارد البشرية (HRP) كان يسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات.

إن تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية حيث تشكل عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق

<sup>3</sup> الفارس، ليمن، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 73، سنة 2011.

<sup>1</sup> العكاري، كاتيا. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، ص،ص 24،21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

أهدافها ، وينصب تركيز خطة الموارد البشرية على ضمان حصول المنظمة على العدد المناسب من الموارد البشرية ، مع القدرات المناسبة ، في الأوقات المناسبة ، وفي الأماكن المناسبة.<sup>1</sup>

في خطة الموارد البشرية (HRP) وتخصيصهم للوظائف المطلوبة على مدى فترات طويلة من الزمن ، وليس فقط في الشهر التالي أو حتى العام المقبل. يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مدى توفر الأشخاص بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتضمن خطط الموارد البشرية عدة مناهج، وقد تشمل إجراءات تخطيط الموارد البشرية نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين أو إعادة تدريب الموظفين الحاليين و / أو زيادة عدد الموظفين في مناطق معينة.

. تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد و أنواعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.<sup>1</sup>

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، و اتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة ، التي تتضمنها فترة التخطيط . أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج ، و التغير في عبء العمل ، و التغير في تكنولوجيا الإنتاج ، و التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض و الطلب من العمالة.

و قد نستنتج من هذه التعريفات مايلي :

<sup>1</sup> العكاري، كاتيا. مرجع سبق ذكره، صص 24، 21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية HRP يهتم بوجود الأشخاص المناسبين ، ذوي المهارات المناسبة ، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

2. تخطيط الموارد البشرية HR هي استراتيجية لاكتساب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها ودمجها وتحفيزها وتعويضها والاحتفاظ بها.

يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطا وثيقا باستراتيجية العمل.

التعيين و الإستقطاب : تمر مرحلة التعيين و الإستقطاب بعدد من المراحل بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة و إخضاعها لعدد من الإختبارات و الفحوصات و المقابلات من أجل التأكد من كفاءتهم و ملاءمتهم لملى الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم إختيار الأجدر بينهم  
1.

يعد التوظيف الخيار الإستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية و هو عبارة عن مجموعة أنشطة مصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح .

إن إجراءات التعيين و الإختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فعند الإنتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة هي ضمان أن هذه المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب و اختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة و ذلك يعني ما يلي:  
1

الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين و إستخدامها و ضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها إستكشاف هذا المصدر .

<sup>1</sup> العكاري، كاتيا. مرجع سبق ذكره، صص 24، 21.

## الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

2 ضمان أن يتم الإستعانة بأداة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وأن تضمن أن يتم شغل الوظائف بأفضل المؤهلين وبأقل تكلفة .

3 ضمان من أن يتم خلال أية عمليات إختيار يستعان بها معاملة الوفين الموجودين المرتقبين بطريقة عادلة في جوء من الفرض المتكافئة .

4 ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية الحصول على مراجع, عقد العمل .. الخ ( بكفاءة .

5. من جهة أخرى فإن عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة.<sup>1</sup>

2.2 مراحل التعيين :

المرحلة الأولى تختص بالإستقطاب وتظهر في الخطوات التالية :

1. وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها .

2 تحديد المهارات و المعارف و القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة .

3. تحديد المواصفات المراد توفرها في المتقدم للوظيفة .

4. إجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب بواسطة وسائل الإعلان.<sup>2</sup>

المرحلة الثانية : و هي مرحلة الاختيار و تشمل :

1 غربلة وتصفية طلبات المتقدمين والوصول الى عدد أقل معقول للنظر في الاختيار من بينهم. و يتم الإختيار عن طريق الإختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي

<sup>1</sup> العكاري، كاتيا. مرجع سبق ذكره، صص 24، 21.

<sup>2</sup> شفاء كرو، دراسة أثر الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2016 ، ص 21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

تساعد في التعرف عن كتب عن شخصية المتقدم من حيث الذكاء و السمات الشخصية و صح البيانات في طلب التوظيف و الحالة البدنية و المظهر العام .

2 المقابلة الشخصية، و هي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة .

3. تقديم الموظف المستجد الذي نجح و صدر القرار بتعيينه.<sup>1</sup>

الفرع الرابع: أسباب الاهتمام بالموارد البشرية وخصائص تنميتها

أولاً: أسباب الإهتمام بالموارد البشرية

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد.

- إرتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة كبيرة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العمال وترعى مصالحهم،

وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العالقة بينهم- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلة والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شفاء كرو، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> بيدوا عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص17.

### ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية

تمتاز الموارد البشرية في المنظمات الحديثة بعدة خصائص أهمها تنمية الموارد البشرية ومنها أن التنمية هي عملية إستراتيجية تأخذ منحى النظام الفرعي الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة والمتكاملة التي تعمل ضمن إطار إستراتيجي أكبر يحتوي كافة الأهداف وهو إستراتيجية المنظمة، كما أنها تتكون من مجموعة من خطط تتضمن برامج التدريب والتطوير والتنمية المستمرة التي تسعى إلى تطوير وتحسين والوصول للأداء الفعلي للموظفين بالمنظمة وتعليمه الآليات الحديثة والمتطورة التي تقوم عليها المنظمة بشكل مستمر سعياً للمساعدة في تحقيق المكاسب الوظيفية والمستقبل الوظيفي الجيد، إضافة إلى تشكيل بنية تحتية ترتكز على مهارات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل،<sup>1</sup> لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق رضا مستهلكيها، والتأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتعكس أثارها على نشاطات المنظمات في مستوى المدى القصير والبعيد، كما أنها بحاجة إلى اكتساب المهارات الجديدة والمتنوعة التي تتعايش معها مما تخفف من حدة الضغوطات التي تشكلها وتبرزها تلك التغيرات التي حدثت على الموارد البشرية، أما بالحديث عن الخاصية الأخرى وهي تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة فهنا يتم تسليط الضوء على العملية التعليمية التي تهدف إلى بناء وتشكيل المهارات والمعارف والسلوكيات للموارد البشرية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي والمستقبلي المتوقع كما تريد المنظمة والتكيف مع المتغيرات الدراماتيكية المتسارعة ومطابقة خصائص الموارد البشرية مع خصائص الوظائف الفعلية والمستقبلية وجعلها مناسبة لأجراء تحسين وإبداع مستمر لمواكبة التطورات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الدباس، أحمد إبراهيم محمد. أثر متطلبات التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني. رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، 2022، ص، ص 45،46.

<sup>1</sup> الدباس، أحمد إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص 45،46.

### الفرع الخامس: دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاته البشرية المتاحة و الكامنة داخله، و في هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مساهمة فعالة في إحداث التحويل الرقمي الإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة الإتاحة و التحكم في هذه التكنولوجيات. ويظهر دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية كما يلي:<sup>2</sup>

دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل إن أهم دور يناط إلى التحويل الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

\*الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات و يمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة

جدا مما يجعلها عامل النمو الإنتاجية بالمكاتب؛

\*الحفظ المهيكل للمعلومات، و هو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من بيانات مع ربح الوقت؛

\*المعالجة المعلوماتية للملفات و الوثائق التي تتم بسرعة أكبر و بأكثر دقة من المعالجة الفردية؛

<sup>2</sup> عمر الأحمد، بندر عمر، "دور التحويل الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 68، 5 ديسمبر 2024، ص،ص 411،410.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

\*القدرة على إجراء الحسابات للمعدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية

تؤدي إلى ربح الوقت والمكان و إلى تخفيض تكلفة المجاز المهام.<sup>1</sup>

وأيضاً هناك العديد من الأدوار المهمة التي يلعبها التحويل الرقمي. في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ولعل من أهمها:

### 1. أتمتة العمليات:

- تبسيط العمليات الأتمتة تساعد في تبسيط العمليات الروتينية مثل إدارة الحضور والانصراف معالجة الرواتب، وإدارة الإجازات.

- تقليل الأخطاء الأتمتة تلعب دوراً في تقليل الأخطاء البشرية من خلال تحسين دقة العمليات وتوفير البيانات المحدثة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

### 2. تحسين تجربة الموظفين

الوصول الذاتي: يسمح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية طلبات الإجازة، وتحديث بياناتهم من خلال بوابات الخدمة الذاتية.

التواصل الفعال: العمل على منصات تواصل وتعاون الكترونية تمكن الموظفين من التفاعل بسهولة مع الإدارة والزملاء.<sup>1</sup>

### 3 تحليل البيانات واتخاذ القرارات:

<sup>1</sup> عمر الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص 411، 410.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

تحليل الأداء باستخدام أدوات التحليل المتقدمة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

اتخاذ قرارات مستنيرة تحليل البيانات الكبيرة يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.

### 4 التوظيف والتطوير:

التوظيف الرقمي استخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت والذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين.

التدريب الإلكتروني تقديم برامج تدريب وتطوير عبر الإنترنت يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مهارات الموظفين ويزيد من كفاءتهم.

### 5. إدارة الأداء:

تقييم الأداء الفوري : توفير أدوات لتقييم الأداء بشكل دوري وفوري مما يساهم في تقديم ملاحظات بناءة وتحسين الأداء.

تحديد الأهداف: تمكين الموظفين من تحديد وتتبع أهدافهم الفردية والتنسيق مع أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### 6. تحسين الامتثال والأمان:

الامتثال للقوانين ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من خلال الأتمتة والمتابعة الدورية.

<sup>1</sup> عمر الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص، ص 411، 410.

## الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

- حماية البيانات تطبيق معايير الأمن السيبراني الحماية البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين.<sup>1</sup>

### 7. تعزيز الابتكار والإبداع:

تشجيع الإبداع: تيسير بيئة تكنولوجية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال أدوات ومنصات تعاونية.

التطوير المستمر دعم التطوير المستمر للموظفين من خلال توفير الموارد الإلكترونية والدورات التدريبية المتخصصة.<sup>1</sup>

وهناك أيضا أدوار للتحويل الرقمي تتجلى فيما يلي:

- دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل: إن أهم دور يناط إلى التحويل الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

\*الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب؟

\*الحفظ المهيكل للمعلومات، و هو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من بيانات مع ربح الوقت

\*المعالجة المعلوماتية للملفات و الوثائق التي تتم بسرعة أكبر و بأكثر دقة من المعالجة الفردية؛

<sup>1</sup> عمر الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص 411، 410.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

\*القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت والمكان و إلى تخفيض تكلفة انجاز المهام.<sup>1</sup>

- دور الشبكات الداخلية و الانترنت في تطوير الاتصال الرقمي: تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السببي للمعلومات التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم وكذا عقد الاجتماعات الكترونيا عن طريق التحاور الالكتروني و تجنب التحاور الحضوري جنبا إلى جنب ... الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا والحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية؛ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة وتقليص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتجارب للاحتياجات خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص، ص 411، 410.

<sup>2</sup> عمر مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

#### 1- دراسة أحمد إبراهيم محمد دباس

بعنوان أثر متطلبات التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني.

هدفت دراسة أحمد إبراهيم محمد دباس إلى قياس أثر متطلبات التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، من خلال التركيز على عناصر مثل الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وتأثيرها على ممارسات الاستقطاب، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة وزعها على عينة من 384 موظفاً.

أظهرت النتائج أن مستوى توفر متطلبات التحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي كان متوسطاً، مع وجود تأثير كبير وملحوس للتحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التفسير  $R^2$  نحو 70.9%، ما يدل على أهمية التحويل الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية الحكومية.<sup>1</sup>

#### 2- دراسة طالبات تباني شيماء وصخري إلهام وعفون شيماء سنة 2022

بعنوان: "استراتيجية التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمائية - دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر - قالمة (Algérie Poste)"

---

<sup>1</sup> أحمد الدباس، إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

### أهداف الدراسة:<sup>1</sup>

تشخيص واقع التحويل الرقمي داخل مؤسسة بريد الجزائر بقالمة

تحديد الاستراتيجية المتبعة في التحويل الرقمي

إبراز نتائج تطبيق التحويل الرقمي على المؤسسة داخلياً وخارجياً

كشف التحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي

تقديم توصيات لتطوير استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، حيث استخدموا المنهج الوصفي

التحليلي

أدوات جمع البيانات تمثلت في استبيان، مقابلات، ملاحظة ميدانية.

### أهم النتائج الدراسة :

وجود ممارسة فعلية للتحويل الرقمي بمديرية بريد الجزائر - قالمة، خصوصاً في تحسين جودة

الخدمات وتسهيل العمليات

تبنى استراتيجية واضحة نسبياً للتحويل الرقمي، لكنها تعاني من بعض أوجه القصور في

التخطيط والمشاركة.

أثر إيجابي للتحويل الرقمي في تطوير الخدمات البريدية، خاصة في التسريع، الدقة، وتقليل

التكاليف.

صعوبات كبيرة تعيق التطبيق الكامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تباي شيماء، صخري إلهام، وعقون شيماء، استراتيجية التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمانية - دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر - قالمة (Algérie Poste)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة، الجزائر، 2022.

### 3- دراسة عمر مهدي بتاريخ 2022/05/09

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التكنولوجيا الحديثة (الإنترنت، الأنظمة الرقمية...) على أداء إدارة الموارد البشرية ومعرفة مدى اعتماد وكالة التقاعد على التحويل الرقمي، ومدى تأثيره الفعلي على عملهم استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، مع استبيانات وزعوها على موظفين بالوكالة، وحللو النتائج بإحصائيات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها ، وجود اعتماد واضح وكبير على التكنولوجيا في الوكالة. وايضا التحويل الرقمي فعلاً ساعد في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء

لكن! لاحظوا إن بعض المسؤولين ما عندهم دراية كافية بأنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 4- دراسة Nawel Benarim Badis Bou Kheloa ديسمبر 2024 (نشرت في

المجلد 24، العدد 1 من مجلة الباحث)

بعنوان: أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة  
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحويل الرقمي على أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس بورقلة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، ووزعوا استبياناً على عينة مكونة من 41 موظفاً بالمؤسسة. بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلوا إلى أن مستوى التحويل الرقمي داخل المؤسسة مرتفع، بينما كان مستوى الأداء الوظيفي متوسط.<sup>2</sup> كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، إضافة إلى

<sup>1</sup> عمر مهدي، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>2</sup> بن عريم نوال ، بوكحلوة باديس ، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2024، ص291.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي.<sup>2</sup> أيضًا، ظهرت فروقات معنوية في إجابات الموظفين حسب الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية في العمل.<sup>1</sup>

### 5- دراسة سناء راهب وحليمة شابي جوان 2023

بعنوان: "أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"

تركز هذه الدراسة على فهم كيف يؤثر التحويل الرقمي في البنوك التجارية الجزائرية، خصوصًا في ولاية الطارف، على أداء الموظفين. تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين الرقمنة (من حيث استخدام التكنولوجيا الرقمية، رقمنة الزبائن ورقمنة العمال) وبين الأداء الوظيفي

نتائج الدراسة أظهرت أن التحويل الرقمي بشكل عام له تأثير على أداء العاملين. لكن عند التفصيل، تبين أن استخدام التكنولوجيا الرقمية وحده لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، في حين أن رقمنة الزبائن ورقمنة العاملين لها تأثير إيجابي على الأداء بنسبة دلالة معنوية تُقدَّر بـ 5.2%.

### 6- دراسة سالم حيم وفاطمة بلقراع ديسمبر 2023

بعنوان: أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر بالأغواط

<sup>1</sup> بن عريم نوال ، بوكحلو باديس ، مرجع سبق ذكره، ص291.

