



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

خلال الفترة من: 23 مارس إلى 17 أبريل 2025

من إعداد الطالبين: زايدي علي - بن ساسي محمد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27-05-2025

أ.د/ حليمي نيل (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ حجاج محمد الهاشمي (أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/ خليفة ريم (أستاذة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

خلال الفترة من: 23 مارس إلى 17 أبريل 2025

من إعداد الطالبين: زايدي علي - بن ساسي محمد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27-05-2025

أ.د/ حليمي نيل (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ حجاج محمد الهاشمي (أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/ خليفة ريم (أستاذة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الشكر لله عز وجل الذي منّ علينا بفضله ووفقنا لإتمام هذا البحث

ولاعتراف والتقدير نجزل الشكر لأستاذنا الدكتور المشرف "حجاج محمد الهاشمي" على

حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه ﷻ النصيح والتوجيه والذي لم ييخل علينا

رغم اشغالاته ووقته ائمين ﷻ سأل الله أن يحقق له الريادة والزيادة وأن يوصله إلى

ورقى المعالي

الشكر للأستاذين قواميد بو بكر وبن ساسي عبد الحفيظ على كل ما قدمه لنا من

مساعدة لإنجاز هذا البحث

الشكر لكل أستاذتنا أفاضل طيلة مسارنا الدراسي

الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

إلى كل مسؤولي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة على ما قدمه لنا من

تسهيلات لإجراء الدراسة التطبيقية الخاصة بموضع الدراسة

الإهداء

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير خلقه نبينا محمد عليه
أفضل الصلاة والتسليم أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال الله تعالى فيهم "وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ
وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ" (سورة لقمان) "ومن كان دعاؤهما لي سندا ومصباح
ينير دربي في هذه الدنيا اللذان لم أجد كلمة توفي بحقهما تغمد الله عز وجل أمني برحمته الواسعة وحفظ
لي أبي وأطال في عمره

إلى زوجتي وشريكة حياتي التي كانت السند لي في مواصلة الدراسة من جديد رغم كل الظروف التي مرت
بها، وفي كل مرة كانت تشجعني وتدفعني نحو الأمام

إلى جميع أولادي قرّة عيني حفظهم الله ورعاهم
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء سدد الله خطاهم وأنعم عليهم بالخير
إلى كل الأهل والأقارب صغيرا وكبيرا، بعيد وقريب

إلى زميلي محمد علي الذي تقاسم معي هذا العمل المتواضع
إلى كل زملائي في العمل بمحكمة ورقلة اللذين لم ييخل عني بالتشجيع والدعم لمواصلة الدراسة
إلى كل الأصدقاء والأحباب، وأخص بالذكر: سعيد، مختار، حمزة، بشير، بكار، الأخضر، محمد
عبد الوهاب، صحراوي، عيسى،.....

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر موارد بشرية

وصفوة القول قوله تعالى :

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

زايد علي

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد بالنجاح
بفضله تعالى مهدآت إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور لحياتي
إلى الزوجة والأبناء، إلى العم عبد الحفيظ بن ساسي وإلى كل العائلة الأخوة والأخوات
إلى قسم علوم التسيير إلى جميع الأساتذة ودفعة 2025 تسيير موارد بشرية
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

بن ساسي محمد علي

المخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وقد تم توزيع 53 استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss-v26 باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات الإحصائية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك تطبيق بمستوى عالي للرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب آراء العينة، وأن هناك مستوى عال لتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 يبرز مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، وهو ما يفسر بحجم ونوعية الخدمات التي يقدمها العامل بالاعتماد على الرقمنة، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية؛ وأن لانتهاج المؤسسة للرقمنة في أداء عملياتها أثر إيجابا على تحسين أداء الموارد البشرية، كما توصلت لأهمية المورد البشري في تحقيق هذا الأداء بالمؤسسة محل الدراسة مما يستوجب الاستثمار فيه والعمل على تدريبه لرفع أدائه وخدمة الزبون.

الكلمات المفتاحية: رقمنة، أداء الموارد البشرية، اتصالات الجزائر ورقلة.

:Abstract

The study aims to identify the role of digitization in improving human resource performance through a field study at Algeria Telecom Ouargla. The study relied on a descriptive approach, using both questionnaires and interviews as tools for gathering information. Fifty-three questionnaires were distributed to employees at the institution under study. The results were analyzed using the SPSS-v26 program, using a set of statistical tools and indicators.

:This study reached a number of results, the most important of which are

There is a high level of digitization implementation at Algeria Telecom Ouargla, according to the sample's opinions, and a high level of improvement in human resource performance at Algeria Telecom Ouargla. The study also found a statistically significant relationship at a significance level of 0.05, highlighting the contribution of digitization to improving human resource performance at Algeria Telecom Ouargla. This is explained by the size and quality of services provided by employees using digitization. There is no statistically significant relationship between human resource performance and personal variables.

The organization's adoption of digitalization in its operations has had a positive impact on improving human resource performance. The study also demonstrated the importance of human resources in achieving this performance within the organization under study, which necessitates investment in them and training them to enhance their performance and customer service.

Keywords: Digitization, Human Resources Performance, Algeria Telecom Ouargla



I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقمنة وأداء الموارد البشرية
02	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
10	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية ومعوفاً
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية
24	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة
40	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
65	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
68	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
72	الخاتمة
74	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	35
1-2	نسبة عينة الدراسة	43
2-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	45
3-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)	45
4-2	ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرومباخ	46
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
6-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
7-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
8-2	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	50
9-2	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	51
10-2	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد عتاد الحواسيب	52
11-2	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الشبكات	53
12-2	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البرمجيات	54
13-2	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد قواعد البيانات	55
14-2	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموارد البشرية المؤهلة	56
15-2	نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية	56
16-2	معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع	58
17-2	معامل التحديد	59
18-2	قيمة معادلة خط الانحدار	60
19-2	قيم معاملات خط الانحدار البسيط	61
20-2	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد	62
21-2	اختبار T-TEST لمتغير الجنس	62
22-2	اختبار التباين ANOVA لمتغير العمر	63
23-2	اختبار التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	63
24-2	اختبار التباين ANOVA لمتغير الأقدمية	64
25-2	اختبار التباين ANOVA لمتغير المسمى الوظيفي	64
26-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "الرقمنة"	65
27-2	نتائج اختبار أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	66
28-2	نتائج معادلة الانحدار الخطي بين بعد الرقمنة و بعد أداء الموارد البشرية	66

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	ح
1-1	أبعاد الرقمنة	07
2-1	خطوات تحسين أداء الموارد البشرية	20
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	41
2-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
3-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
4-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	50
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإستبيان	82
02	قائمة الأساتذة المحكمين	84
03	مخرجات برنامج SPSS	85

مقدمة

أولا) توطئة :

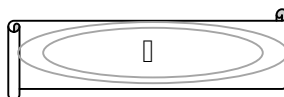
عرفت العديد من الدول تطورات متسارعة في مجال الرقمنة، لتبادل المعلومات والاتصال لتتماشى مع المعطيات التقنية والمعرفية ونتج عن ذلك التطور التكنولوجي الذي شهده العالم ثورة حقيقية مست جميع المجالات، وأخذت أبعاد أعمق من الاستخدام التقني فحسب بل شملت نطاق واسعاً على غرار العمل الحكومي ليتوسع إلى نشاطات متعددة، وبتحول مهمة الدولة من مفهوم ضمان الأمن والعدل إلى تحقيق الرفاهية وتحسين المرفق العام، خاصة مع امتزاج التطور الرقمي وانتشار الرقمنة التي جعلت المؤسسات تتسارع لتبنيها، لعصرنة الإدارة والاستثمار في الموارد المختلفة لتحسين طرق تقديم الخدمات وكسب ثقة الجمهور وتحسين صورة المؤسسة، لذلك بات الرقمنة مطلباً مهماً لتكيف مع المتغيرات الجديدة والحصول على الخدمة بالشكل المناسب .

وفي ظل التحديات التي تشهدها المؤسسة في الجزائر تم تبني توجهات جديدة في المجال الإداري يقوم بشكل أساسي على تطبيق التقنيات الحديثة للاتصالات، بداية من تحويل التعاملات من ورقية إلى الكترونية، لذلك أصبح من الضروري وجود منظومة للتعامل الرقمي المتكامل يتم من خلالها التواصل بين كافة المؤسسات، وعلى امتداد عدة عقود سعى الإنسان لاكتشاف البيئة الاتصالية المحيطة به، انطلاقاً من تطور وسائل الاتصال، بداية من الهاتف اللاسلكي وشبكات الحاسوب الآلي وصولاً إلى شبكة الانترنت وتزامنها مع تراكمات وتطلعات لتحسين الخدمة العمومية، مما أتاح هذا الاكتشاف فرص التعامل السريع بين مختلف الأطراف وفي مناطق متباعدة، وأصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي من دون توفر تقنيات الحاسوب والاتصالات المختلفة، ولأن الجانب الإداري والمؤسسي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة أصبح من المهم مواكبة التطور التقني الهائل الذي حتم ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة وثورة المعلومات وتطوير أساليب الاتصال خدمة للمجالات المختلفة .

إذ تعاني المؤسسات الجزائرية بشدة من عراقيل البيروقراطية وغياب الفعالية في التنظيم الإداري وهذا ما يظهر في أساليب تقديم الخدمات، ولعل ما يعكس ذلك تعقد الإجراءات داخل مصالح المؤسسة إضافة إلى كثرة الشبائيك أثناء تقديم الخدمات وبطء تلك الإجراءات وتداخل المهام كل ذلك أثر سلباً على أداء الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي وقد عرفت المؤسسات الجزائرية بمختلف مجالاتها العامة والخاصة العمومية والاقتصادية عدة إصلاحات موازية لتبني آليات التحديث الإداري، لذلك كان مفروض عليها العمل من أجل التأقلم ومواكبة المستجدات لتحقيق التوافق فيما بينها تنظيمياً وبين التسارع لاكتساب التكنولوجيا الجديدة، ويحتل جانب تحسين أداء الموارد البشرية حيزاً كبيراً لدى الكثير من المختصين لأن نجاحها ينعكس على مختلف المجالات، كما يدفع بعجلة التنمية الإدارية .

وتعتبر الرقمنة من الأولويات الحقيقية للدولة الجزائرية حيث يستلزم تأسيس بنية تحتية رقمية فعالة، واعتماد الوسائل الالكترونية بدل التعامل التقليدي الورقي، والدفع نحو تحويل الكثير من الوثائق والخدمات من الشكل التقليدي إلى معلومات متاحة عبر وسائط رقمية حديثة، وأصبحت لها قيمة متزايدة في المؤسسات .

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ورقة من بين المؤسسات السباقية في تطبيق الرقمنة لتحسين أداء مواردها البشرية والدفع بهم نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات زبائنهم .



ثانيا) إشكالية الدراسة:

من أجل تبسيط العمليات وتوفير الزمن و الجهد وزيادة كفاءة الموارد البشرية ، كان لزاما على المؤسسات استخدام الرقمنة ليتم بذلك التحول من الأوراق والأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الالكترونية الرقمية ، فالرقمنة تعد عاملا مهما في تقدم الاقتصاد وتحسين و تطوير القطاعات .

في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى العلاقة بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية وهذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، سنتعرف على "ما مدى تأثير الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؟"

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هو مستوى تطبيق الرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؟
- 2) ما هو مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؟
- 3) ما مدي تأثير تطبيق الرقمنة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؟
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر المؤهل العلمي ، الخبرة ، المنصب) بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؟

ثالثا) الفرضيات:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

و يندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى تطبق عالي للرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛

الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر قوي للرقمنة على أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر ورقلة ؛

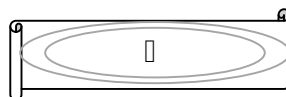
الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية

(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، المنصب) بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛

رابعا) أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى معالجة هذه التساؤلات والإجابة عليها، ونسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1) تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (الرقمنة وتحسين أداء الموارد البشرية) ؛
- 2) التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة للرقمنة في وظائفها ؛



- 3) التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛
- 4) إظهار مدى تأثير الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛
- 5) تحليل العلاقة بين الرقمنة وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛
- 6) تحديد التحديات التي تواجه المؤسسة في إطار تحسين أداء مواردها البشرية ؛
- 7) تقديم توصيات عملية تساهم في الاستغلال الأمثل للرقمنة لجعلها تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

خامسا) أهمية الدراسة :

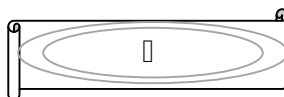
في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وخاصة في ظل الأزمة التي ضربت العالم مع نهاية سنة 2019 والمتمثلة في جائحة كورونا، والتي ساهمت بشكل كبير في تعميم استعمال الرقمنة في جميع وظائف المؤسسات لتكيف مع هذه الجائحة، والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة ولهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على:

- 1) مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استغلال الوسائل الرقمية الحديثة في العمل والاستفادة من المزايا التي تقدمها للعامل وللمؤسسة وللمحيط الخارجي، مما يساعد في فهم أعمق للعلاقة بين الرقمنة وتحسين أداء الموارد البشرية وتوضح أهمية الدراسة كذلك في القيمة التي تضيفها الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير الخدمات واختصار الجهد والوقت ؛
- 2) دعم مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة لتحسين كفاءة عملياتها الإدارية، ويمكن أن تساعد كيفية استخدام الرقمنة لتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية المؤسسات الأخرى على الاستفادة من التكنولوجيا بشكل أفضل، ويمكن الاستفادة من الرقمنة في تدريب وتطوير وإدارة الموارد البشرية لإعداد أفراد وموارد بشرية ذو مهارات قادرة على مواجهة ومعالجة تحديات الرقمنة ؛
- 3) إمكانية استفادة الباحثين من نتائج الدراسة والتعرف على مدى تأثير الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

سادسا) مبررات اختيار الموضوع: تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1) أسباب موضوعية: من بين الأسباب الموضوعية نذكر ما يلي:
 - أ) الارتباط الوثيق بين موضوع الدراسة وتخصصنا الجامعي (تسيير الموارد البشرية) ؛
 - ب) السعي لمعرفة مدى تطبيق الرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، ومساهمتها في تحسين أداء مواردها البشرية .
- 2) أسباب ذاتية: ومن بين الأسباب الذاتية نذكر ما يلي:

الرغبة في دراسة مواضيع الرقمنة ومدى تأثيرها في تحسين أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحسين كفاءات المؤسسة باعتبارها من أبرز مظاهر التكنولوجيا الحديثة .



سابعاً) **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة الرقمنة وأداء الموارد البشرية، وهذا من خلال تناول المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والعلاقة بينهما؛

أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج spss-v26 في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة لاستخدام الملاحظة والمقابلة.

ثامناً) **حدود الدراسة:** يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- 1) **الحدود المكانية:** استهدفت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛
- 2) **الحدود الزمنية:** كانت فترة التبرص ممتدة من 23 مارس إلى غاية 17 أبريل من سنة 2025.

تاسعاً) **مصادر جمع المعلومات:** اعتمدنا في دراستنا على مصدرين أساسيين هما:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛
المصادر الأولية: وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، و المقابلة مع بعض إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، و الملاحظة أثناء تواجدها بالمؤسسة.

عاشراً) **مراجعة الدراسة:** من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب و المقالات المحكمة؛

- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الدكتور والماجستير .

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

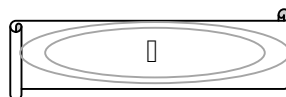
- الاستبيان؛

- المقابلة الشخصية؛

- الملاحظة؛

- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

إحدى عشر) **المعوقات والصعوبات:** ففي هذه الدراسة صادفنا بعض العوائق والصعوبات منها صعوبة التوفيق بين التزاماتنا المهنية كوننا موظفين والتفرغ للانجاز هذا البحث، وهو صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية، فبسبب نقص مواقع الترجمة كان من الصعب في بعض الأحيان ترجمة مذكرة أو مقال أجنبي، مما يحتم علينا الترجمة بالاستعانة بالقواميس ومساعدات من بعض الأصدقاء حتى يتم الحفاظ على المصطلحات في سياقها العلمي.



الثاني عشر) هيكل الدراسة :تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفاهيم الرقمنة وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتمثل في الأدبيات التطبيقية.

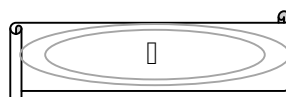
الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لدور الرقمنة في تحسين أداء الموارد بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

الثالث عشر) متغيرات الدراسة : تحتوي هذه الدراسة على متغيرين، أحدهما مستقل وهو الرقمنة (عتاد الحواسيب، البرمجيات شبكات الاتصال، قواعد البيانات، تأهيل الموارد البشرية) والآخر تابع وهو أداء الموارد البشرية .

