



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:



"أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة Algérie Tèlècom بغرداية–

إعداد الطالب:

• يوسف إسلام فنيش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 03 جوان 2026

أمام اللجنة المكوّنة من السّادة:

الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة
محمد بلعربي	رئيسا	أستاذ محاضر أ	غرداية
خيرة زقيب	مشرفا	أستاذ محاضر أ	غرداية
حنان عجيلة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	غرداية

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان:



"أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة Algérie Tèlècom بغرداية–

إعداد الطالب:

• يوسف إسلام فنيش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 03 جوان 2026

أمام اللجنة المكوّنة من السّادة:

الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة
محمد بلعربي	رئيسا	أستاذ محاضر أ	غرداية
خيرة زقيب	مشرفا	أستاذ محاضر أ	غرداية
حنان عجيلة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	غرداية

الموسم الجامعي: 2025/2026

الإهداء

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير الأنام، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد، أحمد الله تعالى الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، فما تحقق من نجاح إلا بفضلته وكرمه وتوفيقه، فالحمد لله على تمام النعمة وكمال التوفيق.

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى من كان لي قدوة في الحياة، ومن علمني أن الصبر والاجتهاد أساس كل نجاح، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، والذي مهما كتبت فلن أوفيه حقه من التقدير والاحترام، إلى أبي العزيز، أطال الله في عمره وأدامه سنداً وفخراً لي، ليرى ثمرة تعبته وجهده بعد طول انتظار.

كما أهديه إلى من كانت دعواتها سر نجاحي، ومن سهرت الليالي وضحت براحتها من أجلي، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى نبع الحنان والعطاء، أُمِّي الغالية، حفظها الله وأدامها نوراً يضيء حياتي

إليكما أهدي هذا العمل، فهو ثمرة دعمكما وتعبكما قبل أن يكون ثمرة جهدي

كما أهديه إلى إخوتي الأعزاء، سندي وعوني في هذه الحياة، وإلى كل فرد من عائلة فنيش الكريمة، الذين كانوا دائماً مصدر تشجيع ومحبة ودعم.

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد، نحمد الله تعالى حمداً كثيراً على ما وفقنا إليه وألهمنا من صبر وعزيمة لتجاوز الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا العمل المتواضع. وانطلاقاً من مبدأ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للأستاذة "زقيب خيرة"، عرفاناً بفضلها الكبير، بدايةً بقبولها الإشراف على هذا الموضوع، وما قدمته لنا من توجيهات قيمة ونصائح سديدة كان لها الأثر البالغ في إتمام هذا العمل، سائلين الله عز وجل أن يجزيها خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل معلم أفادنا بعلمه منذ أولى مراحلنا الدراسية إلى غاية هذه اللحظة، وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، تقديراً لجهودهم وعطائهم العلمي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية على تعاونهم ومساعدتهم، كما نعبر عن خالص امتناننا لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة، مع كامل التقدير والاحترام لهم.

وفي الأخير، نقدم هذا العمل المتواضع بكل حب وسرور، راجين من الله تعالى التوفيق والسداد.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية والتعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده داخل المؤسسات وأيضاً دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، تحديد أهم الفوائد التي تحققها الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية والكشف عن أبرز الصعوبات والعوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن أجل الإجابة على إشكالية التي وضعناه لدراستنا قمنا باستخدام أداة الإستبيان، حيث قمنا بإعداد الإستبانة وقمنا بتوزيعها على العاملين في مؤسسة في مؤسسة Algérie Tèlècom وتحصلنا على 33 إستبانة قابلة للتحليل، ومن أجل تحليل إجابات الموظفين والعمال إستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss، وتوصلنا من خلال الى أن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى دعم إداري أكبر واستثمارات تقنية وبشرية أكثر فعالية ، إن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة ما يزال متوسطاً إلى ضعيف نسبياً، خاصة في أبعاد التقنيات ورقمنة العمليات، رغم وجود وعي نسبي بأهمية التحول الرقمي لدى الموظفين ، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة وتطوير الأنظمة والتجهيزات التكنولوجية الحديثة وتكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين من أجل رفع مستوى الثقافة الرقمية لديهم؛

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، إدارة موارد بشرية، تقنيات ،رقمنة عمليات.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of digital transformation on Human Resource Management functions, as well as to explore the concept of digital transformation and its dimensions within organizations. It also sought to examine the reality of digital transformation in the institution under study, identify the main benefits achieved through digitalization in the field of human resources, and reveal the most significant difficulties and obstacles faced by the institution in implementing digital transformation.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted. In order to answer the research problem, a questionnaire was used as the main data collection tool. The questionnaire was prepared and distributed to employees of Algérie Télécom, from which 33 valid questionnaires were collected for analysis. To analyze the responses of employees and workers, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was utilized.

The study findings revealed that the success of digital transformation requires greater administrative support, as well as more effective technological and human investments. The level of digital transformation implementation within the institution remains moderate to relatively weak, particularly in terms of technological infrastructure and process digitalization, despite the employees' relative awareness of the importance of digital transformation.

The study also proposed a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of strengthening the digital infrastructure within the institution, developing modern technological systems and equipment, and intensifying training and development programs for employees in order to enhance their digital culture and competencies.

key words: Digital Transformation, Human Resource Management, Technologies, Process Digitalization.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	شكر والعرفان
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة
01	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول مفاهيم أساسية لتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول مفاهيم حول التحول الرقمي
09	المطلب الثاني مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
13	المطلب الثالث العلاقة بين أثر التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات
15	المبحث الثاني دراسات السابقة
15	المطلب الأول دراسات باللغة العربية
17	المطلب الثاني دراسات باللغة الأجنبية
20	المطلب الثالث التعليق حول الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية
27	تمهيد
28	المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

43	عرض الأساليب الإحصائية	المطلب الثاني
45	تحليل البيانات واستخلاص النتائج	المطلب الثالث
56	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	المبحث الثاني
56	عرض نتائج الدراسة	المطلب الأول
63	اختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثاني
69	مناقشة نتائج الدراسة	المطلب الثالث
73	خلاصة الفصل	
75	الخاتمة	
79	المراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
03	يوضح تعاريف حول التحول الرقمي	1.1
20	الدراسة الحالية مع الدراسات العربية والأجنبية	2.1
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.2
34	توزيع أفراد العينة حسب السن	2.2
36	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	32.
37	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4.2
38	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	5.2
43	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	6.2
44	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	7.2
44	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	8.2
46	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للاستبيان	9.2
46	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل	10.2
46	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع	11.2
47	الصدق الداخلي لفقرات الثقافة الرقمية	12.2
48	الصدق الداخلي لفقرات قواعد البيانات	13.2
49	الصدق الداخلي لفقرات التقنيات	14.2
49	الصدق الداخلي لفقرات العمليات	15.2
50	الصدق الداخلي لفقرات لإدارة الموارد البشرية	16.2
51	الصدق الداخلي لفقرات العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية	17.2
53	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	18.2
54	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لمقياس ديكارت الخماسي	19.2
55	اختبار التوزيع الطبيعي	20.2
56	ترتيب عبارات التحول الرقمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	21.2
59	ترتيب عبارات تدعيم لإدارة الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	22.2
61	ترتيب عبارات تدعيم لإدارة الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	23.2

63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة	24.2
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	25.2
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	26.2
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	27.2
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	28.2

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
32	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - غرداية	1.2
34	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	2.2
35	تمثيل أفراد العينة حسب السن	3.2
36	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4.2
37	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5.2
39	تمثيل أفراد العينة حسب المنصب	6.2
41	نموذج الدراسة	7.2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	مستخرجات برنامج spss

مقدمة

أ. توطئة

يشهد العالم تطورات التكنولوجي والرقمنة المتزايدة في السنوات الأخيرة والتي أصبحت تمس مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية، حيث نلاحظ من خلال هذا التطور ظهور كبير لمفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها و رفع كفاءتها، تعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، وهذا التحول لم يصبح خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر، خاصة في ظل توسع استخدام الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات والاتصال الإلكتروني في تسيير الأعمال.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الإدارية تأثراً بالتحول الرقمي، وهذا بسبب الدور المحوري التي تحتله في مجال تسيير العنصر البشري في المؤسسات والذي يمثل أساس نجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث ساهمت التكنولوجيا الرقمية في إحداث تغييرات جوهرية في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، التدريب عن بعد، تخطيط المسار المهني، تقييم الأداء باستخدام الأنظمة الذكية، وإدارة البيانات والملفات البشرية بشكل أكثر دقة وسرعة، و على الرغم من أهمية التحول الرقمي إلا أن تطبيقه داخل المؤسسات قد يواجه عدة تحديات، منها ضعف الإمكانيات التقنية، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة التغيير من طرف العاملين، إضافة إلى مشكلات تتعلق بحماية البيانات، لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ومعرفة مدى مساهمته في رفع كفاءة هذه الإدارة وتحسين أدائها داخل المؤسسات.

ب. طرح الإشكالية

يتجسد أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال تحليل مدى مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين وظائف الموارد البشرية ورفع فعاليتها، وكذلك التعرف على التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي، سواء كانت تحديات تقنية أو تنظيمية أو بشرية، كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

فيما يتمثل أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** فرع

غرداية؟

ومن خلال هذه الإشكالية نتطرق للتساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر للثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** فرع غرداية؟

✓ هل يوجد أثر بين للتقنيات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie Tèlècom فرع غرداية؟

✓ هل يوجد أثر بين لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie Tèlècom فرع غرداية؟

✓ هل يوجد أثر بين لرقمنة العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie Tèlècom فرع غرداية؟

ت. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إدارة المورد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر

فرع غرداية

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie Tèlècom

فرع غرداية .

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقنيات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie Tèlècom فرع

غرداية .

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie

Tèlècom فرع غرداية.

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algèrie

Tèlècom فرع غرداية.

ث. أهداف الدراسة

- دراسة واقع التحويل الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أثر التحويل الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد أهم الفوائد التي تحققها الرقمنة في مجال الموارد البشرية؛
- الكشف عن أبرز الصعوبات والعوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيق التحويل الرقمي.

ج. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هاته الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم في المؤسسات الاقتصادية حيث يتمثل هذا الموضوع في ربط بين متغير التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة والاثار الذي يحدث بينهم، فأهمية هذا الموضوع تتجسد في

تقديم تصور حول التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي، ومساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات أكثر فعالية تتعلق بتطوير الموارد البشرية باستخدام الوسائل الرقمي.

ح. مبررات اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- حب التطلع واكتساب معارف جديدة في مجال دراستنا؛
- إرتباط موضوع بتخصص دراستنا؛
- الرغبة في فهم أثر التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسات.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية التحول الرقمي باعتباره من أبرز التوجهات الحديثة في المؤسسات؛
- دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة ورفع كفاءتها وتحقيق أهدافها؛
- ملاحظة الانتشار المتزايد للأنظمة الرقمية في تسيير شؤون الموظفين.

خ. حدود الدراسة

- الزمنية: من فيفري إلى مارس 2026
- المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Tèlècom فرع غرداية
- الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر تحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، من خلال التركيز على أبعاد محددة تشمل: الثقافة الرقمية، التقنيات، قواعد البيانات، رقمنة العمليات ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
- البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر والذي بلغ عددهم 33

د. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا والتطرق لمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والتأكد من صحة فرضياته، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فسوف نتبع منهج دراسة الحالة، بإستعمال أداة الإستبيان وهذا من خلال تحليل نتائج الإستبانة بواسطة برنامج spss v21

ذ. هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية، والوصول الى الأهداف المسطرة للدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين.

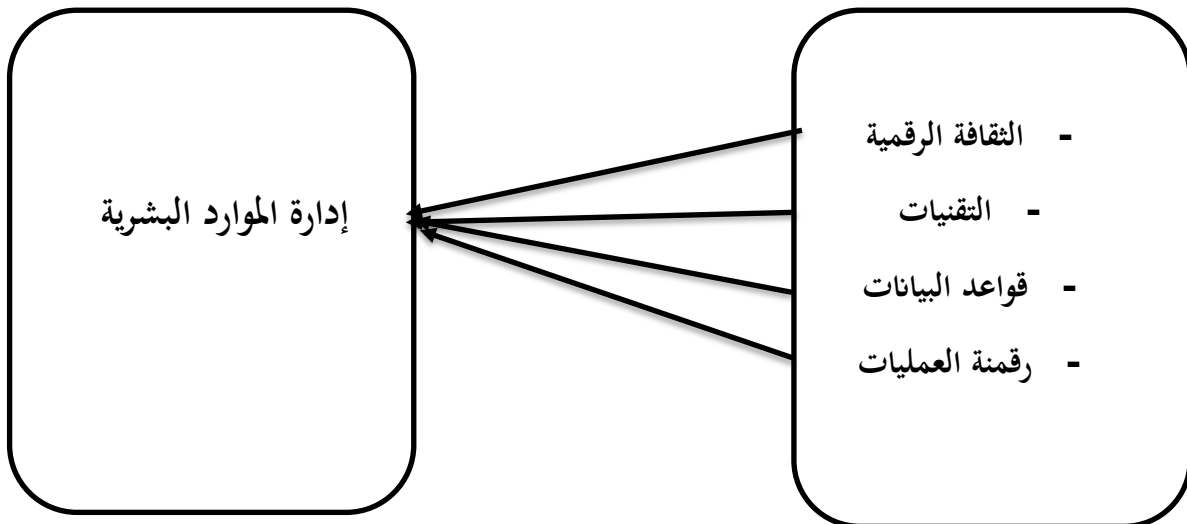
تطرقنا في الفصل الأول الى الادبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث يتضمن هذا مبحثين، المبحث الأول يتضمن ماهية التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتطرقنا الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فيتناول الدراسة التطبيقية لأثر تحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غرداية، حيث سوف نتطرق فيه الى مبحثين، المبحث الأول يتعلق ب طرق وأدوات الدراسة، أما المبحث الثانية فخصصناه لمناقشة نتائج الدراسة، ونختم دراستنا بالخاتمة.

ر. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تحول الرقمي

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

تعتبر الرقمنة من أحدث المتغيرات التي غزت مختلف المؤسسات، حيث أصبحت جميع الإدارات تستعين به في مختلف مجالات عملها ومن بين هذه المجالات برزت إدارة الموارد البشرية كوظيفة محورية تتأثر بالتحول الرقمي وتؤثر فيه في الوقت ذاته، باعتبارها المسؤولة عن استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، وضمان توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وقد أدى دمج التقنيات الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ظهور مفاهيم حديثة مثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحليلات البيانات البشرية والعمل الرقمي، مما ساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء المؤسسي وانطلاقاً من ذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل حول مفهومي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال عرض أهم التعريفات، والخصائص، والأهداف، والأبعاد، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بينهما، بما يمهّد لفهم أعمق للجانب التطبيقي للدراسة، ومن أجل التعمق أكثر في الأداء الوظيفي ورقمنة موارد البشرية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الحديثة التي أحدثت تغيرات جوهرية في أساليب عمل المنظمات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة وتعزيز الأداء وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بتبني ممارسات رقمية حديثة تواكب هذه التحولات وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن أجل التطرق أكثر لهذين المتغيرين قمنا بتخصيص هذا المبحث الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب، مطلب متعلق بمفاهيم حول التحول الرقمي، ومطلب بمفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، ومطلب الثالث تمثل في العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات

المطلب الأول: مفاهيم حول التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أحدث المواضيع فهي تستمد من التكنولوجيا الحديثة حيث يتم نقل معلومات التقليدية الورقية على الحواسيب والأجهزة الحديثة.