<sup>2</sup> راهب سناء، وشابي حليمة، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الطارف، الجزائر، 2023، ص730.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم مدى تأثير التحويل الرقمي على أداء الموظفين في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط. ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحثان على استبيان تم توزيعه على 99 موظفًا لجمع البيانات. واستخدمنا في التحليل برنامج Smart PLS النسخة الرابعة، والذي يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي كبير للتحويل الرقمي على الأداء المتميز للموظفين، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:<sup>1</sup>

الإدارة الرقمية التشغيلية

الإدارة الرقمية القائمة على العلاقات

الإدارة الرقمية التحويلية

### 7- دراسة قادر معمرى وقادر غول 16ماي 2021

بعنوان: دور التحويل الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری بولاية الجلفة

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تقصي الدور الذي يلعبه التحويل الرقمي في الارتقاء بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مصلحة البيومتری بولاية الجلفة. انطلاقاً من فرضية مفادها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فعالية إدارة الموارد البشرية، سعت الدراسة إلى تحديد طبيعة هذا التأثير ومداه في سياق مؤسسة عمومية جزائرية ذات طبيعة خدمية.<sup>1</sup>

اعتمد الباحثان على منهجية كمية، جمعت من خلالها بيانات أولية من عينة مستهدفة من العاملين في المصلحة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاستخلاص

<sup>1</sup> حيم سالم، وبلقراق فاطمة، أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الأغواط، الجزائر، 2023، ص90.

<sup>1</sup> معمرى قادر، وغول قادر، دور التحويل الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری بولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تبني تقنيات التحويل الرقمي وتحسين مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة. وقد تجلّى ذلك في جوانب مثل تسريع الإجراءات، تحسين التواصل الداخلي، وربما زيادة كفاءة العمليات المتعلقة بالموظفين.<sup>1</sup>

### 8- دراسة محمد ابو البنين أكتوبر 2023 العدد الثامن من مجلة الدراسات الصحية

بعنوان "دور التحويل الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التحويل الرقمي، باعتباره متغيراً مستقلاً، على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، والذي تم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالعمليات الأساسية للإدارة. وقد اعتمد الباحث على منهجية الدراسة الميدانية لجمع البيانات وتحليلها، سعياً للوصول إلى فهم تجريبي للعلاقة بين المتغيرين في سياق واقعي.<sup>2</sup>

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين مستوى تبني التحويل الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية. وقد تمثلت مظاهر هذا التأثير الإيجابي في تحسين كفاءة عمليات التوظيف والاختيار، وتطوير برامج التدريب والتأهيل، وتعزيز آليات تقييم الأداء، وأتمتة إجراءات إدارة الرواتب والمزايا، فضلاً عن تيسير الاتصال الداخلي وتعزيز رضا العاملين.<sup>1</sup>

### 9- دراسة هناء علي عمران وفاطمة اللهيبي 2023 مجلد الثاني العدد الأول من (المجلة

الآسيوية الشرقية متعددة التخصصات للبحوث)

بعنوان: (آثار التحويل الرقمي وتأثيره على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

<sup>2</sup> أبو البنين محمد، دور التحويل الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الصحية، العدد 8، أكتوبر 2023.

<sup>1</sup> أبو البنين محمد، مرجع سبق ذكره.

هدفت الدراسة بشكل خاص إلى فهم تأثير التحويل الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، والذي يشهد تحولات كبيرة وتحديات متزايدة في ظل التطور الرقمي المتسارع.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتوزيع استبانة على 37 قياديًا إداريًا في جامعة طرابلس لجمع البيانات اللازمة. وقد سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات إدارة موارد بشرية تتكيف مع متطلبات التحويل الرقمي، بما يخدم تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمات.<sup>2</sup>

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحويل الرقمي له تأثير كبير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي. وقد أكدت على ضرورة أن تستجيب المنظمات لهذه التحولات من خلال تبني أنظمة وتقنيات رقمية حديثة في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير الكفاءات. كما شددت الدراسة على أهمية تأهيل الكوادر البشرية وتمكينها من التعامل الفعال مع هذه التقنيات الجديدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :**

### 1- دراسة George و Dorothy وآخرين (2016)

بهدف فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بباكستان، وتحديداً في مدينة مولتان. ركزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية وهي: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت. لجمع

<sup>2</sup> عمران هناء علي، واللهيبي فاطمة، آثار التحويل الرقمي وتأثيره على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة الآسيوية الشرقية متعددة التخصصات للبحوث، المجلد 2، العدد 1، 2023.

<sup>1</sup> عمران هناء علي، واللهيبي فاطمة، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

البيانات، استخدم الباحثون أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة عشوائية شملت 320 مديرًا وموظفًا، واستُعيد منها 240 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS V22.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة وتحسين الأداء التنظيمي داخل تلك الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الممارسات لما لها من أثر ملموس في دعم الأداء وتطوير بيئة العمل، مما يسهم في رفع كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.<sup>2</sup>

### 2- دراسة (Kepha Adrew Ombui, et al. (2015)

تهدف إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث في كينيا (٦). وقد تم استخدام العينات العشوائية الطباقية في الدراسة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكوادر المختارة في جميع معاهد البحوث الحكومية والذي بلغ عددها الإجمالي (٩٨٦) موظفًا، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٧٦٠) استبانة، في حين أن الصالح منها (٢٥٥) استبانة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في معاهد البحوث لها تأثير إيجابي على أداء الموظف. بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى اعتماد وتنفيذ للتخطيط المناسب للموارد البشرية، والتوظيف الاختيار، والتدريب والتطوير.<sup>1</sup>

### 3- دراسة من إعداد الباحثين Fronka Cibulka and colleague سبتمبر 2020

<sup>2</sup>George, Dorothy, et al. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises in Pakistan. Journal of International Business Studies, Vol. 15, No. 4.

<sup>1</sup>Kepha Andrew Ombui, et al. (2015). "The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Research Institutes in Kenya." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. (page number.)

بعنوان: The Impact of Digitalization on Human

في دراسة أجراها Fronka Cibulka وزملاؤه في سبتمبر 2020 بعنوان " The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices"، سلط الباحثون الضوء على الأثر العميق للتحويل الرقمي على مجال إدارة الموارد البشرية. أشارت الدراسة إلى أن الثورة الصناعية الرابعة قد خلقت واقعًا جديدًا أصبحت فيه التكنولوجيا الرقمية عنصرًا أساسيًا لا يمكن تجاهله في بيئة الأعمال، بما في ذلك الطريقة التي تُدار بها الموارد البشرية. خلص الباحثون إلى أن الرقمنة لم تعد ترفًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. فقد ساهمت الأدوات والمنصات الرقمية في تطوير ممارسات التوظيف والاختيار، بالإضافة إلى دعم عمليات التدريب والتطوير. كما أظهرت الدراسة أن الرقمنة تعزز جودة التواصل والتعاون داخل بيئة العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وأشارت النتائج إلى أن تبني التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمنح المؤسسات مرونة أكبر لمواجهة التحديات واغتنام الفرص التي تطرحها الثورة الصناعية الرابعة، مما يجعلها أكثر تنافسية واستدامة في بيئة عمل دائمة التغير.<sup>1</sup>

**4. دراسة (2021) Rajni:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي شملت الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، والعمل الجماعي، على إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في: اكتساب المعرفة، مشاركتها، ترجمتها، وتخزينها. وقد تم تطبيق الدراسة على قطاع الخدمات في الهند، بما يشمله من قطاعات مثل البنوك، التعليم، تكنولوجيا المعلومات، والقطاع الصحي،

<sup>1</sup>Cibulka, Fronka, et al. (2020). The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management Practices. International Journal of Modern Human Resource Management, September 2020.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

في مناطق متعددة منها: دلهي، البنجاب، هاريانا، وأوتار براديش. استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، من خلال تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 980 موظفاً يعملون في هذه القطاعات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، كما تبين أن لممارسات الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تشمل قطاعات أوسع ومجالات مختلفة لتعزيز تعميم النتائج.<sup>2</sup>

### 5- دراسة Sabiu وآخرون (2019):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التوظيف والاختيار، وبين الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه المناخات الأخلاقية في هذه العلاقة، وذلك في سياق الوكالات التعليمية في نيجيريا. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، حيث تم تطوير استبانة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. شملت عينة الدراسة 181 مديراً من إدارات التعليم في وزارة التربية والمؤسسات شبه الحكومية والوكالات التعليمية في سبع ولايات شمال نيجيريا. بينت النتائج وجود تأثير قوي للمناخات الأخلاقية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. وقد أوصى الباحثون بضرورة توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات ومجالات مختلفة، مما يسهم في توسيع المعرفة وتطبيق المفاهيم في سياقات متعددة.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>Rajni (2021). The Impact of Human Resource Management Practices on Knowledge Management in the Service Sector in India. International Journal of Knowledge and Human Resource Management, Vol. 12, No. 3, October 2021.

<sup>1</sup>Sabiu, N. B., et al. (2019). The Role of Ethical Climates in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Field Study in Educational Agencies in Nigeria. International Journal of Human Resource Management and Organizational Development, Vol. 7, No. 2, pp. 45-60.

## 6- دراسة (Brunetti et al. (2020)

بعنوان "تحديات التحول الرقمي: الاستراتيجيات الموضوعة كمنهج لأصحاب المصلحة المختلفين"

هدفت إلى استكشاف وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمساعدة العاملين بالإدارة العامة، والمنظمات، والشركات في التعامل مع تحديات التحول الرقمي، مع مراعاة متطلبات واحتياجات كافة الأطراف المعنية والمستفيدين من هذه العملية.<sup>1</sup>

كما تناولت الدراسة المنشورة في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، مارس 2013، تحت عنوان "دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية". وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أشارت إلى أن التحول الرقمي يمثل تحديًا واسع النطاق يتطلب تحقيق نجاحه تنفيذ عدد من الإجراءات المنظمة.<sup>1</sup>

فعلى صعيد الثقافة والمهارات، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعليم الرقمي، مع التركيز على دعم الكفاءات والمهارات الرقمية لضمان جاهزية العنصر البشري لمتطلبات التحول. أما فيما يتعلق بالبنية التحتية والتقنيات، فقد أكدت على أهمية تطوير المعلومات، وتعزيز التفاعل الرقمي، والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي باعتبارها مجالات استراتيجية حيوية.<sup>1</sup>

وفيما يخص النظم البيئية، شددت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالاستثمارات وتكوين شراكات مستدامة على المدى المتوسط والبعيد، مؤكدة أن أي تدخلات فردية أو مستقلة لن تكون كافية

---

<sup>1</sup>Brunetti, F., et al. (2020). "Challenges of Digital Transformation: Strategies Set as an Approach for Different Stakeholders." Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Vol. 15, No. 1, March 2013, pp. 25-40.

لتحقيق تحول رقمي ناجح. بل يتطلب الأمر تخطيطاً متكاملًا وتعاونًا مؤسسيًا يراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة.

## 7- دراسة (2021) Janina

بعنوان: عدم اليقين البيئي، تنظيم الموارد، والتحول الرقمي

منهج تحليل المقارنات النوعية QCA المبهمة" إلى بناء إطار نظري متكامل لعملية التحول الرقمي، انطلاقًا من التأكيد على أن هذا التحول أصبح ضرورة حتمية للشركات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضمن بيئة الاقتصاد الرقمي المتسارعة، وقد بينت الدراسة، من خلال تطبيق منهج المقارنات النوعية المبهمة (fuzzy-set QCA) على مجموعة من الشركات الصينية التي تخضع حاليًا لعمليات التحول الرقمي، أن نجاح هذا التحول لا يعتمد على عامل أو شرط منفرد، بل يتطلب تفاعلًا معقدًا بين مستوى عدم اليقين البيئي وآليات تنظيم الموارد داخل المؤسسات. وأوضحت الدراسة كذلك أن هناك خمسة شروط رئيسية تؤثر بدرجات متفاوتة في نجاح التحول الرقمي، وأن هذه الشروط يمكن تحقيقها من خلال تكوينات وتركيبات مختلفة، كما أبرزت الدراسة الدور البارز لعدم اليقين التقني، مشيرة إلى أن التآزر القائم بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد يسهم بشكل فعال في تعزيز مسار التحول الرقمي داخل المؤسسات. وتقدم هذه النتائج إضافة نوعية للأدبيات العلمية المرتبطة بالتحول الرقمي، لما تحمله من دلالات تطبيقية وإستراتيجية يمكن أن تدعم المؤسسات في التعامل مع تحديات البيئة الرقمية المعاصرة، وتحقيق تحول ناجح يتماشى مع متطلبات السوق.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

---

<sup>1</sup>Janina, S. (2021). "Environmental Uncertainty, Resource Organization, and Digital Transformation: A Fuzzy Qualitative Comparative Analysis (QCA) Approach." Journal of Economic Studies, Vol. 10, No. 4, pp. 55-70.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

### الفرع الأول : مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحويل الرقمي والتعرف على دوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة من خلال مدى تبني واستخدام هذه التقنيات الرقمية في تسيير الموارد البشرية.	سعت الدراسات السابقة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على وظائف الموارد البشرية، وتحليل نتائجه على الأداء وتحفيز العاملين داخل المؤسسات.	<b>من حيث الهدف</b>
تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024 /2025 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت مابيت سنوات 2015 و2024، حيث أجريت في الجزائر، الأردن، ليبيا، باكستان، كينيا، الهند، الصين، نيجيريا وأوروبا، وتركزت على القطاعات الخدمية والتعليمية، مع تكرار ملحوظ في المؤسسات المالية، البريدية، الحكومية، والتعليم العالي.	<b>الزمان والمكان</b>
ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف الرتب والاصناف في المؤسسة محل الدراسة	تنوّعت عينات الدراسات بين موظفين، عملاء، وأساتذة، مع تركيز أكبر على موظفي المؤسسات الخدمية، خاصة البنوك، البريد، والجامعات، إضافة إلى	<b>العينة</b>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

<p>بعض الدراسات التي استهدفت عملاء وطلبة في قطاعات مختلفة.</p>		
<p>اعتمدت معظم الدراسات مناهج كمية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، مع بعض الدراسات النوعية والمختلطة، خاصة في القطاعات الخدمية والتعليمية</p>	<p>اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالتحويل الرقمي وأبعاده، والتي لها علاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>

## الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

<p>ركّزت الدراسات العربية والأجنبية على أثر التحول الرقمي كمُتغيّر مستقل، وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي كمُتغيرات تابعة. تناولت الأبحاث جوانب مثل: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، والاستراتيجيات الرقمية، وخلصت جميعها إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء الموارد البشرية والمؤسسات عموماً، مع الإشارة لبعض التحديات في التخطيط، المهارات، والبنية التحتية.</p>	<p>متغيرات ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: التحول الرقمي بأبعاده (الثقافة الرقمية ؛ قواعد البيانات ؛ رقمنة العمليات ؛ التقنيات ) ثم تبيان أثر هذه الأبعاد في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الجذب والاستقطاب ؛ التدريب تخطيط ؛ الأجور والحوافز).</p>	<p>متغيرات</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

المصدر : الجدول من اعداد الطالبتين أسماء بوغرايري و رويدية باخالد

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

➤ تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- ✓ ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- ✓ إثراء الجانب النظري و الوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- ✓ صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- ✓ تحديد مشكلة الدراسة؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

---

- ✓ توضيح أهمية و أهداف الدراسة؛
- ✓ فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- ✓ التحقق من النتائج وصياغة التوصيات.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لأثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى مفاهيم حول التحول الرقمي ومن ثما إلى الفروع حيث بدأنا بمفهوم التحول الرقمي وخصائصه ومن ثما إلى أهمية التحول الرقمي ومتطلباته

ومن ثما إلى تقنيات التحول الرقمي وأهدافه وأخيرا وليس آخر إلى أبعاد التحول الرقمي ومعيقاته ثم تطرقنا إلى المطلب الثاني بعنوان أساسيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطرقنا بعدها إلى الفروع حيث بدأنا بمفهوم إدارة الموارد البشرية وكيفية تطورها ثم أهميتها وأهدافها ثم تطرقنا إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية ثم تطرقنا إلى أسباب الإهتمام بالموارد البشرية وخصائص تنميتها وفي الأخير تطرقنا إلى أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا ثم إبراز مجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة دور ومدى مساهمة المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث من الناحية التطبيقية فسنقوم بتبينه في الفصل الموالي من البحث.