الشكل رقم 01 : يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة

وأداء الموارد البشرية

تمهيد :

يشكل تراكم الوثائق والملفات مشكلة متنامية للعديد من المنظمات ومع زيادة البيانات، بات من الصعب على نحو متزايد تخزين المستندات بأمان، وفي الوقت نفسه القدرة على استرجاعها في الوقت المناسب لذا وجب التوجه نحو الرقمنة، مما يسهل الوصول إليها وإدارتها بشكل أكثر فعالية، وتحويل السجلات القديمة إلى ملفات الكترونية مما يتيح سهولة البحث وعرض المعلومات عندما تكون مطلوبة، هذا التحول لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة بل يقلل أيضاً من التكاليف المرتبطة بتخزين البيانات الورقية وإدارتها، مما يساهم في نشوء بيئة عمل أكثر تنظيمًا؛

في هذا الفصل سنتطرق لأدبيات الدراسة للمتغيرين الرقمنة وهو متغير مستقل، وأداء الموارد البشرية هو المتغير التابع، إذ سيتم عرض الأدبيات النظرية كمبحث أول والتطبيقية (الدراسات السابقة) في المبحث الثاني.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

أولاً) مفهوم الرقمنة:

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الوسائط الرقمية في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا في هذا الميدان، وتتداخل مع مصطلحات أخرى مشابهة كالتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وغيرها.

1) **المعنى اللغوي:** تدل الرقمنة في المعاجم اللغوية العربي على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة الخط، ويقول ابن منظور : الرقم والترقيم أي تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه والقلم وبينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل " كتاب مرقوم " كتاب مكتوب والرقم القلم والرقم الكتابة والختم¹.

2) **المعنى الاصطلاحي:** عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية، أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.

وتشير شارلوت بيرسي إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

ويعرفها دوج هودجز على أنها عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط فيزيائية تقليدية إلى شكل رقمي.

ويمكن تعريف الرقمنة على أنها تمثيل البيانات التناظرية (الموجودة في المستندات، والرسومات، والميكروفيلم، والصور الفوتوغرافية والإشارات الإلكترونية والصوتية، والسجلات الصحية، والمواقع، وبطاقات الهوية، والبيانات الحكومية والبنوك) بسلسلة رقمية من

البيانات، لمعالجتها بسهولة وفعالية باستخدام خوارزميات الحوسبة¹.

¹ صادقي فوزية، واقع الرقمنة في القطاع العمومي الجزائري ورهانات تحسين الخدمات، الطبعة الأولى المكتب العربي للمعارف، مصر

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

المعلوماتية هو تقنيات المعلومات من عتاد وحواسيب وبرمجيات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة وهو الإنسان صانع المعرفة "الرأس مال الفكري" وبمعني أدق أنها منظومة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (المعلومات الحواسيب، الاتصالات) حيث تضم المعلوماتية كل من تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات مع ضرورة التمييز بين تكنولوجيا المعلومات التي تمثل كل القيادة والبرمجيات المستخدمة في أنظمة المعلومات التي باعتبارها أعمال من نوع خاص تستخدم للحصول على المعلومات.²

مصطلح الرقمنة يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه إذ يرتبط هذا المفهوم بالإدارة الإلكترونية بحيث يؤكد الكثير من الباحثين على نفس المعنى للمفهومين، فالرقمنة هي الإدارة الإلكترونية وتعرف بأنها " إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات مع استغلال أمثل للمعلومات أي أنها إدارة بلا ورق ووسيلة لرفع الأداء وكفاءة السلطة وتعتمد أساسا على وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.³

من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بتحويل التعامل من مصادرها المتاحة بشكل التقليدي إلى شكل إلكتروني قابل للتداول، ويمكن اختصارها في أرقام وشفرات، فالرقمنة هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة للتنمية ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز بين الإنسان وتقنية المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود اقتصادي واجتماعي بفعالية وإنتاجية عالية والحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا) مفهوم الإدارة الإلكترونية: عرفها نجم عبود نجم بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت والشبكات والأعمال في تخطيط وتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.⁴

عرف غنيم أحمد محمد الإدارة الإلكترونية بأنها: تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشرة.

وعرفها علاء عبد الرزاق السالمي وخالد بن إبراهيم السيلطي على أنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية ليحل محلها المكاتب الالكترونية عن طريق استخدام التكنولوجيا الرقمية.

هي عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكات الانترنت في جميع العمليات الإدارية، الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

كما يعرفها بعض الباحثين بأنها إدارة بلا ورق، أي استغلال المزايا التي يقدمها البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم

¹ Rachid SADALLAH¹*, Khaled GACHI², Digital applications and their role in Improving Services in a Public Utility: A Case Study of University Mohamed Boudiaf M'sila- Algeria, Journal of Business and Trade Economics, 2023 p 431

² د. زويتى سارة، دور المعلوماتية في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية الجزائر، 2020 ص 54

³ د/ نصيرة زابر، أ.د/ حديجة عاشور تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تمييز الأداء الإداري، مجلة المفكر، الجزائر 2024 ص 400

⁴ هدايجي عبد الجليل، المومن عبد الكريم، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، الجزائر، 2021 ص 169

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

وتطبيقات المتابعة الآلية، فهي عبارة عن تجميع المهام والأنشطة الإدارية للمؤسسة، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة، في تقليل أو القضاء على استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.¹

ثالثا) خصائص الرقمنة: تميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- 1) زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى؛
- 2) التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات المفيدة بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛
- 3) تحقيق الشفافية: داخل المنظمات الرقمية هي محصلة لوجود الرقابة الرقمية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من منتجات أو خدمات إذا تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة السلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله؛
- 4) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها؛
- 5) زيادة الترابط بين العاملين والإدارات العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد ؛
- 6) تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة يمكن الوصول إليها في وقت وجيز جدا؛
- 7) تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- 8) قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر من الشركة أو البلد التي تم فيه الصنع ؛
- 9) قابلية التحرك: أي أنه يمكن المستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة منها الحاسب الآلي النقال والهاتف المحمول وتطبيقات مثبتة على هذه الأجهزة التي تعطي جودة عالية في التفاعلات المختلفة؛
- 10) تبادل المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ومهام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛²
- 11) تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى؛
- 12) التفاعلية: أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسال في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛

¹ العلمي قواسمية، يوسف بالنور ، أداء الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية الجزائر، 2022 ص 147

² بن تلمساني زهور ، رقمنة قطاع الصحة في ظل جائحة كورونا ،مجلة الدراسات القانونية، الجزائر، 2023 ص 814

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

13) اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام المهام في نفس الوقت ؛

14) اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت؛

15) قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة¹

رابعاً) متطلبات وأبعاد الرقمنة :

- 1) **متطلبات الرقمنة:** لتطبيق الرقمنة في المؤسسة يجب أن توفر هذه الأخيرة مجموعة من المتطلبات أهمها :
 - أ) **توفر الإرادة السياسية:** بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على تطبيق وتقديم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ ؛
 - ب) **المتطلبات التنظيمية:** هنا تجدر بالإشارة إلى أنه لا بد من تحديد العمليات اللازمة لتطبيق وتقديم الخدمات الإلكترونية عن طريق تحليل العمليات والوظائف بالتفصيل وتحديد درجة الأهمية ومساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة، واستبعاد العمليات الغير ضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول إلى الإدارة الرقمية، وتجهيز البيئة التنظيمية اللازمة للتعامل مع النظام الجديد، ويتضح هذا بأنه لا بد من وضع إستراتيجية وخطة التأسيس المشروع الإدارة الرقمية؛
 - ت) **تعديل الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الرقمنة إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الرقمنة وذلك من خلال الاستغناء عن الهيكل التنظيمي التقليدي ؛
 - ث) **الموارد المالية:** تحتاج المؤسسة في مشاريع الرقمنة إلى توفر موارد مالية لاقتناء المعدات والبرامج اللازمة لعمليات الرقمنة وصيانتها، وتدريب الإطارات والموظفين والحفاظ على المستوى العالي من الإنتاج أو تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا الحديثة على مستوى العالم؛
 - ج) **التدريب وبناء المعارف:** وهو يشمل تدريب وتكوين كافة الموارد البشرية على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة للاتصال والرقمنة ؛
 - ح) **متطلبات تشريعية:** يتطلب بناء نظام قانوني جديد لإعطاء الصبغة القانونية والتي تحافظ على صحة الإجراءات والأعمال التي تمسها الرقمنة²؛
 - خ) **الأمن المعلوماتي:** على مستوى عالي وذلك لحماية المعلومات من الاختراق والحفاظ على سرية المعلومات التي يتم تشفيرها وتخزينها على الوسائط الرقمية والاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية لنظام المعلومات بشكل دائم لأنها تعتبر معلومات خاصة

¹ عمومن بلخير، عزري أمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، 2022 ص1003

² درويش وليد ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتنمية الموارد البشرية ، مجلة اضافات اقتصادية، الجزائر، 2023 ، ص 431

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

بالمؤسسة ومواردها البشرية ووظائفها والمتعاملين معها، ولا يمكن الإطلاع عليها من طرف جهات أخرى خاصة المنافسة منها وتتطلب عملية الرقمنة توفير الأمن الإلكتروني والسرية على مستوى عالي لحماية المعلومات من أي عبث وذلك عن طريق وضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو كلمة المرور حتى تستطيع المؤسسة من تحقيق أمن معلوماتها.¹

(2) أبعاد الرقمنة : لتحسيد الرقمنة يجب توفير مجموعة من الأبعاد نذكر منها :²

(أ) **عتاد الحواسيب**: هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإلكترونية والمعدات تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من التعليمات لتحقيق أهداف معينة ؛

(ب) **البرمجيات**: وهي مجموعة من النماذج المشكلة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان في شكل برامج والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة ؛

(ج) **قواعد البيانات**: هي مجموعة منظّمة من المعلومات المهيكلة أو البيانات المخزّنة عادةً بصيغة إلكترونية أو في نظام كمبيوتر عادةً ما تكون قاعدة البيانات تحت تحكم نظام، وهي الوعاء الذي يخزن فيه كل البيانات والمعلومات عن جميع العمليات

والأحداث التي تجري داخل المنظمة وخارجها ويمكن الوصول إلى محتواها وإدارتها بسهولة ؛

(د) **شبكات الاتصال**: هي مجموعة الشبكات التي تربط الأجهزة مع بعضها لمشاركة المعلومات والبيانات لغرض رفع وزيادة الإنتاجية والسرعة في الانجاز والتواصل الإلكتروني ومن أهم أنواعها :

- **الانترنت (internet)**: هي وسيلة اتصال هامة لا تستلزم مبالغ أو تكاليف عالية، تتميز بالمعالجة الجدية والموضوعية تتم من خلالها انتقال كافة موارد الحاسوب من ملفات وغيرها من أي مكان في العالم ؛

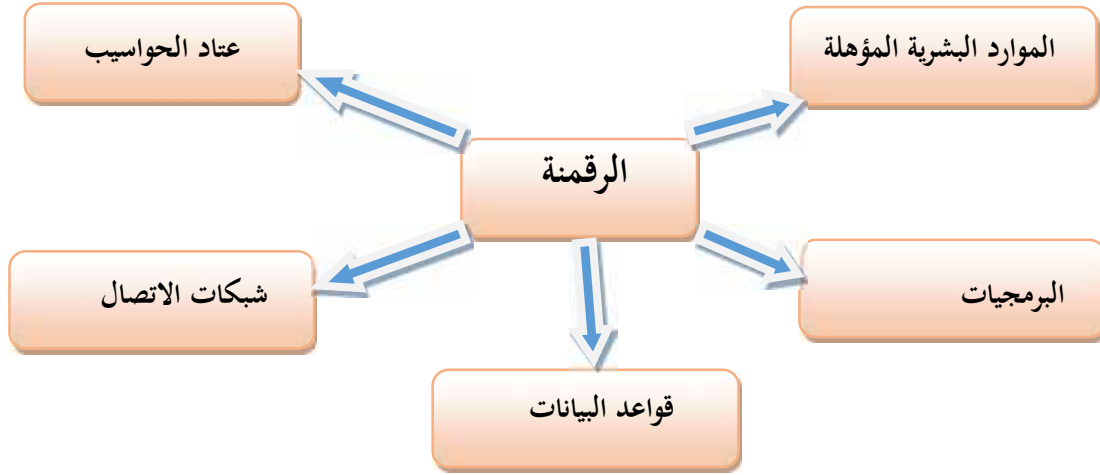
- **الانترانت (intranet)**: هي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل لتمكين العاملين بالمؤسسة من الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة سريعة وبأقل جهد وأقل تكلفة ؛

(د) **الموارد البشرية المؤهلة**: تحتاج مشاريع الرقمنة بمجود عالية إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص والمسؤولين فكلما كان الموظفون مؤهلون ويتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، إذ يعتبر العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع .

¹ العلمي قواسمية، يوسف بالنور ، مرجع سابق ص 147-148

² هداجي عبد الجليل ، مرجع سابق ، 2021 ص 170

الشكل رقم (1-1) يوضح أبعاد الرقمنة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

خامساً) أهمية الرقمنة: مؤخراً أصبحت معظم المؤسسات تهتم بالرقمنة، وتم سن العديد من النصوص التشريعية التي تنظم استخدام الرقمنة نظراً لأهميتها على غرار سهولة وسرعة معالجة ودقة المعلومات وتقديم الخدمات ويمكن تحديد أهمية الرقمنة كالآتي:

- 1) تمثل الرقمنة خطوة رئيسية نحو تحسين كفاءة الأعمال، من خلال تبسيط تدفقات العمل وتيسير الوصول إلى المعلومات يمكن للأنظمة الرقمية أداء المهام بسرعة وبدقة عالية، على سبيل المثال تسهم نظم الإدارة الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين التعاون بين الفرق وزيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما تُعد القدرة على تحليل البيانات والتفاعل معها بشكل فوري جزءاً محورياً من هذا التحسين العام في الكفاءة؛

- 2) تساهم الرقمنة أيضاً في تقليل التكاليف بشكل كبير عبر التخلص من الحاجة للورق والأدوات المكتبية التقليدية، ويمكن للمؤسسات تحقيق فوائد مالية ملحوظة، بالإضافة إلى ذلك يتم تقليل أوقات المعالجة، مما يساهم في الحد من التأخير وضمان تقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية، هذه الفوائد المالية تتيح للمؤسسات إعادة تخصيص الموارد نحو الابتكار والنمو بدلاً من تلبية المتطلبات التشغيلية التقليدية؛

- 3) تحسين الشفافية هو أحد الفوائد الأساسية للرقمنة من خلال جعل العمليات الإدارية قابلة للرصد بسهولة، يمكن للمؤسسات تعزيز مصداقيتها وثقة الجمهور، وتوفر الأنظمة الرقمية إمكانية مراقبة الأداء والتقييم في الوقت الحقيقي، مما يساعد في الكشف عن أي خلل أو غير قانوني في العمليات بهذه الطريقة، تساهم الرقمنة في بناء بيئة عمل أكثر نزاهة وتعاوناً، مما يعزز من المسؤولية والمساءلة داخل المؤسسات؛¹

- 4) تعزيز العمل ضمن منظومة واحدة والبعد عن الازدواجية في العمل، والعمل بروح الفريق ؛

- 5) إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين وتسهيل طرق التواصل ؛

¹ درويش وليد ، مرجع سابق ، ص 431

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

- (6) إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل استشاري؛
- (7) اعتماد المؤسسة على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة والابتعاد عن التعقيد في انجاز الأعمال الإدارية ؛
- (8) تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمكن أصحاب المصالح من سهولة الاتصال بالمؤسسة؛¹
- (9) يمكن للموارد البشرية بمختلف مصالح المؤسسة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل مما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين ؛
- (10) تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال ؛
- (11) المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق ؛
- (12) التقليل من الاعتماد على الوثائق باستغلال المعلومات المخزنة وسهولة الوصول إليها ؛
- (13) تساهم الرقمنة من الرفع من جودة المنتجات والخدمات والتقليل من مظاهر البيروقراطية ؛
- (14) سرعة انجاز الأعمال وتقديم الخدمات تمتاز بالمرونة والوضوح وتعزز مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.²

سادسا) أهداف الرقمنة: يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من وراء عملية الرقمنة كالآتي:³

- (1) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد مقارنة بطرق التعامل التقليدية التي تضطر في الكثير من الأحيان العملاء إلى الانتظار في طوابير وأوقات طويلة؛
- (2) الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ المتعلقة بالتجار المعاملات الخاصة بأحد الزبائن ؛
- (3) تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وتقديم خدمة تنسم بالجوودة ؛
- (4) تقديم تقارير تحتوي على المعلومات اللازمة والدقيقة والفورية والمناسبة في التوقيت المناسب مما يزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة ؛
- (5) الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية، ودفعهم لإطلاق العنان لمكتسباتهم الذهنية وتنمية القدرات والابتكار لديهم ؛
- (6) السرعة في اتخاذ القرارات نتيجة التحديد السريع للمشاكل والمواقف البديلة مع الدراسة والتحليل وتوفير البيانات والمعطيات اللازمة لأي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ؛
- (7) تحسين أداء وظائف المؤسسة مثل الحسابات والإنتاج والتسويق والأنشطة المالية وأنشطة الأبحاث وإدارة الموارد البشرية ؛

