



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية علوم الاقتصادية، التجارية، علوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب  
"عين تموشنت"

مذكرة مكاملة متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

✓ تحت إشراف الاستاذة:

د. عمير فضيلة

من اعداد الطالبتين:

✓ بوحوت فاطيمة زهرة.

✓ بلعقون مريم.

لجنة أعضاء المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
عمير فضيلة	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	المشرفة
درويش عمار	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	الرئيس
نواله مريم	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	الممتحنة

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ .

## هداء

إلى من كانت دعواتهم سرّ عطائي، وسندهم نبض استمراري  
إلى أمي وأبي  
إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب وضوء الطريق  
إلى عائلتي التي أحاطتني بحبها وثقتها  
أهديكم هذا الإنجاز، عربون وفاء وامتنان لا يوفيه الحرف حقه.

وإلى أرض العزة والصمود غزة،  
إلى طلابها الذين يزرعون الأمل في رماد الحرب،  
إلى الشهداء الذين ارتقوا وهم يحملون كتبهم وأحلامهم على أكتافهم  
إلى الأحياء الصامدين، الذين ما زالوا يقاتلون من أجل نور المعرفة في  
زمن الظلام،  
إلى كل قلم لم ينكسر تحت القصف وكل عقل أبي أن يُهزم  
أهدي ثمرة هذا الجهد اليهم وفاءً وعهداً.

بوحوت فاطيمة زهرة



فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ۗ

## اهداء

اهدي ثمرة جهدي هذه الى من اوصاني بهما الله برا واحسانا والذي  
الكريمين، اطال الله في عمرهما و البسهما لباس الصحة و العافية  
الى من جمعنا معهم بيت واحد وكانو خير سند، الى اخوتي واخواتي  
الأعزاء،

الى من علمني حرفا طيلة مساري الدراسي و لم يبخل بعباءه،  
اساتذتي الافاضل

الى نفسي التي راهنت على النجاح , اصبري و صابري فلا يزال  
الطريق طويل

الى كل من اتسع قلبي لهم و ضاقت هذه الورقة عن ذكرهم اهديكم  
عملي المتواضع عرفان لكم بالجميل و تقديرا لجهودكم.

مريم بالعقون





## الشكر

لحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تكتمل البدايات والنهايات.  
و اما بعد  
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة، الدكتورة **عمير فضيلة**  
التي كانت خير مشرفة وموجهة  
لم تبخل عليّ بعلمها، ولا ببصيرتها الأكاديمية  
فكانت نعم الداعمة، ونعم القدوة.  
لكِ مني كل التقدير والاحترام على ما أوليتني من اهتمام ومرافقة صادقة طوال هذا  
المشوار.

ولا يفوتنا أن نوجّه كلمة امتنان **لأنفسنا**  
نعم، لتلك النفسين اللتين جاهدتا، وثابرتا، وتحملتا لحظات التعب والشك والتردد  
لأنفسنا التي أمنت، ولو في أحلك اللحظات،  
أن الوصول ممكن، وأن الطريق، وإن طال، لا يُخيف من عقد العزم.  
نشركما لأنكما لم تستسلما... ولأنكما كنتما على قدر الحلم والهدف.



عين تموشنت في: 103.../07.../2025

## إذن بالإيداع النهائي لمذكرة الماستر

نحن الأستاذ (ة): ..... عمير فضيلة ..... الرتبة: ..... محاضرة ..... أ.....

المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): ..... بلهقون صريم ..... رقم التسجيل: 202037061867

الطالب (ة): ..... نبوجوست فاطمة زهرة ..... رقم التسجيل: 202037064775

على مذكرة ماستر في شعبة علوم التسيير ..... تخصص: إدارة الموارد البشرية  
الموسومة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية

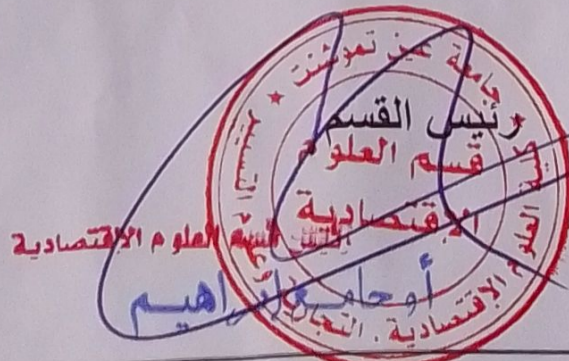
دراسة حالة أساتذة جامعة عين تموشنت

بلحاج بوشعيب

أشهد أن الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة وبإمكانهم  
إيداع النسخة الإلكترونية على مستوى مكتبة الكلية.

امضاء رئيس اللجنة

امضاء المشرف





### نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية  
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): بلقون مريم

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 414439964 الصادرة في تاريخ: 2025/02/25

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة أساتذة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه. 2025 جويلية 02

عين تموشنت في: 2025 جويلية 02

امضاء المعني

بلقون مريم  
الطالب (ة)  
التعريف الوطنية رقم: 414439964  
الصادرة في تاريخ: 2025/02/25  
بولاية: عين تموشنت  
والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:  
أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة أساتذة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.  
أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة  
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه. 2025 جويلية 02

عن رئيسة جامعة عين تموشنت  
مفوض الجامعة الوطنية



نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية

ومكافحتها

أنا الممضي أسفله.

الطالب (ة): بوجوجوت فاطمة زهيرة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 412899506 الصادرة في تاريخ: 2020/09/30

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: تسيير وإقتصاد تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي. الموسومة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة: أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب "عين تموشنت"

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عن رئيس المجلس التسييري  
ويتفويض منه

سيدة: بلواتي صالمة

مديرة إدارة التسيير

عين تموشنت في:

امضاء المعني

بوجوجوت فاطمة زهيرة

412899506

2020/09/30

التاريخ

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث استخدمنا الأدوات التالية في دراسة الحالة اداء أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب: spss V 27, الاستبيان، المقابلة، الملاحظة وقد بلغة عينة الدراسة 100 أستاذ و تم توزيعهم على الأساتذة الجامعيين بجامعة عين تموشنت.

وقد تم التركيز على كيفية تأثير استخدام التقنيات الرقمية، كأنظمة إدارة التعليم، ومنصات التواصل، والبرمجيات الإدارية، في تطوير الأداء المهني، ورفع الكفاءة التعليمية والإدارية للأساتذة اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات ومقابلات موجهة لعينة من الأساتذة في المؤسسة.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تحسين التنظيم المهني، تسهيل التفاعل مع الطلبة، وتبسيط الإجراءات الإدارية. كما أشارت الدراسة التطبيقية إلى وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، ومستوى التكوين الرقمي للأساتذة.

## ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study aims to shed light on the impact of digital transformation on improving human resource performance. The following tools were employed in the case study of the professors at Belhadj Bouchaib University: Spss V27 ,questionnaire, interview, and observation. A total of 100 professors were distributed to university professors at Ain Temouchent University.

The study focused on how the use of digital technologies—such as learning management systems, communication platforms, and administrative software—contributes to enhancing professional performance and increasing both educational and administrative efficiency among faculty members.

The research adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through structured questionnaires and interviews with a sample of university professors. The findings revealed that digital transformation has clearly contributed to improving professional organization, facilitating interaction with students, and simplifying administrative procedures. The applied study also highlighted

challenges related to the digital infrastructure and the level of digital training among university faculty members.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، أداء الأساتذة جامعة عين تموشنت، تأهيل المورد البشري، البنية التحتية التكنولوجية، شبكات الاتصال المنصات الرقمية، الكفاءة الإدارية، أنظمة إدارة التعليم، التكوين الرقمي، التفاعل الإلكتروني، الدراسة التطبيقية، المنهج الوصفي التحليلي.

Keywords:

Digital Transformation, Performance of Professors at the University of Ain Temouchent, Human Resource Development, Technological Infrastructure, Communication Networks, Digital Platforms, Administrative Efficiency, Learning Management Systems (LMS), Digital Training, Electronic Interaction, Applied Study, Descriptive and Analytical Methodology.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ا - ب	الاهداء
ت	الشكر و العرفان
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج - ح	الفهرس المحتويات
خ - د	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ز - ر	قائمة الملاحق
1 - 10	المقدمة
	الفصل الأول : الادبيات النظرية
11	تمهيد
10	المبحث الأول : اساسيات التحول الرقمي
10	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
12	أولا : مفهوم التحول الرقمي
13	ثانيا : أهمية التحول الرقمي
14	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التحول الرقمي
14	أولا: مبادئ التحول الرقمي
15	ثانيا: خصائص التحول الرقمي

16	المطلب الثالث : أنواع التحول الرقمي
17	المطلب الرابع : متطلبات التحول الرقمي في الجامعة
18	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
19	أولا : تعريف المورد البشري
19	ثانيا :تعريف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
21	أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية
22	ثانيا : اهداف إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الرابع : ممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية
23	المبحث الثالث : دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول : مفهوم ادارة رقمنة ومتطلباتها و تحدياتها.
23	أولا : مفهوم إدارة رقمنة الموارد البشرية
24	ثانيا : متطلبات إدارة رقمنة الموارد البشرية
25	ثالثا : تحديات إدارة رقمنة الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثالث : دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية
31	تمهيد
32	المبحث الأول : نشأة المؤسسة
32	المطلب الأول : تعريف المؤسسة جامعة بلحاج بوشعيب.
33	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة.

33	المطلب الثالث : اهداف المؤسسة
	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية .
38-34	المطلب الأول : طريقة و أدوات المستعملة في الدراسة.
52- 39	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الوصفية و الإحصائية تحليلها
69 -52	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.
70	خلاصة الفصل الثاني
72 -71	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	رقم
34	عينة الدراسة أساتذة جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت	01
36	درجات سلم ليكارث الخماسي	02
37	المحك المعتمد في دراسة الاستبيان	03
39	نتائج اختبار الفا كرو نباخ مقياس ثبات الدراسة	0434
39	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	05
40	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	06
41	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	07
43	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	08
44	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير مقر العمل	09
46	نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها البنية التحتية التكنولوجية	10
47	نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها شبكات الاتصال	11
48	نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها المنصات الرقمية	12

49	نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء تأهيل المورد البشري	13
51- 50	نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء البنية المحور الثاني أداء المورد البشري	14
52	نتائج معامل الارتباط بارسون	15
53	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية درجة التأثير	16
53	نتائج تباين ANOVA للفرضية الرئيسية	17
54-53	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	18
54	نتائج درجة الارتباط بين الأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير لتابع أداء المورد البشري.	19
55	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الأولى	20
56	نتائج تباين ANOVA للفرضية الاولى	21
56	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الأولى	22
59	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الثانية درجة التأثير	23
59	نتائج تباين ANOVA للفرضية الثانية	24
59	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثانية	25
61	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الثالثة	26
62	نتائج تباين ANOVA للفرضية الثالثة	27
62	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	28
65	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الرابعة	29
66	نتائج تباين ANOVA للفرضية الرابعة	30

66 -	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة
67	

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان	رقم
33	هيكل التنظيمي لجامعة عين تموشنت	01
35	نموذج الدراسة	03
40	دائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس	04
41	دائرة النسبية لعينة الدراسة حسب العمر	05
42	دائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	06
44	دائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الخبرة	07
45	دائرة النسبية لعينة الدراسة حسب مقر العمل	08

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان	رقم
57	مدرج التكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الاولى	01
58	رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري أداء الموارد البشرية للفرضية الاولى	03
60	مدرج التكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الثانية	04
61	رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري أداء الموارد البشرية للفرضية الثانية	05
64	مدرج التكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الثالث	06

65	رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري أداء الموارد البشرية للفرضية الثالث	07
68	مدرج التكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الرابعة	
69	رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري أداء الموارد البشرية للفرضية الرابعة	
	الاستبيان	08

## المقدمة العامة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والتي أحدثت نقلة نوعية في أنماط الحياة والعمل والتفاعل الاجتماعي والاقتصادي. ويُعد التحول الرقمي من أبرز ملامح هذه الثورة، حيث أصبح خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها لما يوفره من مزايا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع وتيرة المعالجة وتيسير الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار المبني على معطيات ودقيقة فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على رقمنة الأدوات والأنظمة، بل يشمل كذلك إعادة تصميم العمليات وتغيير ثقافة العمل بما يتناسب مع الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة وتتجلى أهمية التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من التكيف مع البيئة الديناميكية التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر وخاصة في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها العالم كالعولمة، التنافسية، والأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، والتي فرضت تحديات غير مسبوقة على جميع القطاعات بما فيها قطاع التعليم وفي هذا السياق، لم تكن الجامعات الجزائرية بمنأى عن هذه التحولات بل سعت خلال السنوات الأخيرة إلى إدماج تقنيات الإعلام والاتصال في منظومتها التكوينية والإدارية، ضمن توجه وطني لتعزيز الحوكمة الإلكترونية وتحسين جودة التعليم العالي.

تبنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدة إجراءات لتفعيل التحول الرقمي داخل الجامعات، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعميم استخدام المنصات الإلكترونية مثل :

نظام "موودل (Moodle)" كمنصة تعليمية مخصصة لتقديم الدروس والمحاضرات عن بعد، والتفاعل مع الطلبة من خلال الأنشطة البيداغوجية والتقييمات الإلكترونية نظام "بر وغريس (PROGRES)" كمنصة لتسيير الشؤون الإدارية والبيداغوجية للطلبة، من التسجيل إلى التخرج، البريد الإلكتروني الجامعي، الذي يُعد وسيلة رسمية للتواصل بين مختلف الفاعلين الجامعيين. بالإضافة إلى أدوات الاتصال والاجتماعات المرئية مثل Google Meet و Zoom التي أصبحت من الوسائل الأساسية في ظل التعليم المدمج أو عن بعد.

التحول الرقمي في الجامعات لا يمكن أن يحقق أهدافه المرجوة دون تدخل المورد البشري، وبشكل خاص الأساتذة الجامعيين، الذين يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهم ليسوا مجرد ناقلين للمعرفة، بل أصبحوا مطالبين بإتقان استخدام الأدوات الرقمية، وتبني أساليب تدريس حديثة، وتكييف محتوى المواد مع متطلبات البيئة الرقمية، فضلاً عن القدرة على التواصل الفعال مع الطلبة خارج القاعات التقليدية. وفي هذا الإطار، يطرح موضوع أداء المورد البشري نفسه كعنصر محوري، حيث يرتبط نجاح أي تحول مؤسسي، سواء كان رقمياً أو تنظيمياً، بمدى قدرة المورد البشري على التكيف، التطور، وتحقيق الأهداف المسطرة. ويُقاس

الأداء من خلال عدة مؤشرات منها الكفاءة، الفعالية، جودة النتائج، الرضا الوظيفي، والقدرة على الابتكار، وكلها عناصر تتأثر بمدى استخدام وتوظيف التكنولوجيا في بيئة العمل.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التي سيتم معالجتها في بحثنا كالتالي:

• ما هو أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة الجامعيين في عين تموشنت؟

✓ الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

• ماهو التحول الرقمي؟

• ماهي أنواع التحول الرقمي؟

• ماهي متطلبات التحول الرقمي

• ماهو تعريف المورد البشري؟

• ماهو دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية؟

✓ فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

• يوجد اثر للتحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت .

- الفرضيات الثانوية:

الفرضية الفرعية الأولى: البنية التحتية التكنولوجية تؤثر على أداء الأساتذة الموظفين في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الأولى: توفر واستعمال الشبكات الاتصال في الجامعة تؤثر على أداء الأساتذة الموظفين في

جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الأولى: استخدام المنصات الرقمية يؤثر على أداء الأساتذة الموظفين في جامعة عين

تموشنت.

الفرضية الفرعية الأولى: التأهيل المورد البشري يؤثر على أداء الأساتذة الموظفين في جامعة عين تموشنت.

✓ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- هذا الموضوع يفتح آفاقاً لفهم أعمق لدور الرقمنة في تطوير الموارد البشرية، وتحقيق الجودة في التعليم العالي.
  - نعالج أحد المواضيع الحديثة المتمثل في تحول الرقمي وأثره على تحسين أداء المورد البشري متمثل في دراستنا أساتذة عين تموشنت.
  - كما تتيح للمؤسسات الجامعية الاستفادة من نتائج البحث في تحسين سياساتها وبرامجها التكوينية.
- ✓ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية، وبالخصوص في جامعة عين تموشنت.
- إبراز دور المنصات الرقمية المستخدمة في الجامعة في دعم العملية التعليمية.
- تقييم أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على أداء الأساتذة من مختلف الجوانب.
- الوقوف على التحديات التي تعيق تفعيل التحول الرقمي بالشكل الأمثل .
- تقديم توصيات لتحسين أداء المورد البشري عبر الاستغلال الأمثل للتحول الرقمي.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الأساتذة داخل جامعة عين تموشنت.
- بيان مفهوم التحول الرقمي وإدارة المورد البشري.
- رصد التحديات التي قد تواجه المؤسسات اثناء تطبيق التحول الرقمي في إدارة المورد البشري.

✓ المنهج الدراسة:

من خلال الإطار العام للإشكالية المطروحة والجوانب المرتبطة بالبحث اعتمدنا في بحثنا على منهج الوصفي التحليلي، ومن أهم مداخله معتمدة المدخل الوثائقي والمدخل دراسة الحالة ومدخل المسح بالعينة، بالاستعانة بالأساليب إحصائية المناسبة من خلال جمع البيانات والمعلومات حول متغير الدراسة.

✓ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ادت بنا إلى اختيار الموضوع أهمها ما يلي:

- تزايد اعتماد الجامعات الجزائرية على الوسائل الرقمية.
- الدور المحوري للأساتذة في إنجاح عملية التحول الرقمي.
- حداثة الموضوع وأهميته المعاصرة في ظل الثورة الرقمية وتغير بيئة العمل.
- رغبة الشخصية في فهم التغيرات التي فرضتها الرقمنة على البيئة الجامعية.