---

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول  
تأثير التحول الرقمي على تحسين  
ممارسات إدارة الموارد البشرية

---

## تمهيد:

بعد عرضنا للجزء النظري والذي تناول كل من التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا أهم الدراسات السابقة في هذا المجال سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر- ورقلة -وهذا لتقصي النظر حول مامدى تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر \* ورقلة\* وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية:

#### الفرع الأول : منهج الدراسة

##### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وجب إختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الغاية التي بنى من أجلها البحث ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا بإستخدام المنهج التحليلي الوصفي التحليلي لتوضيح أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو مايتلاءم مع أغراض الدراسة لأنه الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية

المنهج الوصفي التحليلي يعرف على أنه منهج بحثي يقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة كما هي في الواقع، ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها وأسبابها للوصول إلى تفسيرات أو نتائج علمية دقيقة. يجمع بين الوصف الكمي أو النوعي للظاهرة وتحليلها بشكل منهجي

#### ثانيا : مصادر الحصول على البيانات

تم استخدام عنصرين مهمين لجمع المعلومات وهما:

**المصادر الثانوية:** لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدنا على مصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من موظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: تعريف مؤسسة محل الدراسة:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 115.000.000.000,000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03/الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة الشلف وهران عنابة قسنطينة سطيف بشار، ورقلة.

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية و تقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

### ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام في الجزائر؛
- تطوير الخدمات الجديدة ( البيع والشراء ) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات المرئية والمسموعة؛

- تطوير العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي:

تتكون المديرية العملية لاتصالات من عدة مصالح ومديريات فرعية الآتية ذكرها.

1- **مصلحة الأمانة** : ان مهام مصلحة الأمانة لمديرية العمليات لاتصالات تتمثل في تنظيم المقابلات والزيارات للمدير العملياتي وكذلك تسجيل الوثائق الصادرة والواردة للمديرية وتنظيم ملفات ووثائق للمصادقة عليها حسب درجة الأهمية وحسب المصالح المختلفة بالمديرية .

2- **مصلحة الاتصال Communication** : تتمثل مهمة هذه المصلحة في تنظيم جميع عمليات الاتصال بمختلف الفاعلين العلاميين من صحف وقنوات الاتصال السمعية والبصرية.

3- **مصلحة الأمن Sécurité** : تهتم هذه المصلحة بالسهل على حفظ الأمن والحفاظ على ممتلكات المؤسسة في مختلف مراكزها وفي جميع الأوقات وفي كل الظروف

4- **قسم المالية والمحاسبة DFC**: يهتم هذا القسم بالمتابعة المالية والمحاسبة بالمديرية وتضم عدة مصالح:

- مصلحة المالية

- مصلحة المحاسبية

- مصلحة الميزانية

5- **منشأة صيانة الطاقة EMPE** : ان منشأة صيانة الطاقة تهتم بمتابعة عمليات تركيب أجهزة وإكسسوارات التزويد بالطاقة لكافة أجهزة المؤسسة القاعدية وأجهزة الوصول

وغيرها وكذلك متابعة صيانة وتركيب كافة أجهزة وشبكة التكيف والطاقة بمراكز ومقرات المديرية المختلفة والمتعددة.

6- مصلحة الهيئة الجهوية لنظام المعلومات **URSI** : إن دور مصلحة النظام المعلومات يتمثل في مراقبة ومتابعة أجهزة المعلومات والحواسيب ابتداء من تركيبها إلى تثبيت كافة البرامج عليها وتنظيم الشبكة الداخلية للمؤسسة وذلك باستثناء أنظمة تشغيل وعناوين كل جهاز بمراكز ومقرات المديرية .

7- قسم الموارد البشرية **DRH** : يقوم هذا القسم بالاهتمام بجميع متطلبات العامل من تسيير الأجور والعطل وكذلك متابعة تكوينات العمال لتطوير مهاراتهم. وتضم عدة مصالح:

8- مصلحة الأجور و الخدمات الاجتماعية: تقوم مصلحة الأجور بقسم الموارد البشرية بمتابعة على أجور العمال في مختلف المراحل من التصيب إلى العطل بمختلف أنواعها وكذلك العقوبات وصولاً إلى الإحالة على التقاعد وتهتم كذلك بمتابعة التحديثات لملفات الاجتماعية الخاصة بالعمال.

9- مصلحة التكوين: تهتم مصلحة التكوين متابعة التكوينات لعمال المديرية والتكفل بطلبات التربص التطبيقية المقدمة للمديرية من طلاب الجامعات ومعاهد التكوين المهني وكذلك عمليات توجيههم على مصالح ومراكز المديرية.

10 - هيئة صيانة الشبكة الأساسية **EMRP** : تهتم مصلحة صيانة الشبكة الأساسية بتركيب وصيانة الشبكة المحلية لمختلف مراكز المديرية والمتعاملين الاقتصاديين والإداريين بالمديرية.

11 - دعم النظم **Support si**: تهتم هذه المصلحة بالمتابعة لأجهزة والأنظمة المعلوماتية بالمديرية.

12- المدرسة الجهوية لاتصالات الجزائر: تهتم هذه المدرسة بتقدير الدورات التكوينية لمختلف العاملين بالمديرية والمديريات الأخرى وتوفير كافة الإمكانيات البيداغوجية واللوجستية.

13- مديرية الفرع التقني SDT : تهتم مديرية الفرع التقني بمتابعة انجاز وصيانة جميع أجهزة والشبكات المختلفة بالولاية.

وتتكون من عدة أقسام ومنها:

✓ قسم شبكة النقل DRT:

تهتم قسم شبكة النقل بالصهر على متابعة انجاز وصيانة شبكات نقل المعلومات بين الفروع التقنية بالولاية والروابط مع الولايات المجاورة.

ولبيها عدة مكلفين بتسيير هذه الوظائف :

- مكلف شبكة راديو .

- مكلف أجهزة النقل .

- مكلف خيوط الألياف .

- وكذلك يضم مركز النقل ومركز صيانة الحامل البصري ومنشأة شبكة قاعدية .

✓ قسم شبكة الوصل DRA:

يسهر هذا القسم على متابعة مشاريع وصيانة وانجاز أجهزة وخيوط ربط الزبائن بخدمات الهاتف والانترنت السلكية واللاسلكية عبر مختلف أجيالها ADSL و FTTH و G4.

ويضم عدة مكلفين بمتابعة هذه المهام منهم:

- مكلف شبكة الوصل .

- مكلف أجهزة الوصل.

- ومكلف G4.

- ويضم منشأة صيانة الشبكة الوصل.

- ومنشأة صيانة الطاقة.

#### ✓ قسم التخطيط والمتابعة DEP:

يهتم هذا القسم بمتابعة وإنجاز المخططات لمشاريع ربط الزبائن بمختلف أنواع الشبكات لخدمات الهاتف والانترنت .

ويضم عدة مكلفين ومنهم:

- مكلف المتابعة وتطوير الشبكة.

- مكلف الدراسة والهندسة.

- مكلف هندسة الخطوط.

#### 14- المديرية الفرعية للوظائف SDFS: ان المديرية الفرعية للوظائف والدعم

لمتابعة توفير الوسائل والنقل والحرص على تسيير ممتلكات المؤسسة بالولاية.

وتتكون من عدة الأقسام التالية:

#### • المصلحة القانونية Jilidik :

تهم المصلحة القانونية بمتابعة وتقدير الاستشارات القانونية والتعامل مع المصالح الأمنية والقضائية المختلفة.

#### • قسم المشتريات: D.Achat :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يهتم قسم المشتريات بمتابعة تزويد وعقد الاتفاقيات المختلفة لتوفير كافة المستلزمات والأشغال الضرورية بالمديرية :

والتي تضم عدة مصالح :

✓ مصلحة المشتريات

✓ مصلحة الوسائل

✓ مصلحة تسير مخزون.

• قسم الممتلكات الوسائل D.patrimoine :

تصهر هذا القسم بالمتابعة مختلف ممتلكات المؤسسة والتأمينات بالمديرية وتضم:

❖ مصلحة الوسائل العامة

❖ مصلحة الممتلكات

❖ المكلف بالأرشيف.

15- قسم الفرعي التجاري SDC: ان المديرية الفرعية التجارية متابعة عمليات البيع

والعلاقات مع الزبائن وتسيير الوكالات التجارية ونقاط الحضور .

وتضم الأقسام التالية:

• قسم المبيعات D.VENT:

يضم قسم المبيعات مكلف بالمخزون ومكلف علاقات الزبائن ويتابع كل من نقاط الحضور والوكالات التجارية.

• قسم المؤسساتية D.CORPORATE :

يهتم هذا القسم بمتابعة العلاقات على المؤسسات و الشركات بالمديرية .

ويضم عدة مكلفات:

❖ مكلف بالمهام

❖ منشأة الحامل التقني والتجاري

❖ الوكالة التجارية للمؤسسات

• قسم الحامل التجاري D.supat commercial:

يهتم بمتابعة حسابات الزبائن والدعم الوظيفي للمصالح التجارية بالمديرية ويضم :

✓ مكلف محاسبة

✓ مكلف تجاري

✓ مكلف فوتره

رابعا: تقديم دائرة الموارد البشرية (مصلحة محل الدراسة)

تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في المنظمات الحديثة والشركات، سواء أكانت من القطاع الخاص أو العام أو القطاع التطوعي، ابتداء من دور مدير الموارد البشرية وكيفية تعيين واختيار وتدريب وتقييم الموظفين، وتحفيز الموظفين وعلاقات الموظفين وأرباب العمل، وكيفية إدارة التغيير داخل أية منظمة حيث سنتناول في هذا المبحث إلى التعريف على مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة .

1- تعريف دائرة الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الادارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الافراد

عنصر هاماً وحيوياً في كل منظمات سوء كانت إنتاجية تجارية أو اقتصادية مما يتوقف بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في حصول على الأفراد و ادارتهم بواسطة القيادة .

## 2- مهام مصلحة الموارد البشرية:

تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأتهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام في ما يلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الاعمال المناسبة لهم ؛
- توفير ظروف العمل الملائمة.

## 3-الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية وتحليله:

### 1-مصلحة الأجرة والقروض:

هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني . فالموظف وإن كان معيناً من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائماً على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية.

إن المسار المهني هو ذلك المسلك | والخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن

يندرج فيه موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وفيها ذلك: إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال

بالترقية أو أفقياً أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الراسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.

## 2- مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين : هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين

للوصل إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عن طريق التأهيل والتدريب.

### مهام مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين :

1) المساهمة في تحديد احتياج المعهد من أعضاء هيئة التدريب مع الإدارات المعنية والعمل على استقطابها؛

2) تحديد التخصصات الرئيسية والفرعية لأعضاء هيئة التدريب بالتنسيق مع الإدارات المعنية؛

3) الإشراف والمتابعة للمبتعثين والموفدين وإعداد تقارير دورية عن أدائهم؛

4) دراسة طلبات التوظيف للمتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريب ؛

5) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المعهد بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص ؛

6) دراسة المنح الدراسية والتدريبية التي ترد للمعهد ؛

7) إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التدريب لمنسوبي المعهد وإعداد تقارير بذلك بالتنسيق مع

الإدارات المختصة بشأن تصميم وتنفيذ وتقييم الحلقات الموجهة لأعضاء هيئة التدريب في

المعهد؛

8) القيام بمهام أمانة " اللجنة الدائمة للتدريب ومتابعة أعمالها؛

9) تقييم الأنشطة والجهات التدريبية التي تم المشاركة بها من منسوبي المعهد واتخاذ اللازم حيالها؛

10) وضع قواعد بيانات بمؤسسات التعليم والتدريب الداخلية والخارجية ذات المستوى العالي والحصول على برامجها ومتابعة تحديثها؛

11) الإشراف على أنظمة تطوير وتأهيل الموارد البشرية في الحاسب الآلي ومتابعة إدخال وتحديث المعلومات والعمل على تطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة؛

12) تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

#### خامسا: مجتمع وعينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة بمختلف رتبهم واصنافهم والمتكون من حوالي موظف
- **عينة الدراسة:** حيث تم إختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة وقد تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 58 استمارة استبيان مع رفض 5 لأنها لا تستوفي شروط المطلوبة وبالتالي تم معالجة 53 عينة وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات.

#### ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- المشاركة كممثّل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام في الجزائر؛
- تطوير الخدمات الجديدة ( البيع والشراء ) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات المرئية والمسموعة؛
- تطوير العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي:

تتكون المديرية العملية لاتصالات من عدة مصالح ومديريات فرعية الآتية ذكرها.

16- **مصلحة الأمانة** : ان مهام مصلحة الأمانة لمديرية العملياتي لاتصالات تتمثل في تنظيم المقابلات والزيارات للمدير العملياتي وكذلك تسجيل الوثائق الصادرة والواردة للمديرية وتنظيم ملفات ووثائق للمصادقة عليها حسب درجة الأهمية وحسب المصالح المختلفة بالمديرية .

17- **مصلحة الاتصال Communication** : تتمثل مهمة هذه المصلحة في تنظيم جميع عمليات الاتصال بمختلف الفاعلين العلامين من صحف وقنوات الاتصال السمعية والبصرية.

18- **مصلحة الأمن Sécurité** : تهتم هذه المصلحة بالسهر على حفظ الأمن والحفاظ على ممتلكات المؤسسة في مختلف مراكزها وفي جميع الأوقات وفي كل الظروف

19- **قسم المالية والمحاسبة DFC**: يهتم هذا القسم بالمتابعة المالية والمحاسبة بالمديرية وتضم عدة مصالح:

• مصلحة المالية

• مصلحة المحاسبية

• مصلحة الميزانية

20- **منشأة صيانة الطاقة EMPE** : ان منشأة صيانة الطاقة تهتم بمتابعة عمليات تركيب أجهزة وإكسسوارات التزويد بالطاقة لكافة أجهزة المؤسسة القاعدية وأجهزة الوصول وغيرها وكذلك متابعة صيانة وتركيب كافة أجهزة وشبكة التكييف والطاقة بمراكز ومقرات المديرية المختلفة والمتعددة.

21- **مصلحة الهيئة الجهوية لنظام المعلومات URSI** : إن دور مصلحة النظام المعلومات يتمثل في مراقبة ومتابعة أجهزة المعلومات والحواسيب ابتداء من تركيبها إلى تثبيت كافة البرامج عليها وتنظيم الشبكة الداخلية للمؤسسة وذلك باستثناء أنظمة تشغيل وعناوين كل جهاز بمراكز ومقرات المديرية .

22- **قسم الموارد البشرية DRH** : يقوم هذا القسم بالاهتمام بجميع متطلبات العامل من تسيير الأجور والعطل وكذلك متابعة تكوينات العمال لتطوير مهاراتهم. وتضم عدة مصالح:

23- **مصلحة الأجور و الخدمات الاجتماعية:** تقوم مصلحة الأجور بقسم الموارد

البشرية بمتابعة على أجور العمال في مختلف المراحل من التنصيب إلى العطل بمختلف أنواعها وكذلك العقوبات وصولاً إلى الإحالة على التقاعد وتهتم كذلك بمتابعة التحديثات لملفات الاجتماعية الخاصة بالعمال.

24- **مصلحة التكوين:** تهتم مصلحة التكوين متابعة التكوينات لعمال المديرية والتكفل

بطلبات التبرص التطبيقية المقدمة للمديرية من طلاب الجامعات ومعاهد التكوين المهني وكذلك عمليات توجيههم على مصالح ومراكز المديرية.

25- **هيئة صيانة الشبكة الأساسية EMRP:** تهتم مصلحة صيانة الشبكة الأساسية

بتركيب وصيانة الشبكة المحلية لمختلف مراكز المديرية والمتعاملين الاقتصاديين والإداريين بالمديرية.

26- **دعم النظم Support si:** تهتم هذه المصلحة بالمتابعة لأجهزة والأنظمة

المعلوماتية بالمديرية.

27- **المدرسة الجهوية لاتصالات الجزائر:** تهتم هذه المدرسة بتقدير الدورات التكوينية

لمختلف العاملين بالمديرية والمديريات الأخرى وتوفير كافة الإمكانيات البيداغوجية واللوجستية.

28- **مديرية الفرع التقني SDT:** تهتم مديرية الفرع التقني بمتابعة انجاز وصيانة

جميع أجهزة والشبكات المختلفة بالولاية.