¹ حنان براك، بلال مسرح، واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2022 ص 178

² محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011 ص 150-151

³ إيهاب عيسى عبد الرحمن المصري، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2024 ص 60-61

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

- 8) استخدام الأساليب الحديثة للرقمنة منها البريد الإلكتروني، وتطبيقات تبادل الرسائل والمعلومات وتقنيات التحاضر عن بعد لتقليل الوقت الضائع في التنقل والمقابلات والاجتماعات ونقل الرسائل والتكلفة والأرشفة الالكترونية بدل الأرشفة الورقية ؛
- 9) اختصار وقت تنفيذ ودراسة الملفات من خلال تسهيل إجراءات الاتصال بين المؤسسات المختلفة، مما يسهل عملية الرقابة من خلال توفر كم هائل من المعلومات وسهولة معالجتها ؛
- 10) اختصار وقت تنفيذ انجاز الأعمال وتقديم الخدمات دون أن يضطر الزبون للتنقل إلى المؤسسة شخصيا لإنجاز معاملاته ما يرافقه ما إهدار للوقت والجهد، والاستفادة من الخدمات عن بعد ؛
- 11) اعتماد الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة ؛
- 12) تسهيل الاتصال بين مصالح المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى؛
- 13) الاستغناء عن المعاملات الورقية وتعويضها بالمكاتب الكترونية عبر الشبكات الداخلية وشبكات الإنترنت ؛
- 14) تمكن أصحاب المصالح من الحصول على معلومات وجودة الخدمات مما يؤدي إلى إشباع حاجياتهم وزيادة الثقة ؛
- 15) تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطط سياسية وتنظيمية ضرورية لتمكين الرقمنة في المؤسسة ؛
- 16) الحفاظ حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار؛
- 17) التخزين: وسائل التخزين الرقمية الحديثة توفر مساحات كبيرة لتخزين المعلومات على غرار القرص المضغوط الذي يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD أو الأقراص الصلبة ؛
- 18) سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز الرقمنة بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للموظف استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق؛
- 19) إتاحة المعلومات المرقمنة لعدد أكبر من الباحثين في نفس الوقت علاوة على إتاحتها بصفة دائمة مما يساعد على تخطي الحواجز الزمنية والجغرافية ؛
- 20) تقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمات ذات نوعية في كل مكان وزمان.

سابعا) **معوقات تطبيق الرقمنة:** هناك العديد من المشاكل التي تعيق تطبيق الرقمنة بالشكل المطلوب، ونادرا ما نجد حالة تغيير دون أن تواجهها عوائق أو مقاومة ومن أبرز هذه العوائق:¹

- 1) ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا ؛
- 2) غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى داخل وخارج المؤسسة؛
- 3) ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على مستوى العمال والتنظيم ؛

¹ درويش وليد، مرجع سابق ص 431

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

(4) انعدام ثقافة الحواسيب لدى بعض العمال في المنظمة ؛

(5) خوف بعض العمال وخاصة القدامى من فشل تجربتهم مع كل ما هو جديد، وتمسكهم بثقافتهم القديمة؛

(6) عدم وجود بنية متكاملة على مستوى المؤسسة تعزل التطبيق الجيد للرقمنة .

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

أولاً (مفهوم الموارد البشرية: هم جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، الذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد، من أجل تحقيق أهدافها وبالمقابل تحصل على أجور وتعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات، فالموارد البشرية هي أهم عنصر في العملية الإنتاجية، لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع والربط بين عناصر الإنتاج الأخرى وتصميم المنتج أو الخدمات وتصنيعه ورقابة جودته ؛

وفي ظل أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة، بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهميته؛

إن قوة الموارد البشرية وفعالية أدائها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى في السوق وضمان البقاء والاستمرار.¹

ثانياً مفهوم أداء الموارد البشرية

(1) تعريف الأداء : تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء

(أ) لغة: الأداء ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

(ب) اصطلاحاً: يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فالأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها وهو الاستمرارية والمنافسة.

حيث عرفه أبو النصر على أنه القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب .

و يعرفها CAMPBELL بأنه مجموعة من السلوكيات أو الإجراءات التي يقوم بها الفرد ذات صلة بأهداف المنظمة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءة والمساهمات في تحقيق الأهداف .

¹ عمر وصفي عقيقي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2005 ص 11

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

هي مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.¹

هي القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المرد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما . المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، أي النتيجة المحصلة عليها من جراء إتمام عمل ماء .

ويعرف الأداء على أنه: السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.² الأداء: هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكل ما أو التخطيط لمشروع ما.

الأداء: هو مقدار الانجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على جميع المستويات الإدارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا.³

الأداء: هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيته السرعة والدقة والعمل، وكذا السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بها الفرد العامل أثناء تأدية عمله .

ويعرف أيضا بأنه السلوك الذي منهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أنه يدعم هذا السلوك ويعزز من طريق إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة في القرية كما ينظر الأداء العاملين على أنه القدرة على التحقيق النتائج بينما يرى كرفانس: أن أداء العامل هو قدرة العامل على العمل بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التقوية. و يعرف بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والحفاظة على ميزتها التنافسية حيث ربط مفهوم الأداء هنا بالاستخدام الأمثل.⁴

(2) مفهوم أداء الموارد البشرية : اختلف الباحثين في تعريف أداء الموارد البشرية فكلما عرفه من زاوية معينة نذكر منهم :⁵

يعرف على انه المنهجية والطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها التي وجدت من اجلها.

وعرف على انه هو الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك

¹ قريط ناصر لعشيب سهام ، مرجع سابق ص ص 242- 243

² زويتي سارة ، مرجع سابق ص 53

³ فالح عبيد الله الحومان الخوالده ، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية ، ص 7

⁴ امدحت أبو النصر ، الأداء الاداري المتميز ، مجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2014 ص ص 65 66

⁵ فركوس حمزة* 1 ، عمروش شريف2 . نفس المرجع سابق ص 492

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منها، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض. وعرف أيضا بأنه ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.

وعرف على أنه الاستخدام الأمثل والهادف والكفاء للموارد (رأس المال، معدات معلومات) وذلك لإنتاج السلع والخدمات أو القدرة على تحويل المخلات الخاصة بالتنظيم (مواد أولية، مواد نصف مصنعة...) إلى مخرجات.

ويعرف أيضا أداء الموارد البشرية أنه: هو المستوى الذي يقدمه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه هو القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الانجاز لديهم، الناتجة أساساً عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم؛

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها؛

أما من منطلق المعالجة الشمولية المؤسسة بربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالأجرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة؛

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة أن أداء الموارد البشرية هو مستوى قيام العاملون بإنجاز الأعمال المكلفين بها والذي يقصد به كمية وجودة الأداء من خلال تحليل الأداء.¹

ثالثاً) أهمية أداء الموارد البشرية: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:²

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل والترفيه؛

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء وذلك يشترط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء، ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذلك.

¹ فركوس حمزة* 1، عمروش شريف2، مرجع سابق، ص 492

² Md. Anamul Haque, Sabrina Sharmin Nishat, « The Impact of HRM Digitalization on Employee Performance in the RMG Industry of Bangladesh », European Journal of Business and Management Research, vol.7, July 2022, p. 193

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

رابعاً) العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر العوائق المؤثرة على الأداء :¹

- 1) عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات التي تؤثر على الوظيفة ونقص التعاون مع الآخرين؛
- 2) درجة الحرارة و مدى توفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل ؛
- 3) أهداف وقيم الموارد البشرية وعلاقتها بأهداف المنظمة ؛
- 4) غياب الأهداف المحددة، أي غياب الخطة التفصيلية للعمل ؛
- 5) عدم إشراك العاملين في التخطيط وصنع القرارات؛
- 6) اختلافات مستويات الأداء : فشل الأساليب الإدارية التي تربط بين مستويات الأداء والمردودية المادية والمعنوية ؛
- 7) الرضى الوظيفي: انخفاض الأداء أو عدم الرضى عنه يؤدي إلى ضعفه؛
- 8) التسبب الإداري: ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة؛
- 9) غياب الأمن الوظيفي: عدم وجود حالة من الطمأنينة و الاستقرار في العمل؛
- 10) غياب العدالة التنظيمية: أي الأجر المناسب وحوافز العمل وهذا ما يجعل العامل يفقد الدافعية والرغبة في العمل.

خامساً) تقييم أداء الموارد البشرية :

- 1) عناصر الأداء: من أهم عناصر الأداء نجد :²

أ) المعرفة بمتطلبات الوظيفة (القدرة على العمل) : وتشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والاحتمالات المرتبطة بها؛

ب) نوعية العمل (الجودة و الكفاءة) : وتتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يؤديه وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

ت) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة انجاز هذا العمل ؛

ث) المواظبة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين ؛

ج) بيئة العمل : توفر مناخ ملائم للعمل ليتمكن العامل من أداء مهامه بكل أريحية .

¹ نصيرة زابر و عاشور خديجة ، مرجع سابق ص 405

² قرظ ناصر ، لشعب سهام ، مرجع سابق ص 243

2- أهداف تقييم الأداء:

أ) رفع الكفاءة الإنتاجية؛

ب) رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين؛

ت) معرفة معوقات العمل؛

ث) تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء؛

ج) الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية؛

ح) تنمية وتطوير أداء الموظفين؛

خ) زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم؛

د) تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام؛

ذ) توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة؛

و) تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل؛

ر) الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

3) أهمية عملية تقييم الأداء: أن لعملية تقييم الأداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

أ) يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل .. الخ) ؛

ب) تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ؛

ت) تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية؛

ث) تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة ؛

ج) تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروسيهم .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

4- محددات الأداء الفعال: حتى يتحقق الأداء الفعال من قبل الموظف داخل المؤسسة لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ منها:¹

أ) **الجهد**: ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة وتكون هذه الطاقة الناتجة عن مواقع تؤثر في العامل ليزيد جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تدرك وتسير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة العمل الحماس، والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء؛

ب) **القدرات**: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارات وتكون من فرد إلى آخر؛

ت) **المعرفة**: ويقصد بها نوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد عن عمل معين، والتي تمكنه من القيام بمهامهم وأداء عمله بكفاءة؛

ث) **إدارة العمل**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله وبالتالي فإن فهم العمل والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل ؛

ج) **التدريب** : وهو العملية المستمرة التي تهدف إلى تزويد واكتساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تساعده في تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المنظمة، وعليه فإن الهدف من التدريب إحداث تغيرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها العامل أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء العامل والمؤسسة ؛

ح) **تحديد أهداف المؤسسة**: يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة ثم تعمل على تحقيقها، بحيث يكون تحقيقها مؤثر على فاعلية الأداء ؛

خ) **الاستقرار الوظيفي**: وهو عدم تكليف العمال بمهام ووظائف جديدة وبشكل متكرر لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والتأقلم وإتقانها ؛

د) **تحقيق التعاون**: عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يحفز العمال على تنفيذ أعمالهم بشكل فعال ويوفر مناخًا تنظيميًا مفتوحًا تحقق من خلاله أهدافها.²

5- **تقييم أداء الموارد البشرية**: أن من أهداف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية مساعدة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والتسريح أو النقل، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وتقييم نتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكल المنظمة ونماذج الإشراف، كما تعتبر وسيلة لتقييم أداء المنظمة بأقسامها المختلفة وسياساتها المتبعة، وكذلك المساعدة في تحسين الأداء الحالي وتقييم مستوى الأداء الماضي وتحديد الأهداف الخاصة بالأداء والعمل على تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة ؛

¹ فركوس حمزة* 1، عمروش شريف 2. مرجع سابق ص 493

² قرقط ناصر لعشب سهام، مرجع سابق ص ص 242 243

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

و تكمل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في كونها تساعد الإدارة من خلال دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية وكفاءتهم للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم و تطوير العلاقات مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات الخارجية وتسريح العمال وتعزيز العملية الإنتاجية .

(6) - معايير تقييم الأداء: لقد صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية وهي :¹

(أ) **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أدائه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على ذلك الأمانة والإخلاص والولاء والانتماء إن تقييم الصفات عملية صعبة تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف على مدى وجودها لديه ويرجع ذلك إلى كونها غير ملموسة ؛

(ب) **معايير تصف السلوك:** ويقصد بالسلوك السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الموارد البشرية الخاضعة للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه مثل التعاون والمواظبة على العمل والمبادرة وتحدي الصعاب والمشاكل ؛

(ج) **معايير تصف النتائج:** تعني معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن والعائد ،ولاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية ويتم تقييم النتائج المحققة فيها من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد ؛ وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط منها صدق وثبات هذه المعايير وشرط التمييز وكذلك شرط القبول والعدالة أثناء التقييم، وبعد ذلك يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم.

سادساً) تحسين أداء الموارد البشرية :

(1) **مفهوم تحسين أداء العاملين:** عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا

يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها؛

وعرف محمد قدرى حسن: تحسين أداء الموارد البشرية بأنه يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء ؛

ويرى محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج: أن تحسين أداء الموارد البشرية هو وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم الأداء ؛

¹ العلمي قواسمية ،يوسف بالنور ، مرجع سابق ، ص ص 147-148

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

يعرفه الدكتور ماهر أعيش بأنه مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها؛¹

ومنه نستنتج أن تحسين أداء الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصحيح الخلل وعلاج القصور أو الانحرافات في كل عنصر في حالة ملاحظة تدني مستوى أداء الموارد البشرية مقارنة بالأداء المستهدف، ويتم التحسين للارتقاء إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل؛

(2) **تطوير الأداء:** أشارت العديد من الأبحاث أن تطوير الأداء يعتبر مطلباً أساسياً يشير إلى التحسين المستمر للأداء والعمل المتواصل لتحقيق الأهداف ويكون ذلك بتوفر العناصر التالية:

(أ) **تخطيط الأداء:** تحديد الأهداف المطلوبة وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ؛

(ب) **تسيير الأداء:** توفت مستلزمات الأداء وتوفير التوجيه الصحيح للقائمين؛

(ت) **متابعة الأداء وتقييمه:** سواء من حيث السرعة أو الكمية أو النظافة أو الجودة وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء حتى يتمكن من الوصول إلى علاج الانحرافات وعودة الأداء إلى الأداء المستهدف؛

(ث) **تثمين الأداء:** معرفة أسباب الفجوة سواء كان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء، ومعارفهم أو تغيير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء وهذا ما يتطلب البحث عن العلاج المناسب مثل تدريب القائمين بالعمل أو استبدال التقنيات المستخدمة أو إعادة تصميم الأداء؛

(ج) **الارتقاء بالأداء:** البحث عن تقنيات مبتكرة أو تغيير في هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم؛

(ح) **تمكين القائمين بالأداء وتعويضهم:** وذلك بتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء وتحفيزهم وصرف رواتبهم ومكافأهم بحسب مستويات الأداء وجودته، لذلك هناك فرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء: حيث نجد أنه يقصد بتحسين الأداء علاج القصور أو الانحرافات في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي مقارنة بمستوى الأداء المستهدف في المدى القصير والمتوسط بينما يعني تطوير الأداء الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، ولو لم يكن هناك قصور في الأداء للتفوق على المنافسين، ومنه فالتحسين يعني الإصلاح والصيانة ولا يستغرق وقت طويلاً بينما التطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفة أكبر مقارنة بالتحسين، ويعتبر خياراً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة كونه يستهدف الرقي بأداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات من خلال تنمية كفاءتها وتطوير أساليب الإنتاج وظروف العمل مما يحملها تكاليف أكبر، لكنه يعود على المؤسسة بنتائج أفضل على المدى الطويل.

¹ حمود حيمر، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات و موعاقلها، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص 331-332

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

3) أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

- أ) تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في نفس الوقت؛
- ب) وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ت) علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- ث) تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- ج) توفير المتابعة الدائمة لتطوير أداء الموارد البشرية ؛
- ح) رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة لضمان استمرارها في نشاطها؛
- خ) زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة ؛
- د) الاستفادة من امتيازات مالية ومعنوية وضمان مستقبلهم الوظيفي؛
- ذ) توجيه العمال الجدد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة؛
- و) توحيد بين مهارات الموارد البشرية وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- ر) تهيئة العمال لشغل ووظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية.

