الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور ـ خنشلة ـ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير

Ministry of Higher Education and Scientifi Research
Abbas Laghrour University of Khenchela
Faculty of Economics, Commercial
and Management Sciences
Department: Managemen Sciences

أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ـ خنشلة ـ

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين :

- سناء بوترعة .
- جيهان خريف .

إشراف الأستاذة :

أ. د/ حدة بوتبينة .

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
صبرينة مانع	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	**رئيسا**
حدة بوتبينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	**مشرفا**
سعاد يحي	ـ ب ـ أستاذ محاضر	جامعة عباس لغرور خنشلة	**مناقشا**

السنة الجامعية 2025 / 2026

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى :

﴿ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ سورة النمل الآية 91

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام على العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ، كما يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة **" حدة بوتبينة "** التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، فبارك الله لها في وقتها وعملها ، ونتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة **" صبرينة مانع "** و **" سعاد يحي "** اللواتي تحملوا أعناء قراءة وتفحص المذكرة .

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة عباس لغرور بولاية خنشلة على صبرهم معنا طوال مدة دراستنا .

الإهداء

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها .

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، يا من أفتقدك ويرتعش قلبي لذكرك إلى من فارق الحياة ولم يفارق قلبـــي (والدي العزيز " **عبد الحميد** ") رحمه الله واسكنه فسيح جناته .

إلى ملاكي في الحياة ، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ، التي كانت لي السند والعوض ، إلى داعمي الأول التي أستمد منها القوة شكرا على كل شيء يا أعظم أم أغلى الحبايب (أمي الحبيبة " **فاطمة** ") متعها الله بالصحة والعافية

إلى مصدر قوتي ، أرضي الصلبة وجداري المتين ، إلى اللذين لا يحبطوني ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت واقفين خلفي ، إلى من بذلوا جهدا وكانوا عونا وسندي(إخواني " **أحمد** ، **رضوان** ، **أيمن** " وأخواتي " **إكرام** ، **ريم**، **هاجر** ، **إلهام** ، **حكيمة** ") .

إلى الإنسان الذي وقف خلفي وساندني ، والذي كان يقويني مهما ضعفت ، إلى من اعتبرني ابنته وشجعني (عمي الغالي " **الواعر** ") حفظه الله وبارك فيه .

إلى خالاتي وجدتي أطال الله في عمرهم .

إلى أعمامي وعماتي أدامهم الله .

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق ، إلى من هونوا تعب الطريق ، إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة إلى رفقاء السنين (صديقاتي وأخواتي " **شيماء** ، **وئام** ، **أميمة** ، **سلمى** ، **شهيناز** ") ممتنة لكم .

إلى من تقاسمت معها هذا العمل " **جيهان** ".

سنـاء

الإهداء

.الحمد الله حبا وشكرا وامتنانا ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام.

ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة.

إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى أعظم أعز رجل في الكون

أبي الغالي".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن نقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا

أمي العزيزة".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى ملهمي نجاحي ... إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

أخواني وأخواتي الغاليين".

إلى نفسي المثابرة الطموحة.

إلى صديقات المواقف لا السنين، شريكات الدرب الطويل من كانوا في سنوات العجاف سحابا ممطر

صديقاتي العزيزات

أهديكم هذا الانجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل من الله

فالحمد لله على ما وهبتني وان يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت .

جيهان

الملخص :

" أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية "

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة -

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، ودراسة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج دقيقة وواقعية، تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 33 استبيانا، وتم استرجاع 30 استبيانا بنسبة استجابة قدرت بـ 90%، وبعد فحص الاستبيانات تبين أن جميعها قابلة للتحليل الإحصائي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط وذلك باستخدام برنامج SPSS V22 ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر وعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 ، كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتطوير وظائفها داخل المؤسسة . وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، وتطوير البنية التكنولوجية، وتوفير برامج تدريبية للموظفين من أجل تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية ومواكبة التطورات الرقمية الحديثة .

الكلمات المفتاحية :

التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية اتصالات الجزائر - خنشلة .

Abstract:

"The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management" An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Algérie Télécom Khenchela

This study aims to clarify the extent of the impact of digital transformation on human resource management through an exploratory study of the opinions of a sample of employees at Algérie Télécom in the of Khenchela, and to examine the nature of the relationship between digital transformation and human resource management within the In order to achieve the objectives of the study and obtain accurate and realistic results, data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees at the A total of 33 questionnaires were distributed, of which 30 were recovered, representing a response rate of 90%. After reviewing the questionnaires, all of them were found suitable for statistical analysis. The results of the study revealed the existence of a statistically significant impact and correlation between digital transformation and human resource management at the significance level of 0.05. The findings also showed that digital transformation contributes to improving the performance of human resource management and developing its functions within the In light of the obtained results, the study recommended the need to strengthen the use of digital. technologies within the develop the technological infrastructure, and provide training programs for employees in order to improve the efficiency of human resource management and keep pace with modern digital developments.

Keywords:

Digital Transformation, Human Resource Management, Algérie Télécom Khenchela.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة عامة	أ
الأدبيات النظرية والتطبيقية	
1 ماهية إدارة الموارد البشرية	2
1-1 تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية	2
1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية	6
1-3 وظائف إدارة الموارد البشرية	8
2 مفهوم التحول الرقمي	10
2-1 تعريف وخصائص التحول الرقمي	11
2-2 أهداف التحول الرقمي	12
2-3 أبعاد التحول الرقمي	13
3 الأدبيات التطبيقية	15
3-1 الدراسات العربية	15
3-2 الدراسات الأجنبية	18
3-3 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	19
خلاصة	22
الدراسة الميدانية	
1 الإجراءات المنهجية للدراسة	24
1-1 مجتمع وعينة الدراسة	24
1-2 منهج الدراسة	25
1-3 أداة الدراسة	25
1-4 الأساليب الإحصائية	31
2 عرض وتحليل نتائج الدراسة	33
2-1 تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	33
2-2 عرض وتحليل محاور الدراسة	38
2-3 اختبار الفرضيات	41
خلاصة	44
خاتمة	46
قائمة المراجع	49
الملاحق	52

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	24
02	توزيع سلم ليكارت الخماسي	26
03	نتائج معامل الثبات لمحور التحول الرقمي	27
04	نتائج معامل الثبات لمحور إدارة الموارد البشرية	28
05	معامل الثبات للدرجة الكلية	28
06	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحور التحول الرقمي	29
07	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحور إدارة الموارد البشرية	30
08	سلم مستويات الموافقة	31
09	اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو - ويك	32
10	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	34
11	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	35
12	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	36
13	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	37
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور التحول الرقمي	38
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور إدارة الموارد البشرية	40
16	اختبار الانحدار الخطي البسيط	42
17	العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية	43

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	34
02	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	35
03	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	36
04	التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	37

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	تسليم المهمة	53
02	استمارة الاستبيان	56
03	اختبار التوزيع الطبيعي	60
04	نتائج معامل الارتباط	64
05	مخرجات اختبار الانحدار الخطي	77

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

في عصر الثورة الرقمية والتحولات التكنولوجية المتسارعة ، أصبحت المؤسسات الحديثة أمام تحديات وفرص غير مسبوقة تتعلق بكيفية إدارة أعمالها ومواردها البشرية . فقد أحدثت التطورات الرقمية تغييرات جذرية في طرق العمل وأساليب التواصل داخل المؤسسات. وأثرت بشكل مباشر على نظم الإدارة التقليدية ، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية ، التي تعد عنصرا محوريا في تحقيق النجاح المؤسسي . لم تعد الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالرواتب والإجازات ، بل أصبحت شريكا إستراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتعتمد بشكل متزايد ة على التحول الرقمي لتحسين الأداء وتعزيز القيمة المضافة للمنظمة .

يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في جميع جوانب العمل المؤسسي بهدف تحسين الكفاءة ، وزيادة الإنتاجية ، وخلق بيئة عمل مرنة ومبتكرة ويشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية ، أدوات تحليل البيانات ، منصات التدريب والتطوير غبر الإنترنت، وبرامج متابعة الأداء والتحفيز . ومن خلال هذا التحول يمكن للمؤسسات أن تحقق مزايا تنافسية ملموسة ، مثل تحسين سرعة اتخاذ القرارات ، تقليل الأخطاء الإدارية ، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء .

على الرغم من هذه المزايا ، يظل التساؤل حول مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عمليا موضوعيا جدليا ، خصوصا في المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة . ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة. التي تعمل على تبني مختلف التقنيات الرقمية لتحسين أساليب التسيير ورفع كفاءة الأداء الإداري .

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن يأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من جهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة . ؟

1. الأسئلة الفرعية :

أ- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجزائر . خنشلة . عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟

ب- هل توجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجزائر - خنشلة- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟

2. فرضيات الدراسة :

أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجـ ازئر . خنشلة .

ب- توجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجـ ازئر . خنشلة .

3. أهمية الد راسة :

نظرا لتزايد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي ودوره في تطوير مختلف وظائف المؤسسة خاصة إدارة الموارد البشرية ، تبرز أهمية هذه الدراسة الحالية فيما يلي

- تنبع أهمية الدراسة من أن التحول الرقمي أصبح من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها ، حيث يساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال رقمنة العمليات وزيادة الكفاءة والفعالية .
- إبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية مثل : التوظيف ، التكوين ، وتقييم الأداء ... مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية .

- ربط موضوع التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم وظائف المؤسسة ، مما يساهم في فهم كيفية توظيف التقنيات الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية .
- تشجيع المؤسسات خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر على تبني استراتيجيات رقمية فعالة في إدارة مواردها البشرية بما يحقق التميز والتنافسية .

4. أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده .
- ✓ دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي .
- ✓ تحليل أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية .
- ✓ إبراز دور التحول الرقمي في تحسين التواصل داخل إدارة الموارد البشرية
- ✓ دراسة مساهمة التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار.
- ✓ التعرف على أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية .
- ✓ تقديم توصيات لتحسين تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

5. مبررات اختيار الموضوع :

أ- مبررات ذاتية :

. الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي ورغبتنا في فهم تأثيره داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة .

. توافق الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال مما يسهل فهم الموضوع وتحليله .

. السعي لإنجاز مذكرة تخرج ذات فائدة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها مستقبلا

ب- مبررات موضوعية :

. تزايد أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة وتأثيره المباشر على مختلف الوظائف الإدارية .

. الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

. حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تبني التحول الرقمي لتطوير طرق تسيير الموارد البشرية .

. مساهمة هذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

6. حدود الدراسة :

تمثلت حدود دراستنا في :

أ- **الحدود الموضوعية :** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية .

ب- **الحدود المكانية :** مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة .

ت- **الحدود الزمنية :** اقتصرت على السداسي الثاني للسنة الجامعية 2025 / 2026

ث- **الحدود البشرية :** وتتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة .

7. صعوبات الدراسة :

خلال إنجاز هذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات التي أثرت نوعا ما على سير العمل ، ومن أهمها :

. صعوبة الحصول على بعض المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

. صعوبة توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة واسترجاعه في الوقت المناسب .

. وجود بعض الاستبيانات غير المكتملة أو غير القابلة للتحليل مما أدى إلى تقليص حجم العينة النهائية .

. ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية وتحليل النتائج .

8. منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي ، باعتبارهما الأكثر ملائمة لدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية .

أ- **الجانب النظري** : تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذا الجانب ، حيث تم جمع البيانات من خلال : الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات العلمية . وذلك بهدف بناء إطار نظري شامل حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية .

ب- **الجانب التطبيقي** : تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي ، تم استخدام الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، والتي تم تحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

9. هيكل الدراسة :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين كما يلي :

. الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

. الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى 3 أقسام تطرقنا في القسم 1 إلى ماهية إدارة الموارد البشرية . أما القسم 2 تضمن مفهوم التحول الرقمي ، في حين القسم 3 تضمن الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتضمن طريقة وأدوات الدراسة ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية. وفي الأخير تم إدراج الخاتمة التي تضمنت أهم نتائج الدراسة والوقوف على أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الحديثة في المنظمات ، إذ تعنى بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. فقد انتقل الاهتمام بالموارد البشرية من مجرد إدارة تقليدية تركز على الجوانب الإدارية إلى إدارة إستراتيجية تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ، وتحفيزهم ، وتحسين أدائهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها الفعال في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها ، وتخطيط المسار الوظيفي ، وتقييم الأداء ، وتوفير بيئة عمل ملائمة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة .

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة أساسية داخل المنظمات المعاصرة، باعتبارها الإطار الذي يعني بتسيير وتوجيه العنصر البشري واستثماره بالشكل الأمثل . ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية من خلال عرض أبرز مفاهيمها ووظائفها ،وأهدافها.

1.1. تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية

أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية

أ- **تعريف الموارد البشرية :**

تعتبر الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة ، فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المالية والمادية ....) إلا أن الموارد البشرية تأتي في صدارة اهتمام المؤسسة باعتبارها الركيزة التي تقوم عليها من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته، فهي

المسؤولة عن إدارة جميع الموارد الأخرى ، وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة ، وتعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة .

وتعرف الموارد البشرية أيضا بأنها : مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاههم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. (بودبوس و زهمول، 2022، صفحة 16)

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المنظومة المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في الشركة ، حيث تهتم بتنظيم وتطوير كل ما يتعلق بالموظفين من عملية استقطابهم إلى تعزيز مهاراتهم ، وتقييم أدائهم ، وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل ملائمة لهم . هي بذلك تمثل الحلقة التي تربط بين احتياجات الشركة ورغبات الموظفين ، وتعمل على تحويل الإمكانيات الفردية إلى انجازات جماعية . إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات إدارية روتينية . بل هي محور أساسي يعزز من تنافسية الشركة وقدرتها على النمو والاستدامة . فهي تنظر إلى الموظفين ليس كعناصر قابلة للاستبدال ، بل كأصول ذات قيمة تستثمر فيها الشركة لتحقيق نجاح مستدام عندما تكون الموارد البشرية فعالة فإنها تساهم في تطوير ثقافة عمل تحفز الموظفين على الإبداع والعمل بروح الفريق ، مما يرفع من مستوى الإنتاجية والرضا العام (خليل، 2024، صفحة 9).

. وفقا ل Huselid : أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في مجالات ممارستها (الاستقطاب والاختيار، التنشئة الاجتماعية ، تصميم الوظائف ، التدريب والتطوير ، المشاركة ، التطوير الوظيفي، تقييم الأداء، مكافآت العاملين، والأمن الوظيفي). كما أوضح Bredin و Soderlund : أن إدارة الموارد البشرية تعنى بالممارسات المرتبطة بالعلاقة بين الموظفين

والمنظمة التي يعملون فيها . إضافة إلى ذلك يمكن تفسير إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة العلاقة بين الموظفين والمنظمة من خلال التخطيط للموارد البشرية ، واستقطابها واختيارها ، وتدريبها وتطويرها ، وتقييم أدائها ، وتحفيزها والمحافظة عليها ، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق النمو والاستمرارية (Sameulhaq, 2025, p. 65).

. وعرفها إسماعيل أحمد على أنها : استثمار وتنمية الموارد البشرية ومعناه أن مدير أو إدارة الموارد البشرية تتمثل مهامهم في مساعدة المستثمر وكل مدير إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للفكر والطاقات البشرية والذي يتأتى من خلال تصميم سياسات متجانسة تنظم استثمار الموارد البشرية وتنميتها . (إسماعيل، 2023، صفحة 23)

. ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: النشاط الذي تهتم من خلاله المؤسسة بالعنصر البشري منذ دخوله إلى العمل إلى غاية تطوير مساره المهني ، وذلك عبر التخطيط والتوظيف والتكوين والمتابعة والتحفيز ، فهي تسعى إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين بما يضمن وضوح الأدوار وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل .

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية (Bratamanggala, 2023, pp. 61-62)

1. دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

من خلال ضمان وجودة قوة عاملة كفأة ملتزمة وقادرة على الإنتاجية العالية ، ما يساعد في تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

2. تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية :

عبر أتمتة العمليات اليدوية مثل : الرواتب ، إدارة الإجازات وتقييم الأداء ، مما يقلل الأخطاء البشرية ويزيد سرعة وكفاءة العمل .

3. تطوير مهارات وقدرات الموظفين:

من خلال برامج التدريب الرقمي والتعلم الإلكتروني ، مما يعزز قدراتهم المهنية ويجعلهم أكثر جاهزية لمتطلبات العمل الحديثة .

4. تعزيز مشاركة الموظفين والتفاعل :

باستخدام منصات التواصل الداخلية ، الاستطلاعات ، والتطبيقات الرقمية ، ما يزيد رضا الموظفين ويعزز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة .

5. تمكين اتخاذ قرارات أفضل :

عبر استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لتقييم الأداء ووضع السياسات ، مما يدعم الإدارة في اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

. وتتجلى أيضا أهمية إدراة الموارد البشرية فيما يلي : (Marthali, 2022, pp. 703-704)

1. الاستفادة الجيدة من الموارد البشرية المتاحة :

من خلال مساعدة الإدارة المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ، وكذلك تقوم بتحديد احتياجات الموظفين ، عددهم ، مهاراتهم ، خبراتهم ، والمواهب التي تحتاج إلى تطوير .

2. زيادة إنتاجية الموظفين الحاليين :

من خلال توزيع الموظفين بشكل مناسب يضمن التوازن ويزيد من كفاءة العمل ، والتناسب في عدد الموظفين يؤثر مباشرة على الأداء العام للموظفين .

3. تحديد احتياجات الموظفين والقوى العاملة :

من خلال معرفة العدد المطلوب من الموظفين ومؤهلاتهم لتلبية أهداف المؤسسة.

4. إدارة معلومات التوظيف :

تتضمن متابعة مدة خدمة الموظفين ، مزاياهم ، حالتهم الاجتماعية ، التعليم والتدريب الذي تلقوه ، الدخل ، المهارات الخاصة، والمناصب التي يشغلونها .

5. دعم البحث العلمي والمعلومات الدقيقة :

من خلال إجراء البحوث لدعم التخطيط والقرارات داخل المؤسسة ، بما يضمن معلومات دقيقة ومحدثة .

. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في : تعد إدارة الموارد البشرية ضرورية لتحسين مستوى إدارة المؤسسات ، وتطوير الموارد البشرية بشكل شامل ، واكتشاف إمكانات كل موظف ، وتعزيز نموهم المهني . كما تهدف إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات مع دعم الموظفين لتحقيق تطورهم الشخصي . وكذلك تعمل على تعزيز الالتزام الوظيفي ، وتحسين التواصل الداخلي ، وبناء بيئة عمل متوازنة تدعم الثقافة المؤسسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .(Li, 2023, pp. 14–15)

2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الأقسام الحيوية في أي منظمة أو شركة ، وهي تهدف إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة وتحسين أدائها . من بين الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : (محمد، 2025، الصفحات 36–37)

1. **توظيف واختيار الكوادر البشرية :**

تحقيق التوازن المثلى بين متطلبات الوظائف ومهارات وخبرات الموظفين المرشحين للتأكد من اختيار أفضل الكوادر المناسبة للمنظمة .

2. **تطوير الموظفين :**

توفير الفرص التدريبية والتطويرية لتحسين مهارات وكفاءة الموظفين وتطوير إمكانيتهم للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة .

3. **تقييم الأداء :**

إنشاء أنظمة تقييم أداء فعالة تساهم في تحديد أداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة لتحفيزهم وتحسبن أدائهم .

4. **تحفيز الموظفين :**

تطوير برامج محفزة للموظفين مثل مكافآت وترقيات وتحسين بيئة العمل ، لتحفيزهم وتعزيز رضاهم عن العمل والبقاء طويلا في المنظمة .

5. **إدارة الأجور والمزايا :**

ضمان تحديد أجور ورواتب عادلة وملائمة للموظفين وتوفير مزايا ملهمة تجذب وتحتفظ بالكفاءات .

6. **إدارة العلاقات العامة :**

بناء علاقات طيبة ومحترمة بين الإدارة والموظفين ، وحل النزاعات والمشكلات بين الأطراف المعنية .

7. **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

تطوير خطط واستراتيجيات طويلة المدى لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة .

8. **تحقيق الامتثال والتشريعات :**

ضمان التوافق مع القوانين واللوائح العملية والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية لتجنب المشاكل القانونية .

9. تطوير ثقافة المنظمة :

تعزيز قيم المنظمة وثقافتها بين الموظفين وتشجيع الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية .

10. التخطيط لاحتياجات المستقبل :

لتنبؤ بمتطلبات المنظمة المستقبلية من الموظفين واتخاذ إجراءات إستباقية لتلبية هذه الاحتياجات.

. تحقيق هذه الأهداف يساعد على تعزيز كفاءة وكفاءة العمل الجماعي داخل المنظمة ويسهم في تحقيق التميز والنمو المستدام .

1. 3. وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة وظائف رئيسية منها :

1. التحليل (Analysis):

هو أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد المؤسسة على فهم كل وظيفة بشكل دقيق ، يشمل ذلك تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة والمهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل جيد . من خلال تحليل الوظائف الإدارة تقدر تختار الموظفين الأنسب للوظائف المختلفة وتحدد معايير عادلة لتقييم الأداء ، كما يساهم في اكتشاف الفجوات في المهارات بين الموظفين وكذلك يساعد في وضع سياسات الرواتب بشكل عادل ويساهم تحليل الوظائف في تنظيم العمل وتحسين كفاءة الموظفين ويضمن توافقهم مع أهداف المؤسسة .