وتتكون من عدة أقسام ومنها:

✓ قسم شبكة النقل DRT:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

تهتم قسم شبكة النقل بالصهر على متابعة انجاز وصيانة شبكات نقل المعلومات بين الفروع التقنية بالولاية والروابط مع الولايات المجاورة.

ولبيها عدة مكلفين بتسيير هذه الوظائف :

- مكلف شبكة راديو .
- مكلف أجهزة النقل .
- مكلف خيوط الألياف .
- وكذلك يضم مركز النقل ومركز صيانة الحامل البصري ومنشأة شبكة قاعدية .

### ✓ قسم شبكة الوصل DRA:

يسهر هذا القسم على متابعة مشاريع وصيانة وانجاز أجهزة وخيوط ربط الزبائن بخدمات الهاتف والانترنت السلكية واللاسلكية عبر مختلف أجيالها ADSL و FTTH و G4.

ويضم عدة مكلفين بمتابعة هذه المهام منهم:

- مكلف شبكة الوصل .
- مكلف أجهزة الوصل.
- ومكلف G4.
- ويضم منشأة صيانة الشبكة الوصل.
- ومنشأة صيانة الطاقة.

### ✓ قسم التخطيط والمتابعة DEP:

يهتم هذا القسم بمتابعة وإنجاز المخططات لمشاريع ربط الزبائن بمختلف أنواع الشبكات لخدمات الهاتف والانترنت .

ويضم عدة مكلفين ومنهم:

- مكلف المتابعة وتطوير الشبكة.

- مكلف الدراسة والهندسة.

- مكلف هندسة الخطوط.

29- **المديرية الفرعية للوظائف SDFS:** ان المديرية الفرعية للوظائف والدعم

لمتابعة توفير الوسائل والنقل والحرص على تسيير ممتلكات المؤسسة بالولاية.

وتتكون من عدة الأقسام التالية:

• **المصلحة القانونية Jilidik :**

تهم المصلحة القانونية بمتابعة وتقدير الاستشارات القانونية والتعامل مع المصالح الأمنية والقضائية المختلفة.

• **قسم المشتريات D.Achat :**

يهتم قسم المشتريات بمتابعة تزويد وعقد الاتفاقيات المختلفة لتوفير كافة المستلزمات والأشغال الضرورية بالمديرية :

والتي تضم عدة مصالح :

✓ مصلحة المشتريات

✓ مصلحة الوسائل

✓ مصلحة تسيير مخزون.

• قسم الممتلكات الوسائل D.patrimoine :

تصهر هذا القسم بالمتابعة مختلف ممتلكات المؤسسة والتأمينات بالمديرية وتضم:

❖ مصلحة الوسائل العامة

❖ مصلحة الممتلكات

❖ المكلف بالأرشيف.

30- قسم الفرعي التجاري SDC: ان المديرية الفرعية التجارية متابعة عمليات البيع

والعلاقات مع الزبائن وتسيير الوكالات التجارية ونقاط الحضور .

وتضم الأقسام التالية:

• قسم المبيعات D.VENT :

يضم قسم المبيعات مكلف بالمخزون ومكلف علاقات الزبائن ويتابع كل من نقاط الحضور والوكالات التجارية.

• قسم المؤسساتية D.CORPORATE :

يهتم هذا القسم بمتابعة العلاقات على المؤسسات والشركات بالمديرية .

ويضم عدة مكلفات:

❖ مكلف بالمهام

❖ منشأة الحامل التقني والتجاري

❖ الوكالة التجارية للمؤسسات

• قسم الحامل التجاري D.supat commercial :

يهتم بمتابعة حسابات الزبائن والدعم الوظيفي للمصالح التجارية بالمديرية ويضم :

✓ مكلف محاسبة

✓ مكلف تجاري

✓ مكلف فوتره

### رابعاً: تقديم دائرة الموارد البشرية (مصلحة محل الدراسة)

تلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً في المنظمات الحديثة والشركات، سواء أكانت من القطاع الخاص أو العام أو القطاع التطوعي، ابتداءً من دور مدير الموارد البشرية وكيفية تعيين واختيار وتدريب وتقييم الموظفين، وتحفيز الموظفين وعلاقات الموظفين وأرباب العمل، وكيفية إدارة التغيير داخل أية منظمة حيث سنتناول في هذا المبحث إلى التعريف على مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة .

#### 1- تعريف دائرة الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل منظمات سواء كانت إنتاجية تجارية أو اقتصادية مما يتوقف بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في حصول على الأفراد و ادارتهم بواسطة القيادة .

#### 2- مهام مصلحة الموارد البشرية:

تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأتهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام في ما يلي:

➤ العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه

مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الاعمال المناسبة لهم ؛

➤ توفير ظروف العمل الملائمة.

### 3-الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية وتحليله:

#### 3-مصلحة الأجرة والقروض:

هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني . فالموظف وإن كان معيناً من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائماً على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية.

إن المسار المهني هو ذلك المسلك | والخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن

يندرج فيه موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وفيها ذلك: إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية أو أفقياً أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الراسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.

#### 4-مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين : هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين

للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عن طريق التأهيل والتدريب.

مهام مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين :

13) المساهمة في تحديد احتياج المعهد من أعضاء هيئة التدريب مع الإدارات المعنية والعمل على استقطابها؛

14) تحديد التخصصات الرئيسية والفرعية لأعضاء هيئة التدريب بالتنسيق مع الإدارات المعنية؛

15) الإشراف والمتابعة للمبتعثين والموفدين وإعداد تقارير دورية عن أدائهم؛

16) دراسة طلبات التوظيف للمتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريب ؛

17) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المعهد بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص ؛

18) دراسة المنح الدراسية والتدريبية التي ترد للمعهد ؛

19) إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التدريب لمنسوبي المعهد وإعداد تقارير بذلك بالتنسيق مع الإدارات المختصة بشأن تصميم وتنفيذ وتقييم الحلقات الموجهة لأعضاء هيئة التدريب في المعهد؛

20) القيام بمهام أمانة " اللجنة الدائمة للتدريب ومتابعة أعمالها؛

21) تقييم الأنشطة والجهات التدريبية التي تم المشاركة بها من منسوبي المعهد واتخاذ اللازم حيالها؛

22) وضع قواعد بيانات بمؤسسات التعليم والتدريب الداخلية والخارجية ذات المستوى العالي والحصول على برامجها ومتابعة تحديثها؛

23) الإشراف على أنظمة تطوير وتأهيل الموارد البشرية في الحاسب الآلي ومتابعة إدخال وتحديث المعلومات والعمل على تطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة؛

24) تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

خامسا: مجتمع وعينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة بمختلف رتبهم واصنافهم والمتكون من حوالي موظف
- **عينة الدراسة:** حيث تم إختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة وقد تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 58 استمارة استبيان مع رفض 5 لأنها لا تستوفي شروط المطلوبة وبالتالي تم معالجة 53 عينة وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات.

الجدول (1-2): إحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	60	100 %
الاستبيانات المسترجعة	58	96.67 %
الاستبيانات الملغاة	4	8.62 %
الاستبيانات الصالحة للتحليل	54	91.38 %

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على فرز استمارات الإستبيان

#### • متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل وتم الإعتماد في تحليلهما على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل:	التحول الرقمي
المتغير التابع:	ممارسات إدارة الموارد البشرية

مصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة الجمع للبيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة.

أولاً: الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجهم في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات العامة لعينة الدراسة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛

- الجزء الثاني: يتعلق بالتحول الرقمي ويحتوي على 14 عبارة؛

- الجزء الثالث: يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية 18 عبارة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وأعطي لكل فقرة من فقرات الإستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام الآراء الموظفين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي (التصنيف)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص7.

جدول رقم (2-4): مقياس الدرجة

مجال	من	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى
المتوسط	1 إلى 1.80	2.60	3.40	4.20	5
الدرجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص7.

ثانيا: **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها و بشكل مباشر، وفق ضوابط معينة و حسب الظروف والإمكانيات و من خلال احتكاكنا المباشر مع إطار موارد البشرية تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة حول أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى التحول الرقمي ومدى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائياً من خلال:

#### الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- تحديد الأثر المعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وذلك من خلال أسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد التدريجي ؛
- مصفوفة بيرسون المعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- اختبار t-teste المعرفة الفرق بين المتغير التابع ومتغير الجنس؛
- اختبار Anova لمعرفة الفروق بين المتغير التابع والمتغيرات شخصية؛
- كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

### الفرع الثالث : صدق وثبات الإستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

والغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات الإستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل الحساب ثبات المقياس نلاحظ أن معامل الثبات الإجابات موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة نسبتها مقبولة وجيدة جداً، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم ( 2-5 ) نتائج صدق المقاييس المستخدمة

عدد العبارات	جدول ألفا كرونباخ
32	0.979

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات ال Sbss

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

ستعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات ( الجنس العمر، مستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية، الوظيفة)

الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل خاصية:

#### أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

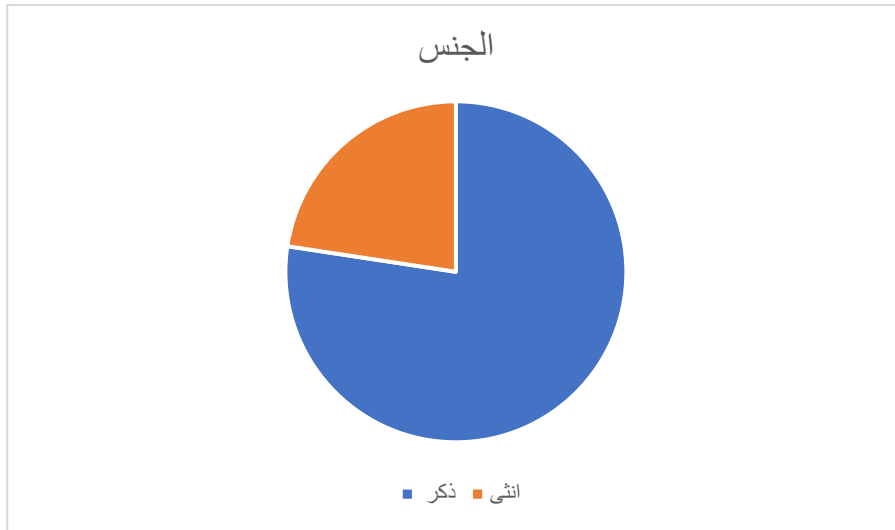
##### الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	%77.4
أنثى	12	%22.6
المجموع	53	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

أظهرت نتائج التوزيع أن %77.4 من المبحوثين ذكور، مقابل %22.6 من الإناث، ما يعكس توجهاً غالباً نحو توظيف الذكور في قطاع الاتصالات محل الدراسة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة بعض المهام التقنية أو الميدانية، إلا أن هذا التفاوت يستدعي النظر في سياسات التنوع والتوازن بين الجنسين في المؤسسة.

#### الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



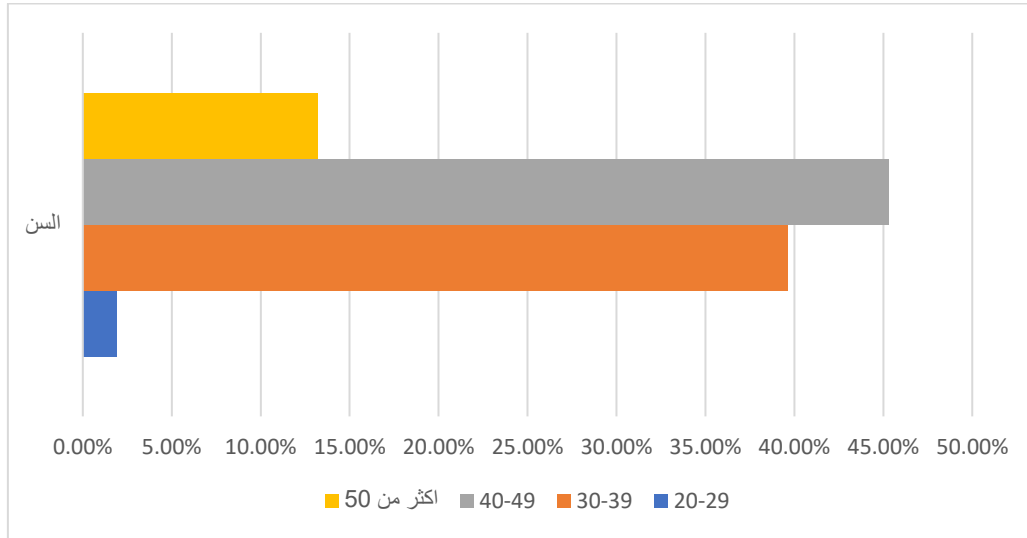
ب. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
1.9%	01	29-20 سنة
39.6%	21	39-30 سنة
45.3%	24	49-40 سنة
13.2%	07	50 سنة فأكثر
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



تشكل الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة النسبة الأكبر (45.3%)، تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة (39.6%)، ما يشير إلى أن الكادر البشري يتميز بالنضج المهني والخبرة الميدانية، إن هذا التوزيع العمري يُعد مناسباً لتطبيق التحول الرقمي، خاصة وأن هذه الفئات العمرية تجمع بين الخبرة والانفتاح على التكنولوجيا.

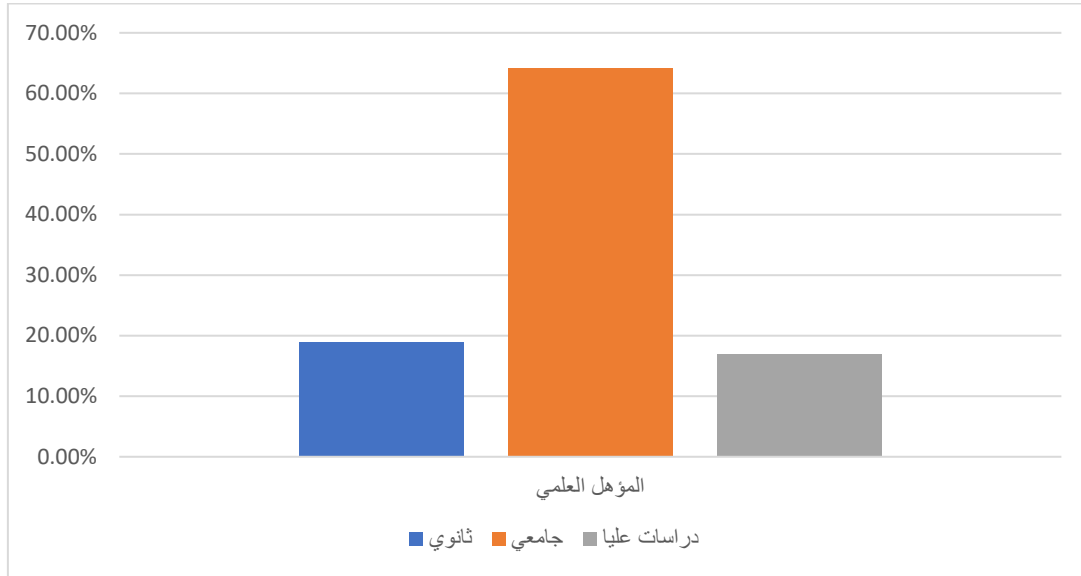
ج. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	18.9%
جامعي	34	64.2%
دراسات عليا	09	17.0%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



يتضح أن الأغلبية من المبحوثين حاصلون على مؤهل جامعي (64.2%)، وهو ما يدل على توفر رأس مال بشري مؤهل أكاديمياً، يُمكنه استيعاب المتغيرات التكنولوجية الحديثة والمشاركة بفعالية في تنفيذ سياسات رقمية معقدة.