4) وسائل تحسين أداء الموارد البشرية: تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية القضاء على فجوة الأداء والتي تمثل الفرق

بين مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية وبين مستوى الأداء المستهدف من طرف المؤسسة وهذا بدوره يتطلب معرفة أسبابها الحقيقية التي تم تصنيفها حسب مصدرها إلى ثلاث :¹

- أ) **تحسين الموارد البشرية:** ويستند هذا المدخل إلى اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء، وحل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكياتها، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:
- التركيز على جوانب القوة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الايجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصبح أفضل بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها ؛
- التركيز على الأداء المرغوب: يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض أهداف هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة ؛
- ربط الأداء بأهداف الموارد البشرية: تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع

¹ حمود حيمر ، مرجع سابق ، ص 336-338

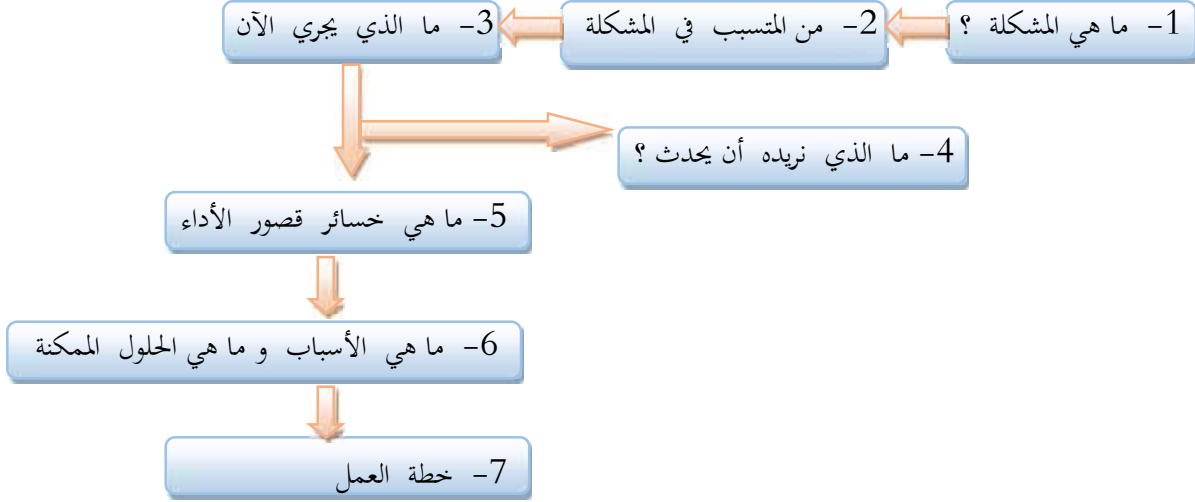
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

- أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها مادام ترى فيها تحقيقاً لأهدافها؛
- التقييم المستمر للأداء وتحليل الأداء بشكل دوري: يجب على الإدارة القيام بتقييمات دورية لأداء الموظفين، التقييم المستمر يساعد في تحديد التحسينات المطلوبة، ويوفر رؤية واضحة حول مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم؛
 - تحليل نقاط القوة والضعف: من خلال تقييم الأداء يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، ومن ثم تقديم الدعم اللازم لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- (ب) **تحسين الوظيفة:** يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية :
- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف ؛
 - تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام ؛
 - تصميم الوظائف على الوجه الملائم ؛
 - توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة ؛
 - تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر ؛
- (ج) **تحسين بيئة العمل:** تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية واقترح محمد قدري حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية :
- **القيادة الناجحة:** من خلال تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في نفس الوقت؛
 - **تمكين الموارد البشرية:** وتعني منح بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهداتها بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات ؛
 - **تنمية كفاءات الموارد البشرية:** وتعني توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعرفة والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها على أحسن وجه؛
 - **التحفيز الفعال:** حيث يعتبر التحفيز الفعال من أهم مقومات بيئة العمل، وتعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة دون المساس بمصالحها الشخصية.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

5) خطوات تحسين أداء الموارد البشرية: يرى نيجيل هاريسون أن عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم من خلال سبع عمليات رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : خطوات تحسين أداء الموارد البشرية



المصدر : أ حمود جيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية

يوضح الشكل رقم أن وضع خطة عمل لتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب القيام بجملة من العمليات المتتالية تبدأ بتحديد مشكلة الأداء، ثم تحديد الموارد البشرية المعنية بهذه الفجوة، ليتم بعدها التحديد الدقيق لحقيقة هذه الفجوة، وذلك من خلال تشخيص الأداء الحالي ومقارنته بما هو منتظر منها لمعرفة مدى النقائص والخسائر التي ستحملها المؤسسة نتيجة هذه الوضعية بعد ذلك يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة في أداء الموارد البشرية للوصول إلى الحلول الممكنة لها، والتي تمثل خطة العمل التي ستتبع للتخلص من فجوة الأداء، و قد قسم لويس غوميز وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية :

أ) استكشاف مشكلة ضعف الأداء: تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية يتم من خلالها تحديد أسباب حدوث فجوة الأداء، وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي :

- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؛
- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجوته يمكن أن يكون سببا لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تحمد عقباه؛
- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة وتنقسم أسباب ضعف الأداء إلى ثلاثة عوامل رئيسية: القدرة وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية، الدافعية وتشمل نظام التحفيز الذي تعتمد المؤسسة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية وظروف العمل وتتمثل في خصائص المؤسسة وإمكانيتها التي تؤثر في أداء مواردها البشرية .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

(ب) تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية تأتي مرحلة تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاثة السالفة (القدرات الدافعية، وظروف العمل) وتتضمن هذه الخطوة محاور الموارد البشرية المعنية بضعف الأداء حول النقاط التالية :

- إخبارها بالنقص التي تم اكتشافها في أدائها ؛

- طلب إيضاحات حول هذه النقص والمشاكل ؛

- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله ؛

- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة ؛

- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها .

(ت) وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل: تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة الحواجز والعراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية .

(ث) توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية: تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها مع ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية ومعيقاتها

أولاً) دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية: لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل أية منظمة تسعى لتحقيق التقدم والتطور باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ولذا تسعى المنظمات من أجل تحسين الأداء وذلك من خلال ادخال الرقمنة ، فقد تم تطبيقها في قطاع العدالة، وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك في قطاع الإدارة المحلية كالمديريات والولايات، وفي قطاع التعليم وكذلك التكوين المهني وعدة قطاعات أخرى كونه تعد عاملاً لتحسين الأداء لدى الموارد البشرية ، حيث أصبحت الرقمنة مطبقة في كافة المجالات، و يبرز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مايلي: ¹

(1) تسهيل الأداء في الأعمال التي تستغرق وقتاً طويلاً

(2) الدقة في الأداء و ضمان الجودة

(3) تطوير أساليب العمل و رفع مستويات الأداء و تبسيط الإجراءات و طرق معالجة العمليات الادارية

(4) تقليل الجهد و التكلفة المادية للعمل و انجاز المهام في أسرع وقت ممكن، مما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

¹ فركوس حمزة *، عمروش شريف ، مرجع سابق ، ص 495

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

- 5) تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات و البيانات و تسهيل الحصول عليها
- 6) ان توفير برامج متطورة في المنظمة يؤدي الى رفع من كفاءة مواردها البشرية ،و الذي بدوره يساهم ف تطوير العمل و يزيد من فاعليته
- 7) عملية توظيف الموارد البشرية إلكترونيا :وذلك من خلال تعيين الموظفين الجدد إلكترونيا وإدخال البيانات الخاصة لكل مرشح حيث يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين المرشحين يعرض الفرص الوظيفية إلكترونيا، ويجب إدخال ومتابعة كافة البيانات للاختيار لشغل المنصب في قواعد المعلومات الخاص بنظم الموارد البشرية وبذلك يتم الاستغناء عن الورق؛
- 8) عملية تكوين الموارد البشرية إلكترونيا :تغيير الطرق التقليدية في وظيفة التكوين واستبدالها بطرق معروفة مثل التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة، المشاركة في تحديد الأهداف والقرارات، فريق العمل موجه ذاتيا، حلقات الجودة واستخدام الطرق الحديثة كالـتكنولوجيا، نظام تقييم الأداء إلكترونيا، التعليم بواسطة الكمبيوتر...إلخ؛
- 9) إدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا :وذلك من خلال توفر البيانات الخاصة بدراسة التعويضات والامتيازات عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة لتقييم المناصب وتحديد التعويضات والأجر المناسب لكل منصب؛
- 10) تسجيل الحضور والانصراف إلكترونيا :من خلال إدخال بطاقات خاصة بإدخال البيانات؛
- 11) عمليات إدارة أداء العمل عن بعد :وذلك عن طريق إجراء جميع الخطوات إلكترونيا من وضع الأهداف، قيام المسيرين بمساعدة المسؤولين، تقييم الأداء كل ذلك عن طريق البريد الإلكتروني.
- 12) ساهمة الرقمنة في تطوير عملية الرقابة:تعرض الرقابة التقليدية للانتقاد بسبب تركيزها على الماضي ونتيجة للتطور الكبير في مجال التكنولوجيا، أصبحت عملية الرقابة جيدة وكفاءة، فأصبحت تسمى الرقابة الإلكترونية، حيث تتيح الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية في الإدارة العامة ،وباعتبارها عملية مستمرة متجددة تكشف الانحرافات بشكل مباشر، من خلال تدفق وتؤثر التكنولوجيا الرقمية على رفع كفاءة الأداء الجماعي والفردى كما يلي:
- تكوين ما يسمى بمجموعات العمل ذات الكفاءة العالية التي وفرت الكثير من الوظائف؛
 - تدريب العمال على أعمال ذات مهارات متعددة، حيث يقوم الموظف بأكثر من عمل واحد؛
- كما يمكن أن تساهم التكنولوجيا الرقمية في خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، من خلال ما يلي:
- التأثير على الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية، من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية ؛
- و يمكننا من خلال كل ما سبق، القول بأن تحول المنظمات للاعتماد على الرقمنة أصبح مطلباً إستراتيجياً وأمرًا مفروضاً لا مفر منه، وهذا بسبب المزايا العديدة التي أصبحت تقدمها، من تقليل جهد الموارد البشرية وتنمية قدراتهم وزيادة معارفهم، وهو ما يساهم بصفة عامة في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية التي تستخدمها، ورفع كفاءتها الفردية والجماعية.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

ثانيا) معوقات تحسين أداء الموارد البشرية: توجد العديد من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:¹

1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ومن أهمها :

- ا) مركزية القرارات بالمؤسسة وعدم تفويض السلطة ؛
- ب) التركيز المفرط على الايجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية ؛
- ج) عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء ؛
- د) التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء ؛
- هـ) توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل ؛
- و) قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين ؛
- ز) تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية ؛

2- معوقات تتعلق بالمؤسسة: من أهمها

- ا) أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم ؛
- ب) عدم مرونة الوظائف ؛
- ج) بطء الإجراءات الإدارية ؛
- د) عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة ؛
- هـ) سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

¹ حمود حيمر ، مرجع سابق ص ص 340-342

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً) الدراسات لمتغير الرقمنة :

الدراسة الأولى : فغول جنات، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في المنظمة عموماً وفي إدارة الموارد البشرية خصوصاً ومدى تقبل المورد البشري لها والعلاقة بين هذين الأخيرين من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة وكذا لمواجهة التحديات التي تعترضها في عمليات لتوظيف والتقييم والتدريب والرفاهية في العمل من هذا المنظور كان الهدف الأساسي هو محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ؟ أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لمحاولة إسقاط المعارف النظرية في الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على توزيع 100 نسخة من الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي تم تصميمه لتشخيص واقع تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التغيرات التكنولوجية الرقمية، واعتمد المنهج الاستقرائي الاستنتاجي للجانب التطبيقي الذي يعتمد على دراسة تحليلية إحصائية للمؤشرات الاقتصادية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، الإحصائي من أجل التحقق SPSS وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من فرضيات البحث وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

التزام مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الرقمية وإشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال متابعة ممارسة التدريب الرقمي التي أقيمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحليل مخرجات النظام وتقييم أداء ممارسة التدريب وتوصلنا كذلك إلى عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى؛

- 1) إن مفتاح نجاح المنظمة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى قبول الموارد البشرية فكرة الرقمنة؛
- 2) تواجه المنظمة تحدياً كبيراً من أجل تطوير وظائفها في ظل الرقمنة؛
- 3) لتكنولوجيا الرقمية دور في دعم نظام المنظمة؛
- 4) على إدارة الموارد البشرية تغيير إجراءات وطرق العمل في المنظمات؛
- 5) تسعى المنظمات لجذب أفضل مهارات رقمية من خلال استقطاب الرقمي؛
- 6) تسعى المنظمة من خلال التدريب الرقمي لتهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تكنولوجيا الرقمية التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية؛
- 7) تسعى المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية إلى تنمية وتطوير مهاراتها؛

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

الدراسة الثانية:قواميد بوبكر، اثر تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية استخدام استراتيجية التعلم القائم على المشكلات في تحسين مهارات التفكير الناقد لدى طلبة المرحلة المتوسطة في مادة الرياضيات. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق التجربة على عينة عشوائية من طلبة المرحلة المتوسطة في إحدى المدارس الحكومية بمدينة الرياض، حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية ومجموعة تحكم. استخدمت المجموعة التجريبية استراتيجية التعلم القائم على المشكلات، بينما استخدمت المجموعة التحكم الطريقة التقليدية. تم قياس مهارات التفكير الناقد قبل التجربة وبعدها باستخدام اختبار التفكير الناقد. تم تحليل البيانات باستخدام اختبار t للعينات المستقلة. أظهرت النتائج أن المجموعة التجريبية حققت تحسناً كبيراً في مهارات التفكير الناقد مقارنة بالمجموعة التحكم. كما تم إجراء اختبار كاي مربع للارتباط للتحقق من وجود علاقة بين استخدام استراتيجية التعلم القائم على المشكلات وتحسين مهارات التفكير الناقد. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام الاستراتيجية وتحسين المهارات. تم مناقشة النتائج وأهميتها في تحسين جودة التعليم في المرحلة المتوسطة.

- (1) استخدام متوسط لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة حسب أراء عينة العمال المستهدفة؛
 - (2) استراتيجيات للموارد البشرية في المؤسسة حسب أراء العينة ؛
 - (3) هناك تأثير طردي متوسط بين المتغيرات الشخصية وبيئات العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاستراتيجية.
- (4) العينة لمحور تكنولوجيا المعلومات ومحور الإستراتيجية الإستراتيجية

الدراسة الثالثة: حمادي بن سماعيل لمياء، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC تلمسان

المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات (CNAC) في المملكة العربية السعودية
 90 عاملا وتم استرجاع 85 من الاستبيانات الموزعة على 1000 مشارك
 بالمؤسسة لغرض تفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على 1000 مشارك
 إلى spss

- (1) **المادة 10 -** **الاعتماد الإلكتروني** - **الاعتماد الإلكتروني** هو الاعتماد الإلكتروني الصادر من جهة إلكترونية معتمدة من قبل الجهة المختصة، ويستخدم في التحقق من صحة الوثائق الإلكترونية.
- (2) **المادة 11 -** **الاعتماد الإلكتروني** - **الاعتماد الإلكتروني** هو الاعتماد الإلكتروني الصادر من جهة إلكترونية معتمدة من قبل الجهة المختصة، ويستخدم في التحقق من صحة الوثائق الإلكترونية.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

74

وأجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحاسب الآلي spss، حيث تم إدخال البيانات إلى مجموعة البيانات:

[illegible][illegible]

(3) في حالة انخفاض ضغط الدم، يتم خفض معدل التدفق إلى 100 لتر في الدقيقة.

[illegible]

الدراسة الثانية: هدايجي عبد الجليل، المومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بإدرار

اعتمدت في معالجة موضوع الدراسة على [1] تضمنت مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد متغيري الدراسة وقد تم تحليل هذه الاستبانة بالاعتماد على برنامج SPSS [2] ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

(1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة بين الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر

(2) هناك علاقة تأثير متغايرة ذات دلالة $p < 0.001$ بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر

(3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة $p < 0.05$ بين استخدام الحاسوب في تحسين أداء الموارد البشرية وبين الاعتماد على عتاد الحاسوب ساهم بصفة محدود في تحسين أداء الموارد البشرية.