(Kumar & Shruthi, 2025, p. 905)

1. التخطيط (Planning) :

هو عملية التنبؤ لتوافر الأعداد من النوع المناسب من الموارد البشرية في المكان المناسب ، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه ، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية والتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوارز مع الإحتياجات المستقبلية . ومن ثم فإن تخطيط إداة الموارد البشرية هي : عملية منظمة

وموضوعية ، عملية مستقبلية ، عملية شاملة تغطي إحتياجات المنظمة ككل ، عملية متكررة كل فترة . (شمامي، 2022 – 2023، صفحة 14)

1. الاستقطاب (Recruitment) :

تعد عملية التوظيف في الإدارة العامة عنصرا حاسما لضمان تزويد المؤسسات الحكومية بكفاءات مؤهلة قادرة على تقديم خدمات فعالة . يؤدي الموظفون الأكفاء دورا محوريا في الحفاظ على إنتاجية وجودة تقديم الخدمات العامة ، وبما أن فعالية هذه الخدمات تعتمد بدرجة كبيرة على معارف الموظفين ومهاراتهم ودوافعهم ، فإن التحدي الرئيس لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة يتمثل استقطاب أكثر المرشحين كفاءة ، أي أولئك الذين تتلائم مؤهلاتهم بشكل مناسب مع متطلبات الوظائف المحددة . (Zolak, Poljiasevic, & Simona Sarotar, 2024, p. 94)

2. الإختيار والتعيين (Selection & Appointment) :

حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد لإختيار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم . (الحياصات، 2022، صفحة 644)

3. التدريب والتطوير (Training & Development) :

تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسين مستواهم في العمل ويتم ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية تساعدهم على اكتساب معارف جديدة وتطوير قدراتهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة ، يشمل التطوير تخطيط برامج تهدف إلى تنمية المسار المهني للموظف وإعداده لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل . (Henoon & ROBERT R, 2025, p. 204)

4. التحفيز(Motivation) :

أداة فعالة يمكن من خلالها تقديم مكافآت ماديو أو معنوية مثل زيادات الرواتب والحوافز وبرامج التقدير ، استراتيجيات المكافآت الفعالة تسهم في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز إندماج الموظفين مما ينعكس إيجابا على الأداء وذلك من خلال إبراز أثر المكافآت المناسبة في زيادة إلتزام الموظفين وبقائهم في المؤسسة ، إضافة إلى ذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يشجع على الإبداع ونحمل المسؤولية .(Mengge, 2023, p. 23)

7. **تقييم الأداء (Performance Appraisal) :**

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة ، ويتم من خلال تقييم الأداء تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتقديم تغذية راجعة تساعد على تطوير مهاراتهم وتحسين كفاءتهم ، إضافة إلى ربط الأداء بالحوافز والتدريب .(Hoque & Atheef, 2024, p. 15)

2. مفهوم التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المعاصرة التي فرضتها تطورات التكنولوجية المعاصرة حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين أدائها وتطوير أساليب عملها وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وخصائصه باعتباره مدخل أساسيا لفهم تأثيره على مختلف المجالات خاصة إدارة الموارد البشرية .

2. 1. تعريف وخصائص التحول الرقمي

1-تعريف التحول الرقمي :

هو استخدام التقنيات الرقمية لإعادة هيكلة سير العملية لتصبح أكثر كفاءة أو فعالية، بهدف تحويل تلك الخدمة إلى شيء أفضل بشكل ملحوظ . وقد يشمل التحول الرقمي العديد من التقنيات المتنوعة مثل (الحوسبة السحابية) " والبيانات الضخمة وانترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي .

ويعرف التحول الرقمي بأنه إعادة تصميم الأعمال في نماذج عصرية توظف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بالشكل الأمثل، أو استخدام التقنية لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية .

. عرف (مانويل كاستلز) التحول الرقمي بانه : عملية عولمة الاقتصاد وتأثيره في شروط العمل ومتطلبات الحياة الاجتماعية عن طريق الميديا ووسائل الإعلام المعاصرة بمعنى آخر هيمنة وسيطرة التكنولوجيا الرقمية على جميع مفاصل الحياة ولا يمكن التحرر منها إلا بالتكنولوجيا نفسها .

وكذلك يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل الوصول إلى أداء فائق وميزة تنافسية من خلال أبعاد الأعمال الرقمية . (التميمي، 2025، صفحة 32)

. التحول الرقمي باختصار يعني الانتقال من اتباع الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة من أجهزة وبرمجيات ونظم اتصالات، فهو السبيل الرئيس لتحقيق غايات الحوكمة، ومظلة واسعة يتشارك فيها الجميع بداية من مؤسسات الرسمية مروراً بالمؤسسات الخاصة وانتهاء بالأفراد بحيث تشمل عملية الانتقال المجتمع بأكمله، لذلك لا يقتصر دور الدولة على إعداد الخطط ورسم السياسات طويلة وقصيرة المدي ووضع برامج التنفيذ ومتابعتها؛ بل يعمل على إعادة صياغة الثقافات وأنماط التفكير ونشر الوعي المجتمعي بأهميته على مستوى المؤسسات والأفراد، وهكذا ينطلق التحول الرقمي في مسارين متكاملين الأول يهتم بالتهيئة والإعداد للمجتمع والمؤسسات، والثاني يعكف على التخطيط ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ والمراجعة للوصول لأفضل مستويات الأداء. (محمد، 2024، صفحة 30)

. التحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو عملية استراتيجية متكاملة تعتمد فيها المؤسسات على التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم نظمها الإدارية والوظيفية الخاصة بالموارد البشرية، بهدف تحسين كفاءة إدارة الموظفين، تعزيز جودة العمليات الإدارية، تسهيل اتخاذ

القرارات، وتمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الرقمية والبيئة التكنولوجية الحديثة، مع ضمان استمرارية الابتكار ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

2-خصائص التحول الرقمي :

تتمثل خصائص التحول الرقمي في النقاط التالية : (مصطفى، 2023، صفحة 20)

- يعد التحوّل الرقمي من أبرز التحوّلات التي عرفتها المؤسسات في العصر الحديث.
- يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تحسين مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة .
- لا يقتصر هذا التحوّل على المؤسسات الربحية فقط، بل يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو إدارية.
- لا يرتبط بحجم المؤسسة أو وجودها المادي ، بل يعتمد على استخدام الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات .
- يمتد التحوّل الرقمي ليشمل جميع وظائف المؤسسة، من إنتاج وتسويق وتمويل، إضافة إلى الوظائف الإدارية كالتخطيط والرقابة والتوجيه والمتابعة.
- يعتمد على البنية التحتية التكنولوجية المتمثلة في شبكات الحاسوب، شبكة الإنترنت، وأنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات.

2.2. أهداف التحول الرقمي

تشتمل الأهداف الرئيسية المرجوة من التحول الرقمي في الآتي: (بلخير و بوسمينة، 2023، صفحة 674 . 675)

- توفير كم هائل من المعلومات التشاركية على وسائط رقمية .
- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.

- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية وتحسين الخدمات القائمة واستحداث أخرى .
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية.
- إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد . وعن بعد تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين .
- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.
- الإرتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الإرتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة.

3.2. أبعاد التحول الرقمي

تم الاعتماد على أربعة أبعاد أساسية تشكل أحد أبرز متطلبات التحول الرقمي والأكثر تأثير في عملية التحول الرقمي والتي تتشكل من :

- **الإستراتيجية** :على غرار المفهوم التقليدي لإستراتيجية المنظمة والذي ينطوي على تخطيط وصياغة الأهداف طويلة المدى فان إستراتيجية التحول الرقمي تتخذ منظورا مختلفا وتسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة. انطلاقا من منظور يرتكز على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية عن طريق إدخال التقنيات الجديدة لإعادة تشكيل سير عمل المنظمة من اجل زيادة كفاءتها .
- **الثقافة التنظيمية** :تتطور ثقافة المؤسسة بشكل مستمر حسب السياق الذي تعمل فيه المؤسسة والأحداث الجديدة التي تبنى من خلال التجارب الماضية للإفراد وتفاعلاتهم وعلاقتهم، وبالتالي فان الأفراد عرضة للتطور وقد يتغيرون بشكل عفوي وفق انعكاس لسلوك إرادي لتطور المحيط حسب هذه الرؤيا فان المؤسسة ليس لها ثقافة لكن أفرادها هم الثقافة. فالثقافة التنظيمية تتغير برغبة العاملين من خلال إرساء مناخ تنظيمي يركز على تغيير السلوكيات بإضافة قيم جديدة لا تتعارض بشكل جوهري مع القيم القديمة لذا

من اجل على الكيف بدل لماذا؟ إنجاح التكنولوجيا يجب التركيز أيحول التواصل مع أعضاء المؤسسة ومشاركتهم التغيير وبناء إدراك حول الفائدة المصاحبة للتكنولوجيا، فغالبا أكثر التغييرات نجاحا هي تلك التي تهتم بالأفراد وبناء ثقافة محتضنة للتغيير .

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقم بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب لتخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير .
- **القيادة التحويلية:** تتميز القيادة التحويلية بسلوك التواصل التفاعلي من خلال الانفتاح على الآراء والاستماع للمرؤوسين، وهذا يمثل جوهر عمل العلاقات العامة الرقمية حيث يكون الاتصال ثنائي الاتجاه مبني على قيم وأهداف المنظمة وتنمية علاقات مستديمة، لذا فان صلاح مشاريع التحول الرقمي ليس مبني فقط على استخدام التقنيات الرقمية، إن صلاح استخدام أو حتى اقتناء هذه التقنيات يكون معتمدا على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب بفضل إستراتيجيته الرقمية الواضحة والمتماسكة والمشتركة فانه سوف يؤدي إلى نجاح عملية التحول الرقمي (محمد و بوهالي، 2024)
- **إعتماد التكنولوجيا الرقمية :**

هذا البعد يركز على استخدام المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة، مثلالذكاء الاصطناعي، البيانات الكبيرة الحوسبة السحابية، الإنترنت الأشياء، والبلوك تشين. الهدف منه تحسين طريقة العمل داخل المؤسسة وزيادة الكفاءة.

- **القدرات الرقمية الديناميكية :**

المقصود هنا قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم بسرعة مع أي تكنولوجيا جديدة أو معرفة حديثة. يعني كل ما كانت المؤسسة أذكى في التعامل مع التغيرات الرقمية، كل ما نجحت في تطبيق التحول الرقمي بشكل أفضل.