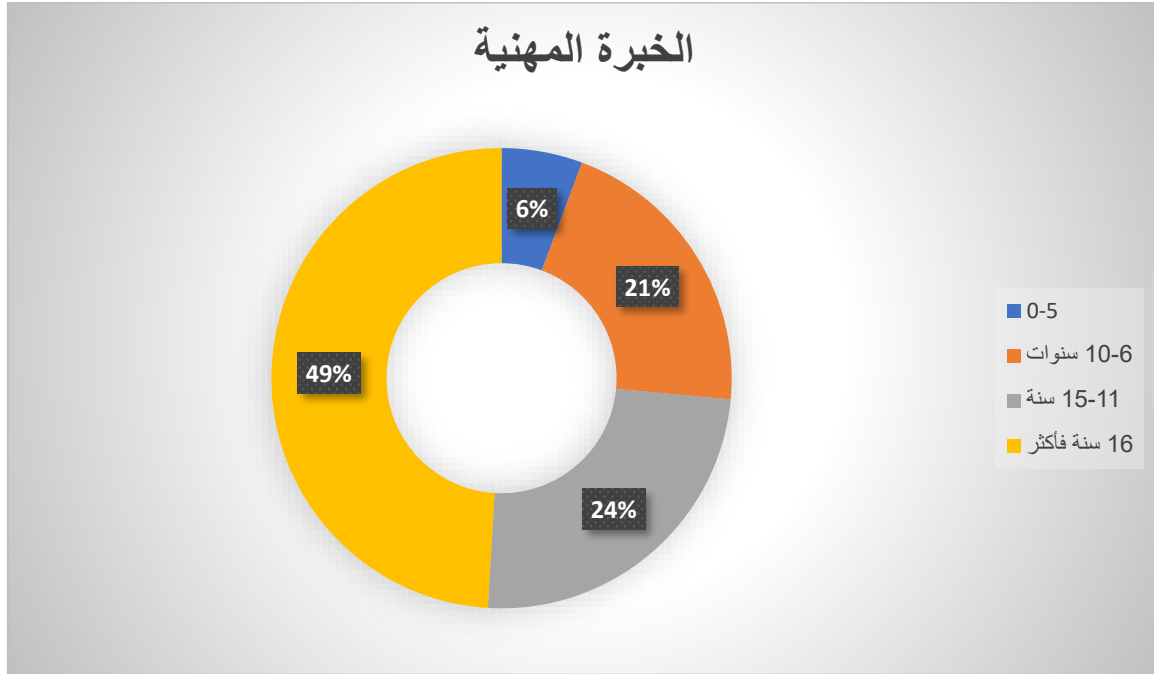
. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
05-0 سنوات	03	5.7%
10-06 سنوات	11	20.8%
15-11 سنة	13	24.5%
16 سنة أكثر	26	49.1%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



تظهر النتائج أن حوالي نصف العينة لديهم خبرة تفوق 16 سنة، وهي ميزة مؤسسية تُسهم في دعم استقرار العمل واستيعاب المتغيرات بشكل أكثر توازنًا، كما تُعزز من فرص نجاح التغيير التنظيمي المرتبط بالرقمنة.

تبرز الخصائص الديموغرافية للعينة أن هناك أرضية بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة التحول الرقمي، حيث يجتمع فيها مستوى التعليم العالي، والخبرة العملية الطويلة، والفئات العمرية المتوسطة، مما يُعد من نقاط القوة المؤسسية.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

#### أولاً : الفرضية الأولى

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "مستوى التحول الرقمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقة مرتفع"

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد التحول الرقمي موضوع الدراسة.

### البعد الأول: الثقافة الرقمية

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الثقافة

#### الرقمية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح	4.42	0.57	2	مرتفع جدا
أحرص على حماية معلوماتي الشخصية عند استخدام الأنترنت	4.55	0.607	1	مرتفع جدا
أتعامل مع الآخرين على الإنترنت بطريقة محترمة ومسرولة	4.49	0.541	3	مرتفع جدا
البعد الأول: الثقافة الرقمية	4.4843	0.517	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يُظهر تحليل الجدول رقم (10) الخاص ببعُد الثقافة الرقمية، وهو أول أبعاد المحور المتعلق بالتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، أن هناك مستوى عالٍ من الإدراك والتطبيق للممارسات الرقمية الأساسية لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.48) بانحراف معياري منخفض (0.517)، ما يشير إلى تجانس كبير في الإجابات واتفاق واضح حول توفر هذه الثقافة الرقمية بشكل قوي جدًا داخل المؤسسة. وقد جاءت العبارة المتعلقة بالحرص على حماية المعلومات الشخصية أثناء استخدام الإنترنت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.55) وانحراف معياري (0.607)، ما يعكس وعيًا مرتفعًا لدى الموظفين بأهمية الأمن الرقمي وحماية البيانات، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على تبني سلوكيات مسؤولة في البيئة الرقمية. أما في المرتبة الثانية، فقد حلت عبارة "أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح" بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.57)، ما يدل على توفر المعرفة التقنية الأساسية لدى الأفراد وقدرتهم على التعامل مع الوسائل الرقمية بكفاءة. وتأتي في المرتبة الثالثة عبارة "أتعامل مع الآخرين على الإنترنت بطريقة محترمة ومسؤولة" بمتوسط (4.49) وانحراف معياري (0.541)، وهو ما يعكس بعدًا أخلاقيًا وتواصلًا مهمًا ضمن الثقافة الرقمية، ويُشير إلى وجود وعي بالسلوك الرقمي المسؤول داخل المؤسسة.

بشكل عام، تُعبر هذه النتائج عن ترسخ الثقافة الرقمية لدى العاملين، ما يُمكن المؤسسة من تسريع وتيرة التحول الرقمي ويدعم تحقيق أهدافه، خاصة في ظل توفر معرفة تقنية وسلوكية وأمنية رقمية تؤسس لاستخدام فعال ومستدام للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وباقي الوظائف المؤسسية.

**البعد الثاني: قواعد البيانات**

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد قواعد

البيانات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	4.25	0.648	2	مرتفع جدا
تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها.	4.21	0.793	3	مرتفع جدا
تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائننا	4.28	0.601	1	مرتفع جدا
البعد الثاني: قواعد البيانات	4.2453	0.592	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يُبيّن تحليل الجدول رقم (11) الخاص ببُعد قواعد البيانات، باعتباره ثاني أبعاد محور التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لتوفير وتوظيف قواعد البيانات في مختلف المستويات والوظائف. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.24) وهو يصنف ضمن مستوى "قوي جداً"، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.592)، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين آراء المبحوثين حول توفر هذا العنصر الرقمي الحيوي. وقد حصلت العبارة "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائننا" على أعلى متوسط حسابي (4.28) بانحراف معياري (0.601)، ما يُشير إلى إدراك واضح لدى العاملين بأهمية البيانات المتعلقة بالزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات والتواصل المؤسسي، وهو مؤشر مهم على رقمنة العلاقة مع المتعاملين. في المرتبة الثانية جاءت عبارة "تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية" بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.648)، ما

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يُظهر أن المؤسسة تبنت نظامًا شاملاً لإدارة البيانات على مختلف المستويات، مما يدعم فعالية التنسيق والتخطيط واتخاذ القرار. أما العبارة المتعلقة بتغطية البيانات لكافة العمليات فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (0.793)، ورغم تصنيفها ضمن "قوي جدًا"، إلا أن الانحراف المعياري الأعلى نسبيًا يشير إلى وجود تباين طفيف في مدى استيعاب الأفراد أو تقييمهم لمدى شمولية البيانات داخل المؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود بنية معلوماتية قوية قائمة على قواعد بيانات منظمة ومتكاملة، وهو ما يُعد شرطًا أساسيًا وركيزة رئيسية في نجاح التحول الرقمي، ويمهد لإدارة أكثر فعالية للموارد البشرية استنادًا إلى بيانات دقيقة ومحدثة تساعد على التخطيط السليم واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات واقعية.

### البعد الثالث: رقمنة العمليات

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد رقمنة

#### العمليات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
تعمل أنشطة المؤسسة رقميا	4.32	0.644	2	مرتفع جدا
عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا	4.34	0.618	1	مرتفع جدا
يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجيا إلكترونيا	4.32	0.779	3	مرتفع جدا
يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا	4.08	0.851	4	مرتفع
البعد الثالث: رقمنة العمليات	4.264 2	0.632	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يُبرز تحليل بيانات الجدول المتعلق بالبعد الثالث من أبعاد التحول الرقمي، وهو رقمنة العمليات، أن هناك مستوى متقدماً من التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.26) بدرجة "قوي جداً"، مع انحراف معياري كلي قدره (0.632)، وهو ما يدل على درجة عالية من التجانس والاتفاق في إجابات أفراد العينة حول مدى توفر الرقمنة في العمليات المؤسسية. وقد جاءت عبارة "عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقمياً" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.618)، ما يعكس فاعلية الربط الرقمي بين مختلف العمليات داخل المؤسسة، وهو عامل حاسم في تسهيل تدفق المعلومات وتحقيق التكامل بين الأقسام. تلتها في المرتبة الثانية عبارة "تعمل أنشطة المؤسسة رقمياً" بمتوسط (4.32) وانحراف معياري (0.644)، مما يدل على وجود تحول فعلي من الأنشطة الورقية أو اليدوية نحو التشغيل الرقمي، وهو مؤشر إيجابي على نضج المؤسسة في اعتماد التكنولوجيا في تنفيذ مهامها اليومية. كما سجلت عبارة "يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجياً إلكترونياً" نفس المتوسط الحسابي (4.32) لكن بانحراف معياري أعلى نسبياً (0.779)، ما يشير إلى إمكانية وجود تفاوت بسيط في درجة ممارسة هذا البعد لدى بعض الوحدات أو الأقسام. أما عبارة "يتم تقديم الخدمات للزبائن رقمياً" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.851)، ورغم أنها لا تزال في مستوى "قوي"، إلا أن الانخفاض النسبي في المتوسط والارتفاع في التباين قد يعكس وجود بعض القيود أو التحديات في رقمنة العلاقة مع الزبائن مقارنة بباقي العمليات الداخلية.

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة قد قطعت شوطاً كبيراً في رقمنة عملياتها، ما يُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويُعدّ خطوة أساسية في إنجاح جهود التحول الرقمي، وخاصة على صعيد تحسين الخدمات ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

البعد الرابع: التقنيات

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعدهم التقنيات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة الزبائن	4.28	0.662	3	مرتفع جدا
تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	4.32	0.728	2	مرتفع جدا
التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	4.34	0.618	1	مرتفع جدا
تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	4.23	0.847	4	مرتفع جدا
البعدهم الرابع: التقنيات	4.2925	0.623	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعدادهم الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يُظهر تحليل بيانات الجدول رقم 13 والمتعلق بالبعدهم الرابع من أبعادهم التحول الرقمي، "التقنيات"، أن مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة تعتمد على بنية تحتية تكنولوجية متطورة نسبياً تدعم التحول الرقمي وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي والخدمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعدهم (4.29) بدرجة "قوي جداً"، مع انحراف معياري قدره (0.623)، مما يعكس توافقاً ملحوظاً في آراء أفراد العينة حول استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة. وقد احتلت عبارة "التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات" المرتبة الأولى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.618)، ما يدل على فعالية الأدوات الرقمية المستخدمة في تأمين المعلومات وتنظيمها، وهو عامل حاسم في نجاح التحول الرقمي. تليها عبارة "تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.32) وانحراف معياري

(0.728)، مما يؤكد امتلاك المؤسسة لأجهزة ومعدات حديثة تواكب التطورات التكنولوجية. أما العبارة "التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة للزبائن" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.662)، وهو مؤشر إيجابي على توافق الحلول التقنية مع طبيعة الخدمات المقدمة. في حين حلت عبارة "تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.847)، وهي نتيجة تشير إلى وجود جهود في مجال التحديث التكنولوجي، إلا أنها قد تكون غير منتظمة أو تختلف من قسم لآخر، كما يدل الانحراف المعياري الأعلى نسبياً على تباين الآراء بهذا الخصوص.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تتمتع بدرجة متقدمة من التكامل التقني، وهو ما يمثل أحد الركائز الأساسية في تفعيل التحول الرقمي وتحقيق أهدافه، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف مجالات إدارة الموارد والخدمات.

وعليه نقبل الفرضية الأولى " مستوى التحول الرقمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة مرتفع"

## المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

### ثانياً: الفرضية الثانية

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية " مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط "

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة.

### البعد الأول: الجذب والاستقطاب

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الجذب والاستقطاب

العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه الإجابة
تتبنى موسك جهوداً موسعة الجذب واستقطاب أفضل الكفاءات	4.06	0.842	1	مرتفع
تعتمد في مؤسستنا الشخص المناسب في المكان المناسب	3.58	1.008	3	مرتفع
تحرص في مؤسستنا على تحديد نوعية الكفاءات في الوظيفة المطلوبة	3.79	0.969	2	مرتفع
البعد الأول: الجذب والاستقطاب	3.8113	0.853	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يُبرز تحليل الجدول الخاص بالبعد الأول من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، "الجذب والاستقطاب"، أن مستوى هذا البعد جاء بتقدير "قوي" من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81) بانحراف معياري قدره (0.853)، ما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً لاستراتيجيات المؤسسة في استقطاب الكفاءات، مع تباين نسبي في آراء المبحوثين. وقد حصلت عبارة "تتبنى المؤسسة جهوداً موسعة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات" على أعلى متوسط (4.06) وانحراف معياري (0.842)، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية واضحة لجذب الكفاءات وتسعى لتعزيز تنافسيتها في سوق العمل. تليها في الترتيب عبارة "تحرص في مؤسستنا على تحديد نوعية الكفاءات في الوظيفة المطلوبة" بمتوسط (3.79) وانحراف معياري

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

(0.969)، ما يعكس اهتمام المؤسسة بمواءمة الكفاءات مع المتطلبات الوظيفية، وإن كان تباين الآراء بشأنها أعلى نسبياً. أما العبارة "تعتمد في مؤسستنا الشخص المناسب في المكان المناسب" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (1.008)، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى أفراد العينة حول مدى تطبيق هذا المبدأ، وربما يكشف عن فجوة بين التوجهات النظرية والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة تبذل مجهودات معتبرة في مجال الجذب والاستقطاب، لكنها بحاجة إلى مزيد من التحسين فيما يخص التوظيف الفعلي والتوزيع الأمثل للموارد البشرية.

### البعد الثاني: التدريب

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد التدريب

العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه الإجابة
يتوفر في مؤسسة برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار	3.77	0.993	4	مرتفع
توفر مؤسسة برامج تدريبية متكافئة لتنمية مواردها البشرية	3.81	0.982	3	مرتفع
تعتمد مؤسستنا على الرقمة لتطبيق برامج التدريب	3.85	0.978	2	مرتفع
تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة للتدريب التخطيطي	4.00	1.000	1	مرتفع
البعد الثاني: التدريب	3.8632	0.910	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

تشير نتائج الجدول المتعلق بالبعد الثاني من أبعاد إدارة الموارد البشرية، "التدريب"، إلى أن تقييم أفراد العينة لهذا البعد جاء بتقدير "قوي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) بانحراف معياري قدره (0.910)، ما يدل على رضا نسبي جيد حول ممارسات التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة. وقد نالت عبارة "تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة للتدريب" أعلى متوسط بلغ (4.00) مع انحراف معياري (1.000)، مما يعكس وجود التزام مالي معتبر من طرف المؤسسة تجاه تطوير الموارد البشرية، رغم وجود تباين نسبي في الآراء حول هذا الجانب. تليها عبارة "تعتمد مؤسستنا على الرقمة لتطبيق برامج التدريب" بمتوسط (3.85) وانحراف (0.978)، وهو ما يشير إلى توجه واضح نحو استخدام الوسائل الرقمية في التدريب، ما يعزز من كفاءة إيصال المحتوى التدريبي وسهولة الوصول إليه. أما عبارة "توفر المؤسسة برامج تدريبية متكافئة لتنمية مواردها البشرية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.81) وانحراف (0.982)، ما يدل على سعي المؤسسة إلى تحقيق العدالة في فرص التدريب، رغم أن بعض التباينات في وجهات النظر قد تعكس وجود تحديات في التطبيق العملي.