## ✓ حدود الدراسة

تتمثل في ما يلي :

- من حيث البعد المكاني:
- يتضمن بحث الدراسة ميدانية : كانت على مستوى جامعة عين تموشنت .
- الحدود الزمنية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2024/2025.
- الحدود البشرية : تتمثل في أساتذة جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت وقد شملت الدراسة جانبين:

### - الجانب النظري: يشمل:

الفصل الاول: التحول الرقمي وأداء المورد البشري.

### - الجانب الميداني:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في جامعة عين تموشنت.

## ✓ الدراسات السابقة العربية:

إن الدراسات السابقة لهذا الموضوع متعددة وواسعة من حيث الجانب النظري والجانب التقني والفني لتطبيق التحول الرقمي ودوره على تحسين أداء الموارد البشرية من أهم الدراسات السابقة لهذا الموضوع نجد:

### 1- دراسة واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة دراسة تقييمية

لجامعة المسيلة- , مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد (07) العدد (2) ديسمبر 2020

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في جامعة المسيلة في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة SDN حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لقد توصلت الدراسة الى نتائج منها، تعمل جامعة المسيلة على تكوين الأساتذة والموظفين من خلال تدريبهم على استخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة . تسعى لوضع آليات لتحسين مرئية عروض التكوين للمؤسسة الجامعية على الصعيدين المحلي والدولي. تعمل على الوصول إلى تحقيق نسب مرتفعة في محور دعم نجاح الطلبة من خلال وضع آلية لتحسين البيداغوجيا، وتعميم

استخدام أجهزة عرض البيانات، ومتابعة وضع الدروس على الخط وإنشاء العديد من المنصات الرقمية. تسعى لدعم عتاد شبكات العالم الآلي وحمايتها من الاختراق .

## 2-دراسة نصري بئينة و مقراني رجال . دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية السنة 2021 / 2022

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية، حيث استخدمت ادوات الدراسة التالية ملاحظة، مقابلة، استمارة، السجلات والوثائق. لقد توصلت الدراسة الى نتائج منها هناك درجة مساهمة قوية للتسيير الرقمي في مساعدة الموارد البشرية على أداء مهامهم و تلبية حاجياتهم المادية و الخاصة بالجامعة والتي تساعدهم في متابعة تطورات راتبهم الشهري بنسبة متوسطة ويرجع ذلك إلى أن فئة من الأساتذة لا يتعاملون بالرقمنة ، وان تصورهم لهذه الأخيرة محصورا في أنها تضاعف مجهودهم واذ يفتقرونا إلى وعي رقمي يسمح لهم بمسايرة أوضاعهم الوظيفية بشكل إلكتروني بينما هنا فئة من الأساتذة تستعمل الرقمنة قد ساعدتهم في الاطلاع على المستجدات الوظيفية وشؤونهم المادية رقميا

## 3-دراسة بشير عبد الحميد. أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. 2022/2023

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة الإدارة الرقمية التشغيلية الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية وما هو واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ حيث استخدمت ادوات الدراسة التالية الاستبيان والقابلة لقد توصلت الدراسة الى نتائج منها, ان أبعاد التحول الرقمي الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية( تساهمان معا بنسبة %76 في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. و أن بعد الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر بعد من متغير التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في %29.9 في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، يليه بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي يساهم % 28.6 .

## 4-دراسة غزال ابتسام و مرغني اميرة, التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة 2022/2023

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة حيث استخدمت ادوات الدراسة التالية المقابلة وتوزيع استبيان

, لقد توصلت الدراسة الى نتائج منها ,أنه يوجد مستوى تطبيق عالي من الداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة اتضح أنه يبدي المبحوثين اتجاه ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للمخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة- .بينت النتائج كذلك أن هناك أثر عالي بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة - توجد عالقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع -كما بينت الدراسة الميدانية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي للمتغيرات الشخصية (الجنس السن المؤهل العلمي الخبرة)، بينما بينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي للمتغير الشخصي (الرتبة) في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة

## 5- دراسة زمورة جمال. دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة .2023/2024.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة , حيث استخدمت ادوات الدراسة التالية الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. لقد توصلت الدراسة الى نتائج منه أظهرت في شقها النوعي والكمي مدى إدراك المشاركين في عينة الدراسة الأهمية وضع استراتيجية تحول رقمية واضحة وشاملة لتحقيق الأهداف المتمثلة في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية، فقد أظهرت نتائج الدراسة النوعية من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف المسؤولين على مستوع القطاع الصحي لولاية باتنة رؤيتهم بخصوص الاستراتيجية الرقمية القطاع الصحة العمومي، والأهداف المنتظرة للقطاع من مشاريع التحول الرقمي المؤسسات الصحة العمومية. أما بخصوص الدراسة الكمية فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي: " وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية للتحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

### ✓ الدراسات السابقة بالأجنبية:

1- Omar hassani , nacer boubegra . dec /31/ 2023 , innovative digital practices : Enhancing the effectiveness of humane resource management in the digital transformation Era

نتائج الدراسة:

تستكشف هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. وتستخدم منهجية وصفية لفحص الأبعاد المختلفة وتطبيقات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية. وتُبرز النتائج أهمية التحول الرقمي في الحفاظ على القدرة التنافسية والفعالية في بيئة الأعمال الحالية. كما تؤكد الدراسة على ضرورة وجود استراتيجية تنظيمية تركز على التحول الرقمي كهدف أساسي، إلى جانب خطة دقيقة لتنفيذه بكفاءة. وبشكل عام، يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه عامل حاسم في الارتقاء بممارسات الموارد البشرية وتطويرها.

## 2- itot bian Raharjo.2024 ,The impact of digital transformation on human Resource development in the online business paradigm.

### نتائج الدراسة:

مع استمرار تطور التكنولوجيا الرقمية، يحدث تحول كبير من النماذج التجارية التقليدية نحو النماذج التجارية عبر الإنترنت. يشمل هذا التغيير جوانب متعددة، بدءًا من كيفية تسويق المنتجات والخدمات وصولًا إلى طرق التفاعل مع العملاء. يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية (HRD) في سياق الأعمال التجارية عبر الإنترنت. تعتمد المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة على مراجعة أدبية نوعية، مع جمع البيانات من Google Scholar خلال الفترة من 2019 إلى 2023. وتشير النتائج إلى أنه في العصر الرقمي المتطور باستمرار، أصبح التحول الرقمي ضرورة لكل عمل يسعى للبقاء والنمو، وخاصة في مجال الأعمال التجارية عبر الإنترنت. وتُعد تنمية الموارد البشرية من الجوانب الأكثر تأثرًا بهذا التحول. حيث لا يقتصر التغيير في تنمية الموارد البشرية على المهارات التقنية فقط، بل يشمل أيضًا القدرة على التكيف، والتعلم المستمر، والفهم الشامل لنظام الأعمال التجارية عبر الإنترنت. وتكمن أهمية هذا البحث في أن الفهم العميق لتأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية يمكن أن يساعد المؤسسات والمعنيين في تصميم استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص في هذا العصر الديناميكي للأعمال عبر الإنترنت.

## 3- oulladj malika. 18/11/1024, digitization in human Resource management.

### نتائج الدراسة:

حاولت هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو الرقمنة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية. فقد تبنى هذا القطاع، شأنه شأن باقي القطاعات العامة، الرقمنة لتسهيل عملية تقديم خدماته العامة للأفراد، باعتبارها أداة من أدوات التقدم الحضاري والتكنولوجي. وبهذا، ساعدت الرقمنة في تسهيل مهامه والتخلص من العديد من العوامل التي كانت سبباً في تخلف إدارة الموارد البشرية وعدم فعاليتها من حيث جودة الخدمات وسرعة تقديمها. لذلك، ارتبط مفهوم الرقمنة بالتنمية والتحسين في عملية تقديم الخدمات، وهو ما يُعد مستقبل الإدارة بشكل عام، والإدارة العامة بشكل خاص.

**4- Fenska Seipalla", 20 September 2024. Nadia Liem, Deorina Rouilly Gratia Siregar, Ardhin Martdana, Vip Paramarta .The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices.**

### نتائج الدراسة:

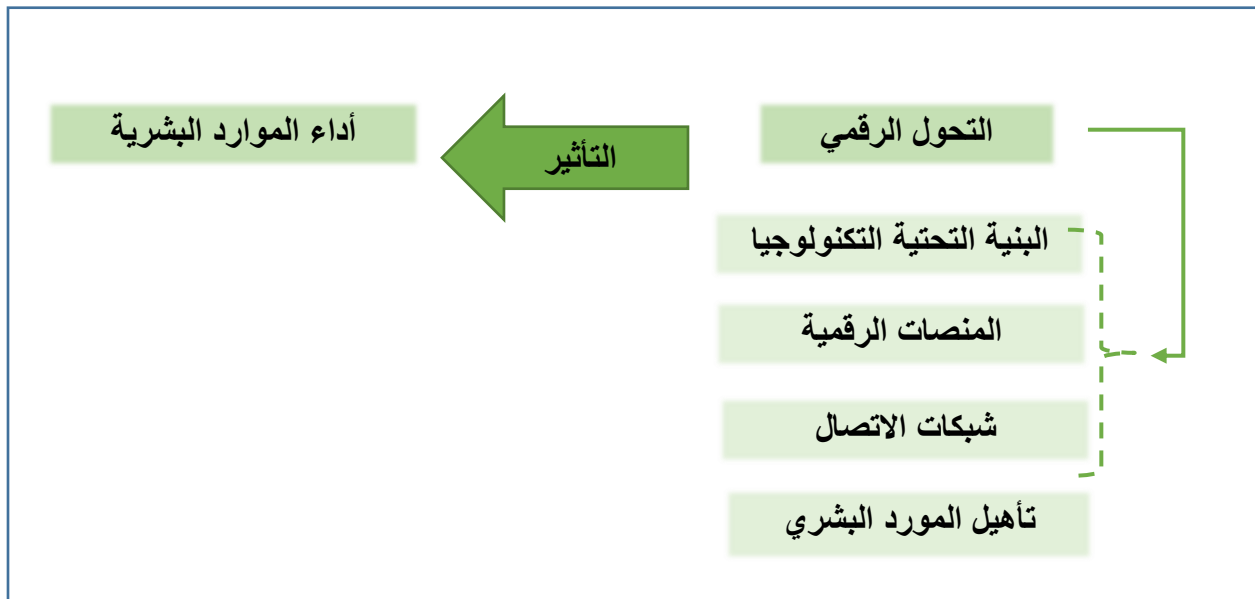
إدارة الموارد البشرية (HRM) هي تخصص يركز على إدارة الموظفين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ومع ظهور العصر الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، أصبحت الرقمنة قوة هامة أحدثت تحولاً كبيراً في مختلف القطاعات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. من المهم فهم تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز أداء المؤسسات. تستعرض هذه المقالة الأدبيات ذات الصلة بالمشكلة الرئيسية المطروحة، حيث تكشف النتائج كيف يعزز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية كفاءة وفعالية العمليات من خلال تبسيط إجراءات التوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب والتطوير. كما تسهم التكنولوجيا في زيادة تفاعل الموظفين من خلال بوابات الخدمة الذاتية ومنصات الاتصال التي تسهل التعاون والتفاعل بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز إنتاجية الموظفين. وتعمل منصات التفاعل الرقمية على تحسين التواصل الداخلي ورضا الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تحسين آليات التفاعل والتغذية الراجعة. ومع ذلك، فإن الرقمنة تفرض تحديات، من بينها المخاوف المتعلقة بأمن البيانات وخصوصيتها، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة لتأقلم محترفي الموارد البشرية مع التقنيات الجديدة. لذلك، يجب على الشركات أن تدرك إمكانات النجاح والفشل في الاستراتيجيات الرقمية، خاصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويعد هذا الفهم ضرورياً لضمان زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية في العصر الرقمي.

## 5- Mohammad Esmaeili, 18 September 2024, Impact of Digital Human Resource Management Practices and Digital Transformation on Human Resource Management System Strength: Evidence from Insurance Industry

### نتائج الدراسة:

يُدمج قطاع التأمين الإيراني تدريجيًا استراتيجيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز رضا العملاء وتلبية احتياجات السوق. تسعى هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي على قوة نظام إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة الآثار الوسيطة للفائدة المُدرَكة وسهولة الاستخدام المُدرَكة. يتبع البحث منهجية تطبيقية، مستخدمًا خمسة استبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. تُركز الدراسة على موظفي شركات التأمين الرائدة في محافظة فارس الإيرانية، خضعت عينة عشوائية من 266 موظفًا، من هذه المؤسسات لتحليل إحصائي، لتقييم الفرضيات المقترحة. تكشف النتائج أن للتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على قوة نظام الموارد البشرية. علاوة على ذلك، تؤكد النتائج التأثير الوسيط للفائدة المُدرَكة، وسهولة الاستخدام المُدرَكة.

### ✓ نموذج الدراسة :



## ✓ الفجوة الدراسية:

معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات الأعمال والإدارة العامة والشركات الخاصة، بينما قلما تم تسليط الضوء على فئة الأساتذة الجامعيين كمجموعة مهنية مميزة لها خصوصيتها من حيث طبيعة المهام وأسلوب العمل الأكاديمي. حيث ركزنا على علاقة المباشرة لأتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية من خلال تحليل دقيق لتجربة الأساتذة الجامعة عين تموشنت مما يضيف بعدا نوعيا جديدا.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تجربة الأساتذة الجامعيين في جامعة عين تموشنت كمثال واقعي، لدراسة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في القطاع الأكاديمي. وقد تم دراسة بشكل خاص الرابط والعلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وأداء الأساتذة، وذلك من خلال دراسة الممارسات اليومية وتأهيل الكفاءات، واستخدام التكنولوجيا التعليمية، وتبني المنصات الرقمية، وأثر كل ذلك على فعالية التدريس، والبحث، والتفاعل مع الطلبة.

**تمهيد:**

برز التحول الرقمي كأحد المحاور الأساسية لإعادة هيكلة بيئة العمل داخل المؤسسات الحديثة، ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على تحديث البنية التحتية أو إدخال أدوات رقمية، بل أصبح يشمل أيضًا إعادة صياغة العلاقات الداخلية، وتحفيز الكفاءات، وتطوير طرق التسيير. ويعد المورد البشري أحد العناصر المحورية في إنجاح هذه العملية، إذ إن فعالية تطبيق التحول الرقمي تعتمد بشكل كبير على مدى استعداد الأفراد للتكيف، وقدرتهم على اكتساب المهارات الرقمية الجديدة، وتفاعلهم مع بيئة العمل الحديثة. انطلاقًا من هذا المنظور، نسعى إلى تناول الأسس النظرية لمفهوم التحول الرقمي، وأداء المورد البشري مع التركيز على علاقته بأداء المورد البشري، حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشري.

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية

## المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي.

في هذا المبحث حاولنا التطرق في المطلب الأول إلى ماهية التحول الرقمي من خلال ابراز أهم التعاريف وأهمية التحول الرقمي، ثم في المطلب الثاني تكلمنا عن مبادئ وخصائص التحول الرقمي مبرزين في المطلب الثالث أنواع التحول الرقمي إلى جانب متطلبات التحول الرقمي في المطلب الأخير.

### المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

#### أولاً-تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه:

عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي، من خلال الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها Bytes وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الأنترنت. (محمد بلغابة محمدي، 2024/2023، صفحة 25) عرفته Gartner كم يلي:

يمكن للتحول الرقمي أن يشير إلى أي شيء يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالحوسبة السحابية، أو التحسين الرقمي، يمكن أن يشير كذلك إلى تطوير النماذج أعمال رقمية جديدة، يستخدم المصطلح على نطاق واسع في منظمات القطاع العمومي للإشارة إلى المبادرات المتواضعة مثل وضع الخدمات على الإنترنت أو مختلف التحديثات وبالتالي، فإن المصطلح يشبه الرقمنة أكثر من التحول الرقمي للأعمال. أما IDC -International Data Corporation فعرفته كما يلي:

التحول الرقمي هو عملية مستمرة تتبعها المنظمات للتكيف مع متطلبات عملائها وسوقها البيئية الخارجية من خلال استغلال القدرات الرقمية، تهدف هذه العملية إلى ابتكار نماذج عمل جديدة، وتطوير منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في الوقت نفسه عرفه European Commission :

يتميز التحول الرقمي بدمج التكنولوجيات المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية. (زمورة جمال، 2024/2023، صفحة 5)

## ثانياً- أهمية التحول الرقمي: (اماني بورقية بشرى اوصيف، 2024/2023، الصفحات 51-52)

تمكن أهمية التحول الرقمي في:

- العمل بمستوى سرعة واحدة، ولفترة طويلة من الزمن ,لهذا فقد أسهم التحول الرقمي بصورة إيجابية في تنظيم الوقت من خلال البرامج المعدة لها, والموجودة من أجلها، وقد عملت الكثير من الدول بتفعيل هذه الخدمة وفي كافة القطاعات، حيث خلقت تطورات وتأثيرات إيجابية وابداعية للأعمال في التحول الرقمي.
  - التحول الرقمي هو الوسيط الذي يساهم في الاتصال المباشر، بين متلقي الخدمة ومقدم الخدمة، وبالتالي إخفاء العديد من الجرائم المتعلقة بالمصلحة الخاصة، مثل: الرشوة والاختلاس والاستلاء، حيث أن تقديم الخدمة والدفع مقابل الخدمة يكون الكترونياً .
  - يخلق فرصة لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدة عن الطرق التقليدية.
  - يساعد متخذي القرار داخل المؤسسة على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ هذا القرار في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات .
  - الاتصال والمساهمة في كل موقع بين العاملين يستطيع الناس من خلالها نقل المفاهيم ومناقشة آخر التحسينات في نواحي دراستهم.
  - يستطيع العاملين في أي مكان مبادلة المعلومات في أي وقت، ومن أي محل في العالم وعلى أي جهاز.
  - يستطيع العاملين الآن أن يكونوا أعلى ابتكارا واقتدارا .
  - بالنسبة للحكومات، يضمن البلوغ غير المحدود إلى المعلومات نيل العاملين على المزيد من الفرص وتحقيق أمانهم .
  - تقليل وتوفير الجهد والطاقة تخفيض التكاليف.
  - فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقترنة بالطرق التقليدية.
  - تسهيل عملية إشراف ومراقبة المسؤولين لسير العمل.
  - تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنظيمها .
- وفي ختام هذا نستنتج أن التحول الرقمي ضرورة تكاد أن تكون حتمية في شتى المجالات لما له من أهمية في تطوير وتحسين الكفاءات وخفض التكاليف، وتعزيز التنافس بين المؤسسات وبناء مستقبل رقمي متطور .

## المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التحول الرقمي.

أولاً: مبادئ التحول الرقمي. (قرولط يونس، 2022، صفحة 328)

### - تقديم أحسن الخدمات:

وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيًا باستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

### - التركيز على النتائج:

حيث ينصب اهتمام الرقمنة على تحويل الأفكار، إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، أن تحقق فوائد للجمهور في تخفيف العبء من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

### - سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في أماكن العمل والمؤسسات والمكتبات الخ. لكي يتمكن الكل من التواصل منخفضة تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار.

### - التغيير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الرقمنة، بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء، ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المنظمات.

ثانياً: خصائص التحول الرقمي. (اماني بورقبة بشرى اوصيف، 2024/2023، الصفحات 59-60)

إن التحول الرقمي يتسم بعدة خصائص تميزه عن الأنشطة الإلكترونية، التي تمارس عبر شبكة الأنترنت في الوقت الحالي المتمثلة في:

القدرة على التكيف: أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الخارجية.

**التميز:** حيث يربط بين المؤسسات التعليمية وبعضها وبين المؤسسات والمعاملين بداخلها.

**الثقافة والنزاهة:** حيث يعمل على تنظيم وتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات والأهداف.

**التكاملية:** حيث تجعل الخدمات متكاملة ويستفيد منها جميع المؤسسات والأفراد.

**استخدام المعلومات كمورد اقتصادي:** حيث تسعى المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وتحسين وضعها التنافسي.

**إنشاء نظم المعلومات كقطاع مهم:** فقد أصبح إنتاج المعلومات وتوزيعها نشاطا رئيسيا في المجتمعات المتقدمة.

**الانفجار المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم المعلومات:** حيث بدأ الاهتمام يزداد بالتربية المعلوماتية ومحو الأمية التكنولوجية.

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

**اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

**المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشر لرسالته ويشاركها مع الآخرين.

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

**الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها. **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال. ومن خلال جل هذه الخصائص نستنتج أن التحول الرقمي عملية مستمرة تتطلب الدقة والمرونة وأنه من أهم خصائصها هو التنوع في أسسها.

## المطلب الثالث: أنواع التحول الرقمي. (زمورة جمال،، 2024/2023، الصفحات 17-18)

### 1- تحول العمليات:

توفر البيانات والتحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والمنصات الرقمية المختلفة والتكنولوجيات الأخرى للمنظمات طرقاً جديدة قيمة لإعادة اختراع العمليات في جميع أنحاء المنظمة بهدف خفض التكاليف أو تقليل أوقات الدورات أو التحسين في الجودة

### 2- تحول نماذج الأعمال:

تستعمل بعض المنظمات التكنولوجيا الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أن تحول نماذج الأعمال يركز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات، وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات. أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن استعراضها، من إعادة اختراع Netflix التوزيع الفيديوي، إلى إعادة ابتكار Apple توصيل الموسيقى (Tunes) ، إلى إعادة ابتكار Uber الصناعة سيارات الأجرة، ومنه، تتطلب الطبيعة المعقدة والاستراتيجية لهذه الفرص المشاركة والقيادة من خلال الاستراتيجية و / أو وحدات الأعمال وغالباً ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصاً جديدة مهمة للنمو.

### 3- تحول المجال:

تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات، ومحو حدود الأعمال أياً كان نوعها صناعية، تجارية، أو خدمية وبرزت أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين. ما لا تقدره العديد المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماماً خارج الأسواق المعروفة حالياً، وغالباً ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص الخلق قيمة جديدة. قد تكون Amazon، مثلاً واضحاً على كيفية تحويل المعال، فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوق جديد بإطلاق خدمة Amazon Web Services (AWS)، وهي الآن أكبر خدمة للحوسبة السحابية، ما جعل دخول Amazon إلى هذا المجال ممكناً كان مزيحاً من القدرات الرقمية القوية التي قامت ببنائها قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية (لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قاعدة مثبته من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج بشكل متزايد إلى خدمات الحوسبة، إن AWS ليس مجرد تحاور أو امتداد

أعمال الشركة Amazon ، ولكنه عمل مختلف تماما في مساحة سوق مختلفة المالها، وحاليا تمثل أعمال Andrew Annacone), (2019 لأن ما يقرب من 60% من أرباحها السنوية 4 AWS

#### 4-التحول الثقافي / التنظيمي:

يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات المواجهة تحديات العالم الرقمي تدرك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة، وتوجه نحو التجريب والتعلم واتخاذ قرارات اللامركزية، والاعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال، قامت Experian، وهي وكالة الثمان المستهلك وواحدة من أكثر التحولات الرقمية نجاحا، بتغيير مؤسستها من خلال تضمين التطوير السريع والتعاون في تدفقات عملها ومن خلال قيادة تحول أساسي في تركيز الموظف من المعدات إلى البيانات على مستوى المنظمة. وبالمثل، قامت شركة Pitney Bowes ، شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام، بتحويل ناجح لتصبح "شركة تكنولوجيا من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار"، عن طريق تغيير قيم والمنظمة للتركيز على العملاء. مع العلم أن كلا الشركتين لم تركز في البداية على التنظيم والثقافة - فكون المنظمة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من الرقمية. وبدلاً من ذلك، قامت هذه المنظمات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو التحول الثقافي / التنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل، مع زيادة تغير التكنولوجيا مستمر الصناعات في الاضطرار إلى التغيير المنظمات التي تراعي وتسعى إلى التحول الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد Andrew

**المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي في الجامعات** (ابتهاال بن قارة سيرين زيغم، 2023-2022، الصفحات 10-09)

#### ا. توفير نظام كفؤ للبيانات والمعلومات :

وهي تعد البنية التحتية والأساس الداعم لتحول الرقمي، وذلك من خلال انشاء اعداد شبكات اتصال محلية ذات كفاءة عالية و توفير الأدوات والمعدات والبرامج اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية، وأيضا بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة مع ضمان توفير العنصر البشري اللازم ذو الخبرة والكفاءة اللازمة.

#### ب. الدعم الاداري و المالي:

وذلك من خلال توفير الميزانيات المناسبة، ووضع الاجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وحماية البيانات المتصلة بالجامعة و المستفيدين، وحماية الأفراد المتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية.

### ج. توفير الإطار التشريعي :

يمكن اختصارها في:

- إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي، وتلبي متطلباته.
- إعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة العمل بالجامعات.

### د. تنمية الموارد البشرية:

العنصر البشري احد ابرز المصادر لأنه يعد المبدأ للإدارة الالكترونية وهو يمثل الرأس المال الفكري ولهذا يجب تعليم و تدريب العاملين وتهيئة و تثقيف المتعاملين، ونشر الثقافة الادارية الالكترونية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح واستراتيجيات التدريس بشكل يناسب التحول الرقمي.

### هـ. نشر ثقافة التحول الرقمي:

ونبرزها فيما يلي:

- التأكيد على حق الفرد في التدريب.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والاداريين والطلاب في برنامج التحول الرقمي.
- إنشاء وحدة الإدارة للمعرفة تابعة لرئيس الجامعة أو عميد الكلية.
- نشر ثقافة التعليم والتدريب المستمر.

### و. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة:

من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والسعي لإيجاد هياكل مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل الجامعة.

### ز. التركيز على البعد التكنولوجي:

أي تحسين وتطوير الاتصالات بما يلائم البنية التحتية للإدارة الالكترونية، بحيث تكون حاضرة للاستخدام والحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من اعدادات وحاسبات آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وايجاد خدمات البريد الرقمي.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

سوف نتطرق في هذا المبحث الى تعرف إدارة الموارد البشري ووظائفها وأهميتها أهدافها

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً- تعريف المورد البشري: (مزاري ابتسام، 2021-2022، صفحة 14)

"تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع."

"عصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين"

تعريف إدارة الموارد البشرية: (د. محمد بن دليم القحطاني، 2008، صفحة 22\_23)

يقصد بإدارة الموارد البشرية " (HRM) هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بفرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

أو هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بفرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

ويقصد بها أيضا "الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية. (دكتور سيار عبد الرحمان، 2014، الصفحات 30-

(31)

يتفق الكثير من الكتاب على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ويحصرونها في التالي:

**الاختيار والتعيين:** تستهدف وظيفة الاختيار تحديد أكثر المتقدمين ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وفق معايير المؤهلات والمعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء.

**تقييم الأداء:** يستطيع التنظيم الفعال تحديد أنماط السلوك والنتائج التي تميز بين الأداء الفعال، والأداء السيء. التدريب والتنمية وذلك لضمان اكتساب المتدرب للمهارات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال لها.

**تقييم الوظائف:** تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة، ومن ثم تحديد الأجر العادل للوظيفة تخطيط المسار الوظيفي وتتطوي عملية تخطيط المسار المهني على محاولة إحداث مواءمة بين مهارات وطموحات الفرد والفرص المتاحة في المنظمة و إعادة تصميم العمل لجعله أكثر كفاءة وفعالية

**تخطيط الموارد البشرية:** تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في تحقيق التوافق مع هذا التغيير.

**تحقيق الأمان:** يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يستخدم بيانات تحليل الوظائف للقضاء على مخاطر العمل، وتحسين ظروفه تحسين علاقات العمل لتكوين فرق عمل منتجة، وهذا يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمنظمة.

**تحسين طرق الأداء:** يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية تستخدم في تحديد إجراءات العمل المناسبة وايضا المعدات المطلوبة للأداء.

**الترقية والنقل:** عن المعلومات المتعلقة بالوظائف تفيد في تحديد سلم الترقية في المنظمة، والذي يسلكه العامل، كما تفيد في توضيح إمكانية إجراء نقلة من وظيفة لأخرى وفقا لأسس سليمة. تطوير التنظيم وفقا لنتيجة تغير بعض العوامل المؤثرة في تحديد الوظائف، مثل مبادئ التنظيم مستوى التكنولوجيا، سياسات نقابات العمال، قدرات الأفراد الحالية، الاحتياجات الاجتماعية للفرد، وبالتالي عملية التحليل تشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.

### المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية: (الدكتور عبد الحميد الخليل، 2018، الصفحات 17-

## ➤ الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمة وأهمية حسن الاستفادة منه، من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤدات ومع أعباء العمل بكل إدارة. ومع جداول التنفيذ. ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز العرقلية. أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

## ➤ الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:

1. **الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:** إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعة بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثال اليابان)
2. **الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:** تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويتوقف تحقيق هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فريق عمل محفزة ومتكاملة.
3. **العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:** أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لنخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكراً وعلمياً، وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في

بيئة الأعمال المعاصرة، ومع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدثها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح المنظمات واستمرار الشركات

4. الموارد البشرية الفاعلة أداء الزيادة الصادرات: تعد زيادة الصادرات واحداً من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث ستؤثر إيجاباً على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتخفيف حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يباح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة لتكون أقدر على المنافسة.

#### ثانياً: اهداف إدارة الموارد البشرية: (باري كشواي، 2007، صفحة 13)

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. (بشير عبد الحميد، 2023، صفحة من 14 الى

(28)

1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: بأنها مجموعة القرارات والأنشطة والممارسات التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، حيث تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تكيف نظام الموارد البشرية في الظروف البيئية. المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- **تسيير الكفاءات** : يعتبر تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة المخصصة الاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني للتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.

3- **إدارة المواهب**: أنها تمثل الجذب المنهجي وتحديد هؤلاء الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيم خاصة للمنظمة، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وقد عرف الموظفين الموهوبين على أنهم أولئك الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم المباشرة، وإما على المدى الطويل من خلال إظهار أعلى المستويات من الإمكانيات .

4- **التمكين الإداري**: عرف التمكين على أنه الشعور بالتأثير والمسؤولية عن عمل الفرد ومستقبله التنظيمي، هو تصور امتلاك وكالة بحيث ال يتطلب الأمر موافقة من الرئيس في العمل، هو امكانية حل المشكلات واقتراح الحلول بين الموظفين، والتمكين على أساس مستمر يؤدي إلى السلوكيات التي تعطي الأولوية لإنجاز الأهداف المتعلقة بالمهمة حيث تستند هذه المقاربة إلى تفويض السلطة واستخدام الموارد التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة رقمنة ومتطلباتها وتحدياتها.

أولاً: مفهوم إدارة رقمنة الموارد البشرية. (بشير عبد الحميد، 2023، صفحة 93)

تعرف الإدارة الرقمية للموارد البشرية بأنها:

هي تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المسيرين من الولوج المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى، من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعلم بالإضافة للتطبيقات الإدارية.

قدم مجموعة من الباحثين روال بوندا روك ولوزير تعريفاً أكثر شمولاً، حيث عرفوا الإدارة الرقمية للموارد البشرية على أنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه والاستفادة الكاملة من القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب.

ثانيا: متطلبات إدارة الرقمنة الموارد البشرية: (بشير عبد الحميد، 2023، صفحة 101)

متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية التحول الرقمي ليس مجرد مطاردة لتكنولوجيا جديدة لامعة، هناك درس مفيد وارد في البحث الذي أجراه مكتب الاستشارات "Capgemini" ومدرسة إدارة الأعمال التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT Sloan ، حيث كانت الدراسة بعنوان "الميزة الرقمية: كيف يتفوق القادة الرقميون على نظرائهم في كل مجال صناعة"، الدراسة أجريت في أكثر من 400 شركة كبيرة على مدار عامين وهدفت لتقييم تأثير التقنيات الرقمية وكيف كانت تلك الشركات تستجيب لتلك التحديات، ووجدت الدراسة أنه في حين أن معظم الشركات كانت نشطة في المبادرات الرقمية، إلا أن القليل منها فقط هي التي وضعت نفسها الجني فوائد تجارية حقيقية، مزيج من بعدين منفصلين ولكن مرتبطين مجتمعين للمساهمة في النضج الرقمي: تم تعريف الكثافة الرقمية على أنها مبادرات تمكن الاستثمار في التكنولوجيا لتغيير كيفية عمل الشركة (بما في ذلك ارتباطات العملاء العمليات الداخلية ونماذج الأعمال)، حيث كانت كثافة إدارة التحول تدور حول إنشاء القدرات القيادية لدفع التحول الرقمي) بما في ذلك الرؤية والحوكمة المشاركة في عمليات التغيير، تكنولوجيا المعلومات "IT" ، أو العلاقات التجارية لتمكينها، وحدد هذان البعدان أربعة أنواع مختلفة من النضج الرقمي على مصفوفة ثنائية :

المبتدئين (Beginners): المنظمات التي لا تفعل سوى القليل من القدرات الرقمية المتقدمة، لديها وعي منخفض بالفرص المحافظون (Conservatives) الشركات التي تفضل التعقل على الابتكار لديها رؤية موحدة لكنها متشككة في قيمة الاتجاهات الرقمية.

الأنيفة (Fashionistas) : تتبع الاتجاهات الرقمية وتنفذ تطبيقات رقمية جديدة لامعة، ولكنها لا تملك رؤية محددة للتحول الرقمي لأعمالها .

Digirati: أولئك الذين يفهمون حقا كيفية زيادة القيمة من خلال التحول الرقمي لأعمالهم، بعبارة أخرى الجمع بين الرؤية التحويلية والحوكمة والاستثمار والابتكار والتحسين المستمر في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

ثالثا: تحديات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (بشير عبد الحميد، 2023، صفحة 134)

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو المنظمات الأعمال وأدت هذه التطورات التقنية إلى ظهور عدد

من المشكلات التي تفرض الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية الخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها، فالتحول الرقمي في منظمات الأعمال يؤثر تأثيراً قوياً على المهارات البشرية المطلوبة، حيث أصبحت قدرة المنظمة على التكيف والتواءم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني، كما أصبح لزاماً عليها تبني دوراً محوري في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسياً واجتماعياً وفنياً لقبول هذا التغيير والتكيف معه، ومن هنا أصبح من الضروري أحداث توازن وتكيف قدرات ومهارات الأفراد جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية. تعد تحديات التحول الرقمي متعددة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وعلى نحو غير شامل هناك خمس قضايا رئيسية:

- تطوير خدمات جديدة من خلال الاستفادة من الامكانيات التي توفرها أحدث التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى تحديد وتحليل عوامل أداء الموظفين من خلال تحليلات الموارد البشرية لتوجيه التوظيف بشكل أفضل، وجعل بيئات التدريب واقعية على نحو متزايد من خلال إضفاء الطابع الديمقراطي على الواقع الافتراضي.
- الاستجابة لأساليب التشغيل الجديدة وتوقعات للموظفين المحتملين وأو المرشحين من أجل اجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم وجعلهم أكثر كفاءة الوجود الرقمي لالتقاط المرشحين المحتملين التعلم الذاتي الرقمي غير الرسمي) لم بعد الموظفون بحاجة إلى خطة التدريب منذ جانفي 2019، خطة تنمية المهارات لتنفيذ استراتيجيات التعلم، والعمل عن بعد، وما إلى ذلك.
- مواءمة ممارسات ومحتوى الموارد البشرية غالباً ما يتطلب وضع نظام معلومات الموارد البشرية، على سبيل المثال توحيد الممارسات في كيانات مختلفة، بحيث العمليات المتبعة ليست هي نفسها دائماً، ويتيح استخدام وحدات التعلم الرقمي E-learning إمكانية توزيع نفس المحتوى من خلال مختلف الفروع التابعة للمجموعة حول موضوع معين.
- تحسين عمليات الموارد البشرية من خلال الأتمتة واللامركزية نظام سير العمل (Workflow System) التوقيع الإلكتروني، إنشاء التقارير الآلية، إعداد ووضع روبوت محادثة (Chatbot) للإجابة على الأسئلة المتكررة من الموظفين.