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

أولاً: تعريف التحول الرقمي

شهدت الآونة الأخيرة تحولات جذرية في مفاهيم التحول الرقمي ومن بين هذه التعاريف نجد تلك التي وضعناها في الجدول التالي

الجدول رقم (1-01): يوضح تعاريف حول التحول الرقمي

الكاتب	التعريف
مبروكة كريم محمد	يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات وأنشطة المؤسسة، بما يسمح بالانتقال التدريجي من الأنظمة الورقية التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة. ويترتب عن ذلك إعادة صياغة طريقة عمل المؤسسة وآليات خلق القيمة وتقديمها للعملاء. كما يساهم هذا التحول في تحسين تجربة العملاء،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

وتوفير الوقت والجهد لكل من المؤسسة والمتعاملين معها، إضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء.¹	
يقصد بالتحول الرقمي اعتماد المؤسسات سواء كانت ربحية كالبنوك والشركات، أو غير ربحية كالمؤسسات التعليمية والإدارات الحكومية – على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ أنشطتها، وذلك من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات، خاصة عبر شبكة الإنترنت. ويهدف هذا التوجه إلى تقليل الاعتماد على المعاملات التقليدية المباشرة مع العملاء والموردين، مما يساهم في تسريع الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.²	عبد العزيز السيد
هو عملية ديناميكية مستمرة يتم من خلالها إدماج المستحدثات التكنولوجية في السياسات والإجراءات التنظيمية للمؤسسة، بغرض تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير العالمية. ويعد إرضاء العميل وتحقيق توقعاته المتجددة الهدف الأسمى لهذه العملية.³	عادل نزار

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات السابقة

من خلال ما تطرقنا له في التعاريف السابق تعرف التحول الرقمي أنها عملية استراتيجية شاملة ومستمرة تقوم بها المؤسسات بهدف إعادة هيكلة أنشطتها ونماذج أعمالها من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، بما يسمح بتحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية ويشمل هذا التحول الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة تُسهم في تطوير الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق رضا العملاء، مع ضمان الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

¹ مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7، جزائر، 2024، ص 237

² عبد العزيز السيد، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، دار كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص 19-20.

³ عادل نزار، عبد القادر كناف، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، مجلة افاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر؟ 2024، ص 180.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

ثانياً: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأساسية، من أهمها:¹

1. التفاعلية: حيث يتم تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي، ويصبح الاتصال ثنائياً وتبادلياً وليس أحادياً كما يتم عن بُعد وبتكلفة منخفضة، مع سهولة حفظ المعلومات واسترجاعها عند الحاجة.

2. اللاتزامنية: تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية التفاعل في الوقت الذي يناسب المستخدم، سواء كان مرسلاً أو مستقبلاً، مما يوفر مرونة زمنية عالية في عملية الاتصال.

3. المشاركة والانتشار: يمنح التحول الرقمي الأفراد القدرة على نشر المحتوى والمعلومات باستخدام وسائل بسيطة، مما يعزز حرية التعبير وسرعة انتشار المعرفة.

4. المرونة: تتسم الأنظمة الرقمية بقابلية عالية للتطوير والتعديل، إذ تخضع للتحكم البرمجي، مما يسمح بتحسين جودة الاستخدام وتكييفها مع الاحتياجات المتغيرة.

5. الذكاء: تتميز الشبكات الرقمية بقدرتها على المراقبة الذاتية والتكيف مع التغيرات، حيث يمكن تصميم الأنظمة لمتابعة أداء القنوات الاتصالية وتصحيح مسارها تلقائياً.

6. التنوع: يوفر التطور التكنولوجي خيارات متعددة أمام المستخدم، تمكنه من اختيار الوسائل الرقمية التي تتناسب مع حاجاته ودوافعه الاتصالية.

7. التكامل: تشكل شبكة الإنترنت بيئة متكاملة تجمع بين مختلف وسائل الاتصال والمحتويات الرقمية في منظومة واحدة، تتيح التخزين، الإتاحة، والمعالجة بأسلوب منظم وموحد.

¹ زينب بلخير، امال بوسمينية، حاضنة الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد

6، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 273

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

تسعى عملية التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:¹

- تطوير أنظمة تكنولوجية متقدمة وتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون داخل المؤسسات والمجتمع؛
- إصلاح منظومة التعليم بما يواكب المتطلبات الرقمية الحديثة، وتنمية مهارات الأفراد لتمكينهم من التميز في بيئة العمل الرقمية؛
- إنشاء بنية تحتية رقمية قوية في مجال الاتصالات، مع ضمان سهولة الوصول إليها وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة؛
- تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الرقمية، وترسيخ مبادئ الشفافية والاستقلالية؛
- تحسين جودة الخدمات الرقمية وضمان سهولة الوصول إليها؛
- اعتماد نماذج أعمال مبتكرة وتطوير الأطر التنظيمية والمعايير الفنية الداعمة للتحول.

الفرع الثاني: خطوات وفوائد التحول الرقمي

أولاً: خطوات التحول الرقمي

تتمثل خطوات التحول الرقمي في:²

- تمر عملية التحول الرقمي بعدة مراحل أساسية، منها:
- إعداد استراتيجية رقمية واضحة وخطط للتحسين المستمر؛
- تقييم الإمكانيات والجاهزية الرقمية الحالية للمؤسسة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة الأنشطة الرقمية، خاصة التسويق الرقمي؛

¹ سناء محمد، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي، مجلة كلية العلوم السياسية والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، مصر، 2022، ص 55

² عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 157

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

- تحديد المتطلبات الاستثمارية اللازمة للتحويل؛
- التعرف على عوائق التكامل الرقمي والعمل على معالجتها؛
- إدارة التغيير لضمان تقبل العاملين للتحويل الرقمي ودعمه.

ثانيا: فوائد التحويل الرقمي

تتمثل فوائد التحويل الرقمي في :¹

- يحقق التحويل الرقمي مزايا متعددة للمؤسسات والعملاء، من أهمها:
- خفض التكاليف وتقليل الجهد والوقت؛
- رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين تنظيم العمل؛
- تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات؛
- ابتكار خدمات جديدة بطرق حديثة بعيداً عن الأساليب التقليدية؛
- توسيع نطاق عمل المؤسسة والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.

الفرع الثالث: مخاطر وتحديات التحويل الرقمي

أولاً: مخاطر التحويل الرقمي

- رغم مزاياه العديدة، إلا أن التحويل الرقمي ينطوي على بعض المخاطر، منها:²
- الاعتماد المفرط على التقنيات الرقمية؛
 - تزايد عدد الأجهزة المتصلة بالشبكات، مما يزيد من فرص الاستهداف؛
 - تطور الابتكار الرقمي بوتيرة أسرع من تدابير الأمن الإلكتروني؛

¹¹ عمر مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 157

² خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 22/21

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الداراسة

- اندماج أنظمة تكنولوجيا المعلومات مع التكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

وتبرز هنا العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والأمن السيبراني.

ثانيا: تحديات التحول الرقمي

تواجه المؤسسات عدة تحديات أثناء تطبيق التحول الرقمي، من أهمها:¹

- نقص المهارات التقنية لدى العاملين؛
- الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتغيير؛
- ضعف التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية؛
- محدودية أو قدم البنية التحتية التكنولوجية؛
- ضعف خبرة الكوادر في التعامل مع متطلبات التحول الرقمي؛
- القيود القانونية والتشريعية التي قد تعرقل سرعة التنفيذ.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لمجموعة المصطلحات حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية: يوجد العديد من تعاريف إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تُعنى بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين.²

¹ غريسي صدوق، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3 العدد 2، 2021، ص102

² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed., Pearson Education, 2017, p4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها أيضا عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة الخاصة باستقطاب

العاملين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والممارسات التي تُعنى بتنظيم علاقة العمل داخل المؤسسة من خلال

تخطيط القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.²

ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها عنصراً أساسياً داخل المؤسسة، ومن أهم هذه

الخصائص:³

- الدمج بين الفن والعلم: تتطلب إدارة الموارد البشرية مزيجاً من المعرفة العلمية والأساليب الإدارية المنظمة،

إلى جانب الاعتماد على الإبداع والمرونة في تطبيق السياسات الحديثة؛

- الانتشار داخل المؤسسة: لا تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على قسم واحد فقط، بل تمتد لتشمل

مختلف الأقسام داخل المؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها، وذلك لضمان تنسيق العمل بين جميع

الوحدات؛

- عملية مستمرة ومتكاملة: تُعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً دائماً لا ينتهي بتوظيف العمال فقط، بل يشمل

أيضاً التخطيط، التدريب، التطوير، التقييم وتحسين أداء العاملين بشكل مستمر؛

- وظيفة خدمية وداعمة: تركز إدارة الموارد البشرية على خدمة الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد

على أداء مهامهم بكفاءة، بدل التركيز فقط على تحقيق الأرباح المباشرة؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 25.

² عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 18.

³ على السليمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، طبعة 2، مصر، 2003، ص 18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

- الاعتماد على التنظيم والالتزام بالقوانين: تستند إدارة الموارد البشرية إلى القوانين المنظمة للعمل ومبادئ

حقوق الإنسان، مثل تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص واحترام حقوق العاملين داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؛
- المساهمة في ظهور النقابات العمالية؛
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة؛
- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته؛
- توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تضع الخطط المناسبة للتدريب،
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها،
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي:²

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛

¹ طلال صالح الحباصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي ASJB، العدد 41، 2022، ص 643.

² ليلي البؤادي، سمير الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 10

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الداراسة

- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة؛
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة؛
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات تكنولوجية، إدارية، بيئية؛
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وإنجازاتهم؛
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي؛
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك على العديد من الوظائف والتي سنتطرق إليها فيما يلي من خلال عرض موجز وسريع:

أولاً: تحليل الوظائف وتمثيل في تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات التي تتطلبها الوظائف هذا من جهة ومن جهة أخرى تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية وتقوم بتقدير احتياجات البنك من الموارد واختيار أفضل الطرق والأساليب لتوفيرها في الوقت المناسب.

ثالثاً: الاستقطاب هو محاولة جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل المناصب الشاغرة بالبنك.

رابعاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية ويتمثل العرض من الاختيار في إيجاد الكفاءات النادرة، إذا فمهمة التقييم تتطلب هنا بعض الدقة خصوصاً في الجوانب النفسية والاقتصادية والثقافية الخاصة بالاختيار أي وضع شروط صحيحة للاختيار، واستخدام معايير دقيقة لتقييم الأفراد المتقدمين للعمل¹.

¹ عبد الفتاح محمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 81-85

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

خامسا: التكوين يتمثل في تنمية المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد من أجل تحسين أداءهم وتحقيق أهداف

البنك، فالتكوين يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد والبنك السابقة وذات الأثر العكسي

فمثلا بالنسبة للتقنيات البنكية فمعارف الأفراد يجب أن تكون مدعومة وثرية عن طريق تكوين يخلص المنتجات البنكية الجديدة.

سادسا: التحفيز ويتمثل في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب والتحفيز قد يكون ايجابي أو سلبى وكل له تأثيره، والجزاء أو العقوبة قد تكون غير محفزة بالنسبة للمعني، ولكن يجب ربط هذه بالرهبة ذلك أنها تتعلق بالمسؤوليات والمثاليات وتعيد أيضا الفرد إلى المجموعة هذا الأخير الذي قد يقوم بتصرفات غير مجازاة إذا كانوا خارج المجموعة. وفي هذا الصدد يجب على مسير الموارد البشرية أن يأخذ في حسبانها المجموعات غير الرسمية.¹

سابعا: النقل والترقية وتتمثل في نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي وهو ما يعرف بالنقل أو إلى مستوى أعلى من الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالترقية.

ثامنا: التعويضات ويتم من خلالها وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في البنك وذلك وفق أسس وقواعد سليمة.²

المطلب الثالث: العلاقة بين أثر التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تشير العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية إلى أن التحول الرقمي أصبح وسيلة أساسية لتطوير وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري وزيادة سرعة إنجاز العمليات المرتبطة بالموظفين مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. كما يساعد التحول الرقمي على توفير قواعد بيانات دقيقة

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2007، ص 58-61

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2021، ص 98-101.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الداراسة

تساعد متخذي القرار في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.، وقد أكد هذا الطرح عقيلي أن إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد تعتمد على الأساليب التقليدية فقط، بل أصبحت تركز على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.¹

وأيضاً تتجسد العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية كذلك في مساهمة التحول الرقمي في تحسين عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، حيث ساعد استخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل الإلكترونية على تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الشفافية التنظيمية ويساهم في سرعة اتخاذ القرار. كما أتاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية متابعة أداء العاملين بشكل لحظي من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسات، وفي هذا السياق، أشار الطائي إلى أن التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية أصبح ضرورة تنظيمية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الحديثة.²

¹ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 120.
² يوسف الطائي حجيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 94.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

سنتطرق في هذا المطلب لبعض من الدراسات باللغة العربية والتي تم إنجازها في الجزائر او خارجها شرط أن تكون باللغة العربية ويكون عنوانها يدرس أحد متغيرات التحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الأولى: حامد محمود الفهد (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي في أساليب إدارة مشاريع التخرج بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى تقييم احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس إلى نظام رقمي لإدارة مشاريع التخرج يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وقد اعتمد الباحث على عينة بلغت (43) فرداً من منسوبي قسم نظم المعلومات بكلية الحاسبات وتقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في رفع مستوى كفاءة وجودة إدارة مشاريع التخرج، من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد الأكاديمية، وتعزيز التعاون والتواصل بين الطالب والمشرّف، إضافة إلى تحسين عملية توثيق ومتابعة مراحل تنفيذ المشروع بصورة أكثر فاعلية وتنظيمًا.¹

¹ حامد محمود الفهد، التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 67، 2024، ص116-142

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

الدراسة الثانية: محمد علي محمود، (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة حالة طُبِّقت على عينة من العاملين بشركات الاتصالات في مصر وقد تم توزيع (384) استبانة، استُرجع منها (262) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، كما استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استمرار شركات الاتصالات في تعزيز وتطوير أبعاد التحول الرقمي، نظرًا لدوره الفعّال في دعم وتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.¹

الدراسة الثالثة: محمود حسين محمد حسين (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى جمع بيانات استكشافية تسهم في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، من خلال أسلوبَي التقصي والتحليل، مع السعي إلى تعزيز الفهم التطبيقي لموضوع التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين بالمنظمة محل الدراسة. اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على مقابلات شخصية مع عدد من الموظفين، حيث تم تناول المتغيرات المرتبطة بالبحث والمتمثلة في أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يؤدي دورًا مهمًا في تسهيل إنجاز الأعمال وزيادة كفاءتها. كما بينت النتائج أن هناك نقصًا في المهارات والقدرات الرقمية لدى بعض العاملين عند التعامل مع الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى

¹ محمد علي محمود، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : "دراسة حالة على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2، مصر، 2023، ص 561-634.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الداراسة

وجود تباين في الآراء حول مدى جاهزية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم نجاح التحول الرقمي.¹

الدراسة الرابعة: عبد القادر بن يوسف (2021)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، خاصة في مجالات الاستقطاب الإلكتروني، التدريب عن بعد، وإدارة الأداء، حيث اعتمد الباحث على دراسة حالة باستخدام الاستبيان والمقابلات، وشملت العينة (85) إطارًا إداريًا في مؤسسات خدمية وصناعية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين سرعة إنجاز العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية، كما عزز من فعالية نظم معلومات الموارد البشرية، غير أن الدراسة أكدت ضرورة توفير برامج تدريبية مكثفة لضمان نجاح التحول الرقمي.²

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

سنتطرق في هذا المطلب لبعض من الدراسات بلغة أجنبية والتي تم إنجازها في الجزائر أو خارجها شرط ألا تكون باللغة العربية ويكون عنوانها يدرس أحد متغيرات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

الدراسة الأولى: Endang Zakaria & Others (2026)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير التحول الرقمي في إعادة تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تطوير الممارسات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية الحديثة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تم تحليل الدراسات المنشورة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2025، ولم تعتمد الدراسة على مجتمع تطبيقي أو عينة ميدانية لأنها دراسة نظرية تحليلية، وأظهرت

¹ محمود حسين محمد حسين، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2023.