4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة بين استخدام الإنترنت واستخدام الهاتف الخليوي في استخدام الإنترنت، حيث يؤدي استخدام الهاتف الخليوي إلى زيادة استخدام الإنترنت. كما أن استخدام الهاتف الخليوي يؤدي إلى زيادة استخدام الإنترنت، حيث يؤدي استخدام الهاتف الخليوي إلى زيادة استخدام الإنترنت.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

(5) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات وأداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر حيث أنه عدد معتبر من العمال و المهام التي يؤديها عمال مؤسسة بريد الجزائر حيث أن المؤسسة تسعى إلى حد ما في تقليل الأخطاء وبالتالي تحسين نوعية الخدمة المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر

(6) علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات وأداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر حيث أن المؤسسة تسعى إلى حد ما في تقليل الأخطاء وبالتالي تحسين نوعية الخدمة المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر

الدراسة الثالثة: قرط ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تناولت هذه الدراسة معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن المؤسسة تسعى إلى حد ما في تقليل الأخطاء وبالتالي تحسين نوعية الخدمة المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر

- 1) مستوى التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2) مستوى بعد العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3) مستوى بعد الكوادر البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الدراسة الرابعة: بلخير عمومن وأمين عزري، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حيث أن المؤسسة تسعى إلى حد ما في تقليل الأخطاء وبالتالي تحسين نوعية الخدمة المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر

- 1) يوجد مستوى عالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المؤسسة محل الدراسة
- 2) يوجد أداء عالي للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة
- 3) مدى استخدام الأجهزة والبرامج (مدى استخدام الأجهزة والبرامج)

(4) بعد التدريب على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

لمطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً) الدراسات لمتغير الرقمنة

الدراسة الأولى :

Ardelin Lumi, « The Impact Of Digitalisation On Human Resources Development »

تناولت الورقة الدراسات تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على جوانبها الإيجابية والسلبية، في عملية التوظيف والتدريب. واستكشف تأثير الرقمنة على عمليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الأوكرانية. فحص المقالات العلمية والكتب والتقارير والمواقع الإلكترونية وما إلى ذلك، المخصصة لرقمنة إدارة الموظفين. تسمح هذه الطريقة بالحصول على فهم عام لمشهد البحث في هذا المجال. استخدم الأدوات والتقنيات الرقمية في إدارة الموظفين :

(1) لقد حولت الأدوات الرقمية إدارة الأداء من خلال توفير ملاحظات في الوقت الفعلي.

(2) يتفق المؤلفون على أن الرقمنة والتغيير التكنولوجي أمران لا مفر منهما ولا جدال فيهما، حيث يبرز البعض أهمية الرقمنة في العمل بينما يجادل الآخرون بضرورة تغيير شامل في دور إدارة الموارد البشرية. تشدد الورقة على أهمية الاستثمار في الرقمنة في عالم يتغير باستمرار .

(3)

(4) جلبت الرقمنة فوائد كبيرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها تقدم أيضاً بعض التحديات. تحتاج المؤسسات إلى ضمان أن تكون أدوات الرقمنة سهلة الاستخدام وآمنة. كما تحتاج إلى معالجة القضايا المحتملة مثل خصوصية البيانات والحاجة إلى محو الأمية الرقمية بين الموظفين .

(5)

الدراسة الثانية :

Rostini1, Ibadurrahman2, Syahribulan3, Fatmawati A Rahman4, THE ROLE OF DIGITALIZATION IN IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERFORMANCE AT PT. SEMEN INDONESIA UNIT TONASA IN MAKASSAR CITY

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

الدراسة الأولى: التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية للشركة بشكل كبير، مما أدى إلى تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا، والتي تقع في ماكاسار، وهي إحدى المدن الصناعية الأهم في إندونيسيا. تحديات في إدارة قوتها العاملة الكبيرة والمتنوعة، بما في ذلك عمليات التوظيف البطيئة وتقييمات الأداء غير المتسقة وإدارة البيانات غير الفعالة. ولمعالجة هذه التحديات، اعتمدت الشركة أنظمة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى السحابة وأدوات التوظيف الحديثة. كما توصلت هذه الدراسة إلى:

- 1) أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد ساهم في تحسين أداء الموظفين بنسبة 30٪، وأصبحت تقييمات الأداء أكثر شفافية وموضوعية. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا. بالإضافة إلى ذلك، ساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا.
- 2) أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد ساهم في تحسين أداء الموظفين بنسبة 30٪، وأصبحت تقييمات الأداء أكثر شفافية وموضوعية. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا. بالإضافة إلى ذلك، ساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا.
- 3) يوفر نجاح تنفيذ الموارد البشرية الرقمية لوحدة PT. Semen Indonesia Tonasa دليلًا على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الموارد البشرية. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا.

ثانياً الدراسات لمتغير أداء الموارد البشرية الدراسة الأولى :

Ito turyadi1*, zulkifli2, muhamad risal tawil3, helmi ali4, abdurrahman sadikin5, the role of digital leadership in organizations to improve Employee performance and business success

أجريت هذه الدراسة لفحص دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الموظفين ونجاح أعمال الشركة من خلال استخدام التقنيات الرقمية للقيادة الإدارة والتأثير على الموظفين وتحويل النشاطات الإدارية إلى عمليات رقمية. في هذه الدراسة تم استخدام النهج الكمي. يتم جمع البيانات من خلال الأدبيات السابقة التي تأتي من الدراسات السابقة. تعد مراجعة الأدبيات مكوناً مهماً في البحث النوعي باستخدام الأساليب الكمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1) يمكن للقيادة الرقمية الفعالة أن تساعد في تعزيز أداء الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. كما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة في وحدة توناسا التابعة لشركة بي تي سيمين إندونيسيا.
- 2) في العصر الرقمي، أصبح التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية لتحسين أداء الموظفين ونجاح الأعمال.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة وأداء الموارد البشرية

التوظيف والاختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء والإدارة الإلكترونية، وإدارة التعويضات الإلكترونية
الشكاوى الإلكترونية، وإدارة الاتصالات الإلكترونية، وإدارة المهنة الإلكترونية، وما إلى ذلك على أداء الموظفين أثناء العمل
SPSS
إلى :

- (1) أنه بينما تؤثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية مثل إدارة التعويضات الإلكترونية وإدارة المسيرة المهنية الإلكترونية بشكل كبير على أداء الموظفين في الأدوار الإضافية، فإنها تساهم بشكل غير ملحوظ في أداء الموظفين في الأدوار الأساسية
- (2) الأداة الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في أدوارهم
- (3) تشير الدراسة إلى أن شركات RMG يجب أن تقوم برقمنة إجراءات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين والمنظمة.

الدراسة الثانية :

Carla Victoria Guzmán-Ortiz, Nohelia Gabriela Navarro-Acostaa, Wilmer Florez-Garciaa and Wagner Vicente-Ramosa, aUniversidad Continental, Peru , Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru

الهدف من هذه الدراسة تحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو
الطريقة العلمية الاستنتاجية الاستدلالية للمستوى التفسيري، بتصميم غير تجريبي، على أربع شركات تأمين تعمل في مناطق
العملية الاستنتاجية الاستدلالية للمستوى التفسيري، بتصميم غير تجريبي، على أربع شركات تأمين تعمل في مناطق
نوع ومستوى البحث التطبيقي والتفسيري على التوالي، حيث كان الهدف منه قياس العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة
تصميم البحث المستخدم هو التصميم المقطعي غير التجريبي من العاملين في قطاع التأمين في البيرو،
39.5%، 60.5%، في نطاق عمري بين 25
305 عاملين من شركات التأمين، والتي تتوزع في شمال ووسط وجنوب بيرو، وتقع في مناطق أريكويبا وكوسكو
تم تصميم الاستبيانات وتطبيقها على المتعاونين من شركات التأمين المختلفة في بيرو
تم تحديد الموثوقية من خلال معامل ألفا كرونباخ.

و كانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- (1) فيما يتعلق بتأثير تجربة خدمة العملاء، القائمة على التحول الرقمي، على الأداء الوظيفي الفردي
خدمة العملاء، القائمة على التحول الرقمي، لها تأثير كبير على أبعاد أداء المهمة والأداء السياقي، فضلاً عن التأثير السلبي
، وبالتالي فإن تنفيذها يوفر قيمة مضافة من خلال تحسين أداء سير العمل الداخلي،
بالإضافة إلى الاستفادة من فوائد أنظمة الأعمال مثل المحاذاة والتحكم والتفاعل والتشغيل والكفاءة الأكبر، في سياق أنظمة
العملية

- (2) فيما يتعلق بتأثير قدرة المتعاون، بناءً على التحول الرقمي في أداء الوظيفة الفردية
على التحول الرقمي، لها تأثير كبير على

- (3) فيما يتعلق بتأثير العمليات القائمة على التحول الرقمي،
الرقمي، بشكل كبير على أبعاد أداء المهمة والأداء السياقي، وارتباط سلبي مع بُعد السلوك المضاد للإنتاجية
- (4) فيما يتعلق بتأثير نموذج الأعمال القائم على التحول الرقمي على أداء الفرد الوظيفي يظهر نموذج
.

الدراسة الثالثة :

BOURI Sarah¹, ABED Hanene , SENOUCI BERKESI Imane , The Impact of Electronic Human Resource Management on Human Performance: An Exploratory Study in LAFARGE EMENT OGGAZ Company

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على
مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة لافارج سيمنت أوجاز وقد اخترنا عينة من 108
لتقييم أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على
SPSS تكشف النتائج التي تم الحصول عليها عن العديد من المزايا المرتبطة باستخدام
في شركة لافارج سيمنت أوجاز (LCO) :

- (1) التوظيف الإلكتروني من سفر المرشحين، مما يوفر الوقت والجهد لكل من المرشحين
- (2) يعمل نظام الاختيار الإلكتروني على تبسيط عملية التقديم، مما يسمح للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية عبر الإنترنت وتوفير نظرة عامة على الوظائف المتاحة يمكن تخزين بيانات المرشحين في مستودع بيانات للرجوع إليها في المستقبل في حالة وجود فرص عمل محتملة
- (3) يعزز نظام الحضور والغياب الإلكتروني أداء موظفي شركة LCO. يتتبع نظام التسجيل الإلكتروني للقادمين والمغادرين
- (4) LCO في مراكز التعلم أجهزة بأدوات حديثة لتعزيز مهارات موظفيها
- (5) LCO موارد مالية للتدريب عبر الإنترنت لموظفيها، مما يخفف من القيود العملية مثل السفر والمرض.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً) ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في هذا المطلب تقدم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (الدراسات السابقة)

1) أوجه التشابه:

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

[illegible]

(ب) المنهج المستعمل: χ^2 (مربع كاي) (نموذج ارتباط) بين المتغيرات الفئوية. المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS.

2) أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من **محدوديات** ، وسنوضحها بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

[illegible]

خلاصة الفصل:

مختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين

ومن ثم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة إلى العلاقة بين الأبعاد وبينها وبين المتغيرات.

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي

من هذه الدراسات من حيث تعددها لتوضيح مختلف جوانب المشكلة

لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقلص عدة مزايا من شأنها

أن تكون ذات أهمية كبيرة في فهم الظاهرة قيد الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور الرقمنة في تحسين أداء
الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تمهید:

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يسلط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

□□□□م هذا الفصل إلى مبحثين أساسين هما:

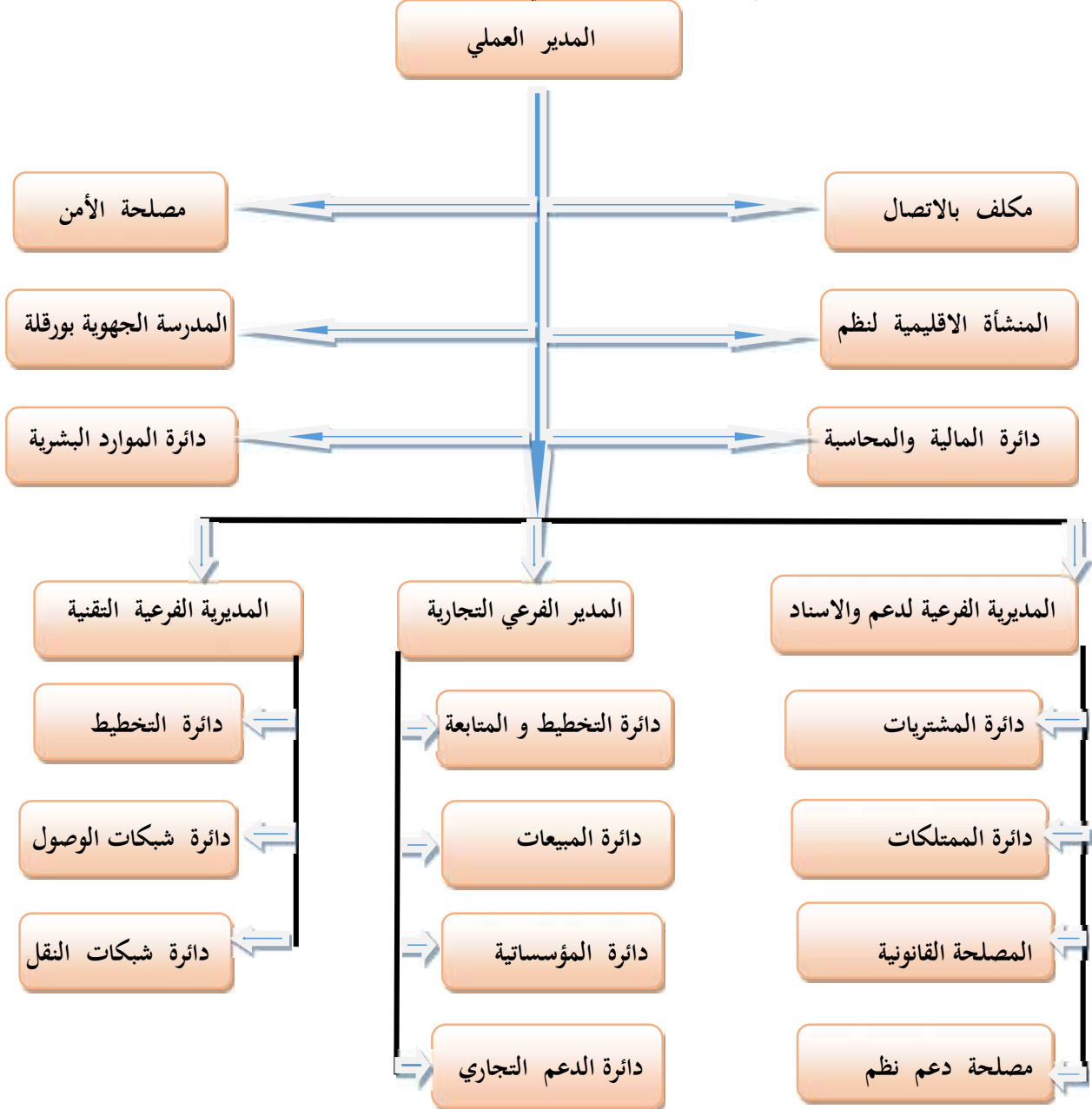
المبحث الأول: سيتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثاني: $\mathbb{R}$ كفضاء متجهي حقيقي

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

(2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

لشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

(3) شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة:

المصالح التابعة للمدير العملي مباشرة: وتمثل في دائرتي المالية والمحاسبة وكذلك الموارد البشرية والمدرسة الجهوية ومصالح
مباشرة للمدير العملي يتم تقسيمها كالتالي :

المصالح التابعة للمدير العملي مباشرة: وتمثل في دائرتي المالية والمحاسبة وكذلك الموارد البشرية والمدرسة الجهوية ومصالح
مباشرة للمدير العملي يتم تقسيمها كالتالي :

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المؤسسة تتكون من ثلاث مديريات فرعية وهي المديرية الفرعية التقنية وتتولى تطوير شبكات الهاتف و
والمديرية التجارية تتولى مهمة التسويق وخدمة العملاء والمديرية المالية تتولى مهمة توفير و
مختلف تجهيزات المكاتب وأجهزة الآلي والخدمات المعلوماتية وخدمة العملاء وخدمة العملاء وخدمة العملاء .

4) أهم البرامج الرقمية المستخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة :
مصارفها ومصالحها، وذلك من خلال اعتمادها على مجموع من البرامج الرقمية نذكر منها :

(أ) oracle : برنامج إدارة الموارد البشرية
يعمل على تخزين و معالجة

البرنامج المالي الجديد، لتقوم المؤسسة بتوسيع استخدامه في أواخر 2014
والمشتريات والطلبات وتسيير ممتلكات المؤسسة

(ب) gaia : هو نظام معلوماتي يقوم بمعالجة المعلومات الخاصة بالزبائن وتسييرها عبر عدة وظائف
من ثلاث نوافذ، الأولى تجارية متعلقة بالجانب التسويقي ، والثاني تقني متعلق بتنظيم واشرف تقني
على خطوط وشبكات الهاتف والانترنت، والثالث خاص بالمسير لإدارة ومراقبة العمليات

(ج) billing : برنامج متعلق بخدمة الانترنت وخاصة ADSL
والانترنت واستخراج الفواتير

(د) نظام معلومات دعم الفواتير (NGBSS) وهو نظام دعم فواتير الجيل الجديد

(و) HR ACCSSES وهو نظام خاص بمصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

وتعمل هذه البرامج بشكل مستقل () والمؤسسة في الوقت الحالي في طريقها لتوحيد هذه البرامج
ودمجها في برنامج واحد لتسهيل العمل أكثر والقضاء على ازدواجية إدخال البيانات .