- **توجه الابتكار الرقمي :**

هذا البعد يشمل كيف توجه المؤسسة أفكارها واستراتيجياتها للابتكار الرقمي سواء بتطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يعني الابتكار هنا مرتبط بالتحول الرقمي بشكل مباشر.

- **أداء التحول الرقمي :**

هذا البعد يقيس النتائج الواقعية للتحول الرقمي، مثل كفاءة العمليات، رضا العملاء، جودة الخدمات، وحتى تأثيره على استدامة المؤسسة .بمعنى آخر، هو مؤشر نجاح التحول الرقمي على أرض الواقع.(Chen, 2024, pp. 5–7)

3. الدراسات التطبيقية

تعد الدراسات السابقة جزءا مهما من أي بحث علمي ، لأنها تساعد الباحث على معرفة ما تم التوصل إليه في موضوع الدراسة ، وفهم أهم النتائج والأساليب التي استخدمها الباحثون الآخرون . في هذا المبحث سنستعرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية . وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى عربية وأجنبية .

3. 1. الدراسات العربية

- ✓ **الدراسة الأولى :** (بلخير و بوسمينة، 2023) بعنوان : " حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي " . هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر في دعم التحول الرقمي وبناء إقتصاد رقمي ضمن استراتيجية وطنية تعتمد على هذه الحاضنات كقاطرة لتعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسات .اعتمد الباحثان على دراسة الواقع الحالي لحاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وتحليل مساهمتها في تعزيز الإبتكار وريادة الأعمال التكنولوجية ، مع التركيز على السياسات الوطنية والإمكانات المتاحة لتفعيل هذا الدور . أظهرت النتائج أن الجزائر تفتقر إلى العدد الكافي من الحاضنات التكنولوجية ، مما يحد من إمكانية

تعزيز توجه الإقتصاد الوطني نحو التحول الرقمي وتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية بشكل كامل .

- ✓ **الدارسة الثانية** : (الزهراء و نادية، 2025) بعنوان : " التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات" . تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي، مع تسليط الضوء على أبرز المراحل التي مر بها هذا القطاع، بالإضافة إلى ذلك، ثم استخدام المنهج التحليلي الدراسة الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والتي تقدم نظرة معمقة حول أهم مؤشرات الأداء الرقمي في البلاد. توصلت الدراسة أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة، على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة التعزيز الرقمنة في مختلف المجالات وعلى الرغم من إدراج تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن أولويات الحكومة وسعيها المستمر لتحسين ترتيب الجزائر في المؤشرات العالمية المتعلقة بالرقمنة، إلا أن البلاد لا تزال تحتل مراكز متأخرة في هذه التصنيفات يعكس ذلك الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.
- ✓ **الدارسة الثالثة:** (مهدي، 2022) بعنوان : " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ". تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي أصبح بلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص في هذا الإطار ارتأينا أن تجري دراسة التمحور اشكاليتها في توضيح دور هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لهذه الإشكالية توصلنا في ختام دراستنا هذه إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن التحول

الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة و هذا ما بينته النتائج و التي أثبتت أن هناك لغوا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

- ✓ **الدارسة الرابعة:** (جلول و قاسم، 2024) بعنوان " التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية " . تمت دراسة التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية على مديرية الخدمات الجامعية وفروعها في مستغانم الجزائر، تناول البحث الجوانب النظرية والميدانية حيث استعرض الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والعوامل المساعدة فيه وتوضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة ، مع استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الجانب الميداني فقد قام الباحثين بجمع البيانات من مديرية الخدمات الجامعية في مستغانم، مما أتاح فهما عميقا للتحديات والتقنيات المستخدمة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالجامعة بشكل عام. تعتبر هذه الدراسة مساهمة هامة في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي الجزائري.
- ✓ **الدراسة الخامسة :** (منصوري و تجاني، 2023) بعنوان " التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية " . تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي وأهميته ، ومختلف مجالات تطبيقه . كما تهدف هذه الدراسة للتطرق إلى أحد أهم وظائف المنظمة التي مسها التحول الرقمي والمتمثلة في وظيفة إدارة الموارد البشرية ومعرفة استخدامات التحول الرقمي في هذه الإدارة وكذا متطلباتها .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة قصوى بالنسبة للمنظمات في مختلف القطاعات لتضمن استمراريتها في دائرة المنافسة ، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية

التقليدية تجاوزها الزمن وهي تتحول تدريجيا إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الالكترونية في ظل التحول الرقمي .

3. 2. الدارسات السابقة بالأجنبية

- ✓ **الدارسة الأولى :** (Sari, Halin, & Afriyani, 2025) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في دائرة الثقافة والسياحة بمحافظة جنوب سومطرة، إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي وكبير على إدارة الموارد البشرية، من خلال زيادة فعالية الموظفين، وتحسين أنظمة المعلومات، وجعل إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على التكيف مع التغيير. لذا، من الضروري أن تستمر الدائرة في تعزيز استراتيجيتها الرقمية عبر التدريب وتطوير كفاءات الموظفين الرقمية لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.
- ✓ **الدارسة الثانية :** (Mahmoud & Ali Ali, 2025) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير نظام إدارة الموارد البشرية الرقمي والتحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات، مع النظر في دور المرونة التنظيمية كعامل معدل. أظهرت النتائج أن كلا من النظام الرقمي والتحول الرقمي يسهمان بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين كفاءة الموارد البشرية، بينما تعمل المرونة التنظيمية كعامل معدل فقط في العلاقة بين النظام الرقمي وكفاءة الموارد البشرية، دون تأثير يذكر على العلاقة مع التحول الرقمي. وتوضح الدراسة أهمية الأنظمة الرقمية والقدرات التنظيمية الديناميكية في تعزيز فعالية الموارد البشرية، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في عصر الرقمنة.
- ✓ **الدارسة الثالثة :** (escriba-carda, Cano, & Moreno, 2024) في السنوات الأخيرة، أصبح التحول الرقمي ذا أهمية متزايدة في الشركات، إلا أن مستوى التحول يختلف بين المؤسسات بسبب وجود حواجز وعوامل ميسرة .تهدف هذه الدراسة إلى فهم

عملية التحول الرقمي من منظور نوعي، من خلال تحليل العوامل المحفزة والمعيقة للرقمنة وتأثيراتها على المؤسسة والأفراد وممارسات الموارد البشرية. أُجريت ثماني مقابلات شبه منظمة مع أشخاص رئيسيين في ثلاث شركات، واستخدم برنامج ATLAS.ti لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن حجم الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه يؤثران على مستوى التحول الرقمي، كما بينت الفوائد المرتبطة بالرقمنة مثل زيادة الكفاءة واستقلالية الموارد البشرية ومرونتها، إلى جانب بعض الآثار السلبية مثل فقدان الطابع الشخصي والعزلة التي قد تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب.

3. 3. المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد عرض الدراسات السابقة سيتم فيما يلي تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف حسب الزمان والمكان ، العينة ، موضوع الدراسة ، المنهج والأدوات كما هو موضح في الجداول التالي :

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أجريت الدراسة على مستوى اتصالات الجزائر خنشلة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2025 /2026.	أجريت الدراسات في فترات وأماكن مختلفة : الجزائر ، اندونيسيا ودول أخرى .
من حيث العينة	شملت عينة من 30 موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر .	تنوعت العينات (موظفين ، شركات ، مؤسسات حكومية ، مقابلات نوعية .....) .
من حيث موضوع الدراسة	تركز على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية مباشرة .	تناولت مواضيع متنوعة : التحول الرقمي بشكل عام ، التحديات ، الحاضنات التكنولوجية ، أو تأثيره على

		الأداء أو الكفاءة .
من حيث المنهج والأدوات	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان وتحليل spss.	استخدام مناهج متنوعة (وصفي ، تحليلي ، نوعي) وأدوات مختلفة (مقابلات ، تحليل إحصائي .....) .

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة على الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات .
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية .
أوجه التشابه	أداة تحليل المعلومات	استخدام البرامج الإحصائية في تحليل البيانات مثل spss.
	موضوع الدراسة	تناولت جميع الدراسات موضوع التحول الرقمي وعلاقته بتحسين إدارة الموارد البشرية .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في موضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد إشكالية البحث وصياغتها بشكل واضح مما شكل نقطة انطلاق أساسية للدراسة الحالية .

2. ساهمت في تعزيز الجانب النظري من خلال توضيح مفاهيم التحول الرقمي وأبعاده ، إضافة إلى مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة .
3. ساعدت في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال تحديد المتغيرات وصياغة المحاور بطريقة علمية .
4. ساهمت في اختيار المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي .
5. كان لها دور في صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .
6. وفرت مصادر ومراجع علمية مهمة ، مما ساعدت في توفير الوقت والجهد وتعزيز الجانب العلمي للدراسة الحالية .

خلاصة

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها داخل المؤسسة .
2. إبراز وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين .
3. توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهدافه في تطوير عمل المؤسسات الحديثة .
4. بيان دور التقنيات الرقمية في تسهيل الإجراءات ورفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف .
5. استعراض الدراسات السابقة التي أبرزت أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

في الفصل السابق، تناولنا الجانب النظري الذي استعرض المتغيرات المتعلقة بالدراسة. أما في هذا الفصل، فسنسلط الضوء على الجانب التطبيقي، الذي يُعد ركيزة أساسية في البحث العلمي. فمن خلال هذا الجانب، نتمكن من معرفة النتائج المحققة والإجابة على تساؤلات البحث، فضلاً عن اختبار صحة فرضيات الدراسة. ركزنا في هذا الفصل على عرض الإجراءات المتبعة، والتي تشمل : الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، المنهج المستخدم، أدوات البحث، وصف مجتمع الدراسة وعينتها، الحدود الزمنية والمكانية التي أجريت فيها الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات بهدف اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (مثل الصدق والثبات)

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1 . مجتمع وعينة الدراسة :

أولا : مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة . البالغ عددهم 41 موظف .

ثانيا : عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغت 33 فردا بنسبة 80.49% تم توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) :عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	**33**	**100%**
الاستبيانات المسترجعة	**30**	**90%**
الاستبيانات القابلة للمعالجة	**30**	**90%**
الاستبيانات غير القابلة للمعالجة	**0**	**0%**

المصدر : من إعداد الطالبتين

1. 2 . منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي الاستقرائي ، نظرًا لطبيعته المناسبة لدراسة العلاقة بين متغيرين يصعب التحكم فيهما ميدانيًا. يتماشى هذا المنهج مع احتياجاتنا البحثية كونه يركز على جمع البيانات لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين كميين أو أكثر وتقييم قوة هذه العلاقة. يتم تمثيل العلاقة من خلال معامل الارتباط. وعندما تكون هناك علاقة بين متغيرين، يشير ذلك إلى ارتباط بيانات (أو درجات) أحد المتغيرين ببيانات المتغير الآخر. الهدف الأساسي من الدراسات الاستقرائية هو تحليل العلاقات المحتملة بين الظواهر أو المتغيرات، سواء كانت علاقة طردية أو عكسية.