- إتقان بيانات الموارد البشرية إدارة التدفقات (Flux) لعمليات الموارد البشرية خطة التدريب، كشوفات المرتبات والامتثال للمعلومات المستحقة للمشروع وحماية البيانات لا سيما من خلال اللائحة العامة لحماية البيانات، التمكن من قياس الأداء .

**المطلب الثاني: تحول الرقمي كاتجاه حديث للإدارة الموارد البشرية.** (مهدي عمر، 2022،  
صفحة 158)

التحول الرقمي كاتجاه حديث الإدارة الموارد البشرية، ساهمت العديد من العوامل في ظهور التحول الرقمي كالماء حديث في إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث يمكن حصرها في عاملين أساسيين يمكن ذكرهما كما يلي:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- ظهور أنظمة المعلومات للموارد البشرية.

### 1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

وذلك أن التطورات التكنولوجية و استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أصبحت تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فالتغيرات الحاصلة في التكنولوجيات الالكترونية سوف تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاجها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتكوين والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب و تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيات الاستغناء عن بعض العاملين و البحث عن فرص العمل الأخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها، لتجاه العمال للتماشي مع التكنولوجيات الحديثة .

### 2. خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

- تقليص الوقت فالتكنولوجيات تجعل كل الأماكن الكترونيا متحاوره
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المحزنة والتي يمكن الوصول اليها بسرعة وسهولة
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام (4) قليلة الكلفة والسرعة في الوقت معا وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

- الذكاء الاصطناعي أهم ما يميز تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تدريب المستخدمين من اجل الشمولية و التحكم في عملية الإنتاج
- تدريب شبكات الاتصال: توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من اجل تشكيل شبكة الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين
- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح يخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة
- الجماهيرية بمعنى ان الرسالة الاتصالية يمكن ان تتوجه إلى فرد واحدا أو إلى جماعة معينة وهي أيضا درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها
- اللاتزامنية وتعنى إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في الوقت المناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه.
- قابلية التحويل: يمكن تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة أو العكس.
- قابلية التحريك والتحرك هناك وسائل اتصالية كثيرة، يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء حركته.
- قابلية التوصيل بمعنى إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتتويعة كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي لم به الصنع
- الشبوع والانتشار: ويعني الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع.
- اللامركزية هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.

### 3. ظهور أنظمة معلومات الموارد البشرية:

حيث أن نظم المعلومات هي أهم الركائز التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل و ذات فعالية فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات الحديثة وتشمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم نصائح للإدارة و ذلك بعد توفر إدارة الموارد البشرية قاعدة من

المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي و حتى المنظمة المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من الخدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يوجه معظم المنشأة الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة.

**المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.** (مهدي عمر، 2022، صفحة 160)

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

**أ. دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل:**

إن أهم دور يناط إلى التحول الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب
- الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من بيانات مع ربح الوقت
- المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجة الفردية
- القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة المجاز المهام.

**ب. دور الشبكات الداخلية والانترنت في تطوير الاتصال الرقمي:**

تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشفة وانخفاض تكاليف الإرسال تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات والتنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم

وكذا عقد الاجتماعات الكترونيا عن طريق التحوار الالكتروني و تجنب التحوار الحضوري جنبا إلى جنب... الخ، حيث لتزايد الوظائف المنجزة جماعيا والحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة وتقليص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتحارب للاحتياجات خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

### ت. الإدارة الالكترونية للوثائق:

خلال سنوات الخمسينيات إلى غاية نهاية التسعينيات من القرن الماضي، كانت الوثائق تعالج يدويا ولكن حاليا أصبحت الوثائق تنتقل بواسطة حامل معلوماتي أو من خلال تبادلها عبر الرسائل الالكترونية التي تشكل حلا اقتصاديا بالإضافة إلى الطاقة التخريبية الضخمة، بعد رقمتها وترتيبها مما يمكن من الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية بما فيهم الأشخاص البعيدة عن الأرشيف، فالإدارة الالكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشفة، يهدف مشروع نظام الإدارة الالكترونية للوثائق إلى ضبط تسيير الوثائق وكذلك خفض كمية الورق المستعمل حل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة تقليص معالجة الملفات في الأرشيف تقليص تكلفة الأداء مما يؤثر إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا بل ضرورة تفرضها التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وهو ما يستدعي من المؤسسات اعتماد رؤية استراتيجية تواكب هذه التحولات. كما أن المورد البشري، باعتباره العنصر الفاعل والمحرك الأساسي لأي عملية تطوير، يظل في قلب هذا التحول، سواء من حيث التأثير أو التأثير. لقد أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة، من خلال توظيف أدوات وتقنيات حديثة تضمن الفعالية، المرونة، والتكامل. كما تبين أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية علاقة تكاملية، حيث يساهم الأول في تجويد ممارسات الثاني، في حين يشكل المورد البشري المؤهل والمحفّز أحد عوامل نجاح مشاريع التحول الرقمي. هذا التداخل يؤكد أهمية اعتماد مقاربات حديثة تستند إلى الرقمنة كوسيلة لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

## التمهيد

يُعد التحول الرقمي من بين العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، لا سيما في المؤسسات الجامعية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، وتحديدًا الأساتذة الجامعيين، بوصفهم المحرك الأساسي للعملية التعليمية والبحثية، ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا الفصل على الإشكالية المطروحة وبناء فرضيات هذه الدراسة الذي توضح أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الموارد البشرية وقد وقع الاختيار على " أساتذة جامعة عين تموشنت".

وسنحاول من خلال هذا الفصل ابراز التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، نتطرق في المبحث الأول نشأة المؤسسة " جامعة بالحاج بو شعيب" اما المبحث الثاني فيتعلق بالطرق وأدوات الدراسة محل الدراسة التطبيقية ثم رصد نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات.

**المبحث الأول : نشأة المؤسسة .**

**المطلب الأول: تعريف بميدان الدراسة -جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت و نشأتها.**

**أولاً: التعريف المؤسسة.**

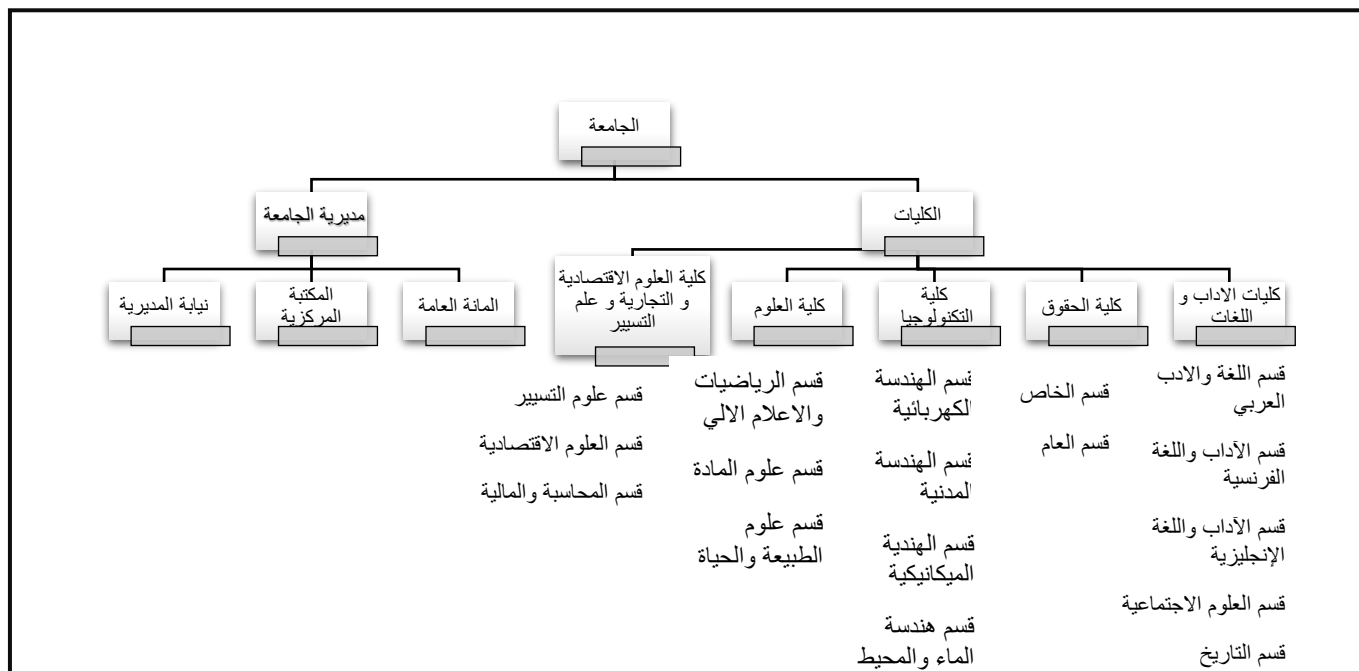
لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية اجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

**ثانياً: النشأة.**

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح ابوابه في شهر نوفمبر من سنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم وتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبالتالي أصبح عدد المعاهد اربع معاهد. معهد التكنولوجيا، معهد العلوم، معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الأدب واللغات، وفي سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب الى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 338-20 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 "إنشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات العلوم والتكنولوجيا والآداب والعلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.**

الشكل رقم(02- 01): هيكل التنظيمي لجامعة عين تموشنت



المصدر: من اعداد الطالبتان

### المطلب الثالث: اهداف المؤسسة.

وتتمحور الاهداف الأساسية لها في:

- ✓ تكوين العالي، والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ تكوين الكفاءات البشرية
- ✓ المساهمة في التنمية المحلية والاقتصادية.
- ✓ ترسيخ القيم و الهوية الوطنية.
- ✓ عصرنه التعليم.
- ✓ الانفتاح على العالم.

### المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول : الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى المنهج المتبع لإجراء هذه الدراسة، شملت على مجموعة من العناصر المهمة من اهمها تقديم وصف مجتمع وعينة الدراسة وتحديد اساليب والادوات المستخدمة لجمع البيانات التي قمنا بها ثم نتناول التحليل الاحصائي للمخرجات Spss V27 في تحليل هذه الدراسة و في الاخير نقوم بمعالجة و تقييم الفرضيات لنستخلص ابرز النتائج المتوصل اليها.

### أولاً: الطريقة المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

##### 1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة على أساتذة جامعة بالحاج بوشعيب جامعة عين تموشنت والتي تخص جميع الكليات.

##### 2. عينة الدراسة

تم اخذ عينة من كافة مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 100 استمارة على مستوى جامعة بالحاج بوشعيب الذين يمثلون مجتمع الدراسة وتم استرجاع 84 استبيان

جدول رقم(02-01): عينة الدراسة لمجموعة من أساتذة جامعة بالحاج بوشعيب.

النسبة	العدد	الإستبيانات
100%	100	الموزعة
16%	16	التي لم يتم استرجاعها
84%	84	الصالحة للتحليل

#### الفرع الثاني: تحديد متغيرات ونموذج الدراسة

##### 1. متغيرات الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع ووضع الفرضيات تبين لنا وجود متغيرين رئيسيين للدراسة، المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي، والمتغير التابع والمتمثل في أداء المورد البشري، حيث ينقسم المتغير المستقل إلى أربع

متغيرات مستقلة تمثل البنية التحتية التكنولوجية والمتغير المستقل الثاني المتمثل في شبكات الاتصال، والمتغير المستقل الثالث يتمثل في المنصات الرقمية، والمتغير المستقل الرابع تأهيل المورد البشري.

أ. المتغير المستقل الأول: ويتمثل في البعد الاول الذي يعرف البنية التحتية التكنولوجية (6عبارات) .

ب. المتغير المستقل الثاني: ويتمثل في البعد الثاني المتمثل في شبكات الاتصال (6عبارات).

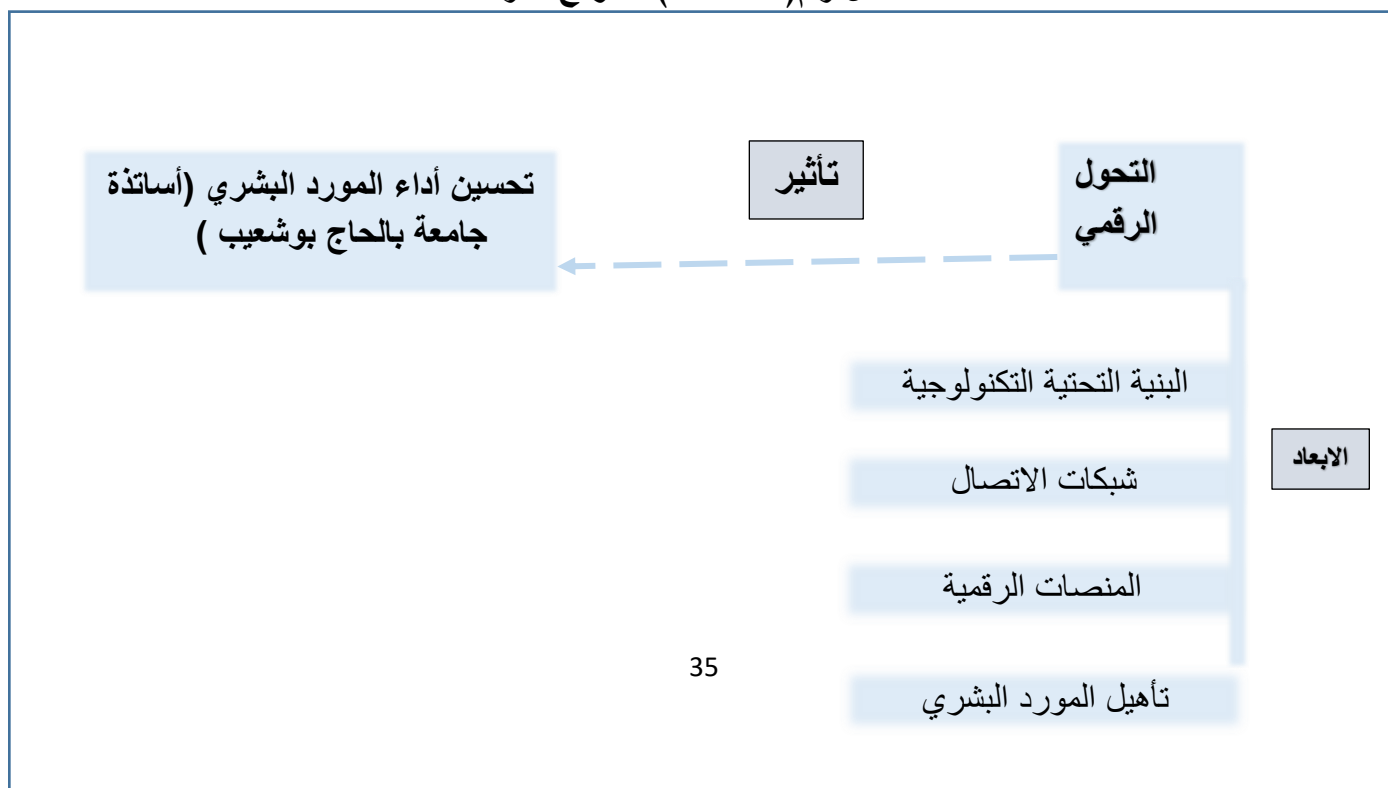
ت. المتغير المستقل الثالث: ويتمثل في البعد الثالث المتمثل في المنصات الرقمية (6عبارات)

ث. المتغير المستقل الرابع: ويتمثل في البعد الرابع المتمثل في تأهيل المورد البشري (6عبارات)

ج. المتغير التابع: ويتمثل في أداء المورد البشري (6عبارات)

ثانيا- نموذج الدراسة: انطلاقا من الإطار النظري والدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تحديد العلاقة العامة بين المتغيرين الرئيسيين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



من اعداد الطالبتان

X: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

X<sub>1</sub>: البنية التحتية التكنولوجية.

X<sub>2</sub>: شبكات الاتصال.

X<sub>3</sub>: المنصات الرقمية.

X<sub>4</sub>: تأهيل المورد البشري.

Y: المتغير التابع (أداء المورد البشري)

2- اختيار مقياس الاستبانة:

تم انجاز اسئلة الاستبيان الذي ضم عبارات تتوافق مع الفرضيات واهداف الدراسة. وبهدف التحليل الاحصائي اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-02): يوضح درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

3- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:

أ-اختبار الصدق: ويقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة واستنادا إلى ذلك تم الاستعانة بالأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان وعين تموشنت قصد الافادة من خبرتهم، حيث تم الأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم.

ب-اختبار الثبات: من أجل اثبات لأن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها قمنا بإجراء مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييمه بحساب ألفا كرومبج، إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فان معامل ألفا يقوم بتقدير جيد للثبات.