5) شبكات الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة :
المستوى الخاص بنقل المعلومات المرافقة الخاصة بنقل واستقبال المعلومات بتدفقات مختلفة وقد مرت بنقلات نوعية
:

(أ) نظام الترددات والأمواج المغناطيسية لنقل المعطيات :
قبل السبعينات في

(ب) نظام الشبكات التماثلي (analogique) :
في

(ج) النظام الرقمي :
في إلى البصرية لأن قدراته في نقل المعلومات كبيرة

(د) شبكة الجيل الجديد (NGN) : وهذا باستخدام النظام الرقمي وكوابل الألياف البصرية انطلق العمل به في سنة 2008.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثانيا) مجتمع وعينة الدراسة

1) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بقطاع الاتصالات في ولاية ورقلة.

2) عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 53 فردا من بين 60 فردا في المؤسسات الحكومية والخاصة بقطاع الاتصالات في ولاية ورقلة. للجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-1): نسبة عينة الدراسة

الإستمارات الموزعة ورقيا	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الغير مسترجعة	الإستمارات الملغاة	الإستمارات الصالحة للتحليل	
60	53	07	00	53	البيانات
%100	%88,33	%11,67	%00	%88,67	البيانات
					البيانات

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإستبيانات المنجزة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في الدراسة.

أولا) أدوات جمع البيانات:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات الأدوات والأساليب التالية:

1) الاستبيان:

هو أداة لجمع المعلومات من مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناء على أهداف الدراسة. وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

أ) المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الاسم، الجنس، العمر، الوظيفة، الخ).

ب) المحور الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الإستقصائية حول المتغير المستقل الرقمنة في المؤسسات الحكومية والخاصة بقطاع الاتصالات في ولاية ورقلة. خمسة فقرات.

البيانات الشخصية: 5 فقرات

البيانات الشخصية: 5 فقرات

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المراجعيات : 5

المراجعيات : 5

المراجعيات : 5

ج) المحور الثالث: تناول المتغير التابع وهو المتغير المستقل 19

(2) المقابلة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

(3) الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

ثانيا) الأدوات الإحصائية:

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

(1) اختبار ألفا كرومباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات

(2) المقابلة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

متغيرات الدراسة؛

(3) معادلة خط الانحدار البسيط و المتعدد ؛

(4) معامل الارتباط سييرمان لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

(5) ANOVA T_TEST لتحديد الفروق حول المتغير التابع التي تعز للمتغيرات

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

ثالثا) طريقة الترميز: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الملاحظة: أهم وسائل جمع المعلومات، التي تدعم

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرقم الموافق لها	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المستوى 1 إلى 1.8 غير موافق بشدة (ضعيف جدا)
المستوى 2 إلى 2.60 غير موافق (ضعيف)
المستوى 3 إلى 3.40 محايد (متوسط)
المستوى 4 إلى 4.20 موافق (عاليا)
المستوى 5 إلى 5.00 موافق بشدة (عاليا جدا)

الجدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة (ضعيف جدا)	1 إلى 1.8
غير موافق (ضعيف)	1.81 إلى 2.60
محايد (متوسط)	2.61 إلى 3.40
موافق (عاليا)	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة (عاليا جدا)	4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (4=1-5) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول
المستوى (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا
يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول السابق.

رابعاً) صدق وثبات عبارات الاستبيان:

المستوى 1 إلى 1.8 غير موافق بشدة (ضعيف جدا)
المستوى 2 إلى 2.60 غير موافق (ضعيف)
المستوى 3 إلى 3.40 محايد (متوسط)
المستوى 4 إلى 4.20 موافق (عاليا)
المستوى 5 إلى 5.00 موافق بشدة (عاليا جدا)

1) صدق الإستبيان:

تم التأكد من صدق الإستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الإستبيان بصورته الأولية على مجموعة من
محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك
والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

2) ثبات الإستبيان:

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة الممثلة في الإستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت
النتائج إذا ما تم توزيعها مجدداً على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم ذلك على معامل الثبات ألفا كرومباخ
برنامج SPSSV26 حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60%
على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

الجدول رقم (2-4): ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرومباخ

معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات
98.4 %	44

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريض بخصوص دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريض بخصوص دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريض بخصوص دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

أولاً: نتائج الجزء الأول للإستبيان (الخصائص الديمغرافية)

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة فقد قسمناه كما يلي:

1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	40	75.5 %
	الإناث	13	24.5 %
المجموع		53	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الشكل (05) والجدول (03) نلاحظ وجود فارق كبير قدره 51% بين نسبة الذكور والإناث في المؤسسة محل الدراسة. أما عدد الإناث فقد بلغ عددهن 13 أي 24.5% من العينة. يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في وظائفها على الذكور أكثر من الإناث وخصوصاً في الوظائف الإدارية.

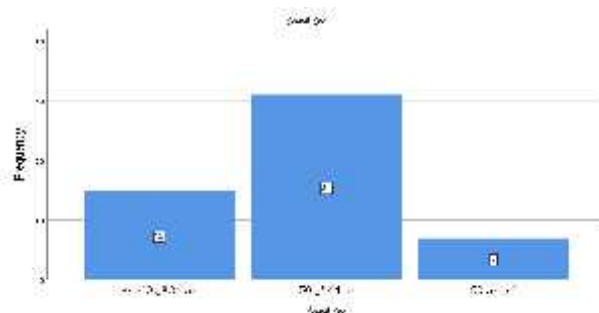
(2) توزيع العينة حسب السن:

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

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
السن	18 إلى 30	0	0%
	31 إلى 40	15	28.3%
	41 إلى 50	31	58.5%
	50 إلى 60	7	13.2%
إجمالي		53	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

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



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

والشكل السابقين نلاحظ أن الفئة العمرية 18 إلى 30 منعدمة في محل الدراسة، كون هذه تكون على مستوى المراكز التقنية حسب المقابلة التي أجريتها مع رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية، 50 من 50 (13.2%) من 41 إلى 50 58.5% 31 إلى 40 28.3% الغالبتين في عينة الدراسة الفئة من 41 إلى 50 58.5% 31 إلى 40 28.3% وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة الشبابية القادرة على العمل، مما يمكن له أن ينعكس على التطور الإداري لهذه الفئة، التي أجريتها مع أحد 2010 إلى 2005 2011 بعد إلغاء المديرية الجهوية تم تحويل جميع موظفيها إلى المؤسسة محل الدراسة، ما جعلها في اكتفاء للموظفين ما جعلها لا تقوم بالتوظيف في السنوات الأخيرة.

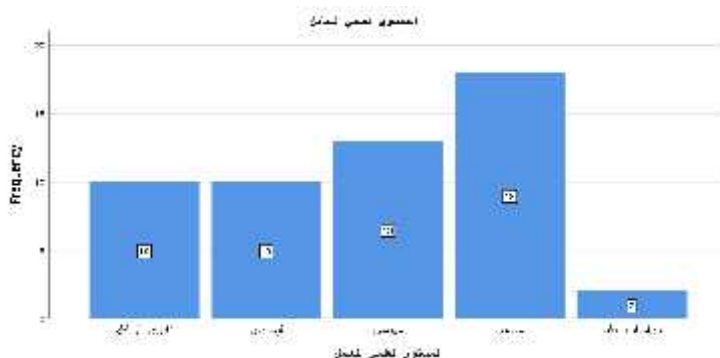
3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

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

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دكتور	10	18.9%
	مهندس	10	18.9%
	مهندس	13	24.5%
	ماستر	18	34%
	مهندس	2	3.8%
المجموع		53	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

من خلال الجدول والشكل أعلاه الخاص بالمؤهل العلمي لأفراد العينة أن الأفراد الذين مستواهم ماستر تمثل أكبر نسبة وتقدر بـ (34%) تليها الأفراد الذين لهم مستوى مهندس بنسبة (24.5%) تليها الأفراد الذين لهم مستوى ليسانس التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة يحتاج إلى مؤهلات عالية وأخيرا من (18.9%) والذين يمثلون نوعا في رأس المال الفكري والكفاءات البشرية، حيث قامت المؤسسة بعملية توظيف استقطبت من خلالها إطارات من حاملي شهادتي الليسانس والماستر .

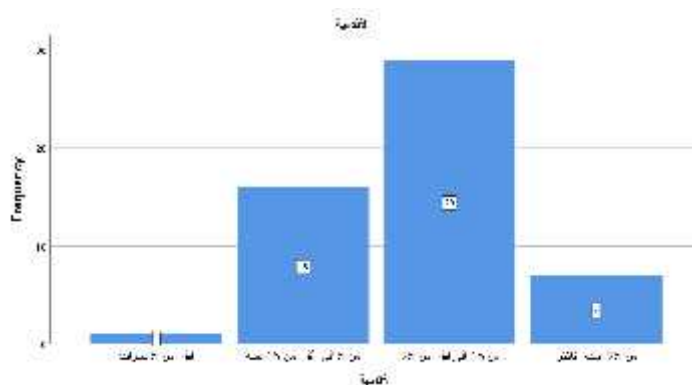
4) توزيع العينة حسب الأقدمية:

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

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	01	1.9%
	5 إلى 15 سنوات	18	30.2%
	15 إلى 25 سنوات	29	54.7%
	أكثر من 25 سنوات	7	13.2%
	إجمالي	53	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

الشكل رقم(2-5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة (06) والخاص بسنوات الخدمة و (08) بالمتابعة مع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة أن أكبر نسبة من الموظفين الذين تم اختيارهم للدراسة هم من فئة 15 سنة إلى أقل من 25 سنة (54.7%)، يليهم فئة الأفراد ذوي الخبرة من 25 سنة إلى 5 سنوات (30.2%)، ثم فئة 5 سنوات إلى 15 سنة (13.2%)، وأخيراً فئة 15 سنة إلى أكثر من 25 سنة (1.9%).

كفاءات جديدة في الإدارة خلال السنوات الأخيرة.

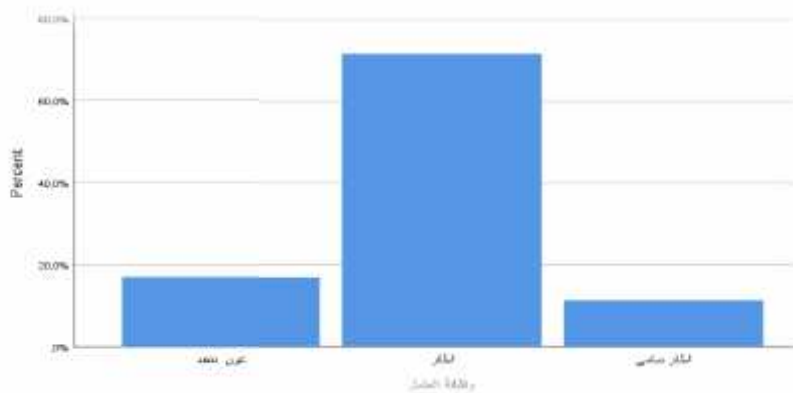
5) توزيع العينة حسب وظيفة العامل :

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب وظيفة العامل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
وظيفة	مدير	00	00%
	مدير	09	17%
	مدير	38	71.7%
	مدير	6	11.3%
	مدير	53	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

من بين نتائج الدراسة الميدانية (08) (06) والخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، أن أكبر نسبة تمثل (71.7%) تكون المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية كونهم (11.3%) (17%) (11.3%) وهذا ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على (11.3%) (17%) (11.3%) .

ثانياً نتائج الجزء الثاني للإستبيان (البيانات المتعلقة بالدراسة)

من بين نتائج الدراسة الميدانية (08) (06) والخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، أن أكبر نسبة تمثل (71.7%) تكون المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية كونهم (11.3%) (17%) (11.3%) وهذا ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على (11.3%) (17%) (11.3%) .

1) نتائج محور الرقمنة:

أ) البعد الأول: عتاد الحواسيب

الجدول رقم (2-10): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد عتاد الحواسيب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.94	0.818	1	إيجابي
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.75	0.918	4	إيجابي
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.74	0.944	5	إيجابي
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.81	0.900	2	إيجابي
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.79	0.908	3	إيجابي
توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب	3.80	0.769		إيجابي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه بالموافقة من طرف العينة (0.769) وبانحراف معياري (3,80) وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,80) وبانحراف معياري بلغ 0.769. وفي المرتبة الثانية عبارة "توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,94 وبانحراف معياري 0.818. وفي المرتبة الثالثة عبارة "توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,75 وبانحراف معياري 0.918. وفي المرتبة الرابعة عبارة "توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,79 وبانحراف معياري 0.908. وفي المرتبة الخامسة عبارة "توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,81 وبانحراف معياري 0.900. وفي المرتبة السادسة عبارة "توفر مؤسستكم المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,80 وبانحراف معياري 0.769.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

من خلال النتائج المبينة في الجدول مجمل فقرات البعد الأول كانت ذات درجة موافق $\alpha = 0.80$ للمؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لبعد عتاد الحواسيب في نشاطها لتحقيق أهدافها بتوفير حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب $\alpha = 0.80$ وصيانتها في الوقت المناسب والحرص على عدم توقفها لكي لا $\alpha = 0.80$ عمل المؤسسة وتمكنها من الحفاظ على ثقة الزبائن.

(ب) البعد الثاني: الشبكات

الجدول رقم (2-11): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الشبكات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب	4,02	0.820	1	ممتاز
توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب	3,87	0.856	3	ممتاز
تغطي شبكات الاتصال لمؤسستكم جميع الفروع والوحدات	3,89	0.974	2	ممتاز
توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب	3,77	0.993	5	ممتاز
توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب	3,85	0.818	4	ممتاز
توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب	3,87	0.806		ممتاز

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد $\alpha = 0.80$ اتجاهه نحو الموافقة $\alpha = 0.80$ وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.87) و بانحراف $\alpha = 0.80$ تجانس آراء أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة تصدرت في الترتيب الأول عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بمتوسط $\alpha = 4.02$ ، وفي الترتيب الثاني عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بالاتصال لمؤسستكم جميع الفروع والوحدات" بمتوسط $\alpha = 3.87$ ، وفي الترتيب الثالث عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بمتوسط $\alpha = 3.89$ ، وفي الترتيب الرابع عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بمتوسط $\alpha = 3.77$ ، وفي الترتيب الخامس عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بمتوسط $\alpha = 3.85$ ، وفي الترتيب السادس عبارة "توفر المؤسسة حواسيب وطابعات متطورة في الوقت المناسب" بمتوسط $\alpha = 3.87$ وبالتالي يكون اتجاه بعد $\alpha = 0.80$ اتجاهه نحو الموافقة $\alpha = 0.80$ بالمؤسسة محل الدراسة بتوفير شبكات جميع الفروع والوحدات، كما تقوم بصيانتها وحمايتها من أي اختراق $\alpha = 0.80$ يجعلها $\alpha = 0.80$ وفي $\alpha = 0.80$ قصير $\alpha = 0.80$ الأهمية والتي $\alpha = 0.80$ تلبي $\alpha = 0.80$ في $\alpha = 0.80$ بدرجة $\alpha = 0.80$.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ث) البعد الرابع: قواعد البيانات

الجدول رقم (2-13): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد قواعد البيانات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
لدى مؤسساتكم قواعد بيانات ذات حجم وسعة تخزين عالية	3,70	0,911	3	++++
تمتلك مؤسساتكم قواعد بيانات تقوم بترتيب وتبويب البيانات بشكل جيد	3,75	0,806	2	++++
تتميز قواعد البيانات الخاصة بمؤسساتكم بسهولة الاسترجاع والتفاعل مع البرامج	3,58	0,908	5	++++
تقوم مؤسساتكم بتحديث قواعد بياناتها باستمرار	3,66	0,999	4	++++
تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها	3,83	0,955	1	++++
المتوسط العام لبعد قواعد البيانات	3,70	0,837		++++

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة هي كما يلي: المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,70 وانحراف معياري 0,837 منخفض مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة. الاتجاه العام لهذا البعد هو "تمتلك مؤسساتكم قواعد بيانات ذات حجم وسعة تخزين عالية" بقيمة 3,70. وفي المرتبة الثانية عبارة "لدى مؤسساتكم قواعد بيانات ذات حجم وسعة تخزين عالية" بقيمة 3,75. وفي المرتبة الثالثة عبارة "تمتلك مؤسساتكم قواعد بيانات تقوم بترتيب وتبويب البيانات بشكل جيد" بقيمة 3,83. وفي المرتبة الرابعة عبارة "تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها" بقيمة 3,66. وفي المرتبة الخامسة عبارة "تتميز قواعد البيانات الخاصة بمؤسساتكم بسهولة الاسترجاع والتفاعل مع البرامج" بقيمة 3,58.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

(ج) البعد الخامس: الموارد البشرية المؤهلة

الجدول رقم (2-14): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموارد البشرية المؤهلة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم مؤسستكم بتنظيم دورات تكوينية دورية للعمال في	3,74	0,923	2	ممتاز
متملك المؤهلات لتحكم بشكل جيد في الرقمنة	3,94	0,818	1	ممتاز
تملك القدرة على تطوير البرامج وصيانة العتاد	3,66	0,939	4	ممتاز
تلتزم باحترام	3,72	1,026	3	ممتاز
تلتزم باحترام	3,72	0,866		ممتاز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

يبين الجدول أعلاه أن المتسلكين في البعد الخامس المؤهلين بالتجربة، موافق، حيث نلاحظ الحسابي 3,72 عالياً وانحراف معياري 0,866. ثم العبارة رقم 4 "تمتلك المؤهلات لتحكم بشكل جيد في الرقمنة" بترتيب 1 "ممتاز" بمتوسط 3,94 وانحراف معياري 0,818. ثم العبارة رقم 3 "تمتلك القدرة على تطوير البرامج وصيانة العتاد" بترتيب 2 "ممتاز" بمتوسط 3,74 وانحراف معياري 0,939. ثم العبارة رقم 2 "تقوم مؤسستكم بتنظيم دورات تكوينية دورية للعمال في" بترتيب 3 "ممتاز" بمتوسط 3,66 وانحراف معياري 0,923. وهذا ما يفسر سعي المؤسسة محل الدراسة لتكوين عمالها واستقطاب عمال ذو خبرة من أجل عرض خدماتها بشكل يرضي المتسلكين.