1. 3 . أداة الدراسة :

تم بناء الاستبيان على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمن هذا الاستبيان محورين والمتمثل في :

االبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

- **صدق وثبات أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة وذلك لكون الاستبيان وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

المحور الأول : التحول الرقمي ويضم 14 عبارة

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية ويضم 14 عبارة

وتكون الإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر عن العبارات بـ: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة،) والجدول التالي يوضح الدرجات والمستويات لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (02) : يوضح الدرجات والمستويات لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	5

المصدر :من إعداد الطالبتين

✓ **صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان):**

1. **صدق أداة البحث (صدق الاستبيان):** يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين يعملون في جامعة عباس لغرور . خنشلة . ، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة

اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

. ثبات أداة البحث :

ويقصد بالثبات مدى الحصول على النتائج نفسها، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر، حيث كانت النتائج كالتالي:

المحور الأول : التحول الرقمي

الجدول رقم(03) : نتائج معامل الثبات لمحور التحول الرقمي

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
محور التحول الرقمي	**14**	**0.951**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات لمحور التحول الرقمي بلغ (0.951) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث.

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (04) : نتائج معامل الثبات لمحور إدارة الموارد البشرية

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
محور إدارة الموارد البشرية	**14**	**0.928**

المصدر :من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات لمحور إدارة الموارد البشرية بلغ (0.928) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث.

أ- **الدرجة الكلية:**

الجدول رقم (05) : نتائج معامل الثبات الدرجة الكلية

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الدرجة الكلية	**28**	**0.951**

المصدر :من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الدرجة الكلية بلغ (0.951) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث.

نكون قد تأكدنا من أن ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

محور التحول الرقمي

الجدول رقم (06) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحور التحول الرقمي مع العبارات

	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التحول الرقمي	01	0.632**	0,000
	02	0.465*	0.013
	03	0.878**	0,000
	04	0.860**	0,000
	05	0.826**	0,000
	06	0.883**	0,000
	07	0.891**	0,000
	08	0.639**	0,000
	09	0.801**	0,000
	10	0.770**	0,000
	11	0.872**	0,000
	12	0.556**	0,000
	13	0.880**	0,000
	14	0.911**	0,000

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن جميع فقرات محور التحول الرقمي كانت دالة إحصائية عند 0.01 و بمعامل الارتباط محصورة بين (0.556-0.911). مما يثبت صحة اتساق الفقرات بمحور التحول الرقمي.

محور إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(07) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحور إدارة الموارد البشرية مع العبارات

	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور إدارة الموارد البشرية	01	0.694**	0,000
	02	0.816**	0,000
	03	0.761**	0,000
	04	0.686**	0,000
	05	0.637**	0,000
	06	0.747**	0,000
	07	0.803**	0,000
	08	0.842**	0,000
	09	0.803**	0,000
	10	0.712**	0,000
	11	0.523**	0,000
	12	0.608**	0,000
	13	0.948**	0,000
	14	0.383*	0.037

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن جميع فقرات محور إدارة الموارد البشرية كانت دالة إحصائية عند 0.01 و بمعامل الارتباط قوية ومتوسطة محصورة بين (0.523-0.948). مما يثبت صحة اتساق الفقرات بمحور إدارة الموارد البشرية.

4.1 . الأساليب الإحصائية :

بعد انهاء مرحلة جمع المعلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة ، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تبرهن على إجابة عبارات الاستبيان وتأكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه.

✓ **الأساليب المستخدمة**

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

1- المدى : يستخدم هذا الأسلوب لتحدي طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في المحور الثاني من الاستبيان، حيث يتم حساب المدى وهو 4=1-5 ثم تقسيمه على عدد المستويات أي 3/4=1.33

جدول رقم (08) : سلم **مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان**

مستوى الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسيط الحسابي	]1 – 2.33[	]2.34 – 3.66[	**]3.67- 5[**

المصدر :من إعداد الطالبتين

2. **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي :تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (دور المزيج الترويج) وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

4-الانحراف المعياري :استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد صحيح كلما قل التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد صحيح.

5-معامل ألفا كرونباخ :تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

6-معامل الارتباط بيرسون :تم استخدامه لاختبار الفرضيات لتأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

7- الانحدار الخطي البسيط : تم استخدامه لاختبار الفرضيات لتأكيد وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي** :

جدول رقم (09) : اختبار شابيرو . ويك للتوزيع الطبيعي

	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	30	0,000
إدارة الموارد البشرية	30	0,144

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) يتبين محور التحول الرقمي بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أصغر تماما من 0.05 ، وهذا يدل على أن محور التحول

الرقمي يتبع التوزيع غير الطبيعي ... ومحور إدارة الموارد البشرية بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.144 ، وهي أكبر تماما من 0.05 ، وهذا يدل على أن محور التحول الرقمي الله يتبع التوزيع الطبيعي.

بالرغم من أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (شابيرو. ويك) أظهرت أن بعض المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أنه تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية مثل معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي، وذلك نظراً لكون حجم العينة مناسباً، إضافة إلى أن هذه الاختبارات تتميز بمرونتها وقدرتها على التعامل مع مثل هذه الحالات في الدراسات التطبيقية .

2. عرض و تحليل نتائج الدراسة :

يتضمن هذا العنصرعرضا لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة وخصائص العينة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

1.2. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

من أجل وصف عينة الدراسة يتم عرض المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية خنشلة الذين تم استجوابهم من خلال توضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. سنقوم في هذا المطلب بمعالجة النتائج المتحصل عليها كما يلي:

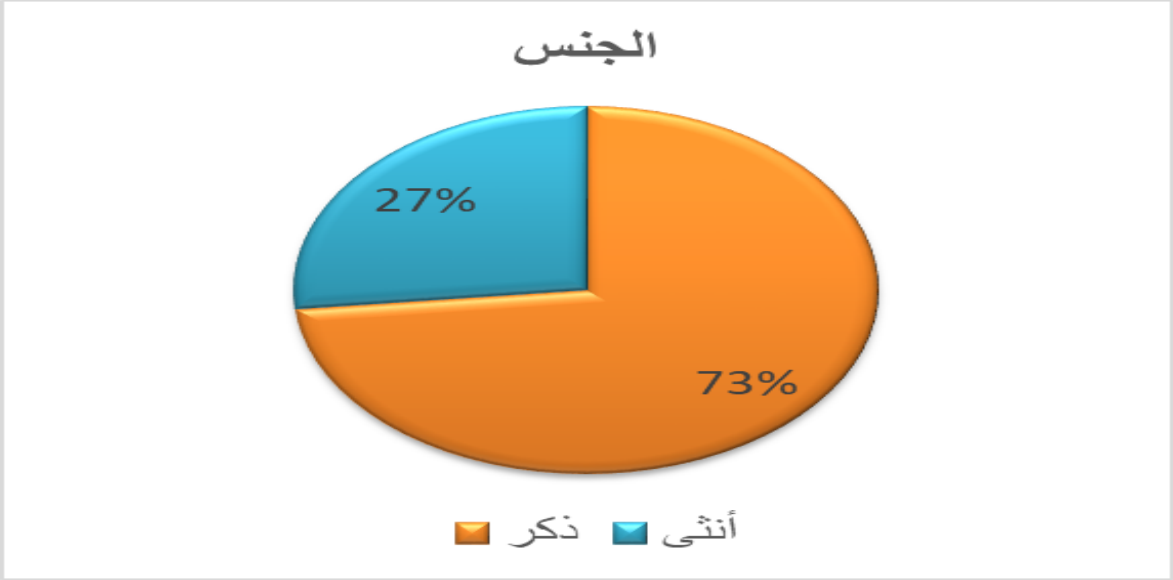
أ. **الجنس: الجدول رقم(10)** : التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	**%73.3**
أنثى	8	**%26.7**
المجموع	30	**%100**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

يمكن ترجمة بيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية :

الشكل رقم (01) : التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (01) أن أغلبية أفراد العينة ذكور ، وذلك بنسبة 73.3% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 22 فردا من أفراد عينة

الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم ب 26.7% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 8 فردا من أفراد العينة.

ب – العمر:

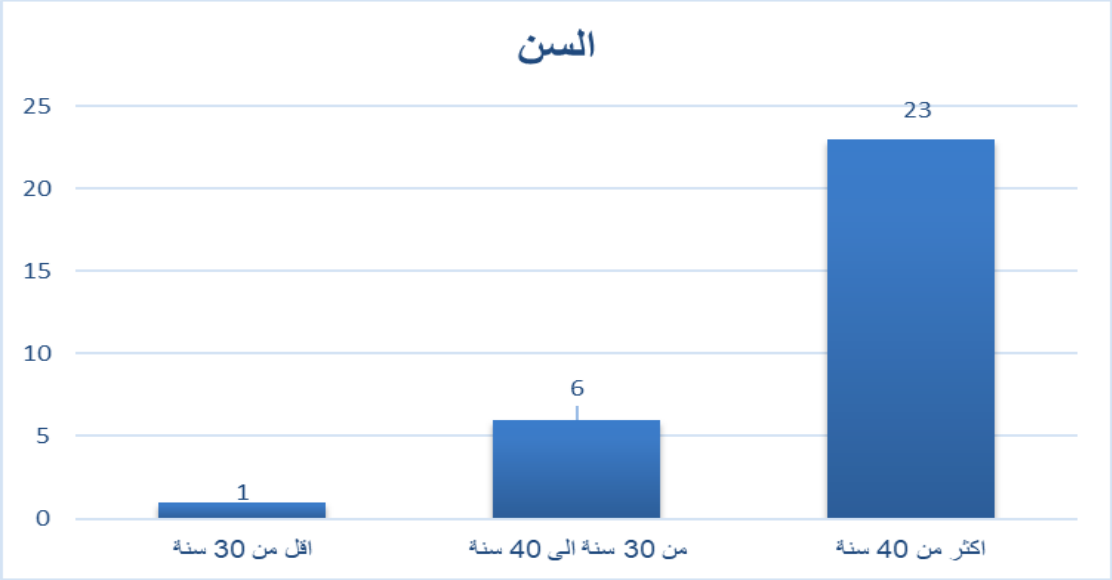
الجدول رقم (11) : توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	1	**%3.3**
من 30 سنة الى 40 سنة	6	**%20**
اكثر من 40 سنة	23	**%76.7**
المجموع	100	**%100**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (02) : التمثيل البياني لمتغير العمر



المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) والشكل رقم (02) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من الفئة العمرية اكثر من 40 سنة وذلك بنسبة 76.7% من عينة الدراسة بما يعادل 23 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة ، وذلك بنسبة 20% مما يعادل 6 أفراد من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 3.3% أي ما يعادل 1 من أفراد العينة.