الجدول رقم(02-03): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

المجال	المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
(1,8-1)	$1.8=0.8+1$	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
(2,6-1,8)	$2.6=0.8+1.8$	لا أوافق	منخفضة
(3,4-2,6)	$3.4=0.8+2.6$	محايد	متوسطة
(4,2-3,4)	$4.2=0.8+3.4$	أوافق	مرتفعة
(5-4,2)	$5=0.8+4.2$	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

]

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ثانيا- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج SPSS 27 V وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول من الاستبيان.
  - ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الإجابات والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.
  - ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
  - ✓ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson: ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين؛ بين الأبعاد الأربع التي تمثل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربط بينهم، وقيمه محصورة بين (-1 و1).
  - ✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.
  - ✓ تحليل الانحدار البسيط: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي استعملت نموذج الانحدار بموجب قاعدة القرار التالية:
  - ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)
  - تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)
- المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الوصفية والإحصائية وتحليلها  
أولاً- اختبار صدق وثبات العبارات:

لقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات الكلي للاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02-04): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرو نباخ
المحور 01 التحول الرقمي	24	0,900
المحور 02 أداء الموارد البشرية	24	0,897
المجموع الكلي	48	0,937

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان المتعلق بالمحور الأول الخاص بعبارات التحول الرقمي بلغ 0,900 كما أن معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني الخاص بعبارات أداء الموارد البشرية بلغ 0,897 وهي قيمة مرتفع تقترب من الواحد وهذا ما يدل على أن عبارات الاستبيان صالحة للاختبار لأنها تتمتع بالثبات، ومن جهة أخرى نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمجموع العبارات بلغ 0,937 وهي قيمة عالية مما يدل على ان الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

ثانيا: عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة وتحليلها

#### 1-الجنس

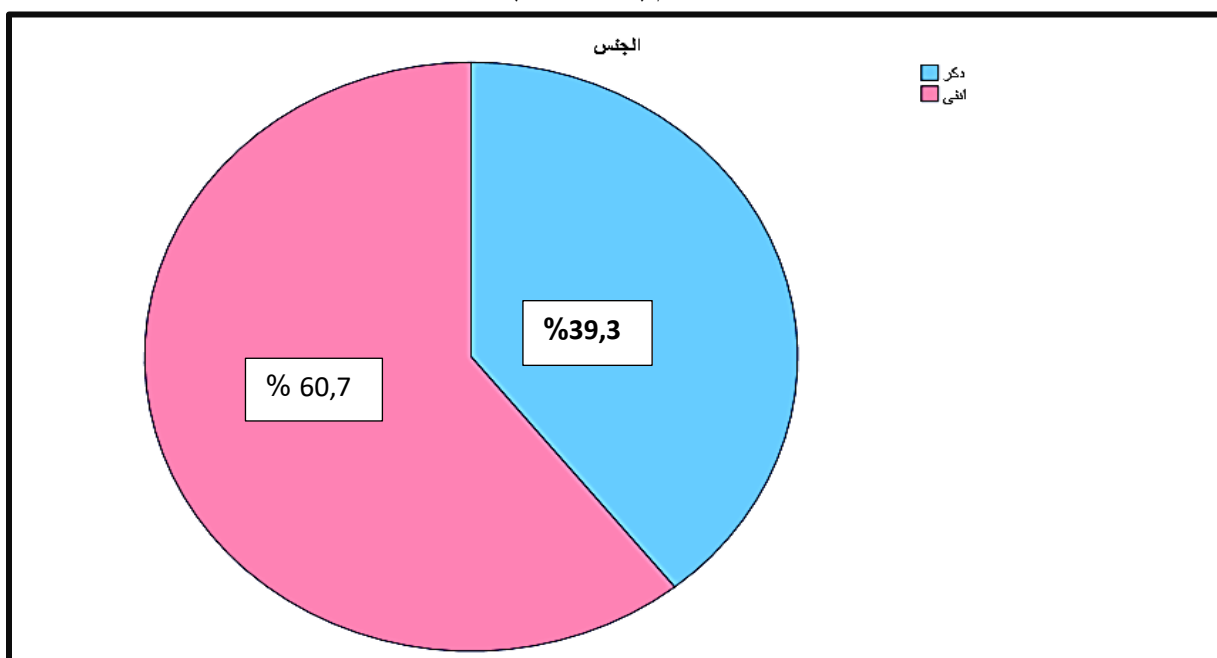
الجدول رقم(02- 05): خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	33	%39,3
انثى	51	%60,7
المجموع	84	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاناث في العينة أكبر من عدد الذكور وذلك بنسب تبلغ بالنسبة للإناث، 60,7% و بالنسبة للذكور، 39,3% و هذا توزيع طبيعي للغاية، وترجى الزيادة البسيطة للإناث لطبيعة العمل الإداري الذي يلاحظ بشكل عام وجودا أكبر للإناث، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

شكل رقم (02-03): دائرة نسبية لعينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

ثانيا: العمر

الجدول رقم (02-06): خصائص العينة حسب الفئة العمرية

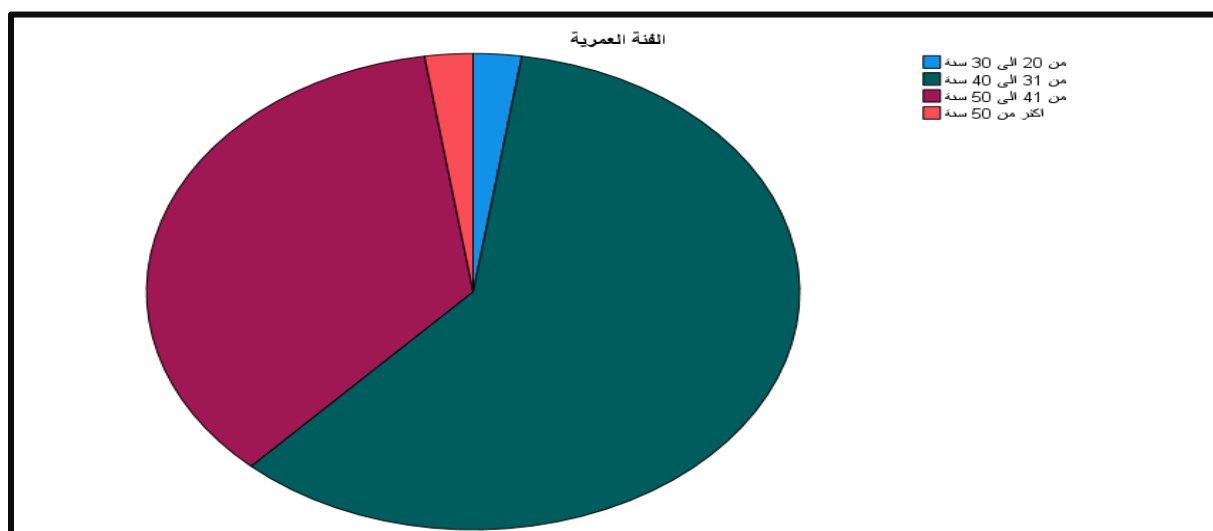
العمر	التكرارات	النسب المئوية
من 20 الى 30 سنة	2	2,4%
من 31 الى 40 سنة	50	59,5%
من 41 الى 50 سنة	30	35,7%
أكثر من 50 سنة	2	2%

المجموع	84	100%
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب افراد عينة الدراسة تتراوح فئاتهم العمرية من 31 الى 40 سنة ، وذلك بنسبة عالية بلغت 59,5% ، ثم يتراوح من عمرهم أكثر من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 35,7%، أما من 20 سنة الى 30 سنة فبلغت 24% ، و أكثر من 50 سنة بلغت تقريبا نفس النسبة السابقة 2%، ما يدل على وجود عدد كبير من الفئة الشبابية الى جانب أصحاب الخبرة ، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم(02-04): تحليل خصائص عينة الدراسة - العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27

### 3- الدرجة العلمية :

الجدول رقم (02- 07): خصائص العينة حسب الدرجة العلمية .

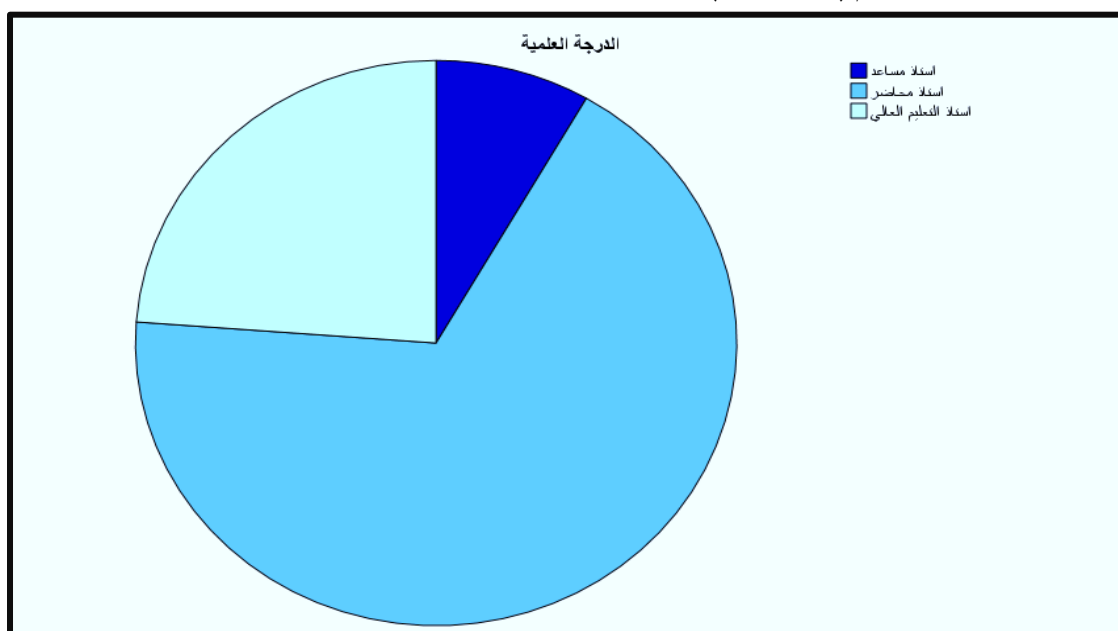
النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8,3%	7	أستاذ مساعد
67,9%	57	أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي	20	23,8%
المجموع	84	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن أساتذة محاضرين يشكلون أعلى نسبة مقارنة ببقية المستويات في عينة الدراسة، بحيث بلغت نسبة 67,9%، ثم يليها أساتذة التعليم العالي بنسبة 23,8% و في الأخير الأساتذة مساعدين بالنسبة 7% ، وهذا ما يدل على انهم اقل فئة والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم (02-05): تحليل خصائص عينة الدراسة -الدرجة العلمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## 4-الخبرة

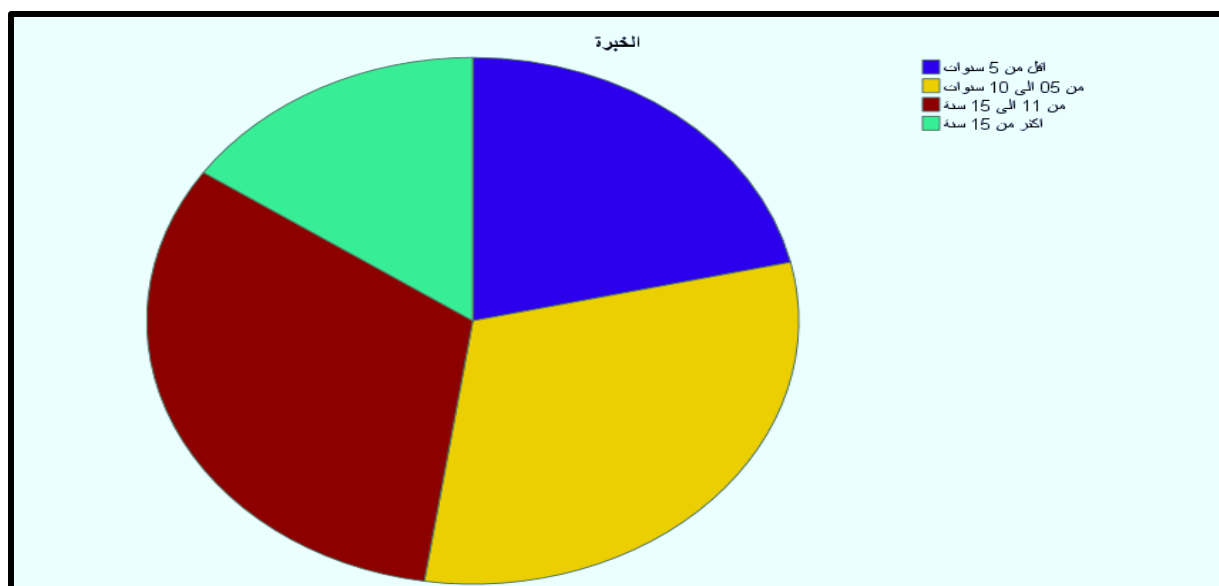
الجدول رقم(02- 08): خصائص العينة حسب الخبرة.

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة
21,4 %	18	أقل من 05 سنوات
31%	26	من 05 الى 10 سنوات
32.1%	27	من 11 الى 15 سنوات
15,5 %	13	أكثر من 15 سنة
100%	84	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين ذوي الخبرة اقل من 11الى 15سنوات يشكلون اعلى نسبة 32,1%، بينما بلغت من 05 الى 10سنوات نسبة 31%، ثم تليها اقل من 05 سنوات بنسبة 21,4%، ثم 15.5% لخبرة أكثر من 15سنة، وهذا يدل على وجود موظفين ذوي خبرة وأقدمية بعدد جيد، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

شكل رقم(02-06): تحليل خصائص عينة الدراسة الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27

خامسا: مقر العمل

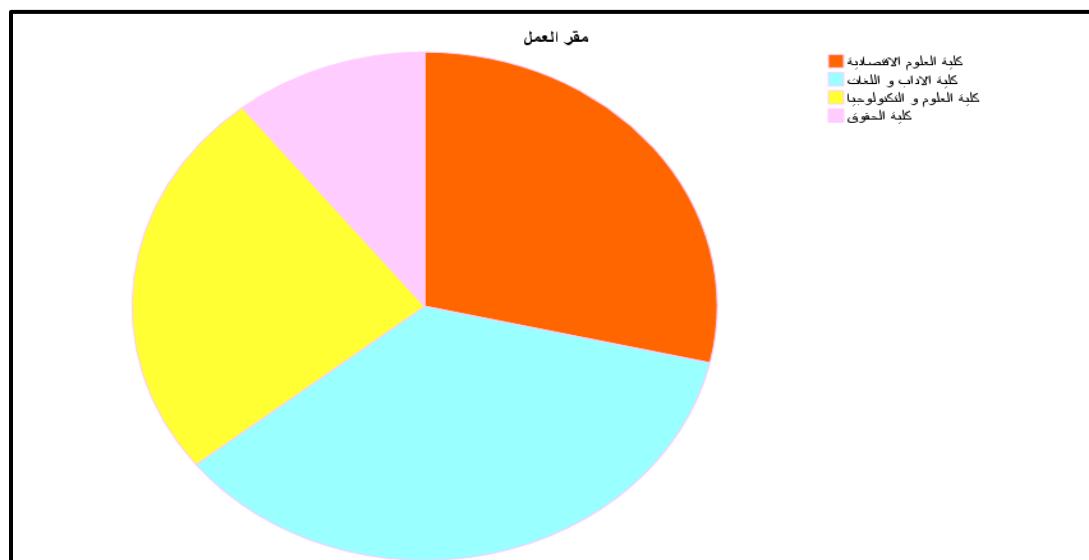
الجدول رقم(02- 09): خصائص العينة حسب مقر العمل.

النسب المئوية	التكرارات	مقر العمل
28,6%	24	كلية العلوم الاقتصادية
35,7%	30	كلية الآداب و اللغات
25%	21	كلية العلوم و التكنولوجيا
10,7	9	كلية الحقوق
100%	84	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين في كلية الآداب و اللغات أكثر بنسبة 35,7%، ثم يليها كلية العلوم الاقتصادية بنسبة 28,6%، بينما بلغت نسبة كلية العلوم و التكنولوجيا 25%، و في الأخير كلية الحقوق بنسبة 10,7، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

## الشكل رقم(02-07): تحليل خصائص عينة الدراسة مقر العمل .



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الاحصائية للدراسة

الجدول (02-10): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد البنية التحتية التكنولوجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
01	تتوفر بالجامعة الأجهزة الإلكترونية اللازمة	3,04	1,135	4	متوسطة
02	تسعى الجامعة الى توفير الأجهزة الالكترونية اللازمة و في الوقت المناسب.	3,51	1,035	1	مرتفعة
03	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لتجديد العتاد الالكتروني.	3,36	0,952	2	متوسطة
04	تعمل إدارة الجامعة على صيانة العتاد الالكتروني دوريا.	3,11	0,865	3	متوسطة
05	تغطي البرامج و المعدات المتوفرة في الجامعة جميع احتياجات التحول الرقمي.	2,55	1,034	6	منخفضة
06	تحرص الجامعة على توفير تقنيات الثورة الصناعية الرابعة الحديثة لأداء اعمالها مثال نكاء الاصطناعي.	2,57	1,205	5	منخفضة
	البنية التحتية التكنولوجية(البرامج و المعدات)	3,0218	0,76389		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27

## تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة 2 قد بلغت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,51 و انحراف معياري 1,035 و كانت استجابة افراد العينة مرتفعة بالنسبة لتوفير الجامعة للأجهزة الإلكترونية اللازمة لتحول

الرقمي في حين نجد العبارة رقم(3-4-1)بلغت الرتب الثانية و الثالثة و الرابعة و على التوالي بمتوسط حسابي ( 3,36 - 3,11- 3,04 ) على التوالي ,حيث كانت استجابة افراد العينة متوسط لجميع العبارة المذكورة في حين نجد العبارة (6- 5) قد بلغت الرتب الخامسة و سادسة بمتوسط حسابي ( 2,57 و 2,55 ) على التوالي حيث كانت إجابات الافراد العينة منخفضة للعبارات و هذا ما يدل على ان الجامعة رغم الجهود المبذولة في توفير الأجهزة الالكترونية لاتزال تفتقر الى البرامج و أدوات التحول الرقمي .

### الجدول (02 - 11): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري "بعد شبكات الاتصال".

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
01	لدى الجامعة شبكة للاتصال بين الأساتذة و الإداريين و الطلبة .	3,52	0,988	4	مرتفعة
02	لدى إدارة الجامعة شبكة اتصالات داخلية تمكنها من الاتصال بباقي الكليات.	3,44	0,910	5	مرتفعة
03	تساعد أدوات التواصل الرقمي في تحسين كفاءة العمل البيداغوجي .	4,04	0,924	2	مرتفعة
04	تتوافر إدارة الجامعة على نظم رقمية لعقد اجتماعات عن بعد.	3,26	1,131	6	متوسطة
05	تعمل الجامعة على زيادة تبادل المعلومات مع الطلبة و الأساتذة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي .	3,90	0,770	3	مرتفعة
06	تساهم وسائل التواصل الرقمي في تسهيل تواصل الأساتذة مع الإدارة	4,06	0,841	1	مرتفعة
	شبكات الاتصال	3,7044	0,58044		

### تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارات ( 2,1,5,3,6) قد بلغت المراتب الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة و الخامسة على التوالي بمتوسط حسابي ( 4,06 و 4,04 و 3,90 و 3,52 و 3,44) على التوالي و بانحراف معياري قدره ( 0,841 و 0,924 و 0,770 و 0,988 و 0,910) على التوالي , و كانت استجابة العينة مرتفعة بالنسبة لوجود أدوات و وسائل التواصل الرقمي التي تربط بين الأساتذة والاداريين و الطلبة و الكليات الأخرى , في حين نجد العبارة رقم(4) التي بلغت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,26 و انحراف معياري قدره 1,131, باستجابة متوسطة.