(2) نتائج محور أداء الموارد البشرية :

الجدول (2-15): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يمكنني التكوين والتدريب المستمر من تنمية قدراتي ومهاراتي	3,79	0,927	9	ممتاز
لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل	3,81	0,833	8	ممتاز

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

				وتقدم المقترحات
□□□□	9	0,743	3,79	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تساعدني في تبسيط □□□□ □□□□
□□□□	7	0,871	3,83	تناسب المهام الموكلة لي مع مجال تخصصي العلمي والمهني
□□□□	1	0,718	4,06	أمتلك المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لي في الوقت المحدد
□□□□	11	0,925	3,62	□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ لي لتحقيق التميز في الأداء
□□□□	6	0,756	3,92	أتعاون مع زملائي أثناء أدائي مهام في شكل فرق
□□□□	6	0,703	3,92	أحرص على تحسين أدائي □□□□□□
□□□□	3	0,707	4	يمكنني إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد و بالدقة □□□□□□
□□□□	4	0,604	3,98	أنجز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي
□□□□	5	0,770	3,94	أسعى في عملي لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة
□□□□	8	0,856	3,81	اقتصد في استغلال الموارد المتاحة
□□□□	14	0,972	3,45	يسري تقييم الأداء على جميع العمال دون استثناء
□□□□	15	1,065	3,43	□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□
□□□□	12	0,951	3,57	□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□
□□□□	10	0,836	3,74	□□□□□□ □□□□ □□□□□□
□□□□	13	0,869	3,51	يوجد توافق بين تقييم الأداء والمكففات التي أحصل عليها
□□□□	3	0,588	4	□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□ الخطط والبرامج المسطرة
□□□□	2	0,796	4,02	ألتزم بإجراءات الأمن والوقاية أثناء تأديتي لعملي
□□□□		0,608	3,80	□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

الجدول رقم (2-17) يوضح معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898 ^a	,806	,803	,27029
a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الرقمنة				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أن معامل التحديد الذي يساوي $R^2=0.806$ بمعنى أن نسبة مساهمة متغير الرقمنة تقدر بـ 80.6% من التغير الحاصل في المتغير التابع في حين أن نسبة تأثير المتغير المستقل الرقمنة هي 19.4%.

الجدول رقم (2-16) يوضح نتائج تحليل الانحدار

- (1) تحليل الانحدار الخطي البسيط: المتغير المستقل الرقمنة (R = 0.840) وهو ما يعبر على وجود علاقة خطية طردية قوية بين بعد عتاد الحواسيب وأداء الموارد البشرية. $R = 0.840$
- (2) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: المتغير المستقل الرقمنة والشبكات (R = 0.847) وهو ما يعبر على وجود علاقة خطية طردية قوية بين بعد الشبكات وأداء الموارد البشرية. $R = 0.847$
- (3) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: المتغير المستقل الرقمنة والبرامج (R = 0.816) وهو ما يعبر على وجود علاقة خطية طردية قوية بين بعد البرامج وأداء الموارد البشرية. $R = 0.816$
- (4) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: المتغير المستقل الرقمنة والشبكات والبرامج (R = 0.843) وهو ما يعبر على وجود علاقة خطية طردية قوية بين بعد الشبكات والبرامج وأداء الموارد البشرية. $R = 0.843$
- (5) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: المتغير المستقل الرقمنة والشبكات والبرامج والموارد البشرية (R = 0.834) وهو ما يعبر على وجود علاقة خطية طردية قوية بين بعد الشبكات والبرامج والموارد البشرية وأداء الموارد البشرية. $R = 0.834$

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

(ب) دراسة الأثر عن طريق تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

– الانحدار الخطي البسيط بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية .

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط انحدار البيانات عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-18): قيمة معادلة خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle النموذج		Somme des carrés مجموع مربعات الانحدار	Ddl درجة حرية الانحدار	Carré moyen معدل مربعات الانحدار	F قيمة اختبار تحليل التباين	Sig. مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	Régression	15.517	1	15.517	212.390	,000 ^b
	Résidus البقايا	3.725	51	0.073		
	Total المجموع	19.243	52			
a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمنة						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

من الجدول السابق نجد أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 15.517 ومجموع مربعات البواقي هو 3.725 ومجموع 19.243
 - درجة حرية الانحدار هي 1 والبواقي 51
 - معدل مربعات الانحدار هو 15.517 والبواقي 0.073
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 212.390
 - القيمة العددية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في 0,05 ، وبالتالي فإن خط الانحدار
- ملائم.

الفصل الثانى الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- دراسة معاملات الإنحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار لرقمنة

الجدول رقم (2-19): يوضح قيم معاملات خط الإنحدار البسيط

Coefficients ^a						
Modèle النموذج		Coefficients non standardisés معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés معاملات قياسية	T قيمة	Sig. مستوى الدلالة
		B	Ecart standard	Bêta		
□ □□□□	(Constante)	1.094	1890.		5.777	0.000
	□□□□□ المتغير المستقل	0.717	0.049	0.898	14.574	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الإنحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار بـ

(0.000) (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الإنحدار وفق النموذج التالي: $Y = a + bx$.

الانحدار a والتي (1.094) الانحدار ب

قيمته بـ (0.717) والتي تمثل الحرف b، ومنه نموذج معادلة خط الإنحدار $y = 0.717x + 0.000$:

$$Y = 1.049 + 0.717X$$

نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق الرقمنة على جميع المتغيرات المدروسة، مما يؤكد على أهمية الرقمنة في تحسين الأداء المالي والعمليات التشغيلية للشركات. كما أن الرقمنة تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة المستثمرين والمساهمين في الشركة.

[illegible]

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

– الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الرقمنة وأداء الموارد البشرية

1- الجدول رقم (20-2) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,049	,188		5,581	,000
	عتاد الحواسيب	,322	,118	,407	2,722	,009
	الموارد البشرية المؤهلة	-,135	,137	-,178	-,985	,330
	قواعد البيانات	,210	,146	,280	1,437	,157
	الموارد البشرية المؤهلة	,034	,128	,046	,264	,793
	الموارد البشرية المؤهلة	,305	,089	,434	3,429	,001

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

$$Y=1.049+0.32X_a+0.30X_e$$

النتائج النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد عتاد الحواسيب والبرامج والموارد البشرية المؤهلة على الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق المؤسسة لهذه الأبعاد كلما زاد مستوى تطبيق المؤسسة لهذه الأبعاد .

سادسا : دراسة اختبار الفروق لإجابات العينة حول متغير أداء الموارد البشرية التي تعزى لمتغيرات شخصية .

1) دراسة الفروق بالنسبة للجنس.

باستخدام مؤشر T_TEST .

الجدول رقم (21-2): اختبار T_TEST

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
الموارد البشرية المؤهلة	Hypothèse de variances Égales	1.609	0,618	25.754	52
	Hypothèse de variances Inégales				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نتائج اختبار t_{test} نلاحظ مستوى المعنوية أكبر من 0.05 و 0.618 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين العينة حول متغير الجنس. تعزى للمتغير الجنس.

(2) دراسة الفروق بالنسبة للعمر

ANOVA الجدول رقم (22-2)

		Somme des carrés	D dl	Moyenne des carrés	F	Significati on
البيانات البشرية	Inter- groupes	1,164	2	,582	1,609	,210
	Intra- groupes	18,079	50	,362		
	Total	19,243	52			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

خلال الجدول نلاحظ انه لا توجد فروق ذا

اكثر من 0.05

3) دراسة الفروق بالنسبة للمستوى الوظيفي

ANOVA الجدول رقم (23-2)

		Somme des carrés	D dl	Moyenne des carrés	F	Significati on
البيانات البشرية	Inter- groupes	2,450	4	,613	1,751	,154
	Intra- groupes	16,793	48	,350		
	Total	19,243	52			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

من خلال الجدول نلاحظ انه

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

4) دراسة الفروق بالنسبة للأقدمية

الجدول رقم (2-24) ANOVA

		Somme des carrés	D dl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية	Inter-groupes	,880	3	,293	,783	,509
	Intra-groupes	18,363	49	,375		
	Total	19,243	52			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

من خلال الجدول نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات البشرية. حيث أن قيمة F (0.783) أقل من القيمة الحرجة (0.509) أكبر من 0.05.

5) دراسة الفروق بالنسبة للمسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-25) ANOVA

		Somme des carrés	D dl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية	Inter-groupes	,023	2	,011	,030	,971
	Intra-groupes	19,220	50	,384		
	Total	19,243	52			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssv26

من خلال الجدول نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات البشرية. حيث أن قيمة F (0.030) أقل من القيمة الحرجة (0.971) أكبر من 0.05.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة باستخدام طريقة المتوسطات الحسابية بالنسبة للفرضية الأولى والثانية والانحدار الخطي لبنين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

أولاً اختبار الفرضية الأولى :

H0: يوجد مستوى تطبيق عالي للرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

H1: يوجد مستوى تطبيق عالي للرقمنة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد (الدراسة الوصفية للأبعاد)

الجدول (2-26): قيم المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "الرقمنة"

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	الرقمنة	3,80	0,769	2	عالي
2	الرقمنة	3,87	0,806	1	عالي
3	المتوسط العام لعدد البرمجيات	3,75	0,812	3	عالي
4	الرقمنة	3,70	0,837	5	عالي
5	الرقمنة	3,72	0,866	4	عالي
	المتوسط	3,77	0,761	/	عالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v26

على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة من خلال الأبعاد المعتمد عليها والتي كلها في اتجاه واحد موافق بمتوسط حسابي عالي 3,77 وانحراف معياري ضعيف 0,761 حيث نجد أن الجزائر ورقلة تعمل وفق استراتيجية واضحة المعالم لمواكبة الرقمنة من خلال توفير حواسيب وطابعات متطورة وتوفيرها في الوقت المناسب وصيانتها وحمايتها بشكل دوري وتوفير شبكات اتصال حديثة باستمرار تغطي جميع الفروع وتمتلك القدرة على صيانتها وحمايتها وتوفير برامج متطورة وسريعة وفعالة في معالجة وحفظ البيانات وتعمل على تحديثها بصفة دورية وحمايتها وقواعد بيانات ذات حجم و سعة تخزين عالية تقوم بترتيب و تبويب البيانات بشكل جيد لتتمكن من استرجعها وتقوم بتحديثها وحمايتها اتصالات الجزائر ورقلة بتنظيم دورات تكوينية لعمالها ويتمتعون عمالها بقبول استخدام الرقمنة و يمتلكون المؤهلات لتحكم الجيد فيها وتطويرها وحمايتها وكذلك تعمل المؤسسة على رقمنة أنشطتها الداخلية والخارجية والتركيز على تقديم كافة خدماتها رقميا .

و منه نقبل **H1** وبالتالي فان هناك تطبيق بمستوى عالي لرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب آراء عينة الدراسة .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثانيا) اختبار الفرضية الثانية:

H0: يوجد مستوى عالي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

H1: يوجد مستوى عالي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول رقم (2-27) نتائج اختبار تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	الدلالة الإحصائية
الموارد البشرية	3,80	0,608	53	0,000

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لمتغير الرقمنة بأبعاده الخمسة قد بلغ (3,80) بانحراف معياري قدره (0,60) وقيمة p تساوي 0.000 مما يدل على أن الفرضية **H1** صحيحة.

من خلال كل ما سبق يجعلنا نقبل الفرضية **H1** التي تنص على أن "يوجد مستوى عالي لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة".

ثالثا) اختبار الفرضية الثالثة :

H0: لا يوجد ارتباط بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

H1: يوجد ارتباط بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

جدول رقم (2-28) نتائج معادلة الانحدار الخطي بين بعد الرقمنة و بعد أداء الموارد البشرية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	Sig	R	R ²	B	T	Sig	
212.390	0.000	0.898	0.806	1.094	5.777	0.000	
				0.717	14.574	0.000	

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية تساوي (0.898) وقيمة p تساوي 0.000 مما يدل على أن الفرضية **H1** صحيحة. وهذا يعني أن الرقمنة تساهم ب 80,6 % في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وقيمة p تساوي 0.000 وهي قدرة تفسيرية عالية. كذلك نلاحظ أن قيمة معمل الانحدار للرقمنة بلغت 0,717 وهذا معناه أنه بزيادة واحد واحدة من الرقمنة إلى الزيادة في أداء الموارد البشرية ب 71%.

و من خلال معادلة خط الانحدار البسيط:

$$Y = 1.049 + 0.717X$$

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق الرقمنة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق المؤسسة لرقمنة بوحدة واحدة ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية بـ 71%.

$$Y = 1.049 + 0.32X_a + 0.305X_e$$

و من خلال معادلة خط الانحدار المتعدد :

نجد أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد عتاد الحواسيب والبرامج والموارد البشرية المؤهلة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .
أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق المؤسسة لهذه الأبعاد ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية .

كما نلاحظ أن مستوى sig 0,000 $\leq$ 0,05 ومنه النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين المتغيرين

و منه نقبل الفرضية **H1**: أي يوجد اثر لتطبيق الرقمنة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

رابعاً) اختبار الفرضية الرابعة :

H0: الموارد البشرية تعزى للمتغيرات شخصية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

H1: الموارد البشرية تعوزى لمتغيرات شخصية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نتيجة اختبار t_{test} (21) نلاحظ أن القيمة 0.618 أكبر من 0.05 ، تعزى لمتغير الجنس .

لا حظ انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأشكال التوزيعات

0.05 من اکبر 0.210

(23) نلاحظ انه لا توجد فوق ذات دلالة معنوية

0.05 اکبر من 0.154

(24) نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية

0.05 من اكبر 0.509

(25) نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية

0.05 من اکبر 0.971

و منه نقبل الفرضية H_0 : أى لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغيرات شخصية

بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

الفرضية الرئيسية: بناء على نتائج مناقشة الفرضيات من جهة ومن جهة أخرى النتائج المتحصل عليها وبالتالي فاننا

نقبل الفرضية الرئيسية " يوجد أثر للرقمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر و رقلة "

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثالثا) مناقشة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

في إطار هذه الدراسة (18) تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية. قد بلغ (0.898) معامل الارتباط بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية. وهذا يعني أن الرقمنة تساهم بـ 80,6 % في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة. وهذا يعني أن الرقمنة تؤدي إلى زيادة واحدة من الرقمنة يؤدي إلى الزيادة في أداء الموارد البشرية بـ 0,717. وهذا معناه أنه بزيادة واحد واحدة من الرقمنة يؤدي إلى الزيادة في أداء الموارد البشرية بـ 0,717. دراسة اثر الرقمنة على أداء الموارد البشرية معاملات خط الانحدار:

والذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للبنك محل الدراسة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار $Y = 1.094 + 0,717X$ بحيث أن Y يمثل المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) و X يمثل المتغير المستقل (الرقمنة). يعني أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق الرقمنة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة أي أنه كلما زادت الرقمنة في المؤسسة كلما تحسنت الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

رابعا) اختبار الفروقات:

في إطار هذه الدراسة تم إجراء اختبار فروقات لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، المسمى الوظيفي) بين المتغيرات المستقلة (الرقمنة) والمتغيرات التابعة (أداء الموارد البشرية). ولقد تم إجراء اختبار فروقات لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، المسمى الوظيفي) بين المتغيرات المستقلة (الرقمنة) والمتغيرات التابعة (أداء الموارد البشرية). ولقد تم إجراء اختبار فروقات لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، المسمى الوظيفي) بين المتغيرات المستقلة (الرقمنة) والمتغيرات التابعة (أداء الموارد البشرية).