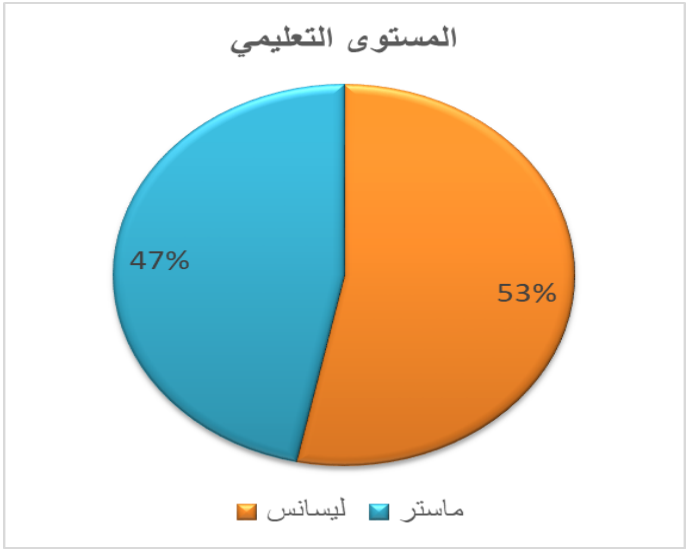
ج- المستوى التعليمي:

الجداول رقم (12) : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	16	**%53.3**
ماستر	14	**%46.7**
المجموع	100	**%100**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

الشكل الرقم (03) :التمثيل البياني المستوى التعليمي



المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (03) نلاحظ أن الموظفين الذين مستواهم التعليمي ليسانس بنسبة قدرت 53.3% من عينة الدراسة أي ما يعادل 16 فردا من أفراد عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ماستر بنسبة قدرت 46.7% من عينة الدراسة أي ما يعادل 14 فردا من أفراد عينة الدراسة.

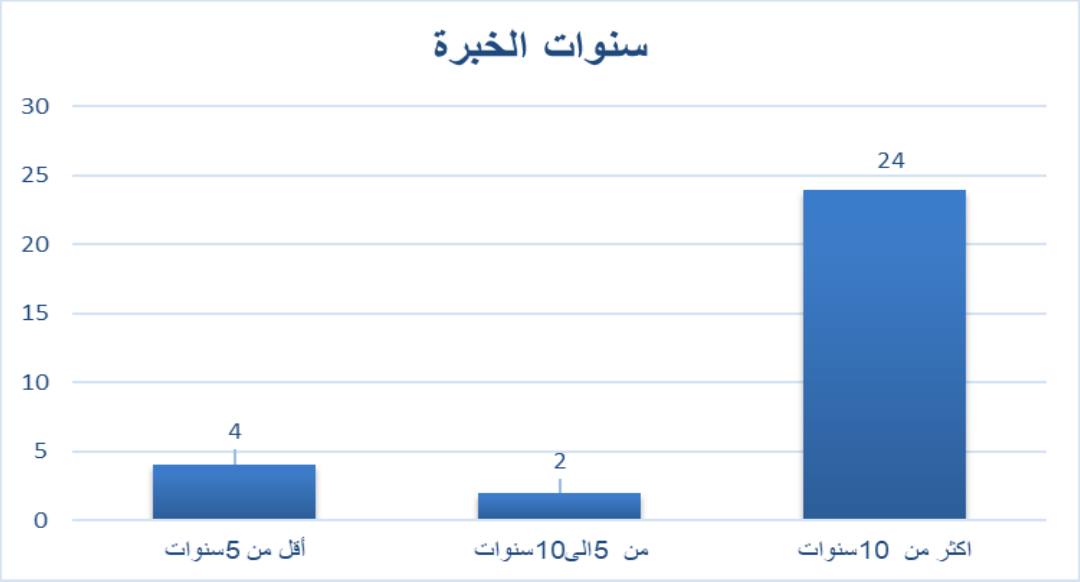
د- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13) : توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	4	**%13.3**
من 5الى10سنوات	2	**%6.7**
اكثر من 10سنوات	24	**%80**
المجموع	**100**	**%100**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

الشكل رقم(04): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (04) أن هناك نسبة 13.3% فرد سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات ، وأن هناك نسبة 6.7% فرد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، وأن هناك نسبة 80% فرد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

2.2. عرض وتحليل محاور الدراسة :

لغرض معرفة اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور الدراسة.

أولا:عرض وتحليل البيانات

- **تحليل محور التحول الرقمي:**

الجدول رقم (14) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	4,33	0,66	**3**	**مرتفع**
02	4,13	0,78	**7**	**مرتفع**
03	4,27	0,94	**5**	**مرتفع**
04	4,30	1,02	**4**	**مرتفع**
05	3,93	1,20	**11**	**مرتفع**
06	3,63	1,07	**13**	**متوسط**
07	4,03	1,10	**9**	**مرتفع**
08	4,43	0,68	**2**	**مرتفع**

09	4,50	0,82	**1**	**مرتفع**
10	4,00	0,91	**14**	**مرتفع**
11	4,07	1,05	**8**	**مرتفع**
12	3,97	0,89	**10**	**مرتفع**
13	4,27	1,11	**6**	**مرتفع**
14	3,93	0,87	**12**	**مرتفع**
التحول الرقمي	4,13	0,74		**مرتفع**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

ويتضح من خلال الجدول رقم(14)

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث،العبارة رقم 09 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.50) بانحراف معياري قدره (0.82) و جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 08 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.43) بانحراف معياري قدره (0.68) و جاء بالترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 01 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.33) بانحراف معياري قدره (0.66) و جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 04 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.30) بانحراف معياري قدره (1.02) أما المتوسط الحسابي **للمحور التحول الرقمي بلغ** (4.13) بانحراف معياري قدره (0.74) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة .

- **تحليل محور إدارة الموارد البشرية:**

الجدول رقم(15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	3,70	0,70	**4**	**مرتفع**
02	3,50	1,11	**6**	**متوسط**
03	3,63	0,96	**5**	**متوسط**
04	3,93	0,74	**3**	**مرتفع**
05	4,20	0,66	**1**	**مرتفع**
06	3,33	0,80	**9**	**متوسط**
07	3,47	1,01	**8**	**متوسط**
08	2,83	1,12	**14**	**متوسط**
09	3,27	1,08	**10**	**متوسط**
10	3,03	0,96	**12**	**متوسط**
11	3,50	0,82	**7**	**متوسط**
12	3,03	0,85	**13**	**متوسط**
13	3,07	1,23	**11**	**متوسط**
14	4,00	0,79	**2**	**مرتفع**
إدارة الموارد البشرية	3,46	0,67		**متوسط**

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

ويتضح من خلال الجدول رقم (15)

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث،العبارة رقم 05 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.20) بانحراف معياري قدره (0.66) و جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 14 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.00) بانحراف معياري قدره (0.79) و جاء بالترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 04 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.93) بانحراف معياري قدره (0.74) اما المتوسط الحسابي **لمحور إدارة الموارد البشرية بلغ** (3.46) بانحراف معياري قدره (0.67) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ،

3.2. اختبار الفرضيات:

. الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية

H_0 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة

H_1 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (16) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى.

	B	T	R	R^2	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	1.481	2.443	0.532	0.283	11.03	28	0.002
التحول الرقمي	0.480	3.321					

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت R = 0.532اي 53.2 % وهي درجة ارتباط متوسطة ، وهو ما يعكسه معامل التحديد R-deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ R^2 = 0.283.

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه : **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05** .

و معادلة خط الانحدار :

إدارة الموارد البشرية = 1.481 + التحول الرقمي * 0.480

. الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05. وللتأكد من صدق الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (17) : يبين العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية.

		إدارة الموارد البشرية
التحول الرقمي	معامل الارتباط البسيط بيرسون	0.532**
	Sig.مستوى الدلالة	0.002
	حجم العينة	30

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) يتبين قيمة مستوى الدلالة 0.002 ،وهي دالة إحصائيا، لأنها اصغر تماما من 0.05 ، كما تظهر قيمة معامل الارتباط Rp=0.532**.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة α= 0.05 وبالتالي فالفرضية تحققت.

خلاصة :

1. تطبيق الجانب الميداني للدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة . لمعرفة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية .
2. الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات
3. التأكد من صلاحية أداة الدراسة من حلال اختبارات الصدق والثبات التي أظهرت نتائج مرتفعة ومقبولة إحصائيا .
4. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر . خنشلة .
5. بينت النتائج وجود تأثير وعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية .

خـــاتـــمـــة

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة اتصالات الجزائر ـ خنشلة ـ ، يمكن القول إن التحول الرقمي أصبح من أهم التغيرات التي فرضت نفسها على بيئة العمل الحديثة، لما له من دور في تحسين أساليب التسيير ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تهدف إلى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد على جانب نظري تم فيه عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى جانب تطبيقي تم من خلاله دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي.SPSS

1. نتائج الدراسة :

من خلال ما سبق تم استخلاص النتائج التالية :

ـ النتائج النظرية:

تشمل ما يلي:

1. يعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية.
2. يساهم التحول الرقمي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال رقمنة العمليات الإدارية.
3. يساعد التحول الرقمي في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة وتحسين تدفق المعلومات.
4. يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.
5. يساهم التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.
6. ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالتكنولوجيا الحديثة، مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

ـ النتائج التطبيقية :

تمثلت أبرز النتائج المتوصل إليها في:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 .
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

3. مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة كان مرتفعاً نسبياً، مما يعكس تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة.
4. مستوى إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً، مما يدل على وجود فرص للتحسين.
5. يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين وتسهيل العمليات الإدارية.
6. وجود دور للتحول الرقمي في دعم الاتصال الداخلي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2. توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تعزيز تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة وتطوير بنيتها التحتية التكنولوجية.
2. الاهتمام بتكوين وتدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
3. تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لتسهيل التسيير الإداري.
4. تشجيع استخدام الحلول الرقمية في التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة لمواكبة التحول الرقمي.
6. تحسين قنوات الاتصال الرقمية داخل المؤسسة لضمان سرعة تبادل المعلومات.
7. دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي لضمان نجاحها.