### 1. تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد المنصات الرقمية".

الجدول رقم(02- 12): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري "بعد المنصات الرقمية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
01	اعتمد على المنصات الرقمية في عملي البيداغوجي مثل بروغراس	4,26	0,679	1	مرتفعة جدا
02	استخدم منصات مودل eLearning في اعداد الدروس و تقييمها	3,79	1,076	2	مرتفعة
03	الاستعانة بالمنصات الرقمية سهل من استرجاع المحاضرات و المعلومات المخزنة كاملة بالنسبة للأستاذ و الطالب.	3,63	1,095	3	مرتفعة
04	أقوم باستخدام المنصات الرقمية في عرض اعمال و ابحاثي العلمية.	3,51	1,012	4	مرتفعة
05	استخدامي لمنصات التعليم الرقمي زاد من كفاءتي في التدريس	3,43	1,079	5	مرتفعة
06	تساهم المنصات الالكترونية في تعزيز التفاعل مع الطلبة داخل المحاضرة	3,11	1,213	6	متوسطة
--	المنصات الرقمية	3,6210	0,72549		--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة رقم 1 قد بلغت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري قدره 0,679 و كانت استجابة الافراد العينة مرتفعة جدا بالنسبة اعتماد الأساتذة على المنصات الرقمية في عملهم البيداغوجي, في حين نجد العبارات رقم ( 2-3-4-5) قد بلغت المراتب الثانية و الثالثة و الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي ( 3,79 - 3,63 - 3,51 - 3,43) على التوالي و انحراف معياري (1,076 - 1,095 - 1,012 - 1,079) حيث كانت استجابة العينة مرتفعة لجميع العبارات المذكورة , في حين نجد العبارة رقم (6) بلغت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,11) و انحراف معياري (1,213) و هذا ما يدل على ان مساهمة المنصات الرقمية في التفاعل بين الطلبة مع الأستاذ متوسطة , نتيجة إجابات افراد العينة.

## 2. تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد تأهيل المورد البشري"

جدول رقم (02-13): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري "بعد تأهيل المورد البشري"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
01	تعمل الجامعة على توفير الظروف الملائمة للأساتذة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالتحول الرقمي.	3,19	0,988	3	متوسطة
02	املك الكفاءة في استخدام المنصات الرقمية.	3,61	1,053	1	مرتفعة
03	تستعين الجامعة بخبراء و تقنيين لتسيير و تنظيم عملية التحول الرقمي وتأهيل المورد البشري.	3,35	0,925	2	متوسطة
04	يخضع الأساتذة لتدريب المستمر وفقا لحاجات التحول الرقمي .	3,04	1,135	4	متوسطة
05	تهتم كليتي بمتابعتي في الجانب المرتبط بالتحول الرقمي.	2,98	1,140	5	متوسطة
06	ساهم التحول الرقمي في تحسين مهاراتك التقنية.	2,65	0,912	6	متوسطة

_____	_____	0,68466	3,2738	تأهيل المورد البشري	بعد
-------	-------	---------	--------	---------------------	-----

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة رقم (2) قد بلغت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,61) و انحراف معياري (1,053) وكانت استجابة العينة مرتفعة بالنسبة لامتلاك الأستاذ الكفاء في استخدام المنصات الرقمية في حين نجد العبارات (3-1-4-5-6) بلغت الرتب الثانية و الثالثة و الرابعة و الخامسة و السادسة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3,35 - 3,19 - 3,04 - 2,98 - 2,65) على التوالي و انحراف معياري (0,925-0,988 - 1,135 - 1,140 - 0,912) على التوالي حيث كانت استجابة افراد العينة متوسطة.

### 3. تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "أداء المورد البشري".

الجدول رقم(02 - 14): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري "أداء المورد البشري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
01	يعزز التحول الرقمي من مستوى التدريس مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية	3,71	0,913	8	مرتفعة
02	تأقلمت بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة في الجامعة	3,58	0,947	13	مرتفعة
03	ساهم التحول الرقمي في تبسيط و تسهيل إجراءات العمل	3,77	0,812	4	مرتفعة
04	تحسن ادائي بعد عملية التحول الرقمي	3,37	0,902	19	متوسطة
05	استخدام المنصات الرقمية ساهم في تطوير مهاراتي في تقييم أداء الطلاب بفاعلية	3,23	0,61	22	متوسطة
06	ساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التي تحدث في عملي	3,29	0,886	21	متوسطة

مرتفعة	12	0,866	3,60	ساعدني استخدام الأدوات الرقمية في تطوير مهاراتي في اعداد و تقديم المحاضرات	07
مرتفعة	6	0,855	3,73	ساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في تعزيز قدرتي على التكيف مع التغيرات الحديثة في قطاع التعليم العالي	08
مرتفعة	10	0,850	3,69	يشجعني التحول الرقمي على تحسين مهاراتي في حل المشكلات المرتبطة بالتعلم و التعليم	09
مرتفعة	15	0,868	3,57	ساهم التحول الرقمي في انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد	10
متوسطة	20	1,216	3,33	ساهم التحول الرقمي في تقليل ضغوط العمل	11
مرتفعة	5	0,855	3,77	تحسنت قدراتي في استخدام تكنولوجيا المعلومات	12
مرتفعة	16	0,924	3,54	استخدامي للمنصات الرقمية يعزز من جودة المواد التعليمية التي اقدمها	13
مرتفعة	11	0,969	3,69	يساعدني التواصل الرقمي مع الطلاب في تسريع انجاز المهام	14
مرتفعة	17	1,024	3,49	أدى التحول الرقمي الى الدقة في ابصال المعلومة مما يسهل على تأدية مهامي	15
مرتفعة	2	0,782	4,06	احرص ان يتميز عملي بجودة عالية و يستجيب للمعايير المطلوبة	16
مرتفعة	3	0,884	3,88	استخدم الموارد المتاحة بكفاءة و احرص دائما على تحقيق اقصى استفادة منها	17
مرتفعة	1	0,807	4,11	امتلك القابلية لتعلم مهارات و تقنيات جديدة من اجل الاستجابة لمتطلبات و وظيفتي.	18
متوسطة	23	0,998	3,23	مناخ العمل السائد في الكلية إيجابي و يدفعني لتطوير مهارات و تقديم الأفضل اتجاه مهنتي	19
متوسطة	24	1,052	2,95	توفر الجامعة برامج للتعليم و التدريب على كافة التقنيات الرقمية	20
مرتفعة	9	0,791	3,69	تتيح لي وظيفتي الفرصة لتحقيق الإنجازات	21
مرتفعة	7	0,855	3,73	تتيح لي و وظيفتي فرص الابداع و التطور في مجال العمل	22

23	احظى بالتقدير العالي من زملائي نظير ادائي في العمل	3,58	1,032	14	مرتفعة
24	يقدر المسؤولون في الكلية او القسم جهودي الاكاديمية	3,45	0,987	18	مرتفعة
البعد	أداء الموارد البشرية	3,5848	0,50248	_____	_____

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

من الجدول نلاحظ ان العبارات ( 18-16-17-3-12-8-22-01-21-9-14-7-02-23-10-13-15-24) قد بلغت المراتب الأولى على توالي بمتوسط حسابي (3,88-4,06-4,11-3,77-3,77-3,73-3,73-3,71-3,69-3,69-3,69-3,60-3,58-3,57-3,54-3,49-3,45) على توالي فكانت استجابة افراد العينة مرتفعة في حين نجد العبارات(04-11-6-5-19-20) بمتوسط حسابي (3,37-3,33-3,29-3,23-3,23-2,95) على التوالي حيث كانت استجابة افراد العينة متوسطة لجميع العبارات المذكورة .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد اثر للتحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

H1 : يوجد اثر للتحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

### جدول رقم(02-15): معامل الارتباط بارسون

	المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل ارتباط بارسون	أداء المورد البشري	0,686
	التحول الرقمي	0,686

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

نلاحظ من الجدول ان درجة ارتباط بين محور التحول الرقمي ومحور الأداء البشري بلغ 0,686 وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي نوعا ما بنسبة 68,6% بين المتغير المستقل الذي يمثل التحول الرقمي والمتغير التابع الذي يمثل أداء المورد البشري والذي يمثل أساتذة جامعة عين تموشنت.

### جدول رقم(2-16) : درجة تأثير

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	درجات الحرية	قيمة F	التغير في R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري للتقدير	R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
	2	1							
0.000	82	1	73.061	0.471	3.6763	0.465	0.471	0.686	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0,471 معناه أن التحول الرقمي الحاصل في جامعة عين تموشنت يفسر أداء الأساتذة الجامعيين بنسبة 47,1% وهذا ما يدل على ان متغير التحول الرقمي يؤثر على تحسين اداء الأساتذة الجامعيين لجامعة عين تموشنت بنسبة 47,1% وهي قيمة متوسطة التأثير حيث هذا تأثير دال احصائيا عند قيمة 0,000 وهي اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

جدول رقم (2-17): تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	المتوسط المربع	قيمة F	الدالة (Sig.)
الانحدار	9.874	1	9.874	73.061	0.000
الباقي (الخطأ)	11.082	82	0.135		
الإجمالي	20.956	83			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 73,06 عند مستوى معنوية (Sig) 0,000 و هي اقل من 0,005 و هذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين المقدر ب 20.956 ناتجة من مصدرين، المصدر الأول من التباين في أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت حيث بلغ 9,87 وهي قيمة ضعيفة أما المصدر الثاني من عوامل بلغت قيمة 11,08.

جدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط

نموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	– بيتا	دلالة sig الإحصائية	فرق ثقة 95% للمعامل B	إحصائية تعدد الخطي
–	B	الخطأ المعياري	بيتا	–	الحد الأدنى	الحد الأعلى

1(ثابت)	1,476	0,250	-	5,903	0,000	0,978
التحول الرقمي R1	0,618	0,072	0,686	8,548	0,000	0,474

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل النتائج:

من الجدول نلاحظ ان قيمة التابث B بلغت 1,47 وقيمة معامل التحول الرقمي بلغت 0,618 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في التحول الرقمي ينجم عنه تحسين في أداء الأساتذة الجامعيين في جامعة عين تموشنت بقيمة 0,618 وبلغت قيمة مستوى دلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,05 وهذا ما يدل على رفض الفرضية العدمية H0: لا يوجد اثر للتحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت و قبول الفرضية البديلة H1: يوجد اثر للتحول الرقمي على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت , و تكتب المعادلة الخطية بالشكل التالي:

$$Y=1,47+0,618X$$

جدول رقم(2-19): تحليل نتائج درجة الارتباط بين الأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير لتابع أداء المورد البشري.

معامل بيرسون	أداء المورد البشري	بنية التحتية التكنولوجية (البرامج و المعدات)	شبكات الاتصال	منصات رقمية	تأهيل المورد البشري
أداء المورد البشري	1,000	0,518	0,371	0,629	0,697
بنية التحتية التكنولوجية (البرامج و المعدات)	0,518	1,000	0,459	0,385	0,664
شبكات الاتصال	0,371	0,459	1,000	-0,556	0,495
منصات رقمية	0,629	0,385	-0,556	1,000	0,651
تأهيل المورد البشري	0,697	0,665	0,495	0,651	1,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول تحليل نتائج درجة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل الذي يمثل التحول الرقمي والمتغير التابع الذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين لجامعة عين تموشنت انه يوجد علاقة ما بين البعد البنية التحتية التكنولوجية و أداء أساتذة الجامعيين علاقة موجبة قدرت ب 51,8% و هي متوسطة كما يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد شبكات الاتصال و أداء الأساتذة الجامعيين بنسبة 37,1% و هي علاقة ضعيفة نوعا ما بين المتغيرين في حين نجد علاقة ارتباط فوق المتوسط بين المنصات الرقمية و المتغير التابع أداء الأساتذة الجامعيين بنسبة 62,9% و هي فوق المتوسط بينما نجد درجة الارتباط بين بعد تأهيل المورد البشري في التحول الرقمي و أداء الأساتذة الجامعيين درجة ارتباط قوية نوعا ما بلغت 69,7% حيث يمثل هذا البعد اعلى درجة ارتباط مع المتغير التابع الذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين.

### اولا \_ الفرضية الاولى

H0 : لا يوجد اثر لبعد البنية التحتية التكنولوجية على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

H1 : يوجد اثر لبعد البنية التحتية التكنولوجية على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

### جدول رقم (2-20): درجة تأثير

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تغيير R <sup>2</sup>	تغيير F	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	الدلالة الإحصائية لتغيير F
1	,518	,268	,259	,43254	,268	30,010	1	82	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل نتائج:

#### اختبار الفرضية الفرعية أولى:

H0 : لا يوجد أثر إيجابي لبعد البنية التحتية على أداء الأساتذة الجامعيين .

H1 : يوجد أثر ايجابي لبعد البنية التحتية التكنولوجية على أداء الأساتذة الجامعيين.

نلاحظ من الجدول ان  $R^2 = 0,268$  وهذا يعني ان التغيير في البنية التحتية تفسر أداء الأساتذة الجامعيين بنسبة 26,8% اما النسبة الباقية فتعود الى عوامل أخرى خارج نموذج ونلاحظ كذلك F بلغ 30,01 و هو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,001 وهذا النموذج يقبل انحدار بسيط.

جدول رقم (2-21): درجة تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار	5,615	1	5,615	30,010	,000
الباقي (الخطأ)	15,342	82	,187		
المجموع الكلي	20,956	83			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## تحليل النتائج:

نلاحظ ان نسبة التباين الكلية بلغت قيمة 20.956 وهي ناتجة من مصدرين، المصدر الأول من التباين الناتج من المتغير المستقل الفرعي الأول والذي يمثل بعد البنية التحتية التكنولوجية حيث بلغ 5,615 وهي قيمة ضعيفة جدا أما المصدر الثاني من التباين ناتج من عوامل أخرى بلغت قيمة 15,342.

## جدول رقم (2-22): معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t	الدلالة الإحصائية (Sig.)	95% فترة الثقة لـ B (الحد الأدنى)	95% فترة الثقة لـ B (الحد الأقصى)	التحمل (Tolerance)	VIF
الثابت (Constant)	2,556	,194		13,198	,000	2,171	2,941		
T1	0,340	0,62	0,518	5,478	0,001	0,217	0,464	1,000	1,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول ان المعامل الثابت بلغ 2,556 والذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين في حالة غياب بعد البنية التحتية كما بلغ معامل بعد البنية التحتية 0,34 معناه اذا تغيرت البنية التحتية بدرجة واحدة فان أداء

الأساتذة الجامعيين سوف يتغير ب0,34 و هناك تأثير موجب بين المتغيرين حيث بلغت مستوى الدلالة 0,001 و هي دالة احصائيا و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد تأثير لبعء البنية التحتية على أداء الأساتذة الجامعيين.

$$Y=2,556+0,34X_1$$

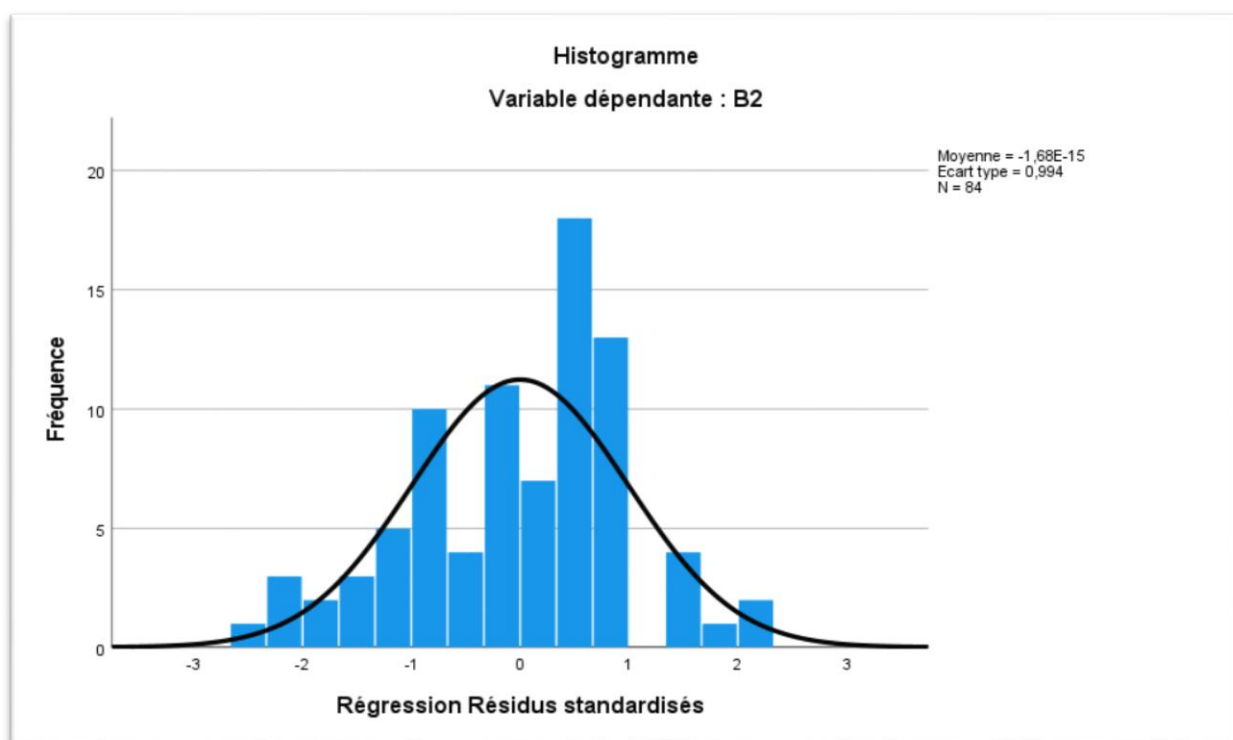
ونكتب المعادلة الخطية بشكل التالي:

Y: أداء الأساتذة الجامعيين.