² عبد القادر بن يوسف، التحول الرقمي ودوره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات الاستقطاب الإلكتروني، التعلم الرقمي، تقييم الأداء، وإدارة المواهب، كما أظهرت أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت تؤثر بشكل مباشر في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بطريقة أكثر مرونة وديناميكية.¹

الدراسة الثانية: (Rania Ahmed El Garem (2026)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التحول الرقمي والتكامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في بناء الكفاءات الرقمية للموارد البشرية وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، اعتمدت الدراسة على استبيان موجه إلى المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، حيث تضمن الاستبيان مجموعة من المحاور المرتبطة بالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، إدارة المعرفة، والكفاءة الرقمية للموارد البشرية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لقياس العلاقات بين المتغيرات حيث شملت الدراسة مجتمعاً من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات التكنولوجية في مصر، وبلغ حجم العينة 300 مشارك، وأظهرت النتائج أن تقنيات الذكاء الاصطناعي كان لها التأثير الأكبر في تطوير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، كما ساهمت إدارة المعرفة في تعزيز أثر التحول الرقمي على تطوير القدرات البشرية داخل المؤسسات.²

الدراسة الثالثة: (Aisha Mirghani Shibeika & Others (2025)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور أدوات الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التفاعل والرضا الوظيفي ومستوى التوازن بين العمل والحياة، ومن أجل الوصول لهذا الهدف تم إستعمال استبيان إلكتروني منظم تم

¹ Endang Zakaria, Hadiyan Hadiyan , Lucas Lawrence Pandawan , **The Impact of Digital Era Transformation on Human Resource Management**,APTISI Transactions on Management (ATM). Rania Ahmed El Garem ,2026

² Rania Ahmed El Garem , **HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology**,Future Business Journal, No12,2026

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

تصميمه لقياس متغيرات التحول الرقمي في الموارد البشرية ورضا الموظفين، بواسطة منهج كمي يعتمد على تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل العوامل الاستكشافية والانحدار الخطي المتعدد واختبار بيرسون، وتمثل المجتمع الدراسة في موظفو شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم العينة: 400 موظف من 10 شركات متنوعة القطاع الصناعي والخدمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية له أثر إيجابي كبير وذو دلالة إحصائية في تعزيز رضا الموظفين، كما ساهم في تحسين التفاعل، وتسهيل الإجراءات، ورفع التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، رغم وجود تحديات مرتبطة بمقاومة التغيير والحاجة إلى تدريب مستمر.¹

الدراسة الرابعة: (Lou, Y., Hong, A., & Li, Y (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الإدارة والتطوير البشري داخل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قياس أثر ذلك على الأداء الوظيفي والسلوك الابتكاري للموظفين، اعتمدت الدراسة على استبيان تضمن مجموعة من البنود التي تقيس متغيرات التحول الرقمي وممارسات إدارة وتطوير الموارد البشرية إضافة إلى قياس السلوك الابتكاري وأداء العمل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات و شمل مجتمع الدراسة موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصين، حيث بلغ حجم العينة 391 موظفًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما ساهم التحول الرقمي في تحسين السلوك

¹ Aisha Mirghani Shibeika , Others ,THE IMPACT OF 'IGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SAUDI PRIVATE SECTOR ,Le” Localis – Journal of Local Self-Government,vol 23,No s6,2025,p 103–132.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

الابتكاري وأداء العمل، مع بروز دور وسيط مهم لكل من إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في تعزيز هذه العلاقة.¹

المطلب الثالث: تعليق حول الدراسات السابقة

سوف نقوم في هذا المطلب بدراسة وتعقيب حول الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، حيث نذكر أهم نقاط التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات التي تطرقنا لها في المطلبين الذين في الأعلى

الجدول رقم (2.1): الدراسة الحالية مع الدراسات العربية والأجنبية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
حامد محمود الفهد (2024)	المتغير المستقل: التحول الرقمي منهج الدراسة: المنهج التحليلي الوصفي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS	المتغير التابع: تمثل في هذه الدراسة في إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030 أما دراستنا الحالية فتتمثل في إدارة الموارد البشرية حدود الزمنية والمكانية: موظفي في كلية جامعة الملك عبد العزيز سنة 2024، أما الدراسة الحالية كانت غرداية في 2026 نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)
دراسة محمد علي محمود، (2023)	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS	حدود الزمنية والمكانية: شركات الاتصالات في مصر سنة 2023، أما في الدراسة الحالية في شركة اتصالات الجزائر في ولاية غرداية 2026 نوع الدراسة: مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)

¹ Lou, Y., Hong, A., & Li, Y, Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. Sustainability, vol16,No12,2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

دراسة حمود حسين محمد حسين (2023)	المتغير المستقل: التحول الرقمي منهج الدارسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أداة الدارسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS نوع الدارسة: بحث جامعي	المتغير التابع: والذي تمثل في هذه الدارسة في الأداء التنظيمي أما دراستنا فتمثل في إدارة الموارد البشرية حدود الزمنية والمكانية: تمثل في شركة الاتصالات المصرية سنة 2023 أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائرية بخراية في 2026
دراسة عبد القادر بن يوسف (2021)	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية منهج الدارسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدارسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS نوع الدارسة: بحث علمي	حدود الزمنية والمكانية: إطارًا إداريًا في مؤسسات خدمية وصناعية سنة 2021، أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائر في ولاية بخراية 2026
دراسة Endang Zakaria (2026) & Others	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية منهج الدارسة: المنهج الوصفي التحليلي نوع الدارسة: بحث علمي	حدود الزمنية والمكانية: تحليل مجموعة من المناشير والمذكرات المتعلقة بهذا الموضوع من الفترة الممتد من سنة 2008 إلى 2025، أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائر في ولاية بخراية 2026 أداة الدارسة: تمثل في هذه الدارسة في دراسة تحليلية نظرية اما دراستنا فهو استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS
دراسة Rania (2026) Ahmed El Garem	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية منهج الدارسة: المنهج الوصفي التحليلي	حدود الزمنية والمكانية: المنظمات التكنولوجية في مصر، أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائر في ولاية بخراية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

أداة الدارسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS الحدود الزمنية: سنة 2026	نوع الدارسة: مقالة أما دراستنا فهي بحت جامعي (مذكرة ماستر)
دراسة Aisha Mirghani Shibeika & Others (2025)	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية منهج الدارسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدارسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS المتغير التابع: الحدود الزمنية والمكانية: في موظفو شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية سنة 2025، أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائر في ولاية غرداية 2026 نوع الدارسة: مقالة أما دراستنا فهي بحت جامعي (مذكرة ماستر)
دراسة Lou, Y., Hong, A., & Li, Y (2024)	المتغير المستقل: التحول الرقمي منهج الدارسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدارسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS المتغير التابع: والذي تمثل في هذه الدارسة في الإدارة والتطوير البشري أما دراستنا فتمثل في إدارة الموارد البشرية المتغير التابع: الحدود الزمنية والمكانية: وظفي شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصين سنة 2024، أما في الدارسة الحالية في شركة إتصالات الجزائر في ولاية غرداية 2026 نوع الدارسة: مقالة أما دراستنا فهي بحت جامعي (مذكرة ماستر)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الدراسات السابقة

من خلال ما ذكرناه في الجدول السابق نلاحظ أنا دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة في أنها:

تتميز بالخصائص التالية:

✓ دراسة تطبيقية في البيئة الجزائرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة

✓ اعتماد المنهج الوصفي كمنهج أساسي للدارسة.

✓ استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

✓ حجم العينة بلغ 50 موظفًا وهو مناسب للدارسات الاستكشافية.

وتتفق الدارسة الحالية مع الدارسات السابقة في التأكيد على أهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تختلف في محدودية حجم العينة وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم، تدرس متغير رقمنة الموارد البشرية وهو من أحدث الدارسات بإضافة إلى أنها تدرس العلاقة بين متغير رقمنة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وكيفية تأثير رقمنة الموارد البشرية على تنمية واستدامة الأداء الوظيفي لمختلف المؤسسات، ولاحظنا أيضا من الجدول السابق أن أغلب الدارسة السابقة كانت تتناول غما متغير رقمنة الموارد البشرية أو الأداء الوظيفي لكن لا توجد دارسة شملتهم معا وهذا ما يميز دارستنا الحالية بإضافة إلى أن رقمنة الموارد البشرية يعتبر من أحدث المتغيرات وهذا راجع لارتباطه بأحدث الوسائل التكنولوجية.

أظهرت الدارسات السابقة وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، أي حظيت باهتمام كبيرًا بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، حيث اتفقت أغلب النتائج على وجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا الرقمية على تحسين أداء الموارد البشرية غير أن هذه الدارسات عانت من بعض النقائص مثل محدودية بعض العينات وضعف التعميم في بعض الدارسات النظرية، إلا أن الدارسة الحالية تميزت بتطبيقها في بيئة جزائرية محددة واعتمادها على المنهج الوصفي الميداني.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق للتعريفات الخاصة بكل من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بإضافة إلى ذكر بعض من عناوين الأساسية الخاصة بهما كالأنواع والعناصر والوظائف والعوامل المؤثر في التحول الرقمي وتعريفه، فالتحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة ومستمرة تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يسهم في إعادة هيكلة العمليات ونماذج الأعمال وتحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية، حيث عالج مفهوم إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إدارية استراتيجية تهدف إلى تخطيط واستقطاب وتنمية وتحفيز الموارد البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة ويوازن بين مصالحها واحتياجات العاملين، وتم التطرق أيضا إلى كل من أهمية وأهداف ومفهوم إدارة الموارد البشرية بإضافة إلى وظائفها، وعرض خصائصها ككونها عملية مستمرة ومتكاملة وذات بعد إنساني وتنظيمي، إضافة إلى أهميتها في تنمية رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية كما تم إبراز أهدافها الأساسية مثل تحسين الأداء، تطوير الكفاءات، تعزيز الولاء التنظيمي، وتوفير بيئة عمل محفزة ومستقرة وفي أخير ومن خلال المعارف النظرية والدراسات السابقة أصبح التحول الرقمي أداة أساسية لتطوير وظائف الموارد البشرية، من خلال رقمنة عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة البيانات كما ساهم في تعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحسين الاتصال الداخلي ودعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر

التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

تمهيد:

إنطلاقا من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول من تعريف متغيرات الدراسة والمتمثل في التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بإضافة الى توضيح اهميتهم وانوعهم أي التطرق الى اساسيتهم من الناحية النظرية، خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية أي تطبيق ما تطرقنا له في الفصل الأول في بيئة العملية، حيث سوف نقوم بدراسة آراء وإجابات افراد عينة الدراية والمتمثلة في موظفي مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية ، وهذا من خلال توزيع إستمارة الإستبانة عليهم ، وقيام لاحق بجمعها وتحليل البيانات المتحصل عليه بواسطة برنامج تحليل المعطيات spss، ومن اجل ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة أو مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحثان إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة أما فينا يخص دراستنا.

تُعَدُّ اتصالات الجزائر واحدة من الشركات الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، حيث تشهد تطوراً مستمراً في هذا القطاع.

تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت التي تستهدف كلاً من الزبائن الأفراد والمهنيين، وقد تمكنت من اكتساب مكانتها البارزة بفضل التزامها بالابتكار والانسجام مع متطلبات الزبائن، مما يعكس توجهها واضحاً نحو تلبية الاحتياجات الجديدة في عالم الاتصالات.

مر قطاع الاتصالات في الجزائر بعدة مراحل حيث تميزت كل مرحلة بخصائص معينة سنختصرها فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

- ✓ مرحلة من 1962 الى 1974 : تعتبر بمثابة الانطلاق و شملت هذه الفترة جملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمال الفرنسي الهياكل و الانظمة التي كانت تسير عليها في مجال الخدمات خاصة قطاع البريد و المواصلات فقد كان تصميم الهياكل و انماط التسيير مرتبط باقتصاد الدول الاوروبية .
- ✓ من 1975 الى 1990: عرفت هذه المرحلة إصدار المرسوم رقم 75-89 في 1975/12/30 و يشغل تبعا للمقررات هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميادين الإدارة و ممارسة احتكار الخدمات البريدية و الاتصالات.
- لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات المتمثلة في عدم كفاية قطاع البريد و المواصلات تنفيذ مهمته فيما يخص التسيير و المراقبة و كذا تلبية حاجيات المواطنين نظرا لصعوبات الهيكلة و نقص الإمكانيات التي تعاني منها هذه الأخيرة.

- ✓ من 1991 الى 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة, تم إدخال بعض التغيرات و الإصلاحات تتماشى نوعا و كما مع المعطيات الداخلية و الخارجية للاقتصاد الجزائري فشهدت هذه المرحلة الفترة إعادة هيكلة القطاعات تم تقسيم المديرية الولائية الى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المناطق و تختص كل مجموعة بهيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم رقم 92 129 المؤرخ في 1990/03/28 .

- ✓ انطلاقا من 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو إصلاحات اقتصادية أين يتم التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة في ميدان الخدمات و بما فيها الاتصالات.

1- الإصلاحات التي مست القطاع:

- و بناء على ما تقدم يمكن القول أن قانون 03/2000 المؤرخ في 06 أوت 2000، تمت فيه إعادة هيكلة قطاع الاتصالات هادفة من وراء ذلك الى تحقيق جملة من الاهداف الرئيسية التالية :

- زيادة عروض خدمات الهاتف السلكية و اللاسلكية.
- رفع جودة الخدمات المعروضة و الزيادة في تشكيلة .
- العمل على نشر ثقافة الاتصال وخدمات الاعلام لدى سكان المناطق الريفية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات و تكنولوجيا الاعلام والاتصال واعتبارها كقطاع اقتصادي اساسي للنهوض باقتصاد تنافسي مفتوح على العالم اين يمثل قطاع الخدمات جزء مهم في اقتصاد اي دولة وتتضمن قرارات اعادة الهيكلة ما يلي :
 - تغيير اسم الوزارة من وزارة البريد والمواصلات الى وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال وتكلف هذا الاخيرة بصياغة وتطوير القطاع .
 - تاسيس سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية مكلفة بتنظيم سوق الاتصال والسهر على احترام وتطبيق قواعد المنافسة المحددة في هذا المجال .
- انشئت بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 كان الهدف من تاسيسها رفع التحدي الناتج عن فتح المنافسة في سوق الاتصالات الذي كان ضمن الترتيبات الخاصة باعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات في الجزائر وتسيير المؤسسة على انها مؤسسة اقتصادية عمومية في شكل شركة ذات اسهم براش مال قدره 5000000000 دج و لم تظهر على ارض الواقع الا في 2003/01/01 بناء على ما سلف يمكن القول ان قانون 2003/03 المؤرخ في 2000/08/05 اعاد تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات و جعلها في السياق المعمول به في البلدان الاخرى و اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالعاصمة و تطبق تسلسليا على باقي الهيئات التابعة لها.