وأخيراً، جاءت عبارة "يتوفر في المؤسسة برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.77) وانحراف (0.993)، ما يوحي بأن هناك مجالاً لتحسين جانب التخطيط والتجديد الدوري لبرامج التدريب. وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تبذل مجهودات معتبرة في مجال التدريب، خصوصاً من حيث تخصيص الموارد واستخدام الرقمنة، لكنها بحاجة إلى تطوير أكثر منهجية في وضع البرامج التدريبية وتحديثها بشكل يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية

### البعد الثالث: التخطيط

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد التخطيط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه اجابة
يتم إعداد خطة سنوية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة	3.94	0.949	3	مرتفع
تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة في تخطيط الموارد البشرية	3.98	0.930	1	مرتفع
يتم إشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة	3.87	0.962	5	مرتفع
يتم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية عند التخطيط للموارد البشرية	3.91	0.861	4	مرتفع
تقوم المؤسسة بوضع جدول زمني دقيق لتنفيذ خطط الموارد	3.96	0.919	2	مرتفع
البعد الثالث: التخطيط	3.9321	0.843	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

نتائج الجدول المتعلق بالبعد الثالث من أبعاد إدارة الموارد البشرية، "التخطيط"، تشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التخطيط الجيد للموارد البشرية، حيث جاء تقييم أفراد العينة في فئة "قوي" مع متوسط حسابي عام قدره (3.93) وانحراف معياري (0.843)، ما يعكس درجة رضا مرتفعة حول فعالية عمليات التخطيط. أكثر العبارات تقييماً كانت "تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة في تخطيط الموارد البشرية"، حيث سجلت أعلى متوسط (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.930)، ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاستخدام البيانات الدقيقة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

في تخطيط مواردها البشرية. تليها عبارة "تقوم المؤسسة بوضع جدول زمني دقيق لتنفيذ خطط الموارد" بمتوسط (3.96) وانحراف (0.919)، مما يشير إلى التنظيم الجيد والوضوح في وضع جداول زمنية لتنفيذ الخطط.

أما عبارة "يتم إعداد خطة سنوية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة" فقد حصلت على متوسط (3.94) مع انحراف (0.949)، مما يعكس وجود خطة سنوية يتم تنفيذها بانتظام ولكن مع بعض الاختلافات بين الأفراد حول مدى تفصيل هذه الخطط. في المرتبة التالية جاءت عبارة "يتم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية عند التخطيط للموارد البشرية" بمتوسط (3.91) وانحراف (0.861)، مما يشير إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية، لكن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. وأخيراً، سجلت عبارة "يتم إشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة" أدنى متوسط (3.87) مع انحراف (0.962)، مما يبرز وجود فرصة لتحسين التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية وبين باقي أقسام المؤسسة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة تتمتع بنظام تخطيط قوي للموارد البشرية، لكنه يحتاج إلى تحسين التنسيق والشمولية في بعض الجوانب لضمان تنفيذ الخطط بأعلى درجة من الفاعلية.

### البعد الرابع: التوظيف

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد التوظيف

العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	اتجاه الإجابة
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الكفاءة والمؤهلات في قرارات التوظيف	3.94	0.969	1	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

مرتفع	2	0.925	3.91	بلاغ المرشحين بنتائج طلبات التوظيف في الوقت المناسب
مرتفع	3	0.955	3.83	29 معايير التوظيف في المؤسسة واضحة وشفافة
مرتفع	-	0.886	3.8931	البعد الرابع: التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

نتائج الجدول المتعلق بالبعد الرابع "التوظيف" تشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمعايير المتعلقة بالتوظيف، حيث حصلت العبارات المتعلقة بالتوظيف على تقييم "قوي" مع متوسط حسابي عام قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.886)، مما يعكس رضا جيداً حول إجراءات التوظيف في المؤسسة. أعلى تقييم تم الحصول عليه من خلال العبارة "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الكفاءة والمؤهلات في قرارات التوظيف"، حيث سجلت متوسطاً قدره (3.94) مع انحراف معياري قدره (0.969)، ما يعكس أن المؤسسة تضع الأولوية للكفاءة والمؤهلات في عمليات التوظيف بشكل واضح.

تليها العبارة "بلاغ المرشحين بنتائج طلبات التوظيف في الوقت المناسب"، التي حصلت على متوسط (3.91) وانحراف (0.925)، مما يعكس أن المؤسسة تحرص على إبلاغ المتقدمين بالنتائج في وقت مناسب، لكن هناك بعض الفروقات بين الأفراد في مدى شعورهم بالكفاءة في هذا المجال. أما العبارة "معايير التوظيف في المؤسسة واضحة وشفافة" فقد حصلت على متوسط (3.83) مع انحراف (0.955)، مما يشير إلى أن المعايير المتعلقة بالتوظيف في المؤسسة قد تكون واضحة ولكن هناك مجالاً للتحسين في توضيح هذه المعايير بشكل أكبر لجميع الموظفين.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تتبنى سياسة توظيف قوية تعتمد على الكفاءة والشفافية، لكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين في توضيح معايير التوظيف وضمان إبلاغ المرشحين بالنتائج بشكل أسرع وأكثر انتظامًا.

### البعد الخامس: الأجور والحوافز

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الأجور

#### والحوافز

العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه اجابة
يتناسب راتبي مع الجهود والمسؤوليات التي أحملها في عملي	4.06	0.842	1	مرتفع جدا
احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنتظم بناء على أدائي	3.68	1.052	2	مرتفع
توفر الشركة حوافز ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي	3.62	1.147	3	مرتفع
البعد الخامس: الأجور والحوافز	3.7862	0.929	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

الجدول المتعلق بالبعد الخامس "الأجور والحوافز" يشير إلى أن هناك تقييمًا "قويًا" للإجراءات المتعلقة بالأجور والمكافآت داخل المؤسسة، حيث بلغ متوسط الحساب العام (3.7862) والانحراف المعياري (0.929)، مما يعكس رضا جيدًا من الموظفين في هذا الجانب، مع بعض التفاوت في الآراء بين الأفراد.

العبرة "يتناسب راتي مع الجهود والمسؤوليات التي أتحملها في عملي" سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (4.06) مع انحراف معياري قدره (0.842)، ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن الأجور تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم، مما يعكس نوعاً من التقدير للكفاءات والمهام التي يؤديها الموظفون.

تليها العبرة "احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنتظم بناء على أدائي"، التي حصلت على متوسط (3.68) وانحراف (1.052)، ما يعني أن هناك ممارسات للزيادة في الأجور بناءً على الأداء ولكن قد تكون هذه الزيادات غير منتظمة أو غير شاملة بما يكفي بالنسبة لبعض الأفراد. أما العبرة "توفر الشركة حوافز ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي"، فقد حصلت على متوسط (3.62) مع انحراف (1.147)، ما يعكس أن الحوافز والمكافآت موجودة ولكن هناك حاجة لتحسين فاعليتها في تحفيز الأداء والإنتاجية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتوفير نظام للأجور والحوافز يتسم بالتقدير الكافي لجهود الموظفين، لكنه يحتاج إلى تحسين في انتظام الزيادات السنوية وتوفير حوافز أكثر فعالية تحفز على تحسين الأداء والإنتاجية.

وعليه نقبل الفرضية الثانية : "مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط "

### الفرضية الثالثة

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة"

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل ( التحول الرقمي) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) الإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة.

العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين متغير المستقل (التحول الرقمي) ومتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

### ثالثا: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات

1. دراسة العلاقة بين المتغيرين: باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

مصفوفة الارتباط التالية: السطر الأول به يلخص النتائج:

#### الجدول رقم (2-19): عرض نتائج معامل الارتباط بيرسون

		قواعد البيانات	الثقافة الرقمية	رقمنة العمليات	التقنيات	التحول الرقمي
ممارسات	ارتباط بيرسون	,4890	,6900	,5540	,6370	,6820
إدارة الموارد البشرية	Sig	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
	عدد العينة	53	53	53	53	53

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من الجدول هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين كل ابعاد المتغير المستقل والتابع لان قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.5 وهي دالة احصائيا لان مستوى الدلالة اقل من 0.05. تم استخدام معامل بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (كمتغير مستقل) وممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير تابع). وقد كانت جميع العلاقات إيجابية ومتوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً بمستوى 0.01.

أقوى علاقة كانت بين الثقافة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية  $r = 0.690$ ، تليها التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية  $r = 0.682$ ، مما يُعطي مؤشراً بأن توفر قاعدة بيانات قوية يُعد من أهم محددات نجاح إدارة الموارد البشرية.

تؤكد هذه النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرات، مما يُعزز فرضية وجود ارتباط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (الفرضية الثالثة).

وعليه نقبل الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة"

#### رابعاً: الفرضية الرابعة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حسب الانحدار البسيط للمتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وكذا الانحدار المتعدد التدريجي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة.

العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين متغير المستقل (التحول الرقمي) ومتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

2. قياس الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع: باستخدام طريقة المربعات الصغرى لحساب معادلة خط الانحدار البسيط.

#### الجدول (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,4720-	,6550		,7210-	,4740
	XX	1,002	,1500	,6820	6,660	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

$$Y=1.002X$$

المعادلة النهائية الكلية:

أثبتت معادلة الانحدار البسيط أن التحول الرقمي الكلي (XX) يؤثر بشكل مباشر على YY بمعامل تأثير 1.002، وهو دال بدرجة عالية.

يؤكد ذلك أن أي تحسن في مستوى التحول الرقمي ينعكس تلقائيًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يعزز أهمية دمج التكنولوجيا في العملية الإدارية الشاملة.

دراسة أثر ابعاد المتغير المستقل على التابع مجمل: باستخدام معادلة خط الانحدار المتعدد التدريجي.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,1040	,5560		,1870	,8520
	XB	,8840	,1300	,6900	6,814	,0000
2	(Constante)	,2830-	,5700		-	,6220
					,4960	
	XB	,6160	,1800	,4810	3,411	,0010
	XD	,3560	,1720	,2920	2,074	,0430

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

· النموذج الأول: أظهر أن البعد XB (الثقافة الرقمية) هو المؤثر الوحيد في المتغير التابع (YY)، بنسبة تأثير بلغت 88%.

· النموذج الثاني: عند إضافة البعد XD (التقنيات)، تبين أنه يُضيف تأثيرًا إضافيًا، حيث أصبحت المعادلة:  $Y = 0.616XB + 0.35XD$

يتضح أن توفر قواعد بيانات قوية وتقنيات متطورة يُشكلان الأساس المادي والتنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تطوير ممارسات الموارد البشرية، وهو ما يدعم الفرضية الرابعة.

وعليه نقبل الفرضية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة."

### خامسا الفرضية الخامسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)"

اختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير، العمر، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، ومن خلال النتائج سوف تختصرها في الجدول التالي الذي يوضح فروقات المتغيرات الشخصية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة اختبار الفروق لإجابات العينة حول المتغير التابع التي تعزى لمتغيرات شخصية:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
الجنس	المجموع	29.942	52	0.003	1.3	0.0003
العمر	بين المجموعات	3,024	3	1,008	1,835	0,153

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

	داخل المجموعات	26,918	49	0,549	-	-
	المجموع	29,942	52	-	-	-
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,370	2	0,185	0,313	0,733
	داخل المجموعات	29,572	50	0,591	-	-
	المجموع	29,942	52	-	-	-
الخبرة	بين المجموعات	0,789	3	0,263	0,442	0,724
	داخل المجموعات	29,153	49	0,595	-	-
	المجموع	29,942	52	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

للتأكد من تجانس الإجابات، تم تطبيق اختبارات الفروق التالية:

- **الجنس:** لم تسجل فروقات معنوية، مما يدل على أن الذكور والإناث لديهم تصورات متقاربة.
- **العمر:** عدم وجود فروق ذات دلالة يدل على أن مختلف الفئات العمرية تتبنى مواقف مماثلة تجاه التحول الرقمي.

• **المستوى التعليمي:** لم تُسجل فروقات، ما يعكس فهمًا مشتركًا بغض النظر عن المؤهل.

• **الخبرة المهنية:** كذلك لم تُلاحظ فروقات، ما يعزز من التماسك الإدراكي لدى موظفي المؤسسة.

تُشير النتائج إلى أن العوامل الديموغرافية لا تُحدث فرقًا جوهريًا في تصور الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يُعزز صحة الفرضية الخامسة.

وعليه نقبل الفرضية الخامسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)".

من خلال ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل عنصرًا فاعلاً في تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصًا عندما يتم دعمه بنظم قواعد بيانات قوية وتقنيات حديثة. وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل البحث تسير بخطى ثابتة نحو الرقمنة، ما انعكس بشكل واضح على أساليب العمل وأساليب إدارة المورد البشري.

النتائج تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وضرورة مواكبته بإصلاحات في أنظمة التحفيز والتكوين، لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية. كما أن غياب الفروقات بين المبحوثين حسب الخصائص الشخصية يُعد مؤشرًا على استقرار بيئة العمل وتوحد الرؤية التنظيمية.

#### **المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة**

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة في مؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي :

## الفرع الأول: مقارنة نتائج التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

### أولاً: التحول الرقمي

مستوى التحول الرقمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-مرتفع

الثقافة الرقمية :

من خلال الجدول رقم (2-10) الذي جاء نتائجه كلها بتوجه قوي جدا ومتوسط قدره 4,48 وانحراف معياري قدره 0.5، تشير إلى أن الموظفين يمتلكون وعيا رقميا عاليا، ويظهرون سلوكيات مسؤولة في استخدام التكنولوجيا، سواء من حيث حماية البيانات أو التعامل الإلكتروني، مما يعد عنصرا مهما في نجاح التحول الرقمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Nawel Benarim و Badis Bou Kheloa (2024) في موبيليس بورقلة أبرزت أن التحول الرقمي كان بمستوى مرتفع مع تأثير إيجابي على الأداء، وهو ما يُفترض أنه انعكس أيضًا على الثقافة الرقمية للمستخدمين، حتى وإن لم يُقاس بشكل مباشر. وأيضًا اتفقت مع دراسة Brunetti et al. (2020) أوصت بضرورة تعزيز الثقافة الرقمية والمهارات الرقمية كمتطلب أساسي لضمان جاهزية العنصر البشري للتحول الرقمي، ما يتقاطع مع وعي الموظفين بممارسات مسؤولة في استخدام التكنولوجيا. كذلك اتفقت مع دراسة Janina (2021) أكدت أن نجاح التحول الرقمي يرتكز بالأساس على جاهزية العنصر البشري والوعي الرقمي.

قواعد البيانات:

من خلال الجدول رقم (2-11) الذي جاء نتائجه كلها بتوجه قوي جدا ومتوسط عام قدره ( 4,24) والحرف معياري قدره 0.59 ما يُبرز وعي الموظفين بأهمية توفر نظم معلومات تدعم العمل المؤسسي، مع فهم لإدارة البيانات على مستوى العمليات والخدمات، ما يشير إلى بيئة رقمية منظمة نسبيًا حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Nawel Benarim & Badis Bou Kheloa (2024) التي أظهرت أن توفر قواعد بيانات رقمية

ساعد على تحسين الخدمات وأداء الموظفين بمؤسسة موبيليس. كما تدعمها دراسة Salem (2023) Him & Fatima Belkraâ التي أكدت أن الإدارة الرقمية لقواعد البيانات ساهمت في تعزيز الأداء المتميز للعاملين. من جهة أخرى، أشارت دراسة Fronka Cibulka et al. (2020) إلى أن الاعتماد على قواعد بيانات منظمة يعد من العوامل الأساسية لتحسين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

#### رقمنة العمليات :

من خلال الجدول رقم (2-12) الذي جاء نتائجه بتوجه قوي جدا وبمتوسط قدره (4.26) وانحراف معياري قدره 0.63 يدل على أن المؤسسة تعمل على تحويل خدماتها وإجراءاتها إلى صيغ رقمية، ما يقلص من الإجراءات اليدوية ويُعزز الفعالية التشغيلية حيث توافقت هذه النتائج مع دراسة سالم حيم وفاطمة بلقراع (2023): حيث وجدت أن مستوى رقمنة العمليات (الممارسات الرقمية التشغيلية) مرتفع داخل اتصالات الجزائر بالأغواط، مع متوسطات تقديرية فوق 4. وكذلك دراسة نوال بن عريم وباديس بوخلوة (2024): بينت أن رقمنة العمليات التشغيلية بمؤسسة موبيليس ورقلة تسجل مستوى مرتفع يفوق 4.20. وايضا اتفقت مع دراسة دراسة تباري شيماء وصخري إلهام (2022): أشارت إلى أن مؤشر رقمنة الإجراءات التشغيلية ببريد قالمة كان فوق المتوسط (حوالي 3.80 إلى 4.1).