3. أفاق الدارسة :

يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع للبحوث المستقبلية، منها:

1. دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات.
2. أثر التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية.
3. دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
4. العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار داخل المؤسسات

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

1. أحمد إسماعيل. (2023). *477مصطلح في إداة الموارد البشرية*. النسخة الرقمية متاحة على منصة مكتبة نور.
2. بن احمد فاطمة الزهراء، و بن احمد نادية. (2025). التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات. *المجلة الجزائرية للمالية العامة ، 15* (1)، 501.
3. خيرة مونية منصوري، و وافية تجاني. (2023). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. *ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهنات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع* . الجزائر .
4. د عبد العزيز السيد مصطفى. (2023). *التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال*.
5. ذهبي محمد، و آسيا بوهالي. (2024). اثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي (دارسة حالة بجامعة عمار ثليجي). *مجلة دراسات العدد الإقتصادي ، 15* (1).
6. رفيقة شمامي. (2022 - 2023). محاضرات إدارة الموارد البشرية (محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال). *كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير* . الجزائر.
7. زينب بلخير، و أمال بوسمينة. (2023). حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي. *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، 06* (01)، 668-684.
8. سامي بودبوس، و خالد زهمول. (2022). *ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية*. النسخة الرقمية متاحة على منصة مكتبة نور.
9. سيد الناس سفيان جلول، و سعاد قاسم. (2024). التحولات الرقمية في ادارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية :التحديات والتقنيات دارسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر. *العلوم الانسانية ، 24* (1)، 431.
10. طارق خليل. (2024). *دليل العمل في ادارة الموارد البشرية*. النسخة الرقمية متاحة على منصة مكتبة نور.

11. طلال صالح الحياصات. (2022). إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)* (41)، 640 - 656.

12. عقوني محمد. (2025). *إدارة الموارد البشرية*. النسخة الرقمية متاحة على منصة مكتبة نور.

13. عمر مهدي. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية. *التنظيم والعمل ، 11* (1)، 154.

14. محمد التميمي. (2025). *التحولات الرقمية والاسرة دارسة ميدانية في مدينة بغداد*. بغداد: النسخة الرقمية متاحة على منصة مكتبة نور.

15. محمد حسين محمد. (2024). *دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي الناجح*. النسخة الرقمية متاحة منصة مكتبة نور .

مراجع باللغة الأجنبية

1. escriba-carda, N., Cano, A. R., & Moreno, M. A. (2024). Firms' digital transformation and e-human resouce managment . A qualitive approach. *Tec Empresarial , 18* (03).
2. Henoon, J. R., & ROBERT R, L. (2025). *Human Resource Management : Functions , Applications , and skill development.* United States of America: Sage Publications , Inc.
3. Hoque, K. E., & Atheef, M. (2024). A review of human resource management practices and their impact on school performance. *Human Ressarcier Management and Services , 6* (1), 1 - 22.
4. Kumar, D. S., & Shruthi, Y. (2025). The Role of JOB Analysis in Human Resource Management : Foundations for Recruitment , Training , and Performance Evaluation With Reference t
5. Heritage. *International Journal of Engineering Research and Science & Technology , 21* (03), 908 - 914.

6. Li, M. (2023). The significance and Measeres of Performance Managmant in Human Resource Managmant. *Journal of Theory and Practice of Social Science , 3* (6).
7. Mahmoud, M. H., & Ali Ali, A. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agilit as a moderator. *Discover sustainability , 06*.
8. Marthali, L. (2022). The Importance Of Human Resources (HR) Management In Company. *JWS Journal of World Science , 1* (9).
9. Mengge, X. (2023). Selected HRM Functions , CHinese culture and employee outcomes in privately-owned SMEs in CHina. *Universiti Utara Malaysia* . Malaysia.
10. ieki Indra Bratamanggala .(2023) .10- Digital Transformation in Human Resource Management : A Systematic Literature Review .*Siber international Journal of Education Technology*.62 -57 ،(1) *2* ،
11. Sameulhaq, A. (2025). A Review of Digital Human Resource Management : Transforming HR Practices Through Technology. *Luminis Applied Scienence and Engineering , 2* (1).
12. Sari, M. A., Halin, H., & Afriyani, F. (2025). Human resource Managment Research Article. *Golden Ratio of Human Ces Management , 5* (2).
13. Zolak, B., Poljiasevic, A. M., & Simona Sarotar, Z. (2024). Human Resource Management in Public A dministration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Faculty of Economics and Business , 15*.

الملاحق

الملحق رقم (01) : تسليم المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
Université Abbes Laghrour –Khanchela
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : 16/ ج ع ل خ / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاسم و اللقب:: بوترعة سناء / خريف جيهان

تاريـــــــخ المـيـــلاد:2002/07/15/ 2003/04/27

مكـــان المـــــيلاد: خنشلة

رقم التســـجـــيـــل:212134055514/ 212134058740

التـــــخـــــصص : إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

مكان التربص: اتصالات الجزائر خنشلة

فـــترة التـــربـص مـــن: إلى:

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...04...	
المبادرة	04/...04...	
المعارف التطبيقية	04/...04...	
قدرة العمل	04/...03...	
العلاقة مع العال	04/...04...	
العلامة النهائية	20/19.....	

ملاحظات اخرى:.....

رئيس القسم
شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة
Chef de Département Ressources Humaines Dot Khenchela
BENSACI Fateh

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
Université Abbes Laghrour –Khanchela

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : 16/ ج ع ل خ / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاسم و اللقب:: : بوترعة سناء / خريف جيهان

تاريـــــــــخ الميـــلاد:2002/07/15/ 2003/04/27 مكـــان المـــيلاد: خنشلة

رقم التســـجـــيـــل:212134055514/ 212134058740 التـــخـــصص : إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

مكان التربص: اتصالات الجزائر خنشلة فـــترة التـــربـــص مـــن: إلى:

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...04...	
المبادرة	04/...04...	
المعارف التطبيقية	04/...04...	
قدرة العمل	04/...03...	
العلاقة مع العمال	04/...04...	
العلامة النهائية	20/19.....	

ملاحظات اخرى :.....

رئيس القسم

شيبان سمير

رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة
Chef de Département Ressources Humaines Dot Khenchela
BENSACI Fateh

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
Université Abbes Laghrour –Khanchela
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : 16 /ج ع ل خ /ك ع ا ت ع ت /ق ع ت

خنشلة في :2026-02-09

تـسـهيـل مـهـمـة

إلى السيد : مدير اتصالات الجزائر خنشلة

سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادةالماستر ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة

يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم واللقب : بوترعة سناء / خريف جيهان

تاريخ ومكان الازدياد:2003/04/27 /2002/07/15 بـــ خنشلة

رقم التسجيل :212134055514/ 212134058740

الموضوع :اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم.

اتصالات الجزائر
المدير المحلي لاتصالات خنشلة

الملحق رقم(02) : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور- خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث في إطار إعداد مذكرة ماستر إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم استبيان بعنوان (**أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة الأعمال نأمل التكرم بتعبئة كافة محاور هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (**x**) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك ، علما بأن مساهمتك في تعبئة الاستبيان بدقة وموضوعية سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية ، علما بأن إجابتكم تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط . **شاكرين لكم صادق تعاونكم وكريم اهتمامكم**

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديراتنا

إعداد الطالبتين :
- سناء بوترعة .
- جيهان خريف .

إشراف الأستاذة :
أ.د/ حدة بوتبينة .

السنة الجامعية:2026/2025

أولا : معلومات عامة

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

. أقل من 30 سنة ☐

. 30 / 40 سنة ☐

. أكبر من 40 سنة ☐

3. المستوى التعليمي :

- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- دكتوراه ☐

4. سنوات الخبرة :

- أقل من 05 سنوات ☐
- 05 / 10 سنوات ☐
- أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا : محاور الاستبيان

ضع إشارة (**X**) أمام العبارة التي تناسبك حسب درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع كل عبارة :

ر.ع	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المحور الأول : التحول الرقمي					
1	تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجية حديثة في العمل .					
2	توجد أنظمة رقمية لتنظيم المعلومات والملفات .					
3	التحول الرقمي ساهم في تسريع إنجاز المهام .					
4	الرقمنة سهلت عملية التواصل داخل المؤسسة .					
5	الإدارة تشجع الموظفين على استعمال الوسائل الرقمية .					
6	يتم تكوين الموظفين حول استخدام الأنظمة الرقمية .					
7	التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية .					
8	استعمال التكنولوجية حسن جودة العمل .					
9	الأنظمة الرقمية تسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة .					
10	المؤسسة تقوم بتحديث برامجها الرقمية باستمرار .					
11	التحول الرقمي ساهم في تحسين اتخاذ القرار .					
12	التكنولوجيا المستعملة آمنة وتحافظ على سرية المعلومات .					
13	التحول الرقمي يساهم في تقليل الوقت والجهد .					
14	التحول الرقمي ساهم في تحسين أداء الموظفين .					
	المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية					
1	يتم تحديد احتياجات التدريب حسب متطلبات العمل .					
2	يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة .					
3	تعتمد المؤسسة معايير واضحة في توظيف الموظفين .					

4	توفر المؤسسة دورات تدريبية بانتظام					
5	التدريب يساعد على تحسين أداء العاملين .					
6	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري .					
7	يوجد نظام خاص بالحوافز والمكافآت					
8	تهتم الإدارة برضا الموظفين .					
9	يوجد تواصل جيد بين الإدارة والموظفين .					
10	يتم إشراك الموظفين في بعض القرارات .					
11	توجد فرص للترقية داخل المؤسسة .					
12	توفر المؤسسة بيئة عمل صناعية .					
13	يتم حل المشاكل بين الموظفين بطريقة عادلة .					
14	يوجد نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية .					