2- تعريف مؤسسة مديرية العملية الاتصالات الجزائر لولاية غرداية

نشأت مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية في أفريل 1984 وذلك بموجب القرار الوزاري كما أنها مرت بعدة تسميات:

في سنة 1987 المرسوم رقم 125/87 في 1987/05/12 تم إعطاء اسم المديرية العملية للبريد وفي سنة 1993 تم ضبط الاسم الجديد للمديرية بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات.(DWPTT)

من اجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي والذي يتميز حاليا بالتغيرات لجأت (DWPTT) إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجية تجعل من وكالاتها مؤسسات خدماتية كبرى تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين معها سواء أفراد ومؤسسات فكانت الأهداف الأساسية المسطرة تتمثل في:

- تحسين نوعية وجودة الخدمات والعلاقات مع الزبائن.
- تحقيق مردودية اكبر عن طريق تطوير الجهود.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

- توسيع و تنويع مجالات تقديم الخدمة.

- التطوير التجاري و ذلك بإدخال تحسينات في ميدان التسيير و كذا التسويق.

و حتى تصل إلى هذه الأهداف استعانت بتنظيمات و هياكل داخلية و كذا وسائل تقنية حديثة و تطوير أنظمتها المعلوماتية مثل نظام Clipper و بالإضافة إلى تكوين الموظفين و للتقرب أكثر من الزبائن فان المديرية قامت بفتح وكالات على مستوى التراب الولائي.

3- أهداف المؤسسة مديرية العملية اتصالات الجزائر لولاية غرداية .

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في زيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

-رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛

-إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر

الولاية؛

-تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و

اللاسلكي؛

-زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL ؛

-تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و

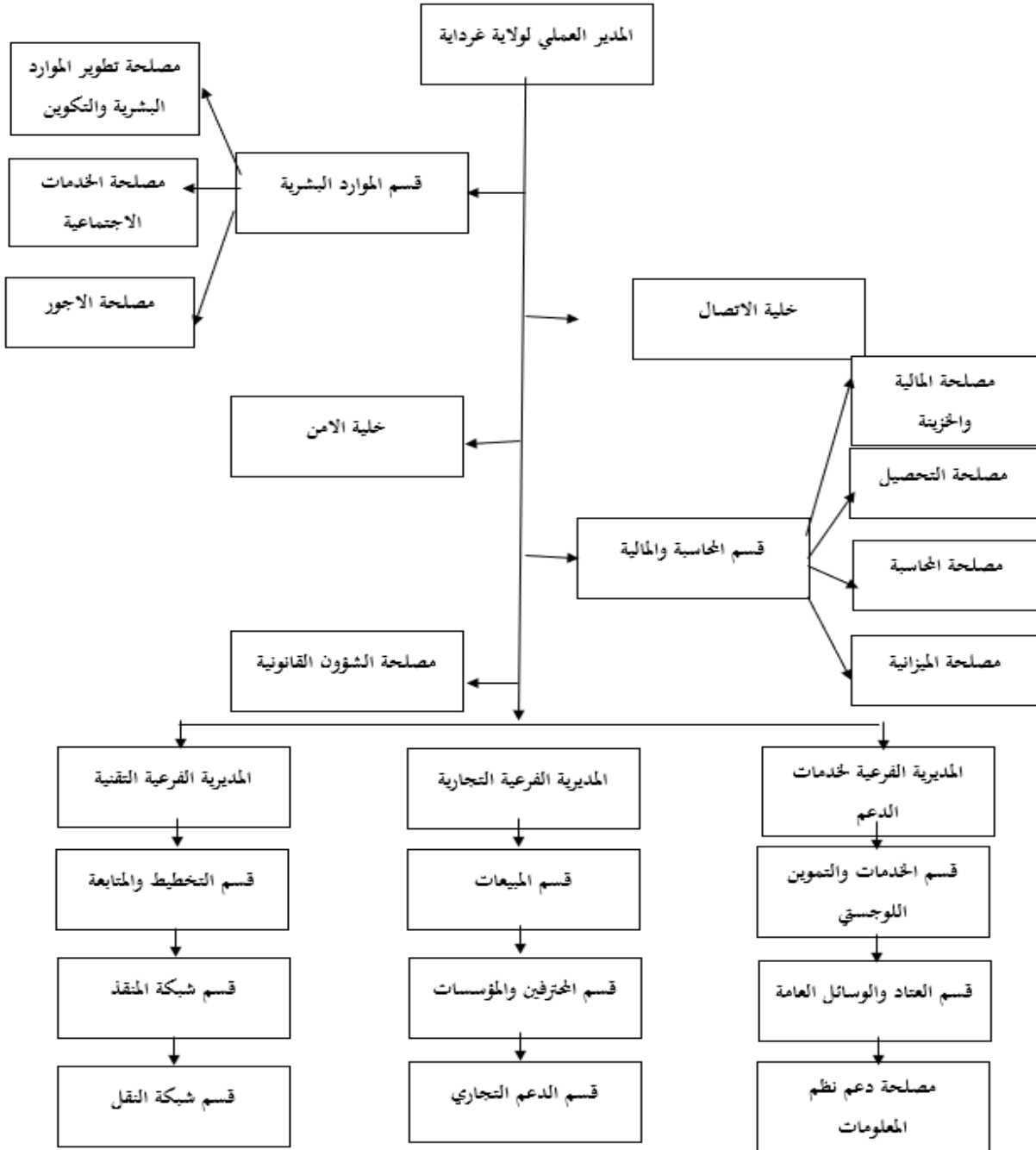
تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة ؛

- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات

التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، غرداية



المصدر: وثائق مستخرجة من قسم الموارد البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، غرداية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

ثانيا: عينة الدراسة:

- **العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا.

تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 33 عينة وجميعها قابلة للتحليل.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (1.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	66.7
أنثى	11	33.3
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الشكل 2.2: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 22 مفردة بنسبة 66.7% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 11 مفردة بنسبة 33.3%. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة مقارنة بالإناث، وهو ما يدل على هيمنة العنصر الذكوري في مجتمع الدراسة أو في المؤسسة محل الدراسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول (2.2): توزيع أفراد العينة حسب السن:

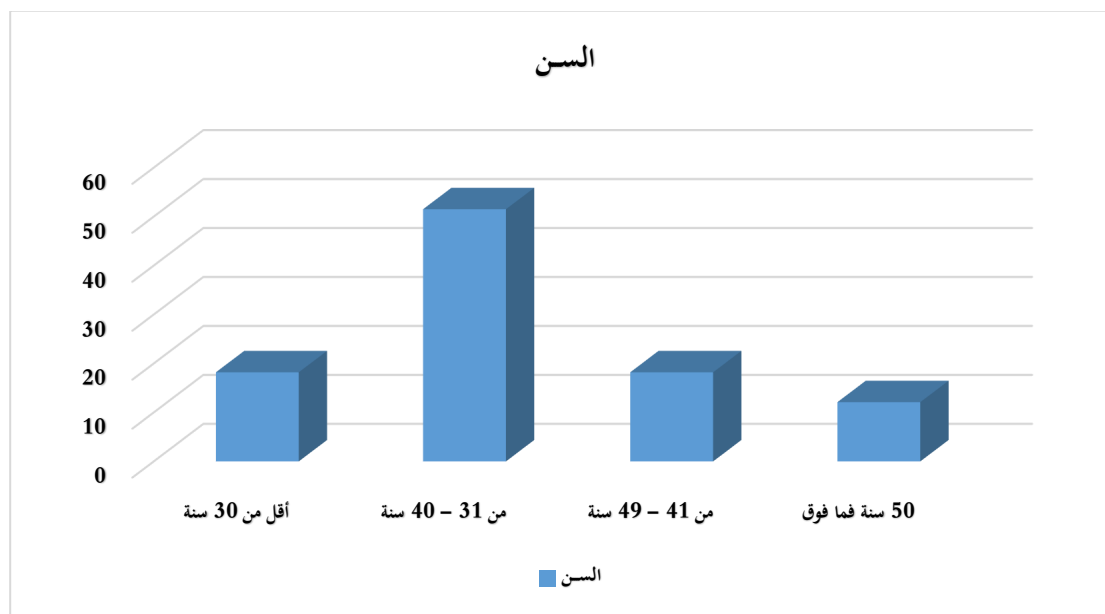
النسبة المئوية	التكرارات	السن
18.2	6	أقل من 30 سنة
51.50	17	من 31 - 40 سنة
18.2	6	من 41 - 49 سنة
12.1	4	50 سنة فما فوق
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 3.2: تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث جاءت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى بـ 17 مفردة، بنسبة 51.5% من إجمالي أفراد العينة، ما يدل على أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنشاط والخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي. أما الفئتان أقل من 30 سنة ومن 41 إلى 49 سنة فقد سجلتا نفس العدد بـ 6 أفراد لكل منهما، بنسبة 18.2%، وهو ما يعكس وجود توازن نسبي بين فئة الشباب والفئة متوسطة الخبرة. في حين جاءت فئة 50 سنة فما فوق في المرتبة الأخيرة بـ 4 أفراد فقط، بنسبة 12.1%، ما يشير إلى انخفاض تمثيل الفئة الأكبر سناً داخل العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

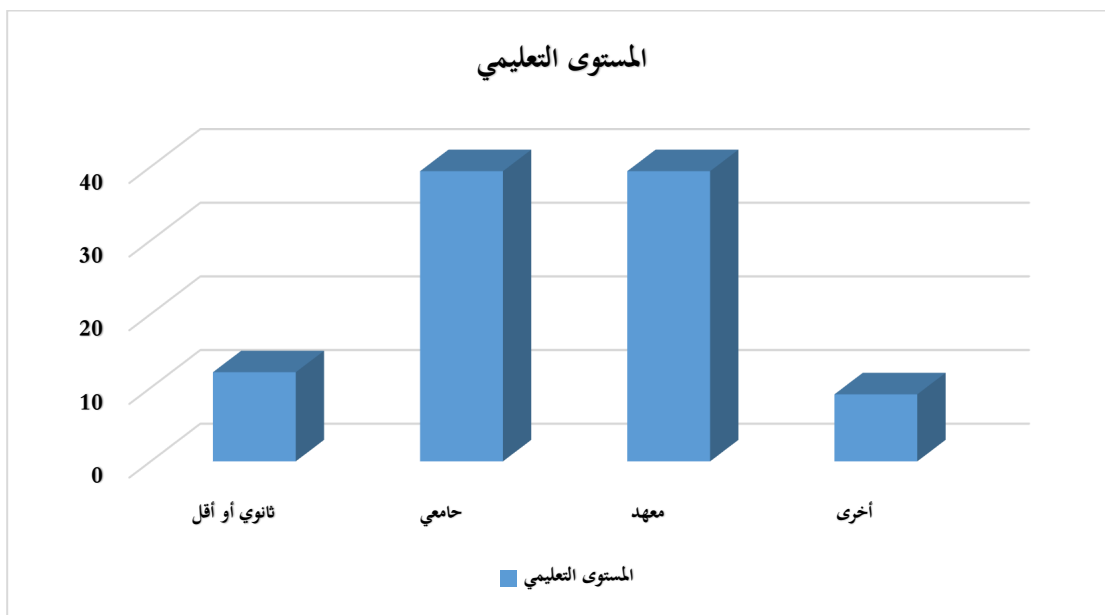
الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	04	12.1
جامعي	13	39.4
معهد	13	39.4
أخرى	03	09.1
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 4.2: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث سجل كل من المستوى الجامعي ومستوى المعهد أعلى نسبة بـ 13 مفردة لكل منهما، أي بنسبة 39.4%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

بمستوى تعليمي جيد يؤهلهم لفهم موضوع الدراسة والإجابة بدقة على أسئلة الاستبيان. أما فئة “ثانوي أو أقل” فقد بلغت 4 أفراد بنسبة 12.1%، وهي نسبة تعكس وجود فئة ذات مستوى تعليمي متوسط ضمن العينة. في حين جاءت فئة “أخرى” في المرتبة الأخيرة بـ 3 أفراد فقط بنسبة 9.1%، وقد تشمل تكوينات أو تخصصات مختلفة غير مصنفة ضمن الفئات السابقة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

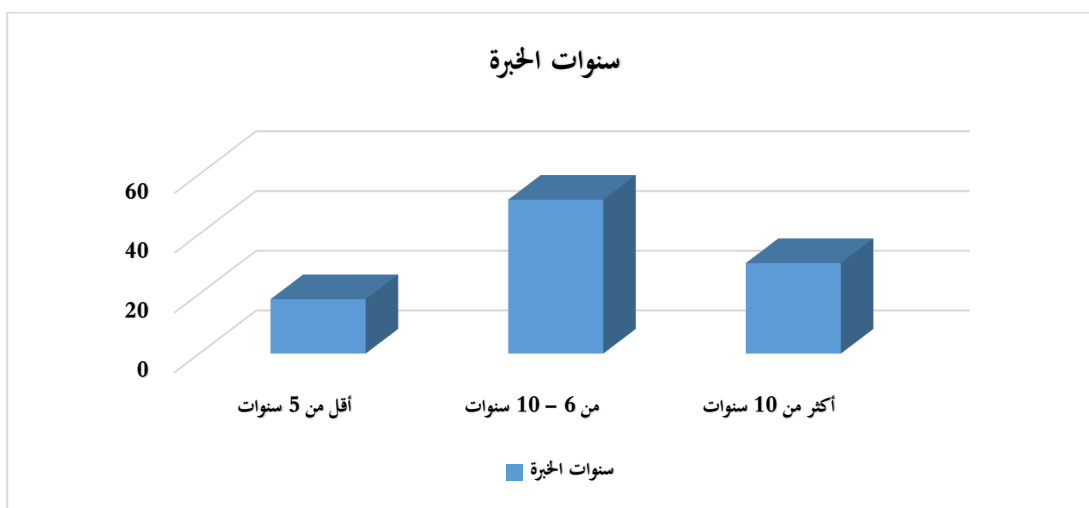
الجدول (4.2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	18.2
من 6 – 10 سنوات	17	51.5
أكثر من 10 سنوات	10	30.3
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 5.2: تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث جاءت فئة من 6 إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بـ 17 مفردة، بنسبة 51.5% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة تمكنهم من الإلمام بموضوع الدراسة وفهم مختلف الجوانب المرتبطة به. أما فئة أكثر من 10 سنوات فقد بلغت 10 أفراد بنسبة 30.3%، وهي نسبة تعكس وجود عدد معتبر من ذوي الخبرة الطويلة، الأمر الذي يضيف مصداقية وعمقاً للبيانات المتحصل عليها. في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بـ 6 أفراد بنسبة 18.2%، ما يشير إلى تمثيل محدود نسبياً لفئة الموظفين الجدد أو قليلي الخبرة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المنصب:

الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

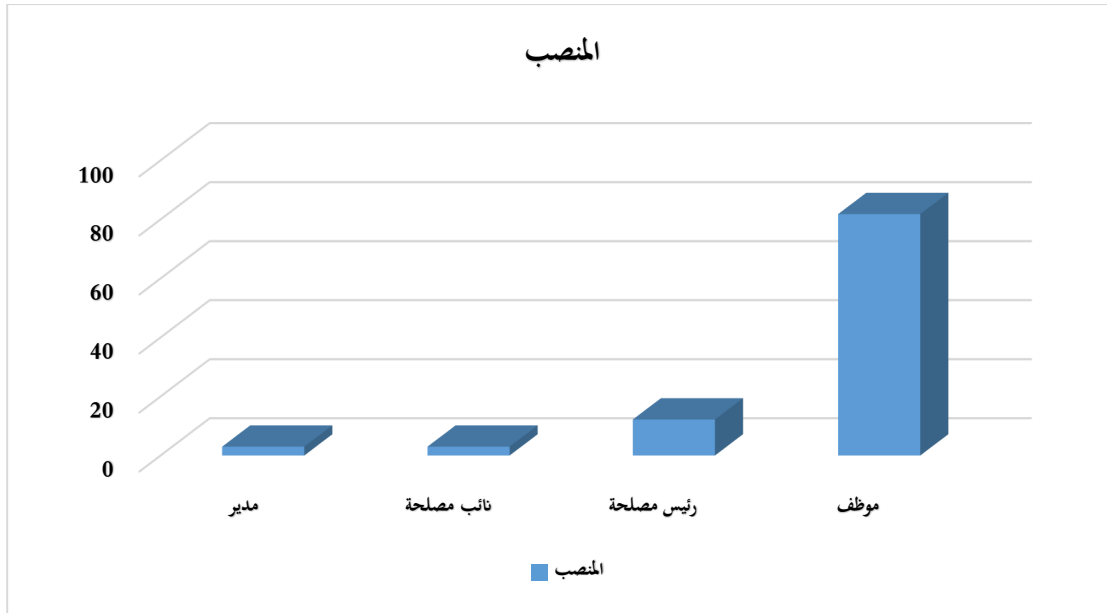
المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	3
نائب مصلحة	01	3
رئيس مصلحة	4	12.1
موظف	27	81.8
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الشكل 6.2: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، حيث احتلت فئة الموظفين المرتبة الأولى بـ 27 مفردة بنسبة 81.8% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة التنفيذية التي تمثل القاعدة الأساسية داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في الحصول على معلومات واقعية تعكس طبيعة العمل اليومي. أما فئة رؤساء المصالح فقد بلغت 4 أفراد بنسبة 12.1%، ما يشير إلى وجود تمثيل للإطارات الإشرافية ضمن العينة. في حين سجل كل من منصب المدير ونائب المصلحة فرداً واحداً فقط بنسبة 3% لكل منهما، وهي نسبة ضعيفة تعكس محدودية عدد المناصب العليا داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

• **المنهج الوصفي:** يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها". وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"

• **منهج دراسة حالة:**

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها. ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى نتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع، اضافة الى استبيان الموزع على أفراد العينة.

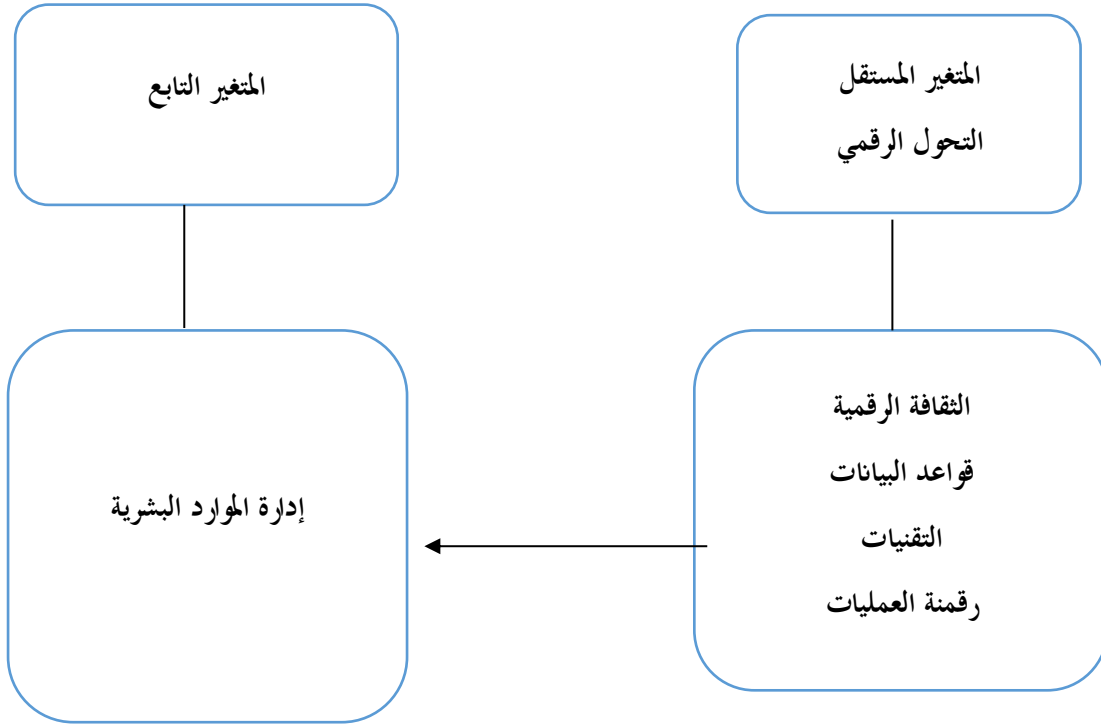
• **المنهج التحليلي:**

هو أحد المناهج البحث العلمي والقائم على التحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسير والاستنتاج الدلالات المرادة وتفهم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنيا في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

• أنموذج الدراسة

الشكل 7.2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه نموذج الدراسة بحيث تعد التحول الرقمي والتي تشمل:

- الثقافة الرقمية
- قواعد البيانات
- التقنيات
- رقمنة العمليات

أما المتغير التابع أما المتغير المستقل فيتمثل في إدارة الموارد البشرية

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري على أهم الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المجالات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- **الاستبيان:** عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الحالة والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 39 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

➤ **المتغير الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد التحول الرقمي والذي احتوى على

(15) عبارة، وقسمت على (04) أبعاد، كما يلي:

✍ **البعد الأول:** ويمثل: الثقافة الرقمية والذي احتوى على (4) عبارات.

✍ **البعد الثاني:** ويمثل: قواعد البيانات والذي احتوى على (4) عبارات.

✍ **البعد الثالث:** ويمثل: التقنيات والذي احتوى على (4) عبارات.

✍ **البعد الرابع:** ويمثل: رقمنة العمليات والذي احتوى على (3) عبارات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

➤ المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الموارد البشرية والذي احتوى على (10)

عبارات.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المحيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة، كما قامت الباحثة بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تتحصل عليها الباحثة تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول (6.2): المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

- الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتمثلة في "الثقافة الرقمية، قواعد البيانات، التقنيات، رقمنة العمليات" والمحور الثاني الذي يشمل المتغير التابع "الموارد البشرية"، وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول (7.2): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الثقافة الرقمية	4-1	4
2	قواعد البيانات	8-5	4
3	التقنيات	12-9	4
4	رقمنة العمليات	15-13	3

المصدر: من إعداد الطالب

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول (8.2): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الموارد البشرية	10-1	10
2	العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية	9-1	9

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفريغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ الإحصاء الوصفي: تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

✓ الإحصاء الاستدلالي: عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

• حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتا، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائيا.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 – 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 – 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 33، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاو الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الجدول (9.2): معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
34	0.860

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول الخاص بمعامل ثبات الاستبيان أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.860 وذلك لعدد 39 سؤالاً، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الموثوقية، وأن الأسئلة المستخدمة تقيس نفس المفهوم بشكل متناسق ودقيق. كما تشير هذه النتيجة إلى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها بثقة، نظراً لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول إحصائياً والمقدر بـ 0.60 أو 0.70 في الدراسات العلمية، مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة ودقتها.

الجدول 10.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
15	0.805

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول الخاص بمعامل ثبات الاستبيان للمتغير المستقل أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.805 وذلك لعدد 15 سؤالاً، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المتغير المستقل. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأسئلة المستخدمة في قياس المتغير تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يسمح بالاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

الجدول 11.2: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
10	0.907

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول الخاص بمعامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع أن قيمة المعامل بلغت 0.907 وذلك لعدد 13 سؤالاً، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المتغير التابع. وتدل هذه النتيجة على أن أسئلة الاستبيان المستخدمة في قياس المتغير التابع تتمتع بثبات قوي وموثوقية كبيرة، مما يجعل أداة القياس صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية

أ- حساب الاتساق الداخلي

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور.

الجدول (12.2): الصدق الداخلي لفقرات الثقافة الرقمية

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
لدى الموظفين وعي كافٍ بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.	0.645	0.000
الإدارة تشجع الموظفين على استعمال الأدوات الرقمية في العمل اليومي.	0.497	
الموظفون يتقبلون التغيير نحو الرقمنة دون مقاومة كبيرة.	0.664	
التواصل الداخلي أصبح أكثر فعالية بفضل الأدوات الرقمية.	0.612	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد الثقافة الرقمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.497 و0.664، وهي قيم موجبة ومتوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط جيد بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه. كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً. وقد سجلت عبارة "الموظفون يتقبلون التغيير نحو الرقمنة دون مقاومة كبيرة" أعلى معامل ارتباط قدره 0.664، مما يشير إلى قوة ارتباطها ببعد الثقافة الرقمية، تليها عبارة "لدى الموظفين وعي كافٍ بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة" بمعامل ارتباط بلغ 0.645. أما أضعف ارتباط فقد كان لعبارة "الإدارة تشجع الموظفين على استعمال الأدوات الرقمية في العمل اليومي" بقيمة 0.497، إلا أنها تبقى قيمة مقبولة إحصائياً. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج تمتع فقرات بُعد الثقافة الرقمية بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يدل على صلاحيتها في قياس هذا البعد ضمن الدراسة.

الجدول (13.2): الصدق الداخلي لفقرات قواعد البيانات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.780	المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة تخص الموظفين.
	0.846	تحديث بيانات الموظفين يتم بشكل منتظم ودقيق.
	0.845	يتم حفظ البيانات بطريقة آمنة تحميها من الضياع أو الاختراق.
	0.845	قواعد البيانات تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تخص الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد قواعد البيانات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.780 و0.846، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تقيسه. كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وتتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي. وقد سجلت عبارة "تحديث بيانات الموظفين يتم بشكل منتظم ودقيق" أعلى معامل ارتباط قدره 0.846، مما يدل على قوة ارتباطها ببعد قواعد البيانات، تليها عبارة "يتم حفظ البيانات بطريقة آمنة تحميها من الضياع أو الاختراق" و"قواعد البيانات تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تخص الموظفين".

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

بنفس معامل الارتباط البالغ 0.845، أما عبارة "المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة تخص الموظفين" فقد سجلت معامل ارتباط قدره 0.780، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن فقرات بُعد قواعد البيانات تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يدل على صلاحيتها وقدرتها على قياس هذا البعد بدقة ضمن الدراسة.

الجدول (14.2): الصدق الداخلي لفقرات التقنيات

العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المؤسسة تستعمل برامج وأنظمة حديثة لتسيير الموارد البشرية.	0.873	0.000
البنية التحتية الرقمية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي.	0.832	
توفر المؤسسة أدوات رقمية تسهل أداء المهام اليومية.	0.931	
الأنظمة الرقمية المستعملة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين.	0.906	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد التقنيات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.832 و 0.931، وهي قيم مرتفعة جداً تعكس وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه. كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 بالنسبة لجميع الفقرات، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بشكل واضح.

وقد سجلت عبارة "توفر المؤسسة أدوات رقمية تسهل أداء المهام اليومية" أعلى معامل ارتباط قدره 0.931، مما يعكس قوة ارتباطها ببعد التقنيات، تليها عبارة "الأنظمة الرقمية المستعملة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين" بمعامل ارتباط بلغ 0.906. أما عبارة "المؤسسة تستعمل برامج وأنظمة حديثة لتسيير الموارد البشرية" فقد سجلت 0.873، في حين جاءت عبارة "البنية التحتية الرقمية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد رغم بقائها بقيمة مرتفعة بلغت 0.832.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الجدول (15.2): الصدق الداخلي لفقرات رقمنة العمليات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.698	إجراءات التوظيف تتم بشكل رقمي (استمارات، ملفات، متابعة....).
	0.743	تسجيل الحضور والغياب يتم عبر نظام رقمي.
	0.503	تقييم أداء الموظفين يتم باستخدام أدوات أو منصات رقمية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد رقمنة العمليات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.503 و 0.743، وهي قيم موجبة ومتفاوتة بين المتوسطة والمرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط مقبول إلى جيد بين الفقرات والبعد الذي تقيسه. كما سجلت القيمة الاحتمالية 0.000 بالنسبة لجميع الفقرات، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

وقد سجلت عبارة "تسجيل الحضور والغياب يتم عبر نظام رقمي" أعلى معامل ارتباط قدره 0.743، مما يعكس قوة ارتباطها ببعد رقمنة العمليات، تليها عبارة "إجراءات التوظيف تتم بشكل رقمي (استمارات، ملفات، متابعة...)" بمعامل ارتباط بلغ 0.698، وهي قيمة مقبولة تدل على ارتباط جيد. أما عبارة "تقييم أداء الموظفين يتم باستخدام أدوات أو منصات رقمية" فقد سجلت أقل معامل ارتباط قدره 0.503، ورغم ذلك تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

الجدول (16.2): الصدق الداخلي لفقرات الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.852	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل واضح.
	0.757	يتم إعداد خطط لتوزيع الموظفين حسب المهام والاختصاصات.
	0.813	تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة عند التخطيط للاحتياجات البشرية.
	0.829	تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة لاستقطاب الكفاءات (منصات، إعلانات رقمي...).
	0.896	يتم الإعلان عن المناصب بطريقة واضحة وسهلة الوصول للمرشحين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

0.818	تستهدف المؤسسة الكفاءات المناسبة حسب متطلبات كل منصب.
0.800	المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة تساعد على جذب الكفاءات.
0.754	اختيار الموظفين يعتمد على معايير موضوعية (شهادة، خبرة، مهارات...).
0.811	يتم إجراء مقابلات واختبارات تساعد في اختيار المرشح المناسب.
0.804	التوظيف يتم في وقت مناسب دون تأخير كبير.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد الموارد البشرية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.754 و 0.896، وهي قيم مرتفعة تعكس وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تقيسه. كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 بالنسبة للفقرات المعروضة، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

وقد سجلت عبارة "يتم الإعلان عن المناصب بطريقة واضحة وسهلة الوصول للمرشحين" أعلى معامل ارتباط قدره 0.896، مما يدل على قوة ارتباطها ببعد الموارد البشرية، تليها عبارة "تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل واضح" بمعامل ارتباط بلغ 0.852. كما سجلت باقي الفقرات معاملات ارتباط جيدة تتراوح بين 0.754 و 0.829، مثل "تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة لاستقطاب الكفاءات" و "تستهدف المؤسسة الكفاءات المناسبة حسب متطلبات كل منصب"، مما يعكس تجانساً واضحاً بين مختلف الفقرات.