#### التقنيات :

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي جاءت نتائجه بتوجه قوي جدا وبمتوسط 4.29 وانحراف معياري قدره 0,62 يدل على أن المؤسسة تستثمر في تقنيات حديثة، وتحديث بنيتها التحتية الرقمية، وتستخدم أدوات رقمية متطورة لتسيير الأعمال. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة موبيليس بورقلة (2024): بينت مستوى تحول رقمي مرتفع، وتأثيره الإيجابي على الأداء هذا ما يعكس نفس التوجه وايضا اتفقت مع دراسة اتصالات الجزائر بالأغواط (2023): أكدت

وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي على الأداء عبر أبعاد إدارية رقمية تشغيلية وتحويلية وكذلك اتفقت أيضا مع دراسة بريد قالمة (2022): أشارت إلى ممارسة فعالية للتحول الرقمي، مع بعض تحديات، أي أن مؤسستك متقدمة عن بريد قالمة في المؤشر كما اتفقت أيضا مع دراسة و (Janina 2021) أظهرت أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية، مع تأثير واضح على الأداء المؤسسي.

### ثانيا : ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية -متوسط

#### الجذب والاستقطاب :

من خلال الجدول (2-14) الذي جاء يتوجه قوي ومتوسط قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0,85 يدل على أن المؤسسة تبذل جهدًا مقبولًا في استقطاب الكفاءات، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز استراتيجية التوظيف القائم على التخطيط المسبق والتحليل الدقيق للوظائف تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد إبراهيم دباس (2021)، التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما فيها الاستقطاب، كانت بمستوى متوسط في المؤسسات محل الدراسة. كما تتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة قادر معمرى وقادر غول (2023)، والتي أكدت وجود تحسن ملحوظ في مؤشرات إدارة الموارد البشرية بفضل التحول الرقمي، خاصة في ما يتعلق بتسريع إجراءات التوظيف وتحسين عمليات استقطاب الموظفين. من جهة أخرى، دعمت دراسة محمد أبو البنين (2022) هذا الطرح، حيث أظهرت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين كفاءة عمليات التوظيف والاختيار، مع توصية بضرورة تطوير آليات الاستقطاب من خلال تخطيط وتحليل أدق للوظائف. أما على الصعيد الأجنبي، فقد أظهرت دراسة George & Dorothy (2021) وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاستقطاب والتعيين وبين الأداء التنظيمي، موصية بضرورة تعزيز ممارسات التوظيف والاهتمام بالتخطيط الوظيفي.

### التدريب:

من خلال الجدول رقم (2-15) الذي جاء بتوجه قوي وبمتوسط قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.91 يدل عن اهتمام المؤسسة بتكوين الموظفين، مع توظيف أدوات رقمية في تنفيذ البرامج التدريبية، لكن يبقى التحدي في ضمان الاستمرارية والتنوع في المواضيع وهو ما يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة بن عيسى (2021) التي أكدت أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة التدريب داخل المؤسسات الجزائرية. كما أظهرت دراسة مراح (2020) أن المؤسسات التي توظف تقنيات حديثة في التدريب تحقق معدلات رضا أعلى لدى الموظفين. غير أن تحدي ضمان الاستمرارية والتنوع في مواضيع التدريب ظل مطروحاً أيضاً في دراسة زروقي (2019)، التي أوصت بضرورة تبني خطط تدريبية مستدامة ومتنوعة لتفادي الملل المهني وضمان تطوير المهارات المتجددة.

### التخطيط:

من خلال الجدول (2-16) الي جاء بتوجه قوي بمتوسط عام قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.8 وهو مؤشر على جودة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. في الدراسة تتفق نتائج هذه الدراسة مع التي أجراها دباس (2021)، ظهر أن متطلبات التحول الرقمي لها تأثير كبير على ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط المبني على بيانات دقيقة.

كما توصلت دراسة طالبات تباري وشركاؤها (2022) إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين خدمات المؤسسات، رغم بعض القصور في التخطيط، مما يبرز أهمية التخطيط المحكم.

دراسة (2024) Nawel Benarim أكدت وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي والتخطيط الفعّال الذي يرفع أداء الموظفين.

أما دراسة معمري وغول (2021) فأوضحت أن تبني تقنيات رقمية حسن من فعالية إدارة الموارد البشرية خاصة في التخطيط وتسيير الموارد.

وفي دراسات أجنبية مثل دراسة (2020) Fronka Cibulka و George & Dorothy (2016)، تم التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالاعتماد على البيانات الدقيقة والتقنيات الحديثة أصبح ضرورة لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

### التوظيف:

من خلال الجدول رقم (2-17) الي جاء بتوجه قوي و المتوسط  $3.89 =$  وانحراف معياري قدره  $0.88$ ، يبرز وجود ممارسات توظيف قائمة على الكفاءة والشفافية، مع تطبيق معايير واضحة في اختيار المترشحين. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عمر مهدي (2022): أكدت أن التحول الرقمي حسن ممارسات التوظيف. واتفقت ايضا مع دراسة قادر معمر (2021): بينت وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على فعالية إدارة الموارد البشرية ومنها التوظيف. واتفقت ايضا مع دراسة محمد أبو البنين (2023): أظهرت أن التحول الرقمي حسن عمليات التوظيف والاختيار. واتفقت ايضا مع دراسة هناء عمران (2023): أشارت إلى أهمية تبني تقنيات رقمية في عمليات التوظيف ضمن استراتيجيات الموارد البشرية.

### الأجور والحوافز:

من خلال الجدول رقم (2-18) الذي جاء بتوجه قوي ومتوسط عام قدره  $3.78$  وانحراف معياري قدره  $0.92$ ، ما يدل على وجود فجوة إدراكية في هذا البعد، قد ترتبط بعدم كفاية الحوافز أو عدم توازن نظام الأجور مع توقعات الموظفين. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة George و Dorothy وآخرين (2016) أن نظام الحوافز كان من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الأداء التنظيمي، مع توصية بتعزيزه. كما أُنقِشت دراسة أحمد إبراهيم دباس (2022) أن ممارسات الموارد البشرية، ومنها التعويضات والحوافز، ما زالت بمستوى متوسط، مما يعكس وجود قصور في تلبية تطلعات الموظفين. وفي السياق نفسه، اتفقت دراسة Cibulka وآخرين

(2020) أهمية تحديث أنظمة الموارد البشرية الرقمية، بما في ذلك الحوافز، كضرورة استراتيجية.

### الفرع الثاني: فيما يخص العلاقات الارتباطية

بعد استعمال الأساليب الإحصائية الملائمة تم التوصل إلى مجموعة من الارتباطات الدالة بين متغيرات الدراسة وذلك كما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع

انتقلت مع دراسة أحمد إبراهيم محمد دباس حيث أثبتت وجود أثر كبير لمتطلبات التحول الرقمي (بما فيها إدارة البيانات والمعلومات) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع قيمة تفسير  $R^2 = 70.9\%$

دراسة قادر معمرى وقادر غول (2021)

أظهرت علاقة دالة إحصائية بين تقنيات التحول الرقمي (بما يشمل قواعد البيانات والمعلومات الرقمية) وتحسين مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية.

دراسة محمد أبو البنين (2023)

كذلك أكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تبني التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بكفاءة إجراءات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وأتمتة المعلومات.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

نتائج تحليل الانحدار التي أظهرت تأثيراً مباشراً وعالياً دلالة للتحول الرقمي على تطوير ممارسات الموارد البشرية تتوافق بشكل كبير مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة. فقد أظهرت دراسات عربية مثل دراسة أحمد دباس في الأردن (بدون تحديد سنة دقيقة)، ودراسة

مديرية بريد الجزائر (2023)، ودراسة موبيليس بورقلة (2024)، ودراسة البنوك الجزائرية (2023)، وغيرها، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

كما بينت الدراسات الأجنبية مثل دراسة George و Dorothy في باكستان (2016)، ودراسة Kepha Adrew في كينيا (2015)، ودراسة Fronka Cibulka وزملائها (2020)، أن الرقمنة والتحول الرقمي يسهمان بشكل كبير في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية ورفع الأداء التنظيمي. جميع هذه الدراسات تؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية، بل عامل تفسيري رئيسي في تطوير الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية، مع ضرورة دعم الكفاءات الرقمية والتخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح هذا التحول في مختلف القطاعات.

• لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول ممارسات إدارة

#### الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية

أظهرت دراسة كيم عام 2010 أن ثقافة تنظيمية مستقرة غالباً ما تنشأ من تجارب مهنية موحدة وأساليب إدارية متجانسة داخل المؤسسة. هذه الدراسات تدعم فكرة أن التوحيد المهني والتنظيمي يعزز بناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومستقرة،

#### الخلاصة العامة للدراسة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي يُمثل ركيزة محورية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وعلى وجه الخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة. وقد كشفت البيانات أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع، ويعكس تبنيًا فعليًا للتقنيات والأنظمة الرقمية، سواء على مستوى الثقافة الرقمية أو البنية التحتية التكنولوجية، مما يُمكن من إحداث تغييرات هيكلية في الوظائف الإدارية .

كذلك، كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر إيجابياً بالتحول الرقمي، خاصة في أبعاد مثل التخطيط والتوظيف والتدريب، حيث تبين وجود علاقة ارتباط وأثر مباشر وذو دلالة إحصائية. كما لم يتم تسجيل فروقات دالة بين الموظفين تبعاً لخصائصهم الشخصية، مما يشير إلى استقرار مؤسسي وتجانس في تصورات العاملين.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على نشاط مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة وشرح الهيكل التنظيمي ومصالحها.

وكذلك التعرف على ما مدى مساهمة تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة والمتضمن الخطوات التي مرت بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة، ومجتمعها وأهم الأدوات والإجراءات المتبعة في ذلك وكذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية معامل الارتباط) في عرض وتحليل فقرات ومحاور الدراسة و اختبار فرضياتها ومناقشة النتائج.

---

خاتمة

---

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه أدبيات النظرية للتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي تم فيه عرض مفاهيم خاصة حول التحول الرقمي بمختلف أبعاده والتطرق إلى أهم آثار السلبية والإيجابية تدخل ضمن بيئة المؤسسة، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسات التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة .

إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: مستوى التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي الأربعة الثقافة الرقمية، قواعد البيانات، رقمنة العمليات التكنولوجية جميعها تجاوزت 4 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى وجود تبين قوي للتحول الرقمي من طرف المؤسسة. ويُعزز ذلك نتائج دراسات سابقة أكدت أن التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفر التكنولوجيا، بل يتطلب وعياً تنظيمياً وثقافة رقمية داعمة، وهو ما يبدو متحققاً في هذه المؤسسة. وبالتالي، فإن الفرضية الأولى مقبولة .

الفرضية الثانية: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط رغم أن التقديرات الحسابية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت بين 3.78 و 3.93، وهي مؤشرات تشير إلى مستوى جيد نسبياً، إلا أنها لم تبلغ مستوى التميز أكثر من 4.00 بوضوح. ويتماشى هذا مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن المؤسسات الجزائرية، رغم تطور التكنولوجيا، لا تزال

تواجه تحديات على مستوى تفعيل سياسات فعالة في التدريب والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. عليه، يمكن القول إن الفرضية الثانية مقبولة

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية تحليل الارتباط بيرسون كشف عن علاقات طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات، أبرزها بين قواعد البيانات (XB) وممارسات الموارد البشرية (٧٧)، بقيمة بلغت (0.690). هذا يدل على أن التحول الرقمي، وبشكل خاص إدارة المعلومات يعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه أدبيات الإدارة الرقمية، التي تربط نجاح إدارة الموارد البشرية بمدى استغلال المؤسسة للبيانات الضخمة والتقنيات الذكية عليه، فإن الفرضية الثالثة مقبولة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، تم إثبات وجود تأثير مباشر وعالي الدلالة الأبعاد التحول الرقمي - خاصة قواعد البيانات والتقنيات - على تحسين وتطوير ممارسات الموارد البشرية معامل الانحدار بلغ 1.002، وهو مرتفع ويعني أن أي تقدم في مستوى التحول الرقمي يقابله تحسن مماثل في إدارة الموارد البشرية. هذه النتيجة تضع التحول الرقمي كعامل تفسيري حقيقي في تطوير الأداء الوظيفي، مما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية جميع اختبارات الفروق باستخدام T-test و ANOVA أكدت غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في التصورات بين الموظفين باختلاف الجنس العمر، المؤهل العلمي، أو الخبرة. ويشير ذلك إلى درجة عالية من الاتساق الإدراكي داخل المؤسسة، ما يعبر عن ثقافة تنظيمية مستقرة، وقد يكون ناتجا عن تجارب مهنية موحدة أو توحيد في أساليب التسيير الداخلي. وعليه، فإن الفرضية الخامسة مقبولة.

نتائج الدراسة :

1. اتضح أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة مرتفع
2. اتضح أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متوسط
3. أثبتت الدراسة أن العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع علاقة طردية قوية
4. هناك تأثير بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة
5. أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصور أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية جميع اختبارات الفروق باستخدام T-test وال Anova أكدت غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة باختلاف الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية

التوصيات:

- 1- تعزيز استثمار المؤسسة في البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات وتوفير نظم معلومات متكاملة تدعم مختلف العمليات الإدارية.
- 2- تطوير سياسات تدريب رقمية مستمرة لتأهيل الموارد البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وتحفيز ثقافة التعلم مدى الحياة.
- 3- تعزيز التحفيز المالي والمعنوي: حيث أظهرت النتائج أن بعد الحوافز لا يزال دون التوقعات. مما يتطلب مراجعة سياسات الأجور والمكافآت.
- 4- الاهتمام بجانب التحليل الاستراتيجي للبيانات بما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على تحليل

دقيق المتغيرات العمل، خصوصا في مجالات التوظيف والتخطيط.

5-دمج التحول الرقمي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية ليصبح جزءا لا يتجزأ من التخطيط المؤسسي، بدلاً من اعتباره أداة تقنية فقط.

6-خلق بيئة رقمية تشاركية من خلال إشراك الموظفين في مراحل تصميم وتطبيق البرامج الرقمية، لتعزيز التقبل والفاعلية.

### آفاق مستقبلية

1-إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات متعددة لقياس مدى تأثير التحول الرقمي في بيئات مختلفة عمومية وخاصة، ومعرفة الفروقات الجوهرية.

2-البحث في الأثر طويل المدى للتحول الرقمي من حيث المردودية، والاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

3-اقترح نموذج تكاملي لتحول رقمي فعال: يجمع بين الجانب التكنولوجي والتنظيمي والبشري. ويناسب خصوصيات المؤسسات الجزائرية.

4-التركيز على الأمن السيبراني في الدراسات المستقبلية لبحث مدى وعي المؤسسات بالمخاطر الرقمية، وتأثير ذلك على الثقة في استخدام الأدوات الرقمية.

وبهذا تكون الدراسة قد ساهمت في تسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، واقترحت رؤى عملية قابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات في مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة

---

## قائمة المصادر والمراجع

---

قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
  2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
  3. أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  4. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون تاريخ.
  5. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
  6. مكايي حسن عماد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
  7. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
  8. العزاوي عصام عبد الله وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- المقالات الأكاديمية:

9. بندر عمر الأحمد، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة اتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، السعودية، 2024.
10. بلخير بوسمينة، "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طينة للدراسات الأكاديمية، جامعة أم البواقي، 2023.
11. راهب شايي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باجي مختار، 2023.
12. عادل محمد محمد محمد، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية، جامعة مدينة السادات، 2023.
13. بوشورور عرابي الحاج، قوادري فضيلة، "تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، 2024.
14. قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، 2023.
15. ملياني سفاحو، "البيانات الضخمة: فرص، تحديات، مجالات التطبيق"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في علوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، 2019.
16. دارين عبد الله أبو سالم، "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2024.
17. آسيا بلقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 2024.