الملحق رقم(03) : نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

```
                                    Warning # 849 in column 23.  Text: fr_DZ
The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter.  It
                                                                      could
                                    not be mapped to a valid backend locale.

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer
                                                          dans 3541 jours.

                                                                        GET
                                  FILE='C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav'.
                                         DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
                                                  COMPUTE axe1=(Q19+Q20+Q21+Q25)/4.
                                                                       EXECUTE.
                                                  COMPUTE axe2=(Q22+Q23+Q26+Q27)/4.
                                                                       EXECUTE.
                                                          COMPUTE axe3=(Q24+Q28)/2.
                                                                       EXECUTE.
                                                  COMPUTE axe4=(Q15+Q16+Q17+Q18)/4.
                                                                       EXECUTE.
                                                                   CORRELATIONS
                      /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 AX11
                                                          /PRINT=TWOTAIL NOSIG
                                                            /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:28:03
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 AX11 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_données1] C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	Corrélation de Pearson	1	,439*	,487**	,486**	,681**	,557**	,501**	,563**	,489**	,505**
	Sig. (bilatérale)		,019	,009	,009	,000	,002	,007	,002	,008	,006
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q2	Corrélation de Pearson	,439*	1	,412*	,509**	,281	,519**	,294	,194	,147	,516**
	Sig. (bilatérale)	,019		,030	,006	,147	,005	,129	,323	,457	,005
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q3	Corrélation de Pearson	,487**	,412*	1	,874**	,620**	,676**	,862**	,601**	,795**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,009	,030		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q4	Corrélation de Pearson	,486**	,509**	,874**	1	,602**	,731**	,793**	,428*	,754**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,009	,006	,000		,001	,000	,000	,023	,000	,005
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q5	Corrélation de Pearson	,681**	,281	,620**	,602**	1	,824**	,726**	,492**	,554**	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000	,147	,000	,001		,000	,000	,008	,002	,001

	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q6	Corrélation de Pearson	,557**	,519**	,676**	,731**	,824**	1	,723**	,490**	,631**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,002	,005	,000	,000	,000		,000	,008	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q7	Corrélation de Pearson	,501**	,294	,862**	,793**	,726**	,723**	1	,626**	,748**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,007	,129	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q8	Corrélation de Pearson	,563**	,194	,601**	,428*	,492**	,490**	,626**	1	,638**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,002	,323	,001	,023	,008	,008	,000		,000	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q9	Corrélation de Pearson	,489**	,147	,795**	,754**	,554**	,631**	,748**	,638**	1	,501**
	Sig. (bilatérale)	,008	,457	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,007
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q10	Corrélation de Pearson	,505**	,516**	,555**	,511**	,585**	,683**	,608**	,550**	,501**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,005	,002	,005	,001	,000	,001	,002	,007	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q11	Corrélation de Pearson	,480**	,313	,661**	,675**	,773**	,769**	,689**	,461*	,587**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,010	,105	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,001	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q12	Corrélation de Pearson	,098	,011	,449*	,455*	,328	,386*	,477*	,107	,439*	,443*
	Sig. (bilatérale)	,619	,955	,017	,015	,088	,042	,010	,587	,020	,018
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q13	Corrélation de Pearson	,361	,223	,741**	,706**	,709**	,749**	,786**	,507**	,749**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,059	,255	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q14	Corrélation de Pearson	,473*	,378*	,836**	,811**	,697**	,800**	,807**	,528**	,733**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,011	,047	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
AX11	Corrélation de Pearson	,632**	,465*	,878**	,860**	,826**	,883**	,891**	,639**	,801**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	AX11
Q1	Corrélation de Pearson	,480**	,098	,361	,473*	,632**
	Sig. (bilatérale)	,010	,619	,059	,011	,000
	N	28	28	28	28	28
Q2	Corrélation de Pearson	,313	,011	,223	,378*	,465*
	Sig. (bilatérale)	,105	,955	,255	,047	,013
	N	28	28	28	28	28
Q3	Corrélation de Pearson	,661**	,449*	,741**	,836**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q4	Corrélation de Pearson	,675**	,455*	,706**	,811**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q5	Corrélation de Pearson	,773**	,328	,709**	,697**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,088	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q6	Corrélation de Pearson	,769**	,386*	,749**	,800**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q7	Corrélation de Pearson	,689**	,477*	,786**	,807**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q8	Corrélation de Pearson	,461*	,107	,507**	,528**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,013	,587	,006	,004	,000
	N	28	28	28	28	28
Q9	Corrélation de Pearson	,587**	,439*	,749**	,733**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,001	,020	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q10	Corrélation de Pearson	,686**	,443*	,610**	,711**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,001	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q11	Corrélation de Pearson	1	,625**	,868**	,781**	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q12	Corrélation de Pearson	,625**	1	,596**	,497**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,007	,002
	N	28	28	28	28	28

Q13	Corrélation de Pearson	,868**	,596**	1	,814**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q14	Corrélation de Pearson	,781**	,497**	,814**	1	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,000
	N	28	28	28	28	28
AX11	Corrélation de Pearson	,872**	,556**	,880**	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

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

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q25 axe1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:29:05
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q25 axe1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		Q19	Q20	Q21	Q25	axe1
Q19	Corrélation de Pearson	1	,512**	,503**	,494**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,005	,006	,007	,000
	N	28	28	28	28	28
Q20	Corrélation de Pearson	,512**	1	,481**	,623**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,005		,010	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q21	Corrélation de Pearson	,503**	,481**	1	,466*	,801**
	Sig. (bilatérale)	,006	,010		,012	,000
	N	28	28	28	28	28
Q25	Corrélation de Pearson	,494**	,623**	,466*	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,012		,000
	N	28	28	28	28	28
axe1	Corrélation de Pearson	,758**	,811**	,801**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

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

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Q22 Q23 Q26 Q27 axe2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:29:44
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Q22 Q23 Q26 Q27 axe2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		Q22	Q23	Q26	Q27	axe2
Q22	Corrélation de Pearson	1	,660**	,707**	,790**	,928**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q23	Corrélation de Pearson	,660**	1	,273	,672**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000		,161	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q26	Corrélation de Pearson	,707**	,273	1	,656**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,161		,000	,000
	N	28	28	28	28	28
Q27	Corrélation de Pearson	,790**	,672**	,656**	1	,928**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	28	28	28	28	28
axe2	Corrélation de Pearson	,928**	,779**	,756**	,928**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Q24 Q28 axe3
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:30:41
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Q24 Q28 axe3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		Q24	Q28	axe3
Q24	Corrélation de Pearson	1	,429*	,879**
	Sig. (bilatérale)		,023	,000
	N	28	28	28
Q28	Corrélation de Pearson	,429*	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,023		,000
	N	28	28	28
axe3	Corrélation de Pearson	,879**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	28	28	28

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

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Q15 Q16 Q17 Q18 axe4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:31:16
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Q15 Q16 Q17 Q18 axe4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		Q15	Q16	Q17	Q18	axe4
Q15	Corrélation de Pearson	1	,692**	,536**	,574**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,001	,000
	N	28	28	28	28	28
Q16	Corrélation de Pearson	,692**	1	,880**	,609**	,957**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	28	28	28	28	28
Q17	Corrélation de Pearson	,536**	,880**	1	,463*	,879**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,013	,000
	N	28	28	28	28	28
Q18	Corrélation de Pearson	,574**	,609**	,463*	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,013		,000
	N	28	28	28	28	28
axe4	Corrélation de Pearson	,799**	,957**	,879**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

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

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=AX2 axe1 axe2 axe3 axe4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:32:30
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=AX2 axe1 axe2 axe3 axe4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		AX2	axe1	axe2	axe3	axe4
AX2	Corrélation de Pearson	1	,879**	,957**	,640**	,855**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
axe1	Corrélation de Pearson	,879**	1	,809**	,400*	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,035	,000
	N	28	28	28	28	28
axe2	Corrélation de Pearson	,957**	,809**	1	,643**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	28	28	28	28	28
axe3	Corrélation de Pearson	,640**	,400*	,643**	1	,357
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,000		,063
	N	28	28	28	28	28
axe4	Corrélation de Pearson	,855**	,674**	,729**	,357	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,063	
	N	28	28	28	28	28

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

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

```
FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE NIVEAU EXP
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:35:19
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE NIVEAU EXP /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		SEX	AGE	NIVEAU	EXP
N	Valide	30	30	30	30

Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

SEX

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	انثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

AGE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 30 سنة الى 40 سنة	6	20,0	20,0	23,3
	اكثر من 40 سنة	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

NIVEAU

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	16	53,3	53,3	53,3
	ماستر	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EXP

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 الى 10 سنوات	2	6,7	6,7	20,0

اكثر من 10 سنة	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
                                                  Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21
             Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 AX1 AX11 AX2 axe1 axe2 axe3 axe4
                                                /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:36:50
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 AX1 AX11 AX2 axe1 axe2 axe3 axe4 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	30	4,3333	,66089
Q2	30	4,1333	,77608
Q3	30	4,2667	,94443
Q4	30	4,3000	1,02217
Q5	30	3,9333	1,20153
Q6	30	3,6333	1,06620
Q7	30	4,0333	1,09807
Q8	30	4,4333	,67891
Q9	30	4,5000	,82001
Q10	30	4,0000	,90972
Q11	30	4,0667	1,04826
Q12	30	3,9667	,88992
Q13	30	4,2667	1,11211
Q14	30	3,9333	,86834
Q15	30	3,7000	,70221
Q16	30	3,5000	1,10641
Q17	30	3,6333	,96431
Q18	30	3,9333	,73968
Q19	30	4,2000	,66436
Q20	30	3,3333	,80230
Q21	30	3,4667	1,00801
Q22	30	2,8333	1,11675
Q23	30	3,2667	1,08066
Q24	30	3,0333	,96431

Q25	30	3,5000	,82001
Q26	30	3,0333	,85029
Q27	30	3,0667	1,22990
Q28	30	4,0000	,78784
AX1	30	4,1286	,74098
AX11	30	4,1286	,74098
AX2	30	3,4643	,66947
axe1	30	3,6250	,64243
axe2	30	3,0500	,91066
axe3	30	3,5167	,74837
axe4	30	3,6917	,75909
N valide (liste)	30		

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT AX2
  /METHOD=ENTER AX1.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:50:43
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT AX2 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	3888 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : AX2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532[a]	,283	,257	,57706

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,674	1	3,674	11,032	,002[b]
	de Student	9,324	28	,333		
	Total	12,997	29			

a. Variable dépendante : AX2

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,481	,606		2,443	,021
	AX1	,480	,145	,532	3,321	,002

a. Variable dépendante : AX2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT axe1
  /METHOD=ENTER AX1.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:53:57
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT axe1 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	3888 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502[a]	,252	,225	,56549

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,015	1	3,015	9,428	,005[b]
	de Student	8,954	28	,320		
	Total	11,969	29			

a. Variable dépendante : axe1

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,828	,594		3,078	,005
	AX1	,435	,142	,502	3,071	,005

a. Variable dépendante : axe1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT axe2
  /METHOD=ENTER AX1.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:54:43
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT axe2 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	3888 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,519[a]	,269	,243	,79247

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,466	1	6,466	10,296	,003[b]
	de Student	17,584	28	,628		
	Total	24,050	29			

a. Variable dépendante : axe2

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,419	,833		,503	,619
	AX1	,637	,199	,519	3,209	,003

a. Variable dépendante : axe2

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT axe3
/METHOD=ENTER AX1.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:55:58
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT axe3 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	3888 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,551[a]	,304	,279	,63546

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,935	1	4,935	12,221	,002[b]
	de Student	11,307	28	,404		
	Total	16,242	29			

a. Variable dépendante : axe3

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,218	,668		1,825	,079
	AX1	,557	,159	,551	3,496	,002

a. Variable dépendante : axe3

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT axe4
/METHOD=ENTER AX1.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-APR-2026 15:56:32
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\yazid\OneDrive\Bureau\KHERIF.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT axe4 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	3888 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323[a]	,104	,072	,73125

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,738	1	1,738	3,250	,082[b]
	de Student	14,972	28	,535		
	Total	16,710	29			

a. Variable dépendante : axe4

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,328	,768		3,030	,005
	AX1	,330	,183	,323	1,803	,082

a. Variable dépendante : axe4