الجدول (17.2): الصدق الداخلي لفقرات العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.687	التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
	0.719	التحول الرقمي جعل عمليات الموارد البشرية أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية.
	0.831	التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية في ملفات الموظفين.
	0.857	التحول الرقمي حسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف مصلحة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية.	0.668
التحول الرقمي ساعد في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية.	0.668
التحول الرقمي سهّل متابعة المسار المهني للموظفين (ترقية، نقل، تكوين).	0.730
التحول الرقمي ساهم في رفع شفافية عمليات الموارد البشرية (توظيف، تقييم، تخفيض).	0.663
التحول الرقمي أدى إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية في إدارة الموارد البشرية.	0.773

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات بُعد العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.663 و 0.857، وهي قيم موجبة تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط مقبول إلى قوي بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه. كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 بالنسبة لجميع الفقرات، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

وقد سجلت عبارة “التحول الرقمي حسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف مصلحة الموارد البشرية” أعلى معامل ارتباط قدره 0.857، مما يعكس قوة ارتباطها بهذا البعد، تليها عبارة “التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية في ملفات الموظفين” بمعامل ارتباط بلغ 0.831. كما سجلت عبارة “التحول الرقمي أدى إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية في إدارة الموارد البشرية” بمعامل ارتباط قدره 0.773، في حين تراوحت باقي الفقرات بين 0.663 و 0.730، مثل “تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية” و “تسهيل متابعة المسار المهني للموظفين”.

• معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط

• الفرضية H1: يوجد ارتباط.

الجدول (18.2): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

التحول الرقمي	معامل بيرسون	التحول الرقمي	الموارد البشرية
	1	-0.096	
	قيمة sig	0.595	
	N	33	
	معامل بيرسون	-0.096	1
	قيمة sig	0.959	-
	N	33	33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.096، وهي قيمة سالبة ضعيفة جداً، ما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين تكاد تكون معدومة. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.595 (Sig) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج لا تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة، حيث إن معامل الارتباط الضعيف والقيمة الاحتمالية المرتفعة يؤكدان عدم ثبات هذه العلاقة إحصائياً. كما أن حجم العينة (33 مفردة) يظهر في الجدول، وهو ما قد يكون غير كافٍ لإظهار

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

علاقة قوية إذا كانت موجودة فعلياً. وبصفة عامة، توضح هذه النتائج أن تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة غير واضح من الناحية الإحصائية.

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

- **حساب المدى:** ($5 - 1 = 4$) ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي ($0.8 = 5 \div 4$) وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي
- الجدو (19.2): المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لمقياس ديكارت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[11.8 – 01]	غير موافق تماماً
[12.60 – 1.80]	غير موافق
[13.40 – 2.60]	موافق نسبياً
[14.20 – 3.40]	موافق
[5.00 – 4.20]	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يُستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاختيار نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة. حيث يساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كان بالإمكان استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) التي تتطلب تحقق شرط الطبيعية، أو اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية في حالة عدم تحقق هذا الشرط، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج المتحصل عليها.

الجدول (20.2): اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro- Wilk			Kolmogorov- Smirnov			
القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0.969	33	0.458	0.147	33	0.068	النحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (التحول الرقمي) باستخدام اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk. حيث بلغت قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov (D) حوالي 0.068 مع درجة حرية 33 وقيمة دلالة (Sig) تساوي 0.147، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار.

كما بلغت قيمة اختبار Shapiro-Wilk حوالي 0.969 مع قيمة إحصائية 0.458 ودرجة حرية 33، وهي كذلك قيمة دلالة أكبر من 0.05، مما يؤكد أيضاً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفق هذا الاختبار.

وبناءً على نتائج الاختبارين، يمكن القول إن بيانات المتغير المستقل (التحول الرقمي) تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل العلاقات واختبار الفرضيات، وهو ما يعزز من موثوقية التحليل الإحصائي للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض لاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة ونخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات

المطلب الأول عرض نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معرفة وجهة نظر العينة حول دور المنصات الرقمية وكذا إخبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولا: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى التحول الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

الجدول (21.2): ترتيب عبارات التحول الرقمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
لدى الموظفين وعي كافٍ بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.	2.73	0.876	3	موافق نسبيا	2
الإدارة تشجع الموظفين على استعمال الأدوات الرقمية في العمل اليومي.	2.55	0.794	2	غير موافق	3
الموظفون يتقبلون التغيير نحو الرقمنة دون مقاومة كبيرة.	2.88	0.992	3	موافق نسبيا	1
التواصل الداخلي أصبح أكثر فعالية بفضل الأدوات الرقمية.	2.55	0.905	2	غير موافق	4
مجموع عبارات الثقافة الرقمية	2.6742	0.54301	3	موافق نسبيا	
المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة	2.67	0.957	3	موافق نسبيا	1

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

					تخص الموظفين.
2	موافق نسبيا	3	1.141	2.64	قواعد البيانات تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تخص الموظفين.
4	غير موافق	2	1.429	2.48	يتم حفظ البيانات بطريقة آمنة تحميها من الضياع أو الاختراق.
3	غير موافق	2	1.121	2.55	تحديث بيانات الموظفين يتم بشكل منتظم ودقيق.
غير موافق		2	0.90715	2.5833	مجموع عبارات قواعد البيانات
3	غير موافق	2	1.232	2.27	المؤسسة تستعمل برامج وأنظمة حديثة لتسيير الموارد البشرية.
4	غير موافق	2	0.902	2.24	البنية التحتية الرقمية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي.
2	غير موافق	2	1.080	2.33	توفر المؤسسة أدوات رقمية تسهل أداء المهام اليومية.
1	غير موافق	2	0.990	2.33	الأنظمة الرقمية المستعملة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين.
غير موافق		2	0.93218	2.2955	مجموع عبارات التقنيات
3	غير موافق	2	0.566	01.85	إجراءات التوظيف تتم بشكل رقمي (استمارات، ملفات، متابعة....).
2	غير موافق	2	1.092	2.45	تسجيل الحضور والغياب يتم عبر نظام رقمي.
1	غير موافق	2	0.777	2.33	تقييم أداء الموظفين يتم باستخدام أدوات أو منصات رقمية.
غير موافق		2	0.53241	2.2121	مجموع عبارات رقمنة العمليات
غير موافق		2	0.51102	2.4566	مجموع عبارات التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام للتحول الرقمي 2.4566 بانحراف معياري 0.51102، وهو مستوى غير موافق، وهذا يدل على أن تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ما يزال ضعيفاً نسبياً، مع وجود بعض الممارسات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

المحدودة في بعض الجوانب مثل الوعي أو استخدام بعض الأنظمة، لكنها غير كافية لإحداث تحول رقمي شامل وفعال، ومن خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

البعد الأول: الثقافة الرقمية: يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الثقافة الرقمية بلغ 2.6742 بانحراف

معياري قدره 0.54301، وهو ما يعكس مستوى موافق نسبيا في إجابات أفراد العينة، وقد جاءت أعلى عبارة في هذا البعد “الموظفون يتقبلون التغيير نحو الرقمنة دون مقاومة كبيرة” بمتوسط قدره 2.88، ما يدل على قبول نسبي لفكرة التحول الرقمي. في المقابل، سجلت عبارة “التواصل الداخلي أصبح أكثر فعالية بفضل الأدوات الرقمية” أدنى متوسط (2.55) وبمستوى غير موافق، مما يشير إلى ضعف الإحساس بفعالية الاتصال الرقمي.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن الثقافة الرقمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ما تزال في مستوى متوسط وتحتاج إلى تعزيز أكبر من حيث التوعية والتشجيع.

البعد الثاني: قواعد البيانات: بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد قواعد البيانات 2.5833 بانحراف معياري

0.90715، وهو ما يدل على مستوى غير موافق بشكل عام، وقد سجلت عبارة “المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة تخص الموظفين” أعلى متوسط (2.67) وهو مستوى موافق نسبيا، مما يدل على وجود بعض التنظيم في البيانات. بينما جاءت عبارة “يتم حفظ البيانات بطريقة آمنة تحميها من الضياع أو الاختراق” بأدنى متوسط (2.48) وهو غير موافق، مما يعكس ضعفاً في جانب الأمان الرقمي.

البعد الثالث: التقنيات: سجل بُعد التقنيات متوسطاً حسابياً عاماً قدره 2.2955 بانحراف معياري 0.93218،

وهو مستوى غير موافق، وقد جاءت جميع العبارات تقريباً في مستوى ضعيف، حيث سجلت عبارة “توفر المؤسسة أدوات رقمية تسهل أداء المهام اليومية” و “الأنظمة الرقمية سهلة الاستخدام” أعلى متوسطات (2.33)، بينما سجلت عبارة “البنية التحتية الرقمية مناسبة للتحول الرقمي” أدنى متوسط (2.24) وتوضح هذه النتائج وجود ضعف واضح في البنية التكنولوجية داخل المؤسسة، سواء من حيث التجهيزات أو الأنظمة المستخدمة.

البعد الرابع: رقمنة العمليات: بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد رقمنة العمليات 2.2121 بانحراف معياري

0.53241، وهو أيضاً مستوى غير موافق، وقد سجلت عبارة “تسجيل الحضور والغياب يتم عبر نظام رقمي” أعلى

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في

مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

متوسط (2.45) ، ما يدل على وجود بعض التطبيقات الرقمية المحدودة. في حين سجلت عبارة “إجراءات التوظيف تتم بشكل رقمي” أدنى متوسط (1.85) وهو مستوى ضعيف جداً، مما يعكس استمرار الاعتماد على الطرق التقليدية.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الثاني المتعلق بمستوى تدعيم الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

الجدول (22.2): ترتيب عبارات تدعيم الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل واضح.	2.70	1.104	3	موافق نسبياً	10
يتم إعداد خطط لتوزيع الموظفين حسب المهام والاختصاصات.	2.97	0.847	3	موافق نسبياً	6
تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة عند التخطيط للاحتياجات البشرية.	2.97	0.951	3	موافق نسبياً	8
تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة لاستقطاب الكفاءات (منصات، إعلانات رقمية..).	3.03	1.132	3	موافق نسبياً	4
يتم الإعلان عن المناصب بطريقة واضحة وسهلة الوصول للمرشحين.	2.79	1.139	3	موافق نسبياً	9
تستهدف المؤسسة الكفاءات المناسبة حسب متطلبات كل منصب.	3.00	0.866	3	موافق نسبياً	5
المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة تساعد على جذب الكفاءات.	2.97	0.918	3	موافق نسبياً	7
اختيار الموظفين يعتمد على معايير	3.03	0.951	3	موافق نسبياً	3

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

					موضوعية (شهادة، خبرة، مهارات...).
2	موافق نسبيا	3	1.053	3.12	يتم إجراء مقابلات واختبارات تساعد في اختيار المرشح المناسب.
1	موافق نسبيا	3	0.927	3.21	التوظيف يتم في وقت مناسب دون تأخير كبير.
	موافق نسبيا	3	0.80729	2.9788	مجموع عبارات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد الموارد البشرية بلغ **2.9788** بانحراف معياري قدره **0.80729**، وهو ما يشير إلى مستوى **موافق نسبيا** في آراء أفراد العينة. وهذا يعني أن تطبيق ممارسات تدعيم الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بدرجة متوسطة دون وجود موافقة قوية أو رفض واضح.

جاءت عبارة "التوظيف يتم في وقت مناسب دون تأخير كبير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **3.21** وانحراف معياري **0.927**، مما يعكس تحسناً نسبياً في جانب سرعة التوظيف، رغم بقائه في مستوى موافق نسبيا. في المرتبة الثانية، جاءت عبارة "يتم إجراء مقابلات واختبارات تساعد في اختيار المرشح المناسب" بمتوسط **3.12**، وهو ما يدل على اهتمام نسبي بعمليات الانتقاء والتوظيف.

كما سجلت عبارة "اختيار الموظفين يعتمد على معايير موضوعية (شهادة، خبرة، مهارات...)" و"تتعدد المؤسسة على وسائل حديثة لاستقطاب الكفاءات" متوسطاً قدره **3.03** لكل منهما، مما يشير إلى استخدام نسبي للمعايير الحديثة في التوظيف والاستقطاب.

في المقابل، جاءت أدنى القيم لعبارتي "تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل واضح" بمتوسط **2.70** و"يتم الإعلان عن المناصب بطريقة واضحة وسهلة الوصول للمرشحين" بمتوسط **2.79**، وهو ما يعكس وجود ضعف نسبي في التخطيط الاستراتيجي والإعلان عن الوظائف.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

ثالثا: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الثالث المتعلق بعلاقة التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي:

الجدول (23.2): ترتيب عبارات تدعيم الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.	2.73	0.801	3	موافق نسبيا	8
التحول الرقمي جعل عمليات الموارد البشرية أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية.	2.61	0.788	3	موافق نسبيا	9
التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية في ملفات الموظفين.	2.88	1.053	3	موافق نسبيا	6
التحول الرقمي حسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف مصلحة الموارد البشرية.	3.09	1.208	3	موافق نسبيا	2
التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية.	3.09	0.914	3	موافق نسبيا	1
التحول الرقمي ساعد في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية.	2.76	1.062	3	موافق نسبيا	7
التحول الرقمي سهّل متابعة المسار المهني للموظفين (ترقية، نقل، تكوين).	2.94	0.966	3	موافق نسبيا	5
التحول الرقمي ساهم في رفع شفافية عمليات الموارد البشرية (توظيف، تقييم، تحفيز).	2.97	0.918	3	موافق نسبيا	4
التحول الرقمي أدى إلى تقليل الاعتماد	3.06	1.059	3	موافق نسبيا	3

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

				على الوثائق الورقية في إدارة الموارد البشرية.
موافق نسبيا	3	0.71995	2.9024	مجموع عبارات علاقة التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعدها العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بلغ **2.9024** بانحراف معياري قدره **0.71995**، وهو ما يعكس مستوى موافق نسبيا في آراء أفراد العينة. وهذا يدل على أن تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يُدرك بشكل متوسط دون وجود موافقة قوية أو رفض واضح.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره **3.09** وانحراف معياري **0.914**، وهو ما يشير إلى تحسن نسبي في جانب الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

كما جاءت في المرتبة الثانية عبارة "التحول الرقمي حسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف مصلحة الموارد البشرية" بمتوسط **3.09** أيضاً، مما يعكس دوراً إيجابياً نسبياً للتحول الرقمي في تحسين الخدمة.

في حين احتلت عبارة "التحول الرقمي أدى إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية في إدارة الموارد البشرية" المرتبة الثالثة بمتوسط **3.06**، وهو ما يدل على بداية التحول نحو الرقمنة في الإجراءات الإدارية.

أما في المراتب المتوسطة، فقد جاءت عبارة "التحول الرقمي ساهم في رفع شفافية عمليات الموارد البشرية" بمتوسط **2.97**، تليها عبارة "سهل متابعة المسار المهني للموظفين" بمتوسط **2.94**، ثم عبارة "ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية" بمتوسط **2.88**.