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم الإطار النظري لمحل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، وقد تمثلت أدوات الدراسة في الإستبيان والمقابلة والملاحظة، حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى مدى تأثير الإستراتيجية التسويقية على الأداء المالي للمؤسسة، ثم تطرقنا إلى تحليل النتائج الإحصائية التي تم تدوينه خلال فترة التبرص من مخرجات المقابلات مع مجموع الموظفين والملاحظات المدونة، وكانت النتائج كالآتي:

1- من خلال اختبار الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه هناك تطبيق بمستوى عالي لرقمنة

الخدمات

2- و من خلال اختبار الفرضية الثانية توصلنا إلى أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

بين

3- من خلال اختبار الفرضية الثالثة توصلنا إلى أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

يبرز مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية

و هو ما يفسر بحجم ونوعية الخدمات التي

4- من خلال اختبار الفرضية الرابعة توصلنا إلى أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

بين

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المالية، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع سواء بمتغيريه معاً أو إحداهما المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها هذه المفاهيم النظرية على الدراسة التطبيقية وأهم المؤسسات التي تسعى لتفعيل الرقمنة في مختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها.

نتائج الدراسة:

- (1) هناك تطبيق بمستوى عالي لرقمنة
الخدمات الحكومية
- (2) مستوى عالٍ من الرقمنة في القطاع الحكومي
والقطاع الخاص
- (3) علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 يبرز مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية
والمالية
- (4) دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية ؛
التي تشمل العمر والجنس والمهنة

التوصيات:

عل ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والإقتراحات حول **العملية** ودورها في **العملية** **العملية** :

- 1) **البيانات** هي المعلومات التي تم جمعها أو تسجيلها في شكل رقمي أو نصي أو صوتي أو مرئي أو أي شكل آخر يمكن تخزينه ومعالجته باستخدام الحاسوب.
- 2) **المعلومات** هي البيانات التي تم معالجتها وتحليلها بطريقة معينة لتوفير إجابة أو حل لمشكلة معينة.
- 3) **استقطاب** وجلب الموارد البشرية المختصة في الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة للاستفادة من خبراتهم.
- 4) **البيانات** هي المعلومات التي تم جمعها أو تسجيلها في شكل رقمي أو نصي أو صوتي أو مرئي أو أي شكل آخر يمكن تخزينه ومعالجته باستخدام الحاسوب.
- 5) **دمج النظم المعلوماتية** المستخدمة بالمؤسسة في نظام شامل لتفادي تكرار إدخال البيانات في كل مرة.

آفاق الدراسة:

- (1) الرقمنة في تحسين مستوى تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية بالجهات القضائية
- (2) دور الرقمنة في تحقيق رضى الزبائن
- (3) مساهمة الرقمنة في تحقيق التميز التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً) الكتب :

- (1) محمد عبده حافظ، *البيانات الضخمة: كيف ستغير حياتنا*، دار النشر: دار الفكر، 2011.
- (2) *الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*، 2005.
- (3) ايهاب عيسى عبد الرحمان المصري، *التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية*، دار النشر: دار الفكر، 2024.
- (4) *البيانات الضخمة: كيف ستغير حياتنا*، 2014.
- (5) *واقع الرقمنة في القطاع العمومي ورهانات تحسين الخدمات*، الطبعة الأولى، المكتب العربي للنشر، 2023.

ثانياً (الأطروحات و المذكرات:

- (1) أستاذة الدكتوراه في علوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3 2020/2019
- (2) أستاذة الدكتوراه في علوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال في ظل الرقمنة "أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
علوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر 3 2019/2018
- (3) أستاذة الدكتوراه في علوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال "أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال 2021-2020
- (4) أستاذة الدكتوراه في علوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال "أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال 2022-2021

ثالثاً) المقالات بالعربية :

- (1) بلخير عمومن وأمين عزري ، **الأسواق المالية في ظل جائحة كورونا** ، دار النشر: دار النشر للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2022
 مجلد 5 العدد 2 2022
 ص 996 - 1016 .
- (2) **التأثير الاقتصادي لجائحة كورونا في الأردن** ، د. محمد عبد الله العبدون ، دار النشر: دار النشر للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2023
 مجلد 6 العدد 1 2023
 ص 234 - 255 .

قائمة المراجع

- (3) درويش وليد، الإدارة الالكترونية كآلية لتنمية الموارد البشرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 7، العدد 02، 2023، ص ص 430-431 .
- (4) زويتي سارة، في ظل جائحة كورونا، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أبحاث في الإدارة الالكترونية، المجلد 10، العدد 1، ديسمبر 2020، ص ص 49-67 .
- (5) المومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص ص 167-189 .
- (6) حمادي بن سماعين لمياء، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، مجلة CNAC، المجلد 18، العدد 2، ديسمبر 2022 .
- (7) بن تلمساني زهور، رقمنة قطاع الصحة في ظل جائحة كورونا، دراسة حالة المستشفى العمومي محمد بوضياف بالمدينة، مجلة المديريات، المجلد 90، العدد 02، 2023، ص ص 803-827 .
- (8) جامعة يحيى فارس بالمدينة، المجلد 90، العدد 02، 2023، ص ص 803-827 .
- (9) حمود حمير، أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص ص 167-189 .

رابعاً) المقالات باللغة الانجليزية :

- 1)Md. Anamul Haque & Sabrina Sharmin Nishat « The Impact of HRM Digitalization on Employee Performance in the RMG Industry of Bangladesh » , European Journal of Business and Management Research, volum7 , july 2022.
- 2) Ardelin Lumi « The Impact Of Digitalisation On Human Resources Development » Prizren Social Science Journal, Volum4 , December 2020.
- 3) Ito turyadi1*, zulkifli2, muhamad risal tawil3, helmi ali4, abdurrahman sadikin5, the role of digital leadership in organizations to improve Employee performance and business success , jurnal ekonomi, volume 12, no 02 mei 2023
- 4) Hadiansyah1, Grahita Chandrarin2, Bambang Supriadi3*, Improving Employee Performance through Digitalization and Skilling Processes Innovation Business Management and Accounting Journal , Vol. 3, No. 3, July - September (2024)
- 5) Carla Victoria Guzmán-Ortiza, Nohelia Gabriela Navarro-Acostaa, Wilmer Florez-Garciaa and Wagner Vicente-Ramosa , aUniversidad Continental, Peru Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance

companies in Peru □ International Journal of Data and Network Science 4 (2020) 337-346

6) BOURI Sarah¹ □ ABED Hanene □ SENOUCI BERKESI Imane □ The Impact of Electronic Human Resource Management on Human Performance: An Exploratory Study in LAFARGE EMENT OGGAZ Company, Les Cahiers du MECAS V°19 / N°02 / December 2023

7) Rostini¹ □ Ibadurrahman² □ Syahribulan³ □ Fatmawati A Rahman⁴ □ THE ROLE OF DIGITALIZATION IN IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERFORMANCE AT PT □ SEMEN INDONESIA UNIT TONASA IN MAKASSAR CITY □ Economic and Business Journal | ECBIS, Vol.3 No.1 (2024)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

استبانة:

السادة والسيدات تحية طيبة وبعد..

نحن نهدف بجمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي نعملها في إطار البحث العلمي، لغرض البحوث العلمية، بهدف جمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي يتم إعدادها للحصول على شهادة الماستر تخصص في "دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة بالمديرية العمالية للاتصالات الجزائرية ورقلة".
نحن نأمل أن تكون هذه الإستبيان بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة في المكان المناسب، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام.

إشراف الأستاذ :

حجاج محمد الهاشمي

إعداد الطلبة

-زايدي علي رقم الهاتف 0662087657

- بن ساسي محمد علي رقم الهاتف 0668002864

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- العمر:

☐

من 31 إلى 40 سنة

☐

من 18 إلى 30 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐

دراسات عليا

☐

ماستر

☐

مهندس

☐

ليسانس

☐

ثانوي أو أقل

قائمة الملاحق

4- الأقدمية:

☐	أقل من سنة 5 سنوات	☐	من 5 سنوات إلى أقل 15 سنوات
☐	من 15 إلى أقل 25 سنة	☐	من 25 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي :

☐	عون تحكم	☐	عون تنفيذي	☐	إطار	☐	إطار سامي
--------------------------	----------	--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	-----------

6- الجزء الثاني: المتغير المستقل الرقمنة : تقنيات المعلومات من عتاد وحواسيب وبرمجيات وشبكات

الهدف من هذا المتغير هو تقييم مدى جاهزية المؤسسة في هذه المنظومة المتكاملة وهو

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بعد العتاد والأجهزة الالكترونية						
01	توافر الأجهزة الإلكترونية					
02	توافر المعدات والأجهزة المطلوبة في الوقت المناسب					
03	توافر البرامج والأجهزة الإلكترونية					
04	توافر البرامج والأجهزة الإلكترونية					
05	توافر البرامج والأجهزة الإلكترونية					
ثانياً : الشبكات						
06	توافر الشبكات الإلكترونية					
07	توفير مؤسستكم شبكات الاتصال باستمرار					
08	تغطي شبكات الاتصال لمؤسستكم جميع الفروع والوحدات					
09	توافر البرامج والأجهزة الإلكترونية					
10	لدى مؤسستكم شبكات اتصال مؤمنة من أي اختراقات					
ثالثاً : البرمجيات						
11	توفر مؤسستكم برامج متطورة وحديثة تلي جميع الاحتياجات					
12	تمتلك مؤسستكم برامج سريعة وفعالة في معالجة وحفظ واسترجاع البيانات					
13	تعتمد مؤسستكم على برامج الكترونية بسيطة وسهلة الاستخدام					
14	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج بصفة دورية لتماشى ومتغيرات الأعمال					
15	تقوم مؤسستكم بحماية برامجها بشكل جيد وفعال					
رابعاً : قواعد البيانات						

قائمة الملاحق

16	لدى مؤسساتكم قواعد بيانات ذات حجم وسعة تخزين عالية				
17	تمتلك مؤسساتكم قواعد بيانات تقوم بترتيب وتبويب البيانات التي تتلقونها				
18	تتميز قواعد البيانات الخاصة بمؤسساتكم بسهولة الاسترجاع والتفاعل مع البرامج				
19	تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها				
20	تقوم مؤسساتكم بتنظيم دورات تكوينية دورية للعمال في المجالات التالية:				
خامسا : الموارد البشرية					
21	تقوم مؤسساتكم بتنظيم دورات تكوينية دورية للعمال في المجالات التالية:				
22	تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها				
23	تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها				
24	تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها				
25	تقوم مؤسساتكم بحفظ وحماية قواعد بياناتها				

الجزء الثالث : المتغير التابع أداء الموارد البشرية : نعرف على انه الاستخدام الأمثل والهادف والكفاء للموارد ($\text{المخرجات} = \text{المدخلات}$) ($\text{مخرجات} = \text{مدخلات}$)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أداء الموارد البشرية					
26	يمكنني التكوين والتدريب المستمر من تنمية قدراتي و مهاراتي					
27	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات					
28	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تساعدني في تبسيط إجراءات العمل					
29	تناسب المهام الموكلة لي مع مجال تخصصي العلمي و المهني					
30	أمتلك المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لي في الوقت المحدد					
31	أستطيع التعامل مع الرواتب والحوافز لدي مؤسستنا دافعا قويا لي لتحقيق التميز في الأداء					
32	أتعاون مع زملائي أثناء أدائي مهام في شكل فرق					
33	أحرص على تحسين أدائي باستمرار					
34	يمكنني إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد وبالدرجة المطلوبة					
35	أنجز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي					

قائمة الملاحق

36	أسعى في عملي لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة
37	اقتصاد في استغلال الموارد المتاحة
38	يسري تقييم الأداء على جميع العمال دون استثناء
39	العمل على تحسين الأداء
40	العمل على تحسين الأداء
41	العمل على تحسين الأداء
42	يوجد توافق بين تقييم الأداء والمكفئات التي أحصل عليها
43	العمل على تحسين الأداء
44	الالتزم بإجراءات الأمن والوقاية أثناء تأديتي لعملي

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (02):

الاسم	أسماء الأساتذة المحكمين	الاسم
01	الأستاذة المحكمين	محاضر (0) "ب" بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	الأستاذة صالحى سميرة	محاضر (0) "ب" بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	الأستاذة سمية قداش	محاضر (0) "ب" بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	الأستاذة المحكمين	محاضر (0) "ب" بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	44

الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الدرجة	40	75,5	75,5	75,5
	الدرجة	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الدرجة 31 إلى 40	15	28,3	28,3	28,3
	الدرجة 41 إلى 50	31	58,5	58,5	86,8
	الدرجة 50	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الدرجة	10	18,9	18,9	18,9
	ليست	10	18,9	18,9	37,7
	مهندس	13	24,5	24,5	62,3
	الدرجة	18	34,0	34,0	96,2
	الدرجة	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١٠٠ ٥ ٥ ١٠٠	1	1,9	1,9	1,9
	١٠ ٥ ١٠ ١٠ ١٥ ١٠	16	30,2	30,2	32,1
	١٠ ١٥ ١٠ ١٠ ٢٥	29	54,7	54,7	86,8
	١٠ ٢٥ ١٠ ١٠	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

		وظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذ	9	17,0	17,0	17,0
		38	71,7	71,7	88,7
		6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

		Statistics				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى والحد الأعلى	الأهمية	المتوسط المرجح
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,25	2,85	2,85	2,79	2,94
Std. Deviation		,434	,632	1,199	,689	,534

[illegible]

		Statistics					
		حديقة الم	توفير	جميع	شيكاتها		
		حديقة الم	توفير	جميع	شيكاتها		XB
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,02	3,87	3,89	3,77	3,85	3,8792
Std. Deviation		,820	,856	,974	,993	,818	,80607

Statistics							
		الاحتياجات	جميع البيانات حديثة	سهولة الاستخدام الإلكترونية	تحديث البيانات	بحماية البيانات	
			سرعة	بسيطة	دورية	برامجها	XC
					متغيرات		
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,68	3,64	3,75	3,79	3,91	3,7547
Std. Deviation		,996	1,002	,939	,885	,838	,81206

Statistics							
بيانات		بيانات	بيانات	بيانات	بيانات	بيانات	بيانات
تخزين		توزيع	توزيع	توزيع	توزيع	توزيع	توزيع
عالية		جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
Valid		53	53	53	53	53	53
Missing		0	0	0	0	0	0
Mean		3,70	3,75	3,58	3,66	3,83	3,7057
Std. Deviation		,911	,806	,908	,999	,955	,83721

[illegible]

قائمة الملاحق

Statistics

		XA	XB	XC	XD	XE	XX
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8075	3,8792	3,7547	3,7057	3,7245	3,7743
Std. Deviation		,76958	,80607	,81206	,83721	,86667	,76182

Correlations

		YY	XX
YY	Pearson Correlation	1	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	53	53
XX	Pearson Correlation	,898**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	53	53

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

Correlations

		YY	XA	XB	XC	XD	XE
YY	Pearson Correlation	1	,840**	,816**	,847**	,843**	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XA	Pearson Correlation	,840**	1	,898**	,903**	,794**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XB	Pearson Correlation	,816**	,898**	1	,929**	,863**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XC	Pearson Correlation	,847**	,903**	,929**	1	,875**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
XD	Pearson Correlation	,843**	,794**	,863**	,875**	1	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	53	53	53	53	53	53
XE	Pearson Correlation	,834**	,699**	,757**	,747**	,881**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	53	53	53	53	53	53

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

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898 ^a	,806	,803	,27029

a. Predictors: (Constant), XX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,517	1	15,517	212,390	,000 ^b
	Residual	3,726	51	,073		
	Total	19,243	52			

a. Dependent Variable: YY

b. Predictors: (Constant), XX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,094	,189		5,777	,000
	XX	,717	,049	,898	14,574	,000

a. Dependent Variable: YY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,835	,817	,26022

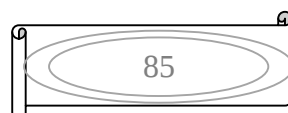
a. Predictors: (Constant), XE, XA, XD, XB, XC

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,060	5	3,212	47,437	,000 ^b
	Residual	3,183	47	,068		
	Total	19,243	52			

a. Dependent Variable: YY

b. Predictors: (Constant), XE, XA, XD, XB, XC



قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,049	,188		5,581	,000
	XA	,322	,118	,407	2,722	,009
	XB	-,135	,137	-,178	-,985	,330
	XC	,210	,146	,280	1,437	,157
	XD	,034	,128	,046	,264	,793
	XE	,305	,089	,434	3,429	,001

a. Dependent Variable: YY