X1: بعد البنية التحتية التكنولوجية.

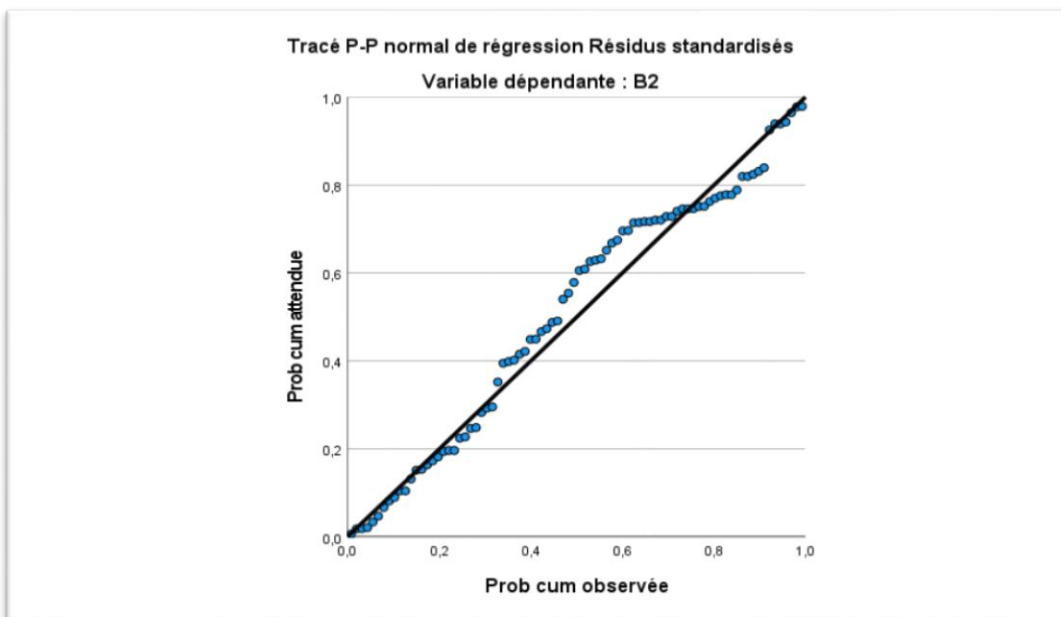
شكل رقم (02-08): مدرج تكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الأولى.

:



مخرجات SPSS. V27.

شكل رقم (02-09): رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري لأداء الموارد البشرية الفرضية الأولى



### مخرجات SPSS. V27

ثانياً\_الفرضية الثانية:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد اثر ايجابي لبعء شبكات الاتصال على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

H1 : يوجد اثر ايجابي لبعء شبكات الاتصال على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

جدول رقم: ( 2-23 ) درجة التأثير.

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تغيير R <sup>2</sup>	F تغيير	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	الدالة الإحصائية F لتغيير
1	,371	,138	,127	,46945	,138	13,089	1	82	< ,001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

تحليل نتائج :

نلاحظ من الجدول ان  $R^2 = 0,138$  وهذا يعني ان التغيير في شبكة الاتصال تفسر أداء الأساتذة الجامعيين

بنسبة 13,8% اما النسبة الباقية فتعود الى عوامل أخرى خارج النموذج.

## جدول رقم (02-25): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	(ddl) درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	(Sig.) الدلالة الإحصائية
الانحدار	2,885	1	2,885	13,089	< ,001
الباقي (الخطأ)	18,072	82	0,220		
المجموع الكلي	20,956	83			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 13,089 عند مستوى معنوية (Sig) 0,001 و هي اقل من 0,005 و هذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين المقدره ب20.956 ناتجة من مصدرين، المصدر الأول من التباين في بعد شبكات الاتصال حيث بلغ 2,885 وهي قيمة ضعيفة جدا أما المصدر التباين الثاني ناتج من عوامل أخرى وبلغت قيمة 18,072.

## جدول رقم ( 02-26 ) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	t قيمة	الدلالة (Sig.)	الحد الأدنى لفترة الثقة 95%	الحد الأقصى لفترة الثقة 95%	التحمل (Tolerance)	VIF
الثابت (Constant)	2,395	,333		7,196	< ,001	1,733	3,057		
E1	,321	,089	,371	3,618	< ,001	,145	,498	1,000	1,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

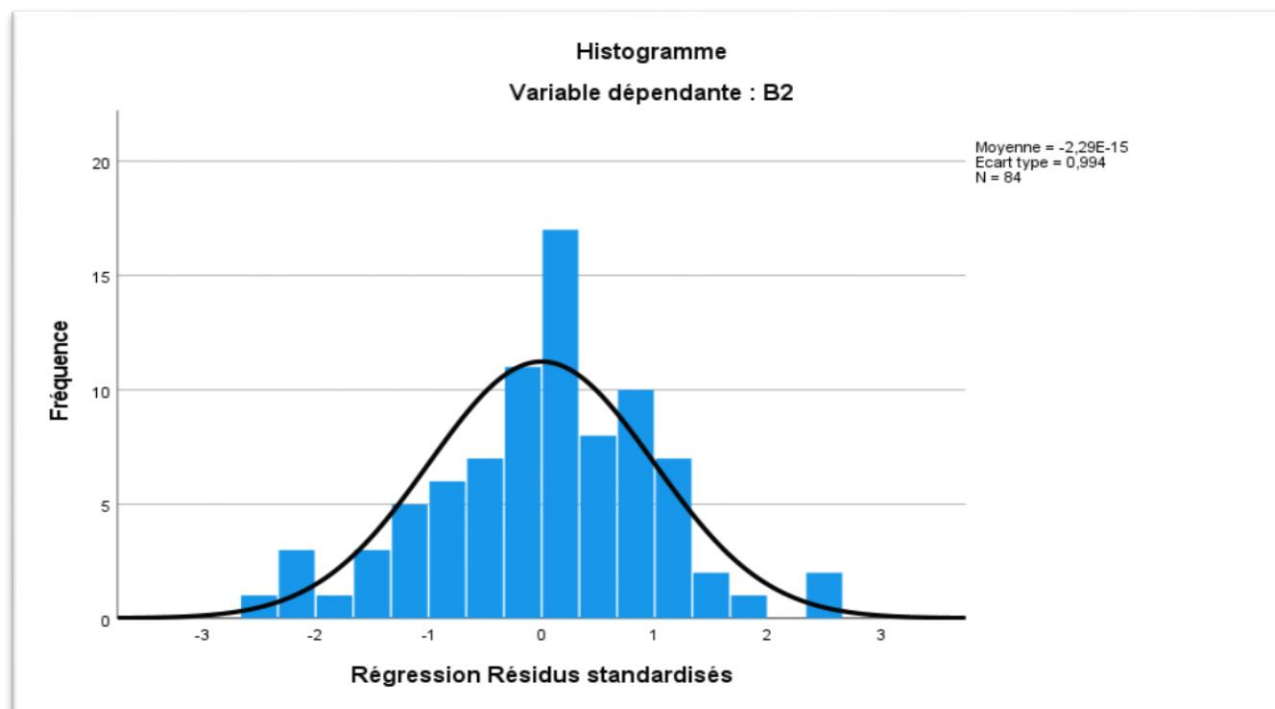
## تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول ان المعامل الثابت بلغ 2,395 و الذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين في حالة غياب بعد شبكات الاتصال كما بلغ معامل بعد شبكات الاتصال 0,321 وهو ما يفسر انه اذا تغيرت شبكات الاتصال بدرجة واحدة فان أداء الأساتذة الجامعيين سوف يتغير ب0,321 و هناك تأثير موجب بين المتغيرين حيث بلغت مستوى الدلالة 0,001 و هي دالة احصائيا و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية

البديلة و التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي لبعث شبكات الاتصال على أداء الأساتذة الجامعيين .و نكتب المعادلة الخطية بشكل التالي:

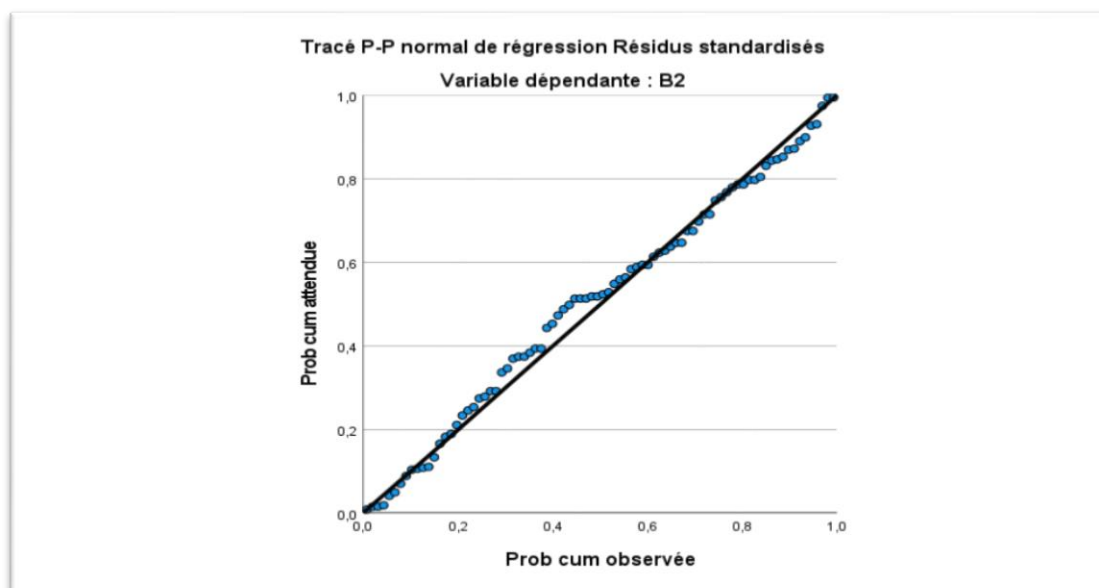
$$Y = 3.395 + 0.321X_3$$

شكل رقم (10-02):مدرج تكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الثانية.



مخرجات SPSS. V27

شكل رقم (11-02):رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري لأداء الموارد البشرية الفرضية الثانية



مخرجات SPSS. V27

ثالثا\_الفرضية الثالث:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد اثر ايجابي لبعء المنصات الرقمية على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

H1 : يوجد اثر ايجابي لبعء المنصات الرقمية على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

جدول رقم (2-26) : درجة التأثير.

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تغيير R <sup>2</sup>	F تغيير	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	الدالة الإحصائية F لتغيير
1	,629	,395	,388	,39317	,395	53,567	1	82	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27

تحليل نتائج:

نلاحظ من الجدول ان  $R^2 = 0,395$  وهذا يعني ان التغير في المنصات الرقمية يفسر أداء الأساتذة الجامعيين بنسبة 39,5% اما النسبة الباقية فتعود الى عوامل أخرى خارج نموذج.

### جدول رقم ( 2-27 ): درجة تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

النموذج	مجموع المربعات	ddl) درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	(Sig.) الدلالة الإحصائية
الانحدار	8,281	1	8,281	53,567	,000
الباقي (الخطأ)	12,676	82	,155		
المجموع الكلي	20,956	83			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل النتائج:

يبين تحليل التباين الصادر من المتغير المستقل والذي يمثل المنصات الرقمية وصادر من البواقي وكذلك التباين الصادر من مجموعهما حيث ان مجموع التباين بلغ 20,956 و هذا التباين له مصدرين المصدر الأول هو الناتج من بعد المنصات الرقمية الذي بلغ 8,281 وهو ضعيف التأثير، اما التباين الثاني و الصادر من البواقي وبلغ 12,676. كما أن قيمة F بلغت 53,567 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,000 وهذا يعني أن الدراسة تقبل نموذج الانحدار الخطي البسيط.

### جدول رقم (2-28): الانحدار المعاملات

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	t قيمة	الدلالة الإحصائية (Sig.)	الحد الأدنى لفترة الثقة 95%	الحد الأقصى لفترة الثقة 95%	التحمل (Tolerance)	VIF
الثابت (Constant)	2,008	,220		9,14	,000	1,57	2,44		

Y1	,435	,059	,629	7,31	,000	,317	,554	1,000	1,00
				9					0

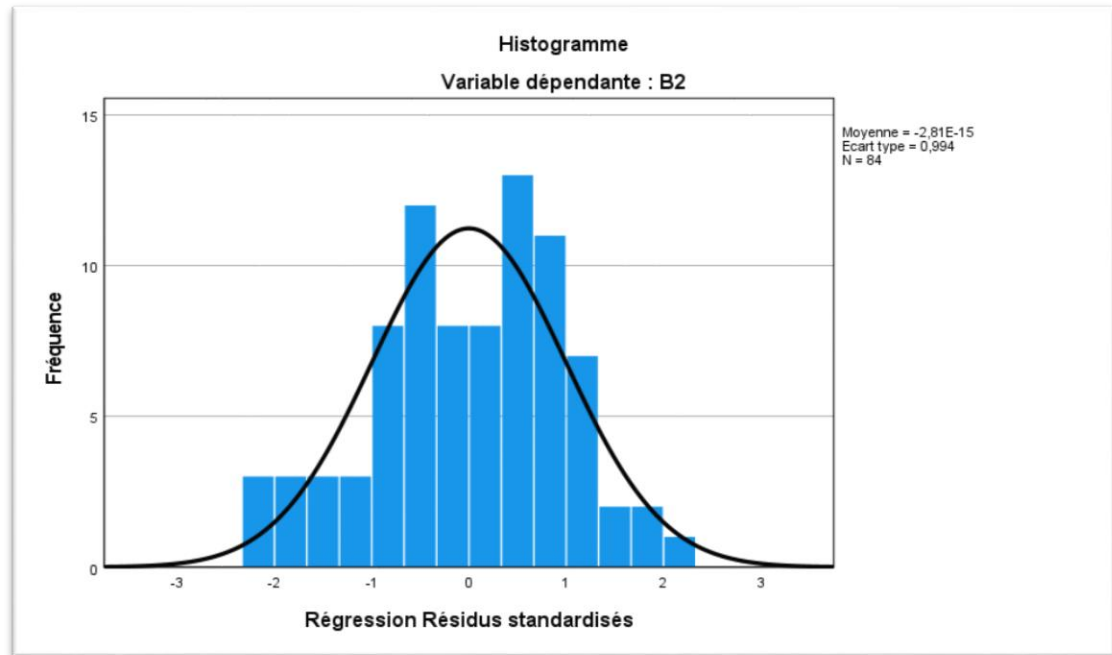
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

### تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول ان المعامل الثابت بلغ 2,008 و الذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين في حالة غياب بعد المنصات الرقمية كما بلغ معامل بعد المنصات الرقمية 0,435 وهو ما يفسر انه اذا تغيرت المنصات الرقمية بدرجة واحدة فان أداء الأساتذة الجامعيين سوف يتغير ب0,435 و هناك تأثير موجب بين المتغيرين حيث بلغت مستوى الدلالة 0,001 و هي دالة احصائيا و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد أثر ايجابي لبعد المنصات الرقمية على أداء الأساتذة الجامعيين . و نكتب المعادلة الخطية بشكل التالي:

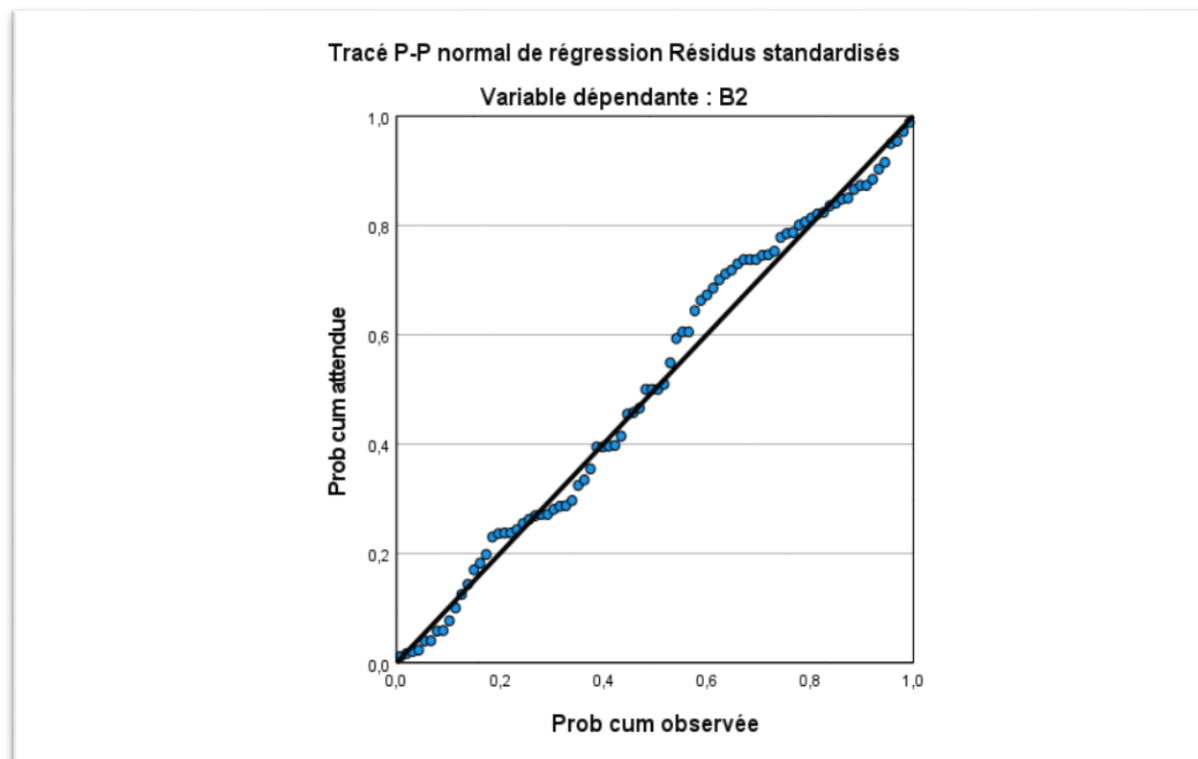
$$Y = 2,008 + 0,435 X$$

شكل رقم (02-12): مدرج تكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الثالثة.