18. عمران هناء علي، واللهيبي فاطمة، "آثار التحول الرقمي وتأثيره على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، المجلة الآسيوية الشرقية متعددة التخصصات للبحوث، 2023.
19. حميم بلقراع، "أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الجلفة، 2023.
20. أبو البنين محمد، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات الصحية، 2023.
- المذكرات والرسائل الجامعية:
21. عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطبولي، 2022.
22. مخرمش سالم، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2023.
23. راهب سناء، شابي حليلة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الطارف، 2023.
24. بن عريم نوال، بوخلوة باديس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2024.
25. حيم سالم، بلقراع فاطمة، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات اقتصادية: شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة ماستر، جامعة الأغواط، 2023.

26. معمري قادر، وغول قادر، دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية: مصلحة البيومتری بولاية الجلفة، مذكرة ماستر، جامعة الجلفة، 2021.
27. تباي شيماء، صخري إلهام، وعقون شيماء، استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمه، مذكرة ماستر، جامعة قالمه، 2022.
28. عبد المحسن زيد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
29. بيدوا عبد النبي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف، مذكرة ماستر، جامعة أدرار، 2023.
30. محمد كريم عبيد التميمي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
31. شفاء كرو، دراسة أثر الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
32. مختار عطية بن سعد، وامشيري حليلة علي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للأسمت المساهمة، مؤتمر أكاديمي، جامعة صيرالة، 2018.
- مواقع إلكترونية:

33. <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation>

ثانيا : المراجع بللغة الأجنبية

Brunetti, F., et al. (2020). "Challenges of Digital Transformation: 34. Strategies Set as an Approach for Different Stakeholders." Scientific

Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Vol. 15,  
.No. 1

Cibulka, Fronka, et al. (2020). The Impact of Digital .35  
Transformation on Human Resource Management Practices.  
International Journal of Modern Human Resource Management,  
.September 2020

36. George, Dorothy, et al. (2016). The Impact of Human Resource  
Management Practices on Organizational Performance in Small and  
Medium Enterprises in Pakistan. Journal of International Business  
.Studies, Vol. 15, No. 4

37. Janina, S. (2021). "Environmental Uncertainty, Resource  
Organization, and Digital Transformation: A Fuzzy Qualitative  
Comparative Analysis (QCA) Approach." Journal of Economic Studies,  
.Vol. 10, No. 4

38. Kepha Andrew Ombui, et al. (2015). "The Effect of Human  
Resource Management Practices on Employee Performance in  
Research Institutes in Kenya." International Journal of Academic  
.Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 1

39. Rajni (2021). The Impact of Human Resource Management  
Practices on Knowledge Management in the Service Sector in India.

International Journal of Knowledge and Human Resource  
Management, Vol. 12, No. 3

Sabiu, N. B., et al. (2019). The Role of Ethical Climates in the  
Relationship Between Human Resource Management Practices and  
Organizational Performance: A Field Study in Educational Agencies in  
Nigeria. International Journal of Human Resource Management and  
Organizational Development, Vol. 7, No. 2

---

الملاحق

---

الملحق رقم 01 : الأستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستبيان

السيدات والسادة موظفي وموظفات مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة- يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية " وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحض بالأهمية البالغة لدينا والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

\* نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبان: باخالد رودينة أسماء بوغرايري المستوى: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

ملاحظات:

يُرجى اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك بأكبر دقة ممكنة.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، الأهم هو رأيك الشخصي.

\* الرجاء وضع (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: بيانات عامة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

3. الخبرة المهنية:

من 0 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>المحور الثاني: عبارات التحول الرقمي</b>					
<b>الثقافة الرقمية</b>					
					01 أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح
					02 أحرص على حماية معلوماتي الشخصية عند استخدام الانترنت
					03 أتعامل مع الآخرين على الانترنت بطريقة محترمة و مسؤولة
<b>قواعد البيانات</b>					
					04 تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية
					05 تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها
					06 تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها
<b>رقمنة العمليات</b>					
					07 تعمل أنشطة المؤسسة رقميا
					08 عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا
					09 يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجيا إلكترونيا
					10 يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا
<b>التقنيات</b>					
					11 التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة للزبائن
					12 تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة
					13 التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات
					14 تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر

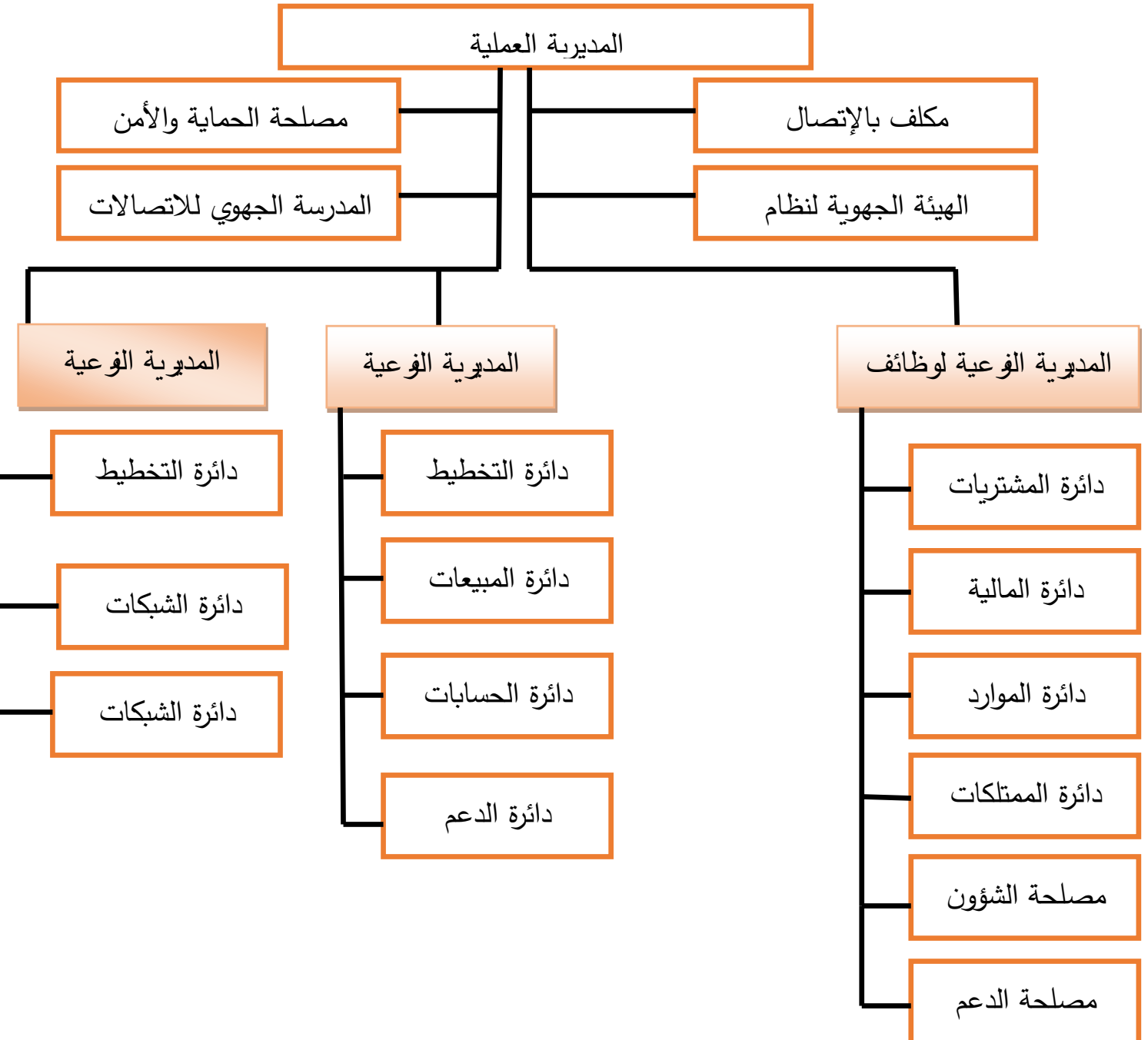
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالممارسات إدارة الموارد البشرية</b>					
<b>جذب والاستقطاب</b>					
					15 تتبنى مؤسستنا جهودا موسعة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات
					16 نعتمد في مؤسستنا الشخص المناسب في المكان المناسب
					17 نحصر في مؤسستنا على تحديد نوعية الكفاءات في الوظيفة المطلوبة
<b>التدريب</b>					
					18 يتوفر في مؤسستنا برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار
					19 توفر مؤسستنا برامج تدريبية متكافئة لتنمية مواردها البشرية
					20 نعتمد مؤسستنا على الرقمنة لتطبيق برامج التدريب.
					21 تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة للتدريب
<b>التخطيط</b>					
					22 يتم إعداد خطة سنوية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة
					23 نعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة في تخطيط الموارد البشرية
					24 يتم إشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة
					25 يتم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية عند التخطيط للموارد البشرية
					26 تقوم المؤسسة بوضع جدول زمني دقيق لتنفيذ خطط الموارد
<b>التوظيف</b>					
					27 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الكفاءة والمؤهلات في قرارات التوظيف
					28 بلاغ المرشحين بنتائج طلبات التوظيف في الوقت المناسب
					29 معايير التوظيف في المؤسسة واضحة وشفافة
<b>الأجور والحوافز</b>					
					30 يتناسب راتبى مع الجهود والمسؤوليات التي أتحملها في عملي
					31 احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنتظم بناء على أدائي
					32 توفر الشركة حوافز ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي

**الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان**

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/الكلية
-------	---------	--------	--------------

قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	عراية الحاج	01
قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	مناصريه رشيد	02
قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	أسماء يوسف	03
قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (ب)	خميس نفيسة	04

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة -



الملحق رقم (4): الصدق والثبات

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	98,1
	Exclue <sup>a</sup>	1	1,9
	Total	53	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	43

الملحق رقم (5): التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية

الجنس :

### Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	41	77,4	77,4	77,4
	2	12	22,6	22,6	100,0
Total		53	100,0	100,0	

العمر : -

### Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	21	39,6	39,6	41,5
	3	24	45,3	45,3	86,8
	4	7	13,2	13,2	100,0
Total		53	100,0	100,0	

- المستوى التعليمي :

### Niv

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	10	18,9	18,9	18,9
	2	34	64,2	64,2	83,0
	3	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

- الخبرة :

### Expe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	5,7	5,7	5,7
	2	11	20,8	20,8	26,4
	3	13	24,5	24,5	50,9
	4	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق رقم(6): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

### Statistiques

		x1	x2	x3	XA
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,42	4,55	4,49	4,4843
	Ecart type	,570	,607	,541	,51708

### Statistiques

		x4	x5	x6	XB
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,25	4,21	4,28	4,2453
	Ecart type	,648	,793	,601	,59251

### Statistiques

		x7	x8	x9	x10	XC
N	Valide	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,32	4,34	4,32	4,08	4,2642
Ecart type		,644	,618	,779	,851	,63248

### Statistiques

		x11	x12	x13	x14	XD
N	Valide	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,28	4,32	4,34	4,23	4,2925
Ecart type		,662	,728	,618	,847	,62353

### Statistiques

		XA	XB	XC	XD	XX
N	Valide	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4843	4,2453	4,2642	4,2925	4,3215
Ecart type		,51708	,59251	,63248	,62353	,51658

### Statistiques

		y1	y2	y3	YA
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,06	3,58	3,79	3,8113
Ecart type		,842	1,008	,968	,85362

### Statistiques

		y4	y5	y6	y7	YB
N	Valide	53	53	52	53	53
	Manquant	0	0	1	0	0
Moyenne		3,77	3,81	3,85	4,00	3,8632
Ecart type		,993	,982	,978	1,000	,91010

### Statistiques

		y8	y9	y10	y11	y12	YC
--	--	----	----	-----	-----	-----	----

N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,94	3,98	3,87	3,91	3,96	3,9321
Ecart type		,949	,930	,962	,861	,919	,84393

### Statistiques

		y13	y14	y15	YD
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,94	3,91	3,83	3,8931
Ecart type		,969	,925	,955	,88620

### Statistiques

		y16	y17	y18	YE
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,06	3,68	3,62	3,7862
Ecart type		,842	1,052	1,147	,92933

### Statistiques

		YA	YB	YC	YD	YE	YY
N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8113	3,8632	3,9321	3,8931	3,7862	3,8572
Ecart type		,85362	,91010	,84393	,88620	,92933	,75882

الملحق رقم (7): معامل الارتباط بيرسون

### Corrélations

		YY	XA	XB	XC	XD	XX
YY	Corrélacion de Pearson	1	,489**	,690**	,554**	,637**	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XA	Corrélacion de Pearson	,489**	1	,735**	,616**	,502**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XB	Corrélacion de Pearson	,690**	,735**	1	,752**	,717**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000

	N	53	53	53	53	53	53
XC	Corrélation de Pearson	,554**	,616**	,752**	1	,751**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XD	Corrélation de Pearson	,637**	,502**	,717**	,751**	1	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	53	53	53	53	53	53
XX	Corrélation de Pearson	,682**	,801**	,917**	,902**	,863**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	53	53	53	53	53	53

## الملحق رقم 08: الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي

### 1- الانحدار الخطي البسيط:

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	-,472	,655		-,721	,474
XX	1,002	,150	,682	6,660	,000

a. Variable dépendante : YY

### 2- الانحدار المتعدد التدريجي:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	,104	,556		,187	,852
XB	,884	,130	,690	6,814	,000
2 (Constante)	-,283	,570		-,496	,622
XB	,616	,180	,481	3,411	,001
XD	,356	,172	,292	2,074	,043

a. Variable dépendante : YY

## Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
YY Hypothèse de variances égales	,560	,458	-,468	51	,642	-,11749	,25094	-,62128	,38631
Hypothèse de variances inégales			-,534	22,508	,598	-,11749	,21983	-,57280	,33782

A- العمر باستخدام ANOVA

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)	3,024	3	1,008	1,835	,153
Terme linéaire	Non pondérés	,024	1	,024	,044	,835
	Pondérés	1,678	1	1,678	3,054	,087
	Ecart	1,346	2	,673	1,225	,303
	Intragroupes	26,918	49	,549		
Total		29,942	52			

B- المستوى التعليمي:

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)	,370	2	,185	,313	,733
Terme linéaire	Non pondérés	,006	1	,006	,010	,922
	Pondérés	,002	1	,002	,004	,949
	Ecart	,367	1	,367	,621	,434
	Intragroupes	29,572	50	,591		
Total		29,942	52			

D- الخبرة المهنية :

## ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)	,789	3	,263	,442	,724
	Terme linéaire					
	Non pondérés	,521	1	,521	,876	,354
	Pondérés	,063	1	,063	,106	,746
	Ecart	,725	2	,363	,610	,548
	Intragroupes	29,153	49	,595		
	Total	29,942	52			

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	الإهداء
V	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد :
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفاهيم حول التحويل الرقمي
3	الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي وخصائصه
6	الفرع الثاني: أهمية التحويل الرقمي ومتطلباته
9	الفرع الثالث: تقنيات وأهداف التحويل الرقمي
13	الفرع الرابع: أبعاد ومعوقات التحويل الرقمي

15	المطلب الثاني: مفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية
15	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
20	الفرع الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية
28	الفرع الرابع: أسباب الاهتمام بالموارد البشرية وخصائص تنميتها
30	الفرع الخامس: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).
34	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :
47	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
47	الفرع الأول: مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة
49	الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
51	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>	
53	تمهيد:
54	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية:
54	الفرع الأول : منهج الدراسة
55	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
76	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
78	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

78	الفرع الثالث : صدق وثبات الإستبيان
79	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
80	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
80	الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
84	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
106	المطلب الثاني :مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة
106	الفرع الأول: مقارنة نتائج التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية
115	خلاصة الفصل:
116	خاتمة
121	قائمة المصادر والمراجع
128	الملاحق
141	الفهرس