في المقابل، سجلت أقل القيم لعبارة "التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية" بمتوسط **2.73** و"ساعد في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية" بمتوسط **2.76**، بينما جاءت أدنى قيمة لعبارة "التحول الرقمي جعل عمليات الموارد البشرية أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية" بمتوسط **2.61**.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات

الجدول (24.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الرئيسية
الفرضية غير محققة	0.595	0.288	1	3.351	0.009	0.096	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر
			31				
			32				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) واختبار (F) ومستوى الدلالة الإحصائية.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.096**، وهي قيمة ضعيفة جداً تدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة للغاية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد **0.009**، وهو ما يعني أن التحول الرقمي لا يفسر سوى **0.9%** من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضئيلة جداً لا تحمل دلالة تفسيرية قوية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

أما من حيث اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة $F = 0.288$ مع مستوى دلالة إحصائية $\text{Sig} = 0.595$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لعدم وجود تأثير معنوي واضح إحصائياً.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إدارة المورد البشرية في مؤسسة ات ا

الجدول (25.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.159	0.025	3.3610	1	0.802	0.377	الفرضية غير محققة
				31			
				32			
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقافة الرقمية على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر							
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر الثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار (F)، ومستوى الدلالة الإحصائية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.159**، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود علاقة إيجابية محدودة بين الثقافة الرقمية وإدارة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد **0.025**، أي أن الثقافة الرقمية تفسر فقط حوالي **2.5%** من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضعيفة وغير مؤثرة بشكل كبير.

أما فيما يخص اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة $F = 0.802$ مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.377$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لعدم ثبوت العلاقة إحصائياً.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات

الجدول (26.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الثانية
الفرضية غير محققة	0.638	0.226	1	3.174	0.007	0.085	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قواعد البيانات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر
			31				
			32				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار (F)، ومستوى الدلالة الإحصائية.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.085**، وهي قيمة ضعيفة جداً تدل على وجود علاقة إيجابية شبه منعدمة بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد **0.007**، مما يعني أن قواعد البيانات تفسر فقط حوالي **0.7%** من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضئيلة جداً وغير ذات دلالة تفسيرية.

أما فيما يخص اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة $F = 0.226$ مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.638$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (**0.05**)، مما يدل على أن العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لعدم ثبوت وجود تأثير معنوي إحصائياً.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية التقنيات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول (27.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R^2	R	الفرضية الفرعية الثالثة
الفرضية غير محققة	0.822	0.052	1	2.898	0.002	0.041	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية التقنيات على إدارة المورد البشرية في
			31				
			32				

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **Algérie Tèlècom** لولاية غرداية

مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر التقنيات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار (F)، ومستوى الدلالة الإحصائية.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.041**، وهي قيمة ضعيفة جداً تكاد تكون منعدمة، مما يدل على غياب شبه تام للعلاقة بين التقنيات وإدارة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد **0.002**، أي أن التقنيات لا تفسر سوى **0.2%** من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضئيلة جداً وغير ذات دلالة تفسيرية.

أما فيما يخص اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة $F = 0.052$ مع مستوى دلالة إحصائية $\text{Sig} = 0.822$ ، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقنيات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لعدم وجود أثر معنوي إحصائياً.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية رقمنة العمليات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

الجدول (28.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.147	0.022	3.471	1	0.682	0.682	الفرضية غير محققة
				31			
				32			
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية رقمنة العمليات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر							
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر رقمية العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار (F)، ومستوى الدلالة الإحصائية.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.147**، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود علاقة إيجابية محدودة بين رقمية العمليات وإدارة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد **0.022**، مما يعني أن رقمية العمليات تفسر حوالي **2.2%** فقط من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضعيفة وغير مؤثرة إحصائياً.

أما فيما يخص اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة $F = 0.682$ مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.682$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة غير دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقمية العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لعدم وجود أثر معنوي إحصائياً.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة، وعرض النتائج الميدانية المتوصل إليها من أجل تحليل بعض المتغيرات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تفسير ومناقشة هاته النتائج وفقا لفرضيات الدراسة من جهة، وكذلك اسقاطها على المفاهيم النظرية من جهة أخرى حيث تم التوصل إلى ما يلي:

أولا: بالنسبة للفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.096$)، وهو ما يعكس علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.009$)، مما يدل على أن التحول الرقمي يفسر نسبة ضئيلة جدًا لا تتجاوز 0.9% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية.

أما قيمة معامل الانحدار ($B=3.351$) فقد أشارت إلى وجود تأثير اتجاهي، غير أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث سجلت قيمة ($F=0.288$) بمستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.595$) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية وعدم تحققها إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة لم ينعكس بشكل ملموس على إدارة الموارد البشرية، وهو ما قد يُفسّر بضعف تبني الأدوات الرقمية أو محدودية دمجها في الوظائف الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، أو أن تأثيرها لا يزال في مراحله الأولى ولم يصل بعد إلى مستوى يسمح بإحداث تغييرات جوهرية قابلة للقياس.

ثانيا: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.159$)، وهو ما يعكس علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.025$)، مما يدل على أن الثقافة الرقمية تفسر فقط 2.5% من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضعيفة وغير مؤثرة بشكل كبير. أما معامل الانحدار ($B=3.3610$) فقد أظهر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

وجود تأثير اتجاهي للثقافة الرقمية، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F=0.802$) بمستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.377$) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وعدم تحققها إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة الرقمية داخل المؤسسة لا تؤثر بشكل واضح ومباشر على إدارة الموارد البشرية، وقد يُفسّر ذلك بضعف ترسيخ الثقافة الرقمية لدى العاملين أو عدم انعكاسها بشكل فعال على الممارسات الإدارية اليومية الخاصة بالموارد البشرية.

ثالثاً: بالنسبة الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.085$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين. كما سجل معامل التحديد ($R^2=0.007$)، مما يعني أن قواعد البيانات تفسر فقط 0.7% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضعيفة جداً وغير ذات تأثير يُذكر.

أما معامل الانحدار ($B=3.174$) فقد أشار إلى وجود تأثير اتجاهي محدود، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F=0.226$) بمستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.638$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وعدم تحققها إحصائياً.

بناءً عليه، يمكن استنتاج أن استخدام قواعد البيانات في المؤسسة محل الدراسة لا ينعكس بشكل واضح على تحسين إدارة الموارد البشرية، وهو ما قد يرتبط بضعف توظيف هذه القواعد في دعم القرار أو محدودية استغلالها في العمليات الإدارية اليومية.

رابعاً: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.147$)، وهو ما يعكس علاقة ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.022$)، مما يشير إلى أن رقمنة العمليات تفسر نسبة 2.2% فقط من

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة محدودة وغير كافية للدلالة على تأثير قوي. أما معامل الانحدار ($B=3.471$) فقد أظهر وجود تأثير اتجاهي لرقمنة العمليات، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث سجلت قيمة ($F=0.682$) بمستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.682$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وعدم تحققها إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن رقمنة العمليات داخل المؤسسة لا تنعكس بشكل فعال على تحسين إدارة الموارد البشرية، وقد يُفسر ذلك بكون هذه الرقمنة ما تزال محدودة أو غير مدمجة بشكل كامل في الوظائف الإدارية الخاصة بالموارد البشرية.

خامساً: بالنسبة للفرضية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.147$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.022$)، مما يعني أن رقمنة العمليات تفسر نسبة 2.2% فقط من التغيرات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة ضعيفة وغير مؤثرة إحصائياً. أما معامل الانحدار ($B=3.471$) فقد أظهر وجود تأثير اتجاهي لرقمنة العمليات، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F=0.682$) بمستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.682$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وعدم تحققها إحصائياً.

وبناءً عليه، يمكن استنتاج أن رقمنة العمليات داخل المؤسسة لا تؤثر بشكل ملموس على إدارة الموارد البشرية، وهو ما قد يرجع إلى محدودية دمج الرقمنة في الإجراءات الإدارية أو عدم الاستفادة الكاملة منها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom لولاية غرداية

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الحالة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الحالة حيث اقتصر على 33 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستعانة ببرنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا إلى تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، يتضح أن التحول الرقمي أصبح من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق السرعة والدقة في إنجاز مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية، وقد أبرز الجانب النظري أن التحول الرقمي يساهم في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل عمليات التوظيف، التخطيط، التدريب، تقييم الأداء، وحفظ البيانات، إضافة إلى دعمه لعملية اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء الإدارية والاعتماد على الوثائق الورقية، غير أن نجاح هذا التحول يبقى مرتبطاً بمدى توفر البنية التحتية الرقمية، والموارد التقنية، والكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة بناءً على الدراسة التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة والذي تمثل عددهم في 33 عينة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مما أتاح الوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة.

1- نتائج الدراسة:

- التحول الرقمي أصبح من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي؛
- تعتمد إدارة الموارد البشرية الحديثة بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية والتكنولوجية في تنفيذ وظائفها المختلفة؛
- يساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد والتكاليف؛
- تبين أن المؤسسة تمتلك قواعد بيانات خاصة بالموظفين، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين وتطوير؛
- أظهرت الدراسة وجود ضعف في حماية وأمن البيانات الرقمية داخل المؤسسة؛
- بينت النتائج أن تحديث بيانات الموظفين لا يتم بصورة منتظمة ودقيقة؛

- كشفت الدراسة عن ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم كفايتها لتطبيق تحول رقمي فعال؛
- أظهرت النتائج أن الأنظمة الرقمية المستعملة داخل المؤسسة ليست سهلة الاستخدام بالشكل الكافي؛
- كشفت الدراسة أن رقمنة عمليات الحضور والغياب موجودة جزئياً فقط داخل المؤسسة؛
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي للثقافة الرقمية على إدارة الموارد البشرية؛
- بينت الدراسة عدم وجود أثر معنوي لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية؛
- كشفت النتائج عدم وجود أثر معنوي للتقنيات المستخدمة على إدارة الموارد البشرية؛
- أظهرت الدراسة أن رقمنة العمليات داخل المؤسسة ما تزال غير كافية لتحقيق تأثير واضح على الموارد البشرية؛
- أكدت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى دعم إداري أكبر واستثمارات تقنية وبشرية أكثر فعالية؛
- أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة ما يزال متوسطاً إلى ضعيف نسبياً، خاصة في أبعاد التقنيات ورقمنة العمليات، رغم وجود وعي نسبي بأهمية التحول الرقمي لدى الموظفين.

2- اقتراحات والتوصيات الدراسة

بناء على نتائج المتواصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع نقدم جملة من توصيات والإقتراحات التي يمكن الإستفادة منها ومن أهم هذه توصيات :

- ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة وتطوير الأنظمة والتجهيزات التكنولوجية الحديثة؛
- تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين من أجل رفع مستوى الثقافة الرقمية لديهم؛
- اعتماد أنظمة رقمية متطورة في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية، خاصة التوظيف، التقييم، والمتابعة المهنية؛
- تحسين أمن وحماية قواعد البيانات الخاصة بالموظفين وتأمينها بشكل دوري؛
- تشجيع الإدارة على دعم ثقافة التحول الرقمي وتوسيع استخدام الحلول الرقمية في مختلف المصالح الإدارية؛

- تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتعويضها بمنصات إلكترونية أكثر فعالية.

3- أفاق الدراسة

وفي خاتمة البحث نشير إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون عبارة عن مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث المستقبلية يمكن إجراء المزيد من دراسات ولبحوث في هذا الموضوع التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية لذلك نود الإشارة إلى الأفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لها جاء فيها ويمكن أن تكون محاور لبحوث قائمة نوردها فيمايلي:

- أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
- أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر التحول الرقمي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور نظم المعلومات الرقمية في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية.
- أثر التكوين الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ- الكتب العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 2- طلال صالح الحباصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي ASJB ، العدد 41، 2022.
- 3- عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل للنشر، 2010.
- 4- عبد العزيز السيد، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، دار كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022.
- 5- عبد الفتاح محمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 6- على السليمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، طبعة 2، مصر، 2003.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2021.
- 8- عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 9- ليلي البؤادي، سميح الوهاب ، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
- 10- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2007.
- 11- مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
- 12- يوسف الطائي حجيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.

ب- المقالات والمجلات

- 13- حامد محمود الفهد، التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 67، 2024.
- 14- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2023.
- 15- زينب بلخير، امال بوسميني، حاضنة الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2023.

- 16- سناء محمد، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي، مجلة كلية العلوم السياسية والاقتصاد، المجلد 15 ، العدد14،مصر، 2022.
- 17- عادل نزارن، عبد القادر كناف، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، مجلة افاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، 2024.
- 18- عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد11، العدد1، 2022.
- 19- غريسي صدوق، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد3 العدد2، 2021.
- 20- مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد1، العدد7، جزائر، 2024.
- 21- محمد علي محمود، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة حالة على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد2،مصر، 2023.
- ت- الرسائل والاطروحات الجامعية
- 22- عبد القادر بن يوسف، التحول الرقمي ودوره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021
- 23- محمود حسين محمد حسين، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2023.

ثانيا:المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- 24- Aisha Mirghani Shibeika , Others ,the impact of 'igital transformation in human resource management on employee satisfaction in saudi private sector ,Le” Localis – Journal of Local Self-Government,vol 23,No s6,2025,p 103–132.
- 25- Endang Zakaria, Hadiyan Hadiyan ,Lucas Lawrence Pandawan , The Impact of Digital Era Transformation on Human Resource

- Management**,APTISI Transactions on Management (ATM). Rania Ahmed El Garem ,2026
- 26- Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed., Pearson Education, 2017.
- 27- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y, **Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies.** Sustainability, vol16,No12,2024.
- 28- Rania Ahmed El Garem , **HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology**,Future Business Journal, No12,2026

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر في الموارد البشرية



نضع بين يديكم نسخة من الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر تحت عنوان "أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة **Algérie Tèlècom** بغرداية" والذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها ونؤكد لكم على أن المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتورة: زقيب خيرة

من اعداد الطالب: فنيش يوسف

أولا: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2-السن: أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-49 سنة ☐ 50 سنة ما فوق ☐

3-المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

4-الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5-المسمى الوظيفي: مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المورد البشرية في مؤسسة **Algérie**

.Tèlècom

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إدارة المورد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom.

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom.

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقنيات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom.

✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على إدارة المورد البشرية في مؤسسة Algérie Tèlècom.

ثانيا- أسئلة الخاصة بالمتغير المستقل التحول الرقمي

البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الثقافة الرقمية					
1 لدى الموظفين وعي كافٍ بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.					
2 الإدارة تشجع الموظفين على استعمال الأدوات الرقمية في العمل اليومي.					
3 الموظفون يتقبلون التغيير نحو الرقمنة دون مقاومة كبيرة.					
4 التواصل الداخلي أصبح أكثر فعالية بفضل الأدوات الرقمية.					
ثانيا: قواعد البيانات					
5 المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة تخص الموظفين.					
6 تحديث بيانات الموظفين يتم بشكل منتظم ودقيق.					
7 يتم حفظ البيانات بطريقة آمنة تحميها من الضياع أو الاختراق.					
8 قواعد البيانات تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تخص الموظفين.					
ثالثا: التقنيات					
9 المؤسسة تستعمل برامج وأنظمة حديثة لتسيير الموارد البشرية.					
10 البنية التحتية الرقمية مناسبة لتطبيق التحول الرقمي.					

الملاحق

11	توفر المؤسسة أدوات رقمية تسهل أداء المهام اليومية.				
12	الأنظمة الرقمية المستعملة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين.				
رابعاً: رقمنة العمليات					
13	إجراءات التوظيف تتم بشكل رقمي (استمارات، ملفات، متابعة....).				
14	تسجيل الحضور والغياب يتم عبر نظام رقمي.				
15	تقييم أداء الموظفين يتم باستخدام أدوات أو منصات رقمية.				

ثالثاً - أسئلة الخاصة بالمتغير التابع إدارة الموارد البشرية

البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل واضح.					
2 يتم إعداد خطط لتوزيع الموظفين حسب المهام والاختصاصات.					
3 تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة عند التخطيط للاحتياجات البشرية.					
4 تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة لاستقطاب الكفاءات (منصات، إعلانات رقمي...).					
5 يتم الإعلان عن المناصب بطريقة واضحة وسهلة الوصول للمرشحين.					
6 تستهدف المؤسسة الكفاءات المناسبة حسب متطلبات كل منصب.					
7 المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة تساعد على جذب الكفاءات.					
8 اختيار الموظفين يعتمد على معايير موضوعية (شهادة، خبرة، مهارات...).					
9 يتم إجراء مقابلات واختبارات تساعد في اختيار المرشح المناسب.					
10 التوظيف يتم في وقت مناسب دون تأخير كبير.					

رابعاً - أسئلة الخاصة بالعلاقة بين اثر التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	--------------	-----------	----------------

بشدة					
					1 التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
					2 التحول الرقمي جعل عمليات الموارد البشرية أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية.
					3 التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية في ملفات الموظفين.
					4 التحول الرقمي حسّن جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف مصلحة الموارد البشرية.
					5 التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية.
					9 التحول الرقمي ساعد في دعم اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية.
					7 التحول الرقمي سهّل متابعة المسار المهني للموظفين (ترقية، نقل، تكوين).
					8 التحول الرقمي ساهم في رفع شفافية عمليات الموارد البشرية (توظيف، تقييم، تحفيز).
					9 التحول الرقمي أدى إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية في إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاستاذ
جامعة غرداية	محاضر - أ-	زقيب خيرة
جامعة غرداية	أستاذة مؤقتة	جقاوة اميرة
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان
مركز جامعي أفلو	محاضر - ب-	بكير جمال الدين

الملحق رقم 03: مستخرجات برنامج spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	34

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	90,03	199,280	,018	,864
a2	90,21	192,985	,312	,857
a3	89,88	199,235	,010	,865
a4	90,21	201,110	-,056	,865
b1	90,09	185,210	,552	,852
b2	90,12	194,172	,158	,862
b3	90,27	186,642	,399	,855
b4	90,21	189,360	,321	,857

c1	90,48	182,445	,497	,852
c2	90,52	194,008	,226	,859
c3	90,42	185,002	,488	,853
c4	90,42	187,002	,463	,854
d1	90,91	197,398	,175	,860
d2	90,30	208,593	-,294	,873
d3	90,42	192,752	,331	,857
e1	90,06	185,559	,457	,854
e2	89,79	185,110	,637	,850
e3	89,79	188,235	,435	,854
e4	89,73	185,705	,438	,854
e5	89,97	186,093	,422	,855
e6	89,76	190,127	,403	,855
e7	89,79	189,110	,418	,855
e8	89,73	185,517	,543	,852
e9	89,64	186,926	,433	,854
e10	89,55	188,881	,422	,855
f1	90,03	189,530	,468	,854
f2	90,15	188,133	,543	,853
f3	89,88	186,360	,453	,854
f4	89,67	184,792	,434	,854
f5	89,67	190,917	,346	,857
f6	90,00	188,250	,382	,856
f7	89,82	185,028	,553	,852
f8	89,79	187,047	,502	,853
f9	89,70	182,718	,582	,850

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	34,12	54,610	,261	,804
a2	34,30	56,843	,107	,812
a3	33,97	53,343	,306	,802
a4	34,30	54,780	,236	,806
b1	34,18	48,591	,693	,774
b2	34,21	47,922	,604	,778
b3	34,36	47,489	,628	,776

b4	34,30	50,655	,429	,793
c1	34,58	46,377	,648	,773
c2	34,61	50,871	,549	,785
c3	34,52	46,570	,748	,767
c4	34,52	48,445	,678	,774
d1	35,00	55,687	,326	,801
d2	34,39	58,496	-,056	,830
d3	34,52	57,758	,034	,816

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	19

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
e1	53,21	115,985	,637	,900
e2	52,94	118,184	,729	,899
e3	52,94	118,871	,605	,901
e4	52,88	115,235	,651	,900
e5	53,12	115,985	,614	,901
e6	52,91	119,085	,661	,900
e7	52,94	119,121	,617	,901
e8	52,88	119,485	,574	,902
e9	52,79	116,797	,634	,900
e10	52,70	118,968	,618	,901
f1	53,18	125,091	,368	,907
f2	53,30	121,593	,582	,902
f3	53,03	121,468	,420	,907
f4	52,82	121,591	,348	,910
f5	52,82	123,778	,380	,907
f6	53,15	120,445	,462	,905
f7	52,97	119,093	,584	,902
f8	52,94	120,246	,559	,903
f9	52,85	117,258	,609	,901

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	-,096
	Sig. (bilatérale)		,595
	N	33	33
Y	Corrélation de Pearson	-,096	1
	Sig. (bilatérale)	,595	
	N	33	33

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	X__1
a1	Corrélation de Pearson	1	,310	,141	,154	,645**
	Sig. (bilatérale)		,079	,435	,392	,000
	N	33	33	33	33	33
a2	Corrélation de Pearson	,310	1	,047	-,036	,497**
	Sig. (bilatérale)	,079		,796	,844	,003
	N	33	33	33	33	33
a3	Corrélation de Pearson	,141	,047	1	,320	,664**
	Sig. (bilatérale)	,435	,796		,070	,000
	N	33	33	33	33	33
a4	Corrélation de Pearson	,154	-,036	,320	1	,612**
	Sig. (bilatérale)	,392	,844	,070		,000
	N	33	33	33	33	33
X__1	Corrélation de Pearson	,645**	,497**	,664**	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

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

Corrélations

		b1	b2	b3	b4	X_2
b1	Corrélation de Pearson	1	,572**	,521**	,553**	,780**
	Sig. (bilatérale)		,001	,002	,001	,000
	N	33	33	33	33	33
b2	Corrélation de Pearson	,572**	1	,616**	,600**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
b3	Corrélation de Pearson	,521**	,616**	1	,638**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33
b4	Corrélation de Pearson	,553**	,600**	,638**	1	,845**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
X_2	Corrélation de Pearson	,780**	,846**	,845**	,845**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

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

Corrélations

		c1	c2	c3	c4	X_3
c1	Corrélation de Pearson	1	,557**	,822**	,641**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
c2	Corrélation de Pearson	,557**	1	,652**	,817**	,832**

	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
c3	Corrélation de Pearson	,822**	,652**	1	,799**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33
c4	Corrélation de Pearson	,641**	,817**	,799**	1	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
X__3	Corrélation de Pearson	,873**	,832**	,931**	,906**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

Corrélations

		d1	d2	d3	X__4
d1	Corrélation de Pearson	1	,317	,261	,698**
	Sig. (bilatérale)		,072	,143	,000
	N	33	33	33	33
d2	Corrélation de Pearson	,317	1	-,110	,743**
	Sig. (bilatérale)	,072		,541	,000
	N	33	33	33	33
d3	Corrélation de Pearson	,261	-,110	1	,503**
	Sig. (bilatérale)	,143	,541		,003
	N	33	33	33	33
X__4	Corrélation de Pearson	,698**	,743**	,503**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	
	N	33	33	33	33

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

Corrélations

		e1	e2	e3	e4	e5	e6					
e1	Corrélation de Pearson	1	,592**	,705**	,608**	,743**	,687**					
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000					
	N	33	33	33	33	33	33					
e2	Corrélation de Pearson	,592**	1	,542**	,555**	,576**	,681**					
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001	,000	,000					
	N	33	33	33	33	33	33					
e3	Corrélation de Pearson	,705**	,542**	1	,552**	,715**	,607**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,000	,000					
	N	33	33	33	33	33	33					
e4	Corrélation de Pearson	,608**	,555**	,552**	1	,684**	,670**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001		,000	,000					
	N	33	33	33	33	33	33					
e5	Corrélation de Pearson	,743**	,576**	,715**	,684**	1	,665**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000					
	N	33	33	33	33	33	33					
e6	Corrélation de Pearson	,687**	,681**	,607**	,670**	,665**	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000						
	N	33	33	33	33	33	33					
e7	Corrélation de Pearson	,577**	,561**	,714**	,633**	,771**	,590**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000					

N	33	33	33	33	33	33					
e8	Corrélation de Pearson	,664**	,466**	,588**	,667**	,612**	,569**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,000	,001				
N	33	33	33	33	33	33	33				
e9	Corrélation de Pearson	,705**	,669**	,503**	,731**	,673**	,685**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	,000				
N	33	33	33	33	33	33	33				
e10	Corrélation de Pearson	,614**	,605**	,716**	,589**	,813**	,545**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001				
N	33	33	33	33	33	33	33				
Y	Corrélation de Pearson	,852**	,757**	,813**	,829**	,896**	,818**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
N	33	33	33	33	33	33	33				

Corrélations

	f1	f2	f3	f4	f5	f6				
f1	Corrélation de Pearson	1	,468**	,626**	,833**	,462**	,067			
	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,000	,007	,712			
N	33	33	33	33	33	33	33			
f2	Corrélation de Pearson	,468**	1	,468**	,564**	,789**	,330			
	Sig. (bilatérale)	,006		,006	,001	,000	,060			
N	33	33	33	33	33	33	33			

f3	Corrélation de Pearson	,626**	,468**	1	,819**	,336	,560**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,000	,056	,001				
	N	33	33	33	33	33	33				
f4	Corrélation de Pearson	,833**	,564**	,819**	1	,615**	,334				
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,057				
	N	33	33	33	33	33	33				
f5	Corrélation de Pearson	,462**	,789**	,336	,615**	1	,217				
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,056	,000		,226				
	N	33	33	33	33	33	33				
f6	Corrélation de Pearson	,067	,330	,560**	,334	,217	1				
	Sig. (bilatérale)	,712	,060	,001	,057	,226					
	N	33	33	33	33	33	33				
f7	Corrélation de Pearson	,341	,419*	,637**	,513**	,360*	,534**				
	Sig. (bilatérale)	,052	,015	,000	,002	,039	,001				
	N	33	33	33	33	33	33				
f8	Corrélation de Pearson	,371*	,415*	,416*	,425*	,339	,601**				
	Sig. (bilatérale)	,034	,016	,016	,014	,054	,000				
	N	33	33	33	33	33	33				
f9	Corrélation de Pearson	,425*	,441*	,539**	,533**	,414*	,653**				
	Sig. (bilatérale)	,014	,010	,001	,001	,017	,000				
	N	33	33	33	33	33	33				

R	Corrélation de Pearson	,687**	,719**	,831**	,857**	,668**	,668**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	33	33	33	33	33	33				

Statistiques

الجنس

N	Valide	33
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	66,7	66,7	66,7
	انثى	11	33,3	33,3	100,0

Statistiques

		السن	المؤهل التعليمي	عدد سنوات العمل في المؤسسة	المسمى الوظيفي
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	18,2	18,2	18,2
	من 31 إلى 40 سنة	17	51,5	51,5	69,7
	من 41 إلى 49 سنة	6	18,2	18,2	87,9
	سنة ما فوق 50	4	12,1	12,1	100,0

Total	33	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المؤهل التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	4	12,1	12,1	12,1
	جامعي	13	39,4	39,4	51,5
	معهد	13	39,4	39,4	90,9
	أخرى	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنة	6	18,2	18,2	18,2
	من 6 على 10 سنوات	17	51,5	51,5	69,7
	أكثر من 10 سنة	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,0	3,0	3,0
	نائب مدير	1	3,0	3,0	6,1
	رئيس مصلحة	4	12,1	12,1	18,2
	موظف	27	81,8	81,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	33	2,73	,876
a2	33	2,55	,794
a3	33	2,88	,992
a4	33	2,55	,905
X__1	33	2,6742	,54301
b1	33	2,67	,957
b2	33	2,64	1,141
b3	33	2,48	1,149
b4	33	2,55	1,121
X__2	33	2,5833	,90715
c1	33	2,27	1,232
c2	33	2,24	,902
c3	33	2,33	1,080
c4	33	2,33	,990
X__3	33	2,2955	,93218
d1	33	1,85	,566
d2	33	2,45	1,092
d3	33	2,33	,777
X__4	33	2,2121	,53241
X	33	2,4566	,51102
N valide (liste)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
e1	33	2,70	1,104
e2	33	2,97	,847
e3	33	2,97	,951
e4	33	3,03	1,132
e5	33	2,79	1,139
e6	33	3,00	,866
e7	33	2,97	,918
e8	33	3,03	,951
e9	33	3,12	1,053
e10	33	3,21	,927
Y	33	2,9788	,80729
N valide (liste)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
f1	33	2,73	,801
f2	33	2,61	,788
f3	33	2,88	1,053
f4	33	3,09	1,208
f5	33	3,09	,914
f6	33	2,76	1,062
f7	33	2,94	,966
f8	33	2,97	,918

f9	33	3,06	1,059
R	33	2,9024	,71995
N valide (liste)	33		

Récapitulatif de traitement des observations

Observations						
Valide			Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
X	Moyenne		2,4566	,08896
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,2754	
		Borne supérieure	2,6378	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,4576	
	Médiane		2,4000	
	Variance		,261	
	Ecart type		,51102	
	Minimum		1,33	
	Maximum		3,67	
	Plage		2,33	
	Plage interquartile		,47	
	Asymétrie		,161	,409
	Kurtosis		,507	,798

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
X	,147	33	,068	,969	33	,458

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,096 ^a	,009	-,023	,81642

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,192	1	,192	,288	,595 ^b
	de Student	20,663	31	,667		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,351	,708		4,732	,000
	X	-,152	,282	-,096	-,537	,595

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,159 ^a	,025	-,006	,80980

a. Prédictors : (Constante), X__1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,526	1	,526	,802	,377 ^b
	de Student	20,329	31	,656		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X__1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,610	,719		5,021	,000
	X__1	-,236	,264	-,159	-,896	,377

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,085 ^a	,007	-,025	,81724

a. Prédictors : (Constante), X__2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,151	1	,151	,226	,638 ^b
	de Student	20,705	31	,668		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X__2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,174	,435		7,292	,000
	X__2	-,076	,159	-,085	-,475	,638

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,041 ^a	,002	-,031	,81953

a. Prédicteurs : (Constante), X__3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,035	1	,035	,052	,822 ^b
	de Student	20,820	31	,672		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X__3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,898		7,542	,000
	X__3	,035	,041	,227	,822

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,147 ^a	,022	-,010	,81133

a. Prédictors : (Constante), X__4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,449	1	,449	,682	,415 ^b
	de Student	20,406	31	,658		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X__4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,471		5,668	,000
	X__4	-,222	-,147	-,826	,415

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,147 ^a	,022	-,010	,81133

a. Prédictors : (Constante), X__4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,449	1	,449	,682	,415 ^b
	de Student	20,406	31	,658		
	Total	20,855	32			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X__4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,471	,612		5,668	,000
	X__4	-,222	,269	-,147	-,826	,415

a. Variable dépendante : Y

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير.....

غرداية في: 28 جوان 2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : خيرة زقيب الصفة في لجنة المناقشة/التقييم : مشرفا ومقررا

بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) : فنيش يوسف اسلام

تخصص : إدارة الموارد البشرية.....

بعنوان : أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة Algérie Tèlècom...بغرداية -..

تاريخ المناقشة/التقييم : 2026/06/03.....

أن الطالب: (ة) : إلترم : (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح



Dr. zeguieb khelza
Université de Ghardaïa
Maître Conférences A