مخرجات SPSS. V27

شكل رقم (02-13): رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري لأداء الموارد البشرية للفرضية الثالثة



مخرجات SPSS. V27.

رابعاً\_الفرضية الرابعة:

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد اثر ايجابي لبعء تأهيل المورد البشري على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

H1 : يوجد اثر ايجابي لبعء تأهيل المورد البشري على تحسين أداء الأساتذة في جامعة عين تموشنت.

جدول (02-29): ملخص النماذج

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري للتقدير	تغيير R <sup>2</sup>	F تغيير	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	الدلالة الإحصائية F لتغيير
1	0,697	0,485	0,479	0,36274	0,485	77,264	1	82	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## نتائج التحليل:.

نلاحظ من الجدول ان  $R^2 = 0,485$  وهذا يعني ان التغيير في بعد تأهيل المورد البشري يفسر 48,5 % للمتغير التابع الذي يمثل أداء الأساتذة الجامعيين و هي درجة متوسطة التأثير والأكبر من بين الأبعاد السابقة , اما النسبة الباقية فتعود الى عوامل أخرى خارج نموذج كما نلاحظ ان F بلغت قيمة 77,264 و هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة بلغت 0,001 و هذا يدل على ان الدراسة تقبل نموذج الانحدار الخطي البسيط

جدول رقم(02-30): تحليل تباين ANOVA<sup>a</sup>

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية(ddf)	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار	10,167	1	10,167	77,264	,000
الخطأ (الباقى)	10,790	82	,132		
المجموع الكلي	20,956	83			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V27.

## تحليل النتائج:

يبين تحليل التباين من الجدول الصادر من المتغير المستقل وتباينات الصادرة من البواقي وكذا من مجموعهما حيث ان مجموع تباين التابع بلغ 20,956 حيث هذا التباين ناتج من التباين الصادر من المتغير المستقل الذي يمثل بعد التأهيل البشري و الذي بلغ 10,167 و التباين الصادر من البواقي و الذي بلغ 10,790.

## جدول رقم (02-31): معاملات الانحدار.

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	t قيمة	الدلالة الإحصائية (Sig.)	الحد الأدنى لفترة الثقة 95%	الحد الأقصى لفترة الثقة 95%	التحمل (Tolerance)	VIF

الثابت (Constant)	1,911	,194		9,82 9	,000	1,52 4	2,29 8		
U1	,511	,058	,697	8,79 0	,000	,395	,627	1,000	1,00 0

### تحليل النتائج:

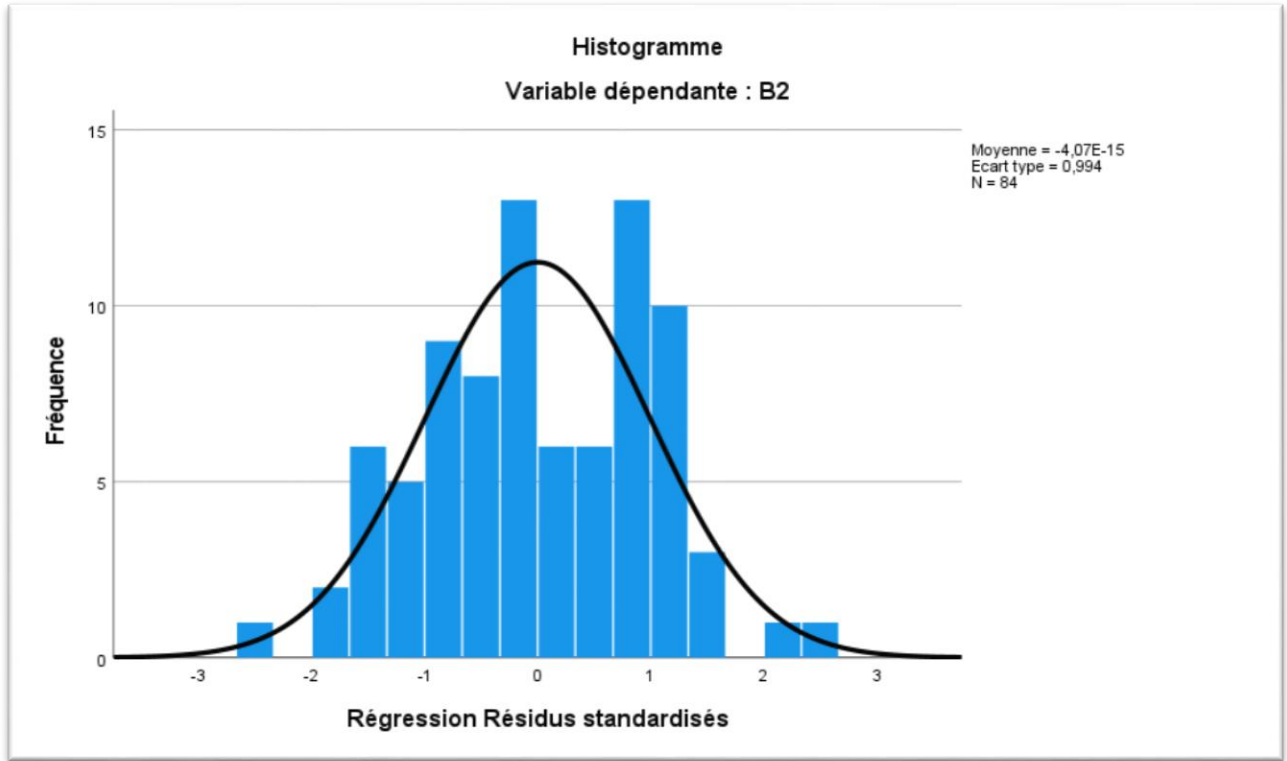
نلاحظ من الجدول ان قيمة الثابت 1,911 وهو يمثل أداء الأساتذة الجامعيين في حالة غياب تأهيل المورد البشري اما قيمة 0,511 فهي تمثل درجة التغير في أداء الأساتذة الجامعيين في حالة تغير التأهيل المورد البشري بدرجة واحدة ونلاحظ ان يوجد تأثير إيجابي طردي وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001 وهذا ما يقودنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد تأثير إيجابي لبعء تأهيل المورد البشري على أداء الأساتذة الجامعيين، ونكتب المعادلة الخطية بشكل التالي:

$$Y = 1,911 + 0,511X_4$$

Y = أداء الأساتذة الجامعيين

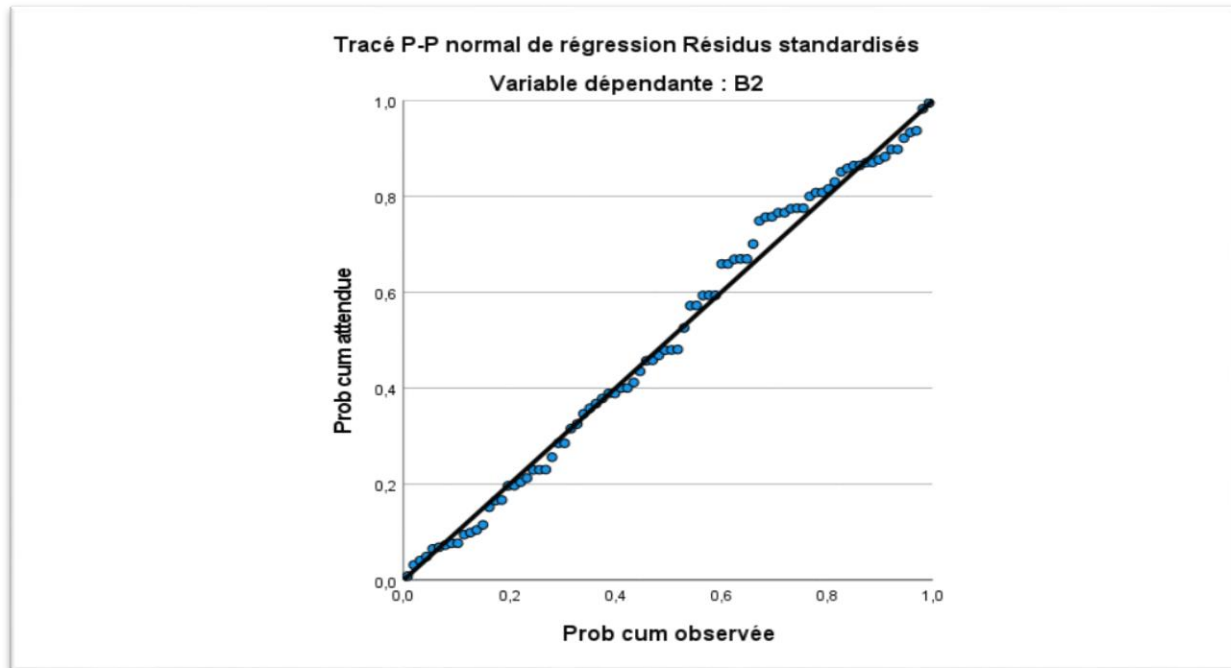
X<sub>4</sub> = بعد تأهيل المورد البشري

شكل رقم (02-14): مدرج تكراري لأداء الموارد البشرية للفرضية الرابعة



مخرجات SPSS. V27

شكل رقم (02-15): رسم احتمالي الطبيعي لبواقي الانحدار المعياري لأداء الموارد البشرية للفرضية الرابعة .



مخرجات SPSS. V27

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم عرض تحليل الدراسة الميدانية وتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأساتذة جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت، لأجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة التي تمت معالجتها احصائيا عن طريق برنامج SPSS.V 27, وذلك لغرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبيان حيث كانت الموافقة متوسطة على المحاور الدراسة. كما تم بالإضافة الى ذلك اختبار صحة الفرضيات الموضوعية، وكانت نتائجه حسب اختبار الانحدار الخطي البسيط إيجابية.

## الخاتمة العامة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية، تبين أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية، لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، لاسيما في المؤسسات الأكاديمية. وقد تناولنا فيها فصلين كما حاولنا ان نجد العلاقة التأثيرية بين المتغيرات او من خلال هذا البحث الذي اجريناه فقد تناولنا فيه مختلف المفاهيم التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالتطرق الى مفهوم والأهمية والأبعاد كما تكلمنا أيضا على متطلبات والتحديات.

وتناولنا أيضا دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتطرقنا فيها الى تعاريف لضبط المفاهيم وتكلمنا على متطلبات وتحديات، لنعرج فيما بعد الى التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية ودور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لبيان العلاقة والارتباط بينهم. اما بالنسبة القسم التطبيقي الذي تضمن الدراسة الميدانية في جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت فقد تم فيه تناول مجالات الدراسة من خلال تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومحل تطبيق والتطرق للمجال الزمني و البشري، مع الإشارة للمنهج المستخدم و الأساليب المستعملة في جمع البيانات، اما فيما يخص تحليل الاحصائي لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج spss.v.27 لتحليل و الاستخلاص النتائج من خلال وصف خصائص العينة و كذا معالجة و تقييم الفرضيات، ثم نلخص في الختام الدراسة على عرض النتائج و تحليلها.

### نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ التحول الرقمي يُعدّ عملية شاملة تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل لتحسين الأداء والكفاءة.
- ✓ المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب تطويراً مستمراً في المهارات والمعرفة الرقمية.
- ✓ أثر التحول الرقمي على المورد البشري، من جهة يوفر أدوات تعزز الكفاءة، ومن جهة يتطلب استعداداً ذهنياً وقدرات جديدة من الموظفين.
- ✓ تبني التحول الرقمي يعزز من فعالية إدارة الموارد البشرية، عبر تسهيل عمليات التوظيف، التقييم، التدريب، والتحفيز.

✓ الدراسات السابقة تؤكد أن المؤسسات التي استثمرت في التحول الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في أداء موظفيها وفي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ علاقة بعد البنية التحتية التكنولوجية مع المتغير المستقل أداء المورد البشري الذي يمثل أداء الأساتذة جامعة بالحاج بوشعيب هو ارتباط متوسطة القوة وهذا ما يدل على ان العلاقة جيدة.

✓ علاقة بعد شبكات الاتصال مع أداء الأساتذة جامعة بالحاج بوشعيب هو ارتباط منخفض نسبياً وهذا ما يدل على نقص وعدم توفير شبكات الاتصال بشكل كافي في الجامعة.

✓ علاقة بعد المنصات الرقمية مع أداء الأساتذة جامعة بالحاج بوشعيب هو ارتباط إيجابي قوي، وهو أيضاً مؤشر على تأثيره الملحوظ على أداء الأساتذة وهذا ما يدل على اعتماد وتوفير الجامعة بالحاج بوشعيب للمنصات الرقمية.

✓ علاقة بعد التأهيل المورد البشري مع أداء أساتذة عين تموشنت هو أعلى ارتباط إيجابي بين الابعاد الأخرى مما يدل على وجود علاقة قوية ومباشرة وهنا تظهر جهود الجامعة والأساتذة في تكوين وتأهيل من ناحية التحول الرقمي ومواكبة التطور الحاصل.

- ✓ ساهمت التقنيات الرقمية في رفع الكفاءة المهنية وتسهيل المهام التعليمية والإدارية.
- ✓ أسهمت أنظمة إدارة التعليم ومنصات التواصل الرقمي في تعزيز التفاعل بين الأساتذة والطلبة.
- ✓ ساعدت البرمجيات الإدارية في تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد والوقت المبذولين.
- ✓ لوحظ تطور في التنظيم المهني وزيادة مستوى الفعالية في أداء العمل.
- ✓ بينت النتائج أن هناك تحديات لا تزال قائمة، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات.
- ✓ كشفت الدراسة عن تفاوت في مستوى التكوين الرقمي للأساتذة، مما يؤثر على مدى استفادتهم من أدوات التحول الرقمي.

### التوصيات:

- يجب الاهتمام بجانب العتاد الإلكتروني وتوفيره بالشكل اللازم والصيانة الدورية.
- تسهيل التواصل الرقمي بين الأساتذة والطلبة وتشجيعهم على ذلك.
- تكوين الاساتذة على الادوات الحديثة وطرق التدريس المعاصرة.
- توفير شبكة اتصالات ومعلومات مناسبة للتحول الرقمي تعتمد على شبكة انترنت عالية وسريعة التدفق .

- تدريب الموارد البشرية وتأهيلها بتكثيف الدورات التدريبية لتمكينهم من التعامل مع هذه التقنية، بتطوير مهاراتهم ومعارفهم حولها.
- ادماج التحول الرقمي ضمن الثقافة التنظيمية للجامعة من أجل تسهيل عملية تطبيقه وضمان عدم مقاومته.

## المراجع:

### الكتب:

- الدكتور عبد الحميد الخليل. (2018). ادارة الموارد البشرية. سوريا: جامعة الافتراضية السورية
- باري كشواي. (2007). ادارة الموارد البشرية. مصر -القاهرة-: دار الفاروق للنشر و التوزيع..
- د. محمد بن دليم القحطاني. (2008). ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. السعودية - الرياض-: مكتبة فهد الوطنية اثناء النشر القحطاني , محمد دليم ال دليم .
- دكتور سيار عبد الرحمان. (2014). ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.. دار الوفاء لدنيا الطباعة، 30-31. البحرين، البحرين.
- دكتورة عدنان مصطفى البار. (بلا تاريخ). التحول الرقمي. جامعة ملك عبد العزيز كلية الحسابات و تقنية المعلومات.

### المذكرات:

- ابتهاج بن قارة سيرين زيغم. (2023-2022). التحول لرقمي في جامعة 8ماي 1945-قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية \_دراسة حالة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية\_. الجزائر -قائمة-: جامعة 8ماي 1945.
- امانى بورقبة بشرى اوصيف. (2024/2023). دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة. الجزائر -قائمة-: جامعة 8ماي 1945.

- بشير عبد الحميد. (2023). اثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال -دراسة حالة اتصالات جزائر - .مذكرة دكتوراه. -تبسة-، الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- بلحاج ليلي، مزارى ابتسام. (2021-2022). استراتيجية ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق اهداف المؤسسة \_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية \_ . الجزائر \_ المدية \_ : جامعة الدكتور يحي فارس.
- زمورة جمال،. (2024/2023). دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع لصحة بولاية باتنة. الجزائر بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- قروط يونس. (2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي و تحديات -دراسة حالة - . الجزائر -مسيلة-: جامعة محمد بوضياف.
- محمد بلغابة محمدطبيي. (2024/2023). مذكرة اثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي. الجزائر - عين تموشنت-: جامعة بلحاج بوشعيب.
- مهدي عمر. (2022). مجلة التنظيم و العمل دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- دراسة نصري بئينة ومقراني رجال. 2022 / 2021 دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية دراسة ميدانية لأساتذة جامعة العربي التبسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. IMD تبسة الجزائر
- دراسة غزال ابتسام ومرغني اميرة، 2023/2022 التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي -جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- دراسة واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة دراسة تقييمية لجامعة المسيلة-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد (07) العدد (2) ديسمبر 2020

- Fenska Seipalla", 20 September 2024 .Nadia Liem, Deorina Rouilly Gratia Siregar, Ardhin Martdana, Vip Paramarta .The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices.
- itot bian Raharjo.2024, The impact of digital transformation on human Resource development in the online business paradigm.Universitas Nusantara PGRI Kediri, Indonesia
- oulladj malika. 18/11/1024 ,digitization in human Resource management. Faculty of Law, Said Hamdine, University of Algiers 1.Algeria
- Omar hassani , nacer boubegra . dec /31/ 2023 , innovative digital practices : Enhancing the effectiveness of humane resource management in the digital transformation Era
- Mohammad Esmaeili, 18 September 2024, Impact of Digital Human Resource Management Practices and Digital Transformation on Human Resource Management System Strength: Evidence from Insurance